وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعـــة كربـــلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال – الدراسات العليا

أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

في الأداء الاستراتيجي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط

رسالة مقدمة
إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير / في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

((ظفر ناصر حسين))

بأشراف

الأستاذ المساعد الدكتور
علي كريم الخفاجي

الأستاذ المساعد الدكتور
أكرم محسن الياسري

(1432 هـ - 2011 م)

بسم الله الرحمن الرحيم

وَيَسۡـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلرُّوحِۖ قُلِ ٱلرُّوحُ مِنۡ أَمۡرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُم مِّنَ ٱلۡعِلۡمِ إِلَّا قَلِيلٗا ۝

صدق الله العلي العظيم

الإسراء(85)

الإهداء

إلى والدتي الحبيبة التي تعهدتني برعايتها واهتمامها وباركت أيامي بدعائها.

إلى والدي الحبيب الذي علمني حب العلم والعمل.

إلى زوجي الذي شاركني المشقة والعناء.

إلى أخواتي وإخوتي وأبنائي.

إلى المصابيح التي أضاءت بنورها سبيل العلم والمعرفة .....أساتذتي.

إلى زملاء الدراسة .

إليهم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الواحد القهار حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الشكر والحمد على نعمه التي لا تعد ولا تحصى والذي وفقني ويسر لي أمري بعد طوال انتظار وصلاة اللّه وسلامه على محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين.

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الدراسة إلا أن أُتوج شكري وثنائي وامتناني إلى أساتذتي الكرام (الدكتور أكرم محسن الياسري) و (الدكتور علي كريم الخفاجي) المشرفين على إعداد هذه الرسالة وذلك لما بذلاه من جهد كبير في متابعة المراحل التي مرت بها عملية إعداد هذه الرسالة ، إذ كان للتوجيهات والملاحظات التي أبدياها الأثر البالغ في انجاز هذا الجهد بالشكل الذي هو عليه ، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) لما قدمه لنا من مشورة وتوجيهات سديدة ، كما ويسعدني أن أقدم خالص شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور (عبد الحسين حسن حبيب) وإلى الأستاذ الدكتور(عواد كاظم شعلان) لما قدماه من مشورة ، وأتقدم بالشكر والامتنان إلى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد كافة وبالأخص من كان لي شرف الدراسة على أيديهم .

كما لا يفوتني واجب العرفان أن أسجل شكري وثنائي إلى أساتذة قسم إدارة الأعمال كافة وأخص بالذكر(المدرس المساعد علي أحمد فارس ، والمدرس ميثاق هاتف ، والمدرس المساعد أمير غانم ، والمدرس رشا عباس) على دعمهم لي بالنصيحة والمعلومة القيمة. كما أعبر عن اعتزازي وتقديري الكبير للسادة الذين أسهموا في تقويم درجة صدق الأستبانه الخاصة بهذه الدراسة وشاركوا في إبداء الملاحظات والتوجيهات القيمة عليها .

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من راجع هذا الجهد لغوياً وعلمياً ، وأتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأساتذة في جامعات الفرات الأوسط الذين تعاونوا مع الباحثة في انجاز الجانب العملي من هذه الدراسة . كذلك أقدم شكري وتقديري إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة .

وأقدم شكري وتقديري إلى منتسبي المكتبة المركزية /جامعة كربلاء ومكتبة الدراسات العليا في الكلية, ومنتسبي المكتبات الجامعية في كل من (جامعة بغداد والجامعة المستنصرية وجامعة بابل وجامعة الكوفة وجامعة القادسية ومنتسبي المكتبة في العتبتين الحسينية والعباسية المطهرتين).

كما وأتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى كل زملائي طلبة الدراسات العليا في قسم إدارة الإعمال (جنان، أحمد، يزن، هدى ، فاطمة ، علي ، هادي) ، وشكري الجزيل إلى كافة الزملاء والزميلات في جامعة بابل واخص بالذكر (وسام ، حسام ، وئام ، نجوى ، ميسون ، سها) وفّق الله الجميع لما يرضاه ويثيب عليه .

وختاماً أتقدّم بالشكر والثناء إلى كل من أعانني ولو بكلمة طيبة وفقهم اللهُ جميعاً لفعل الخير .

الباحثة

المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي ، ومن أجل تحقيق ذلك ، تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وتم التعبير عن التعلم التنظيمي (إستراتيجية تعلم تنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية) فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) ، وقد حاولتْ الدراسة الإجابة عن جملة من التساؤلات جسَّدتْ مشكلتها :

1- ما مدى إدراك الجامعات عينة الدراسة بكل من عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي؟.

2- هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي؟

3- هل يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي ؟

وأجريت الدراسة في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء ، بابل ، الكوفة ، القادسية)، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الأستبانة التي أعدت لهذا الغرض ، حيث جرى استطلاع آراء (82) من القيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) ، إضافة إلى المقابلات الشخصية.

واستخدم معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار(F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يأتي في مقدمتها هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في الأداء الاستراتيجي .

ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الثلاث ، وأخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

فهرست المحتويات

الموضـــــــــــــــوع	الصفحة
الإهداء .	أ
شكر وتقدير.	ب-ج
المستخلص.	د
فهرست المحتويات.	هـ
فهرست الأشكال.	و- ز
فهرست الجداول .	ح ــ ط
فهرست الملاحق .	ي
المقدمة.	2-1
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة	3
المبحث الأول : عمليات إدارة المعرفة	4
المبحث الثاني : التعلم التنظيمي	37
المبحث الثالث : الأداء الاستراتيجي	67
الفصل الثاني : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة	95
المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة	96
المبحث الثاني : منهجية الدراسة	113
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	131
المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة	132
المبحث الثاني: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	153
المبحث الثالث: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة	175
الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	192
المبحث الأول: الاستنتاجات	193
المبحث الثاني: التوصيات	199
المصادر	202
الملاحق	

فهرست الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم المعرفة	7
2	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة على وفق ما جاء في (Jashapara)	17
3	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة	18
4	عمليات إدارة المعرفة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	24
5	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي	39
6	جدولة تعزيز السلوك	46
7	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي	71
8	مقاييس أصحاب المصالح	80
9	مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة وفقا لمنظور عدد من الكتاب والباحثين	83
10	عملية الترابط بين المنظورات الأربع لبطاقة الدرجات المتوازنة	94
11	محـــاور الاستبانـــة	121
12	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة	123
13	وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	124
14	وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	124
15	وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	125
16	وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	126
17	وصف عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية	127
18	وصف وتشخيص أراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة	133
19	ترتيب وأهمية أبعاد عمليات إدارة المعرفة	139
20	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد التعلم التنظيمي	140
21	ترتيب وأهمية أبعاد التعلم التنظيمي	145
22	وصف وتشخيص أراء عينة الدراسة عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي	146
23	ترتيب وأهمية مؤشرات الأداء الاستراتيجي	152
24	نتائج علاقات الارتباط بين عملية توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	154
25	نتائج علاقات الارتباط بين عملية خزن المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	156
26	نتائج علاقات الارتباط بين عملية توزيع المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	158
27	نتائج علاقات الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	160
28	نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	162

29	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي	164
30	نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	165
31	نتائج علاقات الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	167
32	نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	169
33	نتائج علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t)المحسوبة	171
34	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي	172
35	نتائج علاقات الارتباط المتعدد لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع مع الأداء الاستراتيجي	174
36	تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية توليد المعرفة في الأداء الاستراتيجي	176
37	تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية خزن المعرفة في الأداء الاستراتيجي	177
38	تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية توزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي	178
39	تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية تطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي	180
40	تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي	181
41	ترتيب قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الاستراتيجي	182
42	تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي	184
43	تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي	185
44	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي	187
45	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي	188
46	ترتيب قوة تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي	189
47	تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي	191

فهرست الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	أسماء السادة المحكمين.	
2	أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم	
3	نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.	
4	استمارة الاستبيان.	
5	الوسائل الإحصائية المستخدمة.	

المقدمة

شهدت بيئة الإعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في (زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة ، وزيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات ، وزيادة حركة العولمة الإدارية ، وسرعة التغيرات التكنولوجية ، والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة والنظر إلى المعرفة على إنها الأداة الحاسمة لتوليد القوة ، وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العالم ، وتعقد معايير نجاح الإدارة) مما استلزم إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وقيام المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة تمكنها من البقاء والتكيف وعن استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق السبق في مواجهة تلك التحديات ، فظهرت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التطوير والتغيير المطلوب والتي شهدت اهتماما متزايدا من قبل منظمات الإعمال بكافة إشكالها ، فأصبحنا نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وأن من له القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الإعمال هو من يمتلك سلاح المعرفة والتعلم ، وان تفاعل إدارة المعرفة مع التعلم التنظيمي سيسهم في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال الإسهام في رفع كفاءة الأنشطة المختلفة للمنظمة وزيادة فاعليتها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية ، جاءت هذه الدراسة في تناولها لثلاث أدوات مهمة تتمثل الأداة الأولى بعمليات إدارة المعرفة وقد تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ، إما الأداة الثانية فهي التعلم التنظيمي وقد تم اعتماد الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي والمتضمنة (إستراتيجية تعلم تنظيمي ،والهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية) إما فيما يخص الأداة الثالثة والمتمثلة بالأداء الاستراتيجي فقد تم استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة بوصفها أحد التقنيات الحديثة لقياس الأداء الاستراتيجي والمتضمنة (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو).

وقد حاولتْ الدراسة الإجابة عن جملة من التساؤلات جسَّدتْ مشكلتها ((ما مدى إدراك الجامعات عينة الدراسة بكل من عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي؟ وهل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي؟ م هل يوجد تأير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي ؟)) ، وأجريت الدراسة في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء ، بابل ، الكوفة ، القادسية) وذلك

لأهمية الدور الذي تؤديه الجامعات في بناء المجتمع، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الأستبانة التي أعدت لهذا الغرض ، حيث جرى استطلاع آراء (82) قائدا إداريا والمتمثلين بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) ، إضافة إلى المقابلات الشخصية.

وقد تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية كان منها معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد واختبار(F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

وقد تم هيكلة الدراسة في أربعة فصول :-

- الفصل الأول (الإطار النظري للدراسة) وقد تألف من ثلاثة مباحث ، فقد تناول المبحث الأول عمليات إدارة المعرفة في حين تناول الثاني التعلم التنظيمي أما الثالث فقد تناول الأداء الاستراتيجي.
- الفصل الثاني (بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة) وقد تألف من مبحثين، المبحث الأول تناول بعض الدراسات السابقة والآخر تناول منهجية الدراسة.
- الفصل الثالث (الجانب التطبيقي للدراسة) إذ اشتمل على ثلاثة مباحث ضم الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واحتوى الثاني على تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة, وأهتم الثالث بتحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة.
- الفصل الرابع (الاستنتاجات والتوصيات) وقد تألف من مبحثين الأول الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والجانب التطبيقي أما الآخر فقد تناول توصيات الدراسة .

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول:-

عمليات إدارة المعرفة

المبحث الثاني:-

التعلم التنظيمي

المبحث الثالث:-

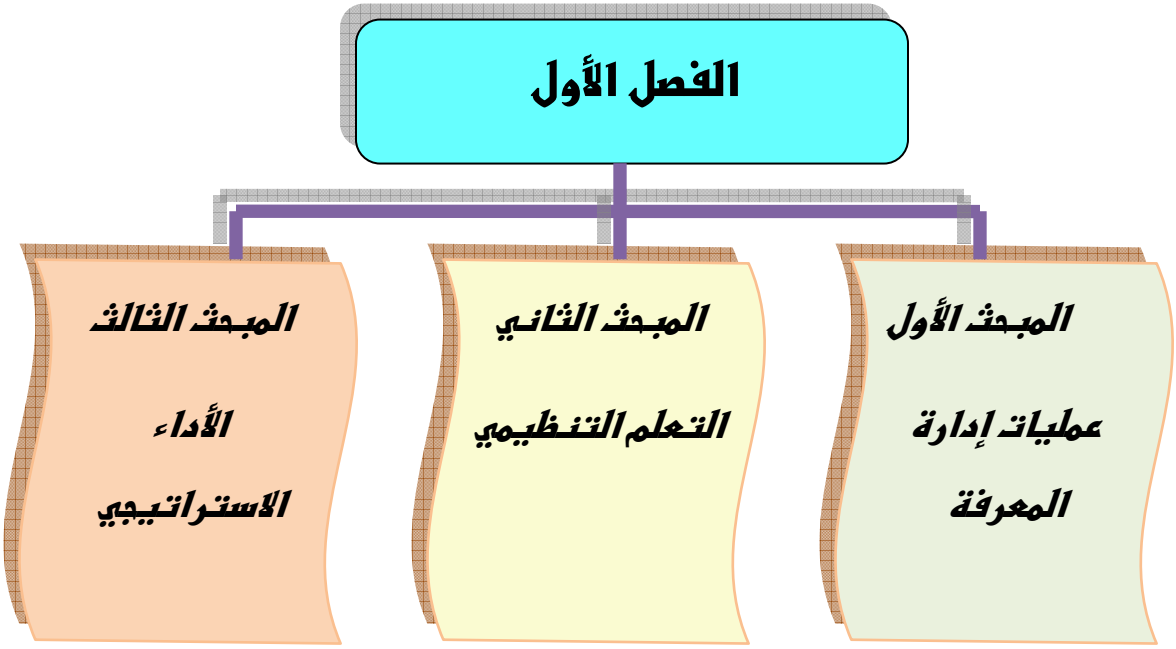
الأداء الاستراتيجي

الفصل الأول

الإطار النـظري للدراسة

تمهيد :-

تنـاول المبحث الأول من هذا الفصل بيان الخلفية النظرية للدراسة من خلال توضيح الإطار الفكري لعمليات إدارة المعرفة من حيث ، مفهوم المعرفة ،وأهميتها ، وخصائصها ،ومصادرها، وأنواعها، ومفهوم إدارة المعرفة ، ومداخلها ، وعمليات إدارة المعرفة ، أما المبحث الثاني فقد اختص بعرض الإطار الفكري للتعلم التنظيمي من حيث المفهوم ، والأهمية ، والنظريات ، والخصائص ، والمستويات ، والأنواع ، والمراحل ، و النماذج ، أما المبحث الثالث فقد تم من خلاله عرض الإطار الفكري للأداء الاستراتيجي من حيث المفهوم ، والأهمية ، والخطوات ، والقياس، ومفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة (المنظور المالي ، ومنظور الزبون ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو) .



المبحث الأول

عمليات إدارة المعرفة

Knowledge Management Processes

تمهيد:-

تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر كما تعّد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة لاسيما العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا كما عُدّت مورداً رياً لكثير من الدول وتكلفة عالية لدول أرى , ولا تقتصر التكلفة على الأجهزة والمعدات فحسب بل وعلى البرامجيات والنظم الجاهزة والصيانة والتدريب ، وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جدًا لتصبح مع العنصر الأكثر أهمية وهو العنصر البشري وسيلة تساعدهُ في إدارة معرفته ، لقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حاليّاً من أكثر العناصر فاعلية وتأيرًا في عصر اكتسب تسميته من سيادتها وبالفعل تعد المعرفة حاليًّا من أنفس الموارد التي تعتمدها المنظمات في الإنتاج أو في تقديم دماتها .

لذا يحاول هذا المبحث تسليط الضوء على المعرفة من حيث المفهوم ، والأهمية ، والخصائص ، والمصادر ، والأنواع ، ومن م التعرف على إدارة المعرفة من حيث مفهومها ومدلها وعملياتها وذلك ضمن المحاور الآتية :-

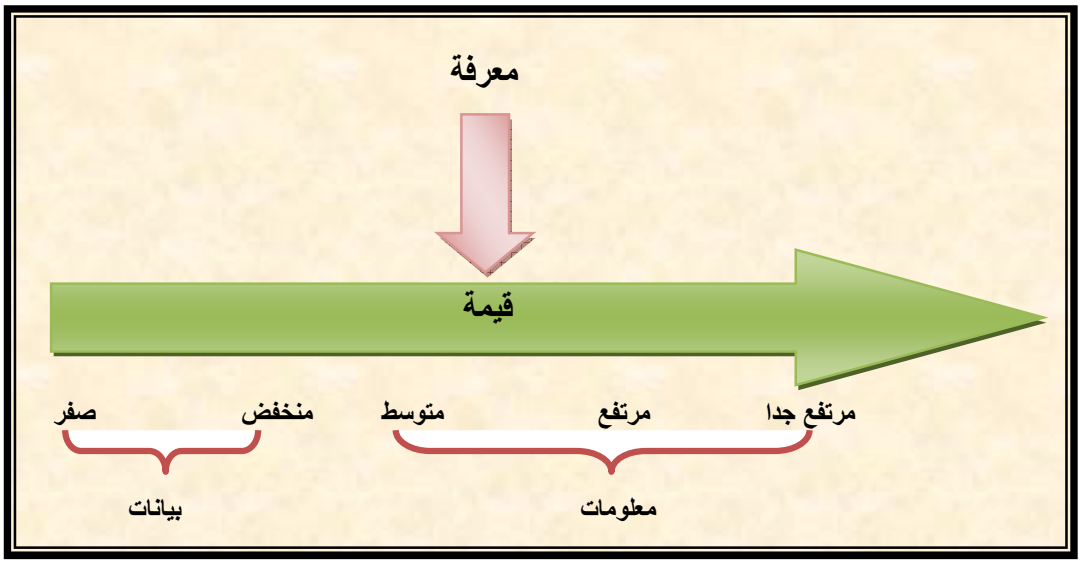
أولاً : المعرفة Knowledge

أ- مفهوم المعرفة Knowledge Concept

يمكن النظرالى مصطلح المعرفة من خلال ثلاث منظورات ، فقد يقصد به أن يكون الفرد في حالة من المعرفة المستمرة أي أن يكون على بينة من الحقائق والطرائق والأساليب والمبادئ المرتبطة بشيء ما من خلال الخبرة أو الدراسة أو كليهما ويركز هذا المنظور على مساعدة الفرد في توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقا لاحتياجات المنظمة فهو يربط المعرفة بعملية التعلم داخل المنظمة ، كما يستخدم المصطلح أيضا ليشير إلى القدرة على الفعل بمعنى فهم وإدراك الحقائق والطرائق والأساليب والمبادئ العلمية التي يمكن تطبيقها خلال القيام بعمل ما ، أما المنظور الثالث فأنه ينطلق من حقيقة مفادها أن المعرفة تمثل الحقائق والطرائق والأساليب والمبادئ التراكمية المصنفة والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها على شكل كتب وأبحاث ومعادلات وبرامجيات، أي

أن هذا المنظور ينطلق من النظر إلى المعرفة بوصفها شيء يمكن تخزينه وتصنيفه وأعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات (الخطيب ومعايعة ، 2009 :59).

ويختلط مصطلح المعرفة بمصطلحين آخرين هما البيانات والمعلومات وفي كثير من الأحيان تستخدم هذه المصطلحات الثلاث للدلالة على المعنى نفسه إلا إنها في حقيقة الأمر تختلف اختلافا كليا فقد أشار(Bergeron,2003:10) إلى أن البيانات هي أرقام مشتقة من الملاحظة والخبرة والحساب ، إما المعلومات فهي مجموعة من البيانات والتفسيرات والتوضيحات مكتوبة تتعلق بحدث أو هدف أو عملية معينة ، بينما المعرفة تشير إلى معلومات منظمة وملخصة لتحسين الإدراك والفهم والوعي . أما (Laudon& Laudon ,2007:432) فيرى كل منهما انه من الضروري التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة فالبيانات هي تدفق من الإحداث أو المعاملات يتم الحصول عليها بواسطة أنظمة المنظمات ولكي يستفاد منها يجب أن يتم تحويلها إلى معلومات وهذا يتطلب أنفاق موارد لتنظيمها وفهمها ومن ثم إنفاق موارد أخرى لتحويلها إلى معرفة وذلك لاكتشاف أنماط وقواعد وسياقات عمل معرفية إما الحكمة فهي تجارب فردية أو جماعية تطبق المعرفة لحل المشاكل وتتضمن أين ومتى وكيف تطبق المعرفة. ويضيف (Daft: 2010: 323) إلى أن ما يعرف بالمعرفة ليس المقصود بها البيانات ، وكذلك لا يعني بها المعلومات، فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة، مكتوبة ومخزونة، أما المعلومات فهي مجموعات من البيانات التي تم ربطها مع بعضها البعض وتحويلها إلى صيغة جديدة يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر، بينما المعرفة تذهب بخطوة أخرى إلى الأمام إذ تقوم بربط مجاميع المعلومات مع بعضها لكي يحصل على مجموعة من الاستنتاجات التي توظف لغرض تحقيق أهداف محددة . وفي السياق نفسه يضيف كل من (Sabherwal&Fernandes,2010:19) أن المعرفة في جوهرها مشابهة للمعلومات والبيانات إلا إنها أكثر عمقا و غنى و قيمة وهذا يعني إن المعرفة تساعد على إنتاج معلومات من البيانات او إنتاج معلومات ذات قيمة عالية من معلومات أقل قيمة وكما موضح في الشكل (1) .



شكل (1)
البيانات والمعلومات والمعرفة

Source : Sabherwal , Rajiv & Fernandez , Irma ," Knowledge Management Systems and Process", M.E., Sharpe, Inc., U.S.A, 2010,p:20.

يوضح الشكل(1) قيمة البيانات والمعلومات والمعرفة في مجال اتخاذ القرارات فالبيانات تأخذ قيمة صفر أو قيمة متدنية في عملية اتخاذ القرار وتظهر المعلومات التي تأخذ قيمة اكبر من البيانات والتي تتفاوت قيمتها وذلك حسب نوعها.

ويؤكد (Jashapara,2011:19) بان المعرفة هي معلومات قابلة للتطبيق تسمح لنا بصنع قرارات أفضل وإعطاء مدخلات فاعلة للحوار والإبداع في المنظمات وهذا يحدث من خلال أعطاء معلومات في المكان المناسب والوقت المناسب وبالشكل المناسب والمعرفة تسمح لنا بالعمل بشكل أكثر كفاءة من المعلومات والبيانات وتجهزنا بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمخرجات المستقبلية .

ويرى (حسن،14:2008) أنه لا يوجد تعريفاً واحدا شاملاً للمعرفة متفق عليه إذ أن هناك اختلافات كثيرة لتحديد مفهوم محدد لهذا المصطلح وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على انه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطوير والاكتشاف غير أن الباحثين اجتهدوا في تحديد مفهوم المعرفة.

ويوضح الجدول (1) إسهامات بعض الكتاب والباحثين الذين تناولوا مفهوم المعرفة .

جدول (1)

إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم المعرفة

ت	المصدر	مفهوم المعرفة
1	Stettner,2000:27	هي عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد مدد زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والاستعمال من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة.
2	Daft,2001:258	هي عبارة عن تراكم لدى الإفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ماتكسبه من معلومات إلى الخبرات ،الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا وهي على نوعين صريحة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة.
3	Kaniki&Mphohlele, 2002:16	هي المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها.
4	Turban ,et al., 2002:49	خليط من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في حل المشكلة والنشاط الحالي.
5	Coakes,2003:27	تبصرات مشتقة من المعلومات والبيانات التي يمكن العمل بموجبها والتشارك بها في أساليب مختلفة.
6	Awad&Ghaziri,2004:33	فهم مكتسب من الخبرة العملية والدراية النظرية وهي تعني تراكم مجموعة من الحقائق، القواعد الإجرائية ، وطرق الاكتشاف. الحقائق:مجموعة حقائق عن شيء ما. قواعد إجرائية:أحكام وقواعد تصف العلاقات المرتبطة بموضوع معين. طرق ألاكتشاف:هي قاعدة تشير إلى الخبرة المتراكمة عبر السنين.
7	الكبيسي ، 12:2005	كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الإفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة.
8	Dess , et al., 2005:386	هي مهارات التصرف بالمعلومات.
9	Maier ,2007:76	كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى بحيث يتم تجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد أو المنظمة لترجمة المواقف وتوليد النتاجات والسلوك والحلول .
10	Mcshane &Glinow,2007:13	هي عبارة عن رأس مال فكري وأساس للميزة التنافسية.
11	حسن ،15:2008	هي نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والصريحة المتراكمة لدى العاملين في المنظمة.
12	Hitt,et al., 2009:349	تشير المعرفة إلى الفهم الضروري للحقائق والمفاهيم والعلاقات لأداء المهام الضرورية.
13	طالب والجنابي ، 56:2009	توليفة من المعلومات والتكنولوجيا ويزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تشاركها.

14	العلي وآخرون ،26:2009	هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة،وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والصريحة ومعرفة كيف..؟.
15	حمود ، 2010 : 62	هي الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة.
16	نجم،381:2010	هي الخبرة المختزنة بصيغة قواعد وإجراءات وأنظمة تساعد في أدارة العمل.
17	Jashapara,2011: 19	هي معلومات محسنة وتكون على نوعين صريحة وضمنية.

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى الأدبيات المشار إليها.

ومما سبق يمكن القول أن هناك تبايناً في وجهات نظر الباحثين عن مفهوم المعرفة وهذا يعود إلى أن المعرفة من المفاهيم غير المحددة وتضم كما هائلا من الخزين الإنساني من المجردات ، لذا يمكن القول أن المعرفة هي □ليط من بيانات، معلومات، مهارت ، □برات ،قدرات سواء أكانت ضمنية أم صريحة لأداء المهمات الموكلة للأفراد بإتقان عالٍ يسهم في اتخاذ القرارات.

ب- أهمية المعرفة Knowledge Importance

تمثل المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة في عالم الفكر المتقدم كما أنها تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتقنيات الإدارية وهذا يعني أن المعرفة من أهم الموارد قياساً بالموجودات المالية والمادية وذلك لتأكيدها على عنصر تحقيق البقاء والتنافس وفي بداية القرن الحادي والعشرين أصبحت المعرفة المورد التنظيمي الذي يحقق التحدي الحاسم للمنظمات (Hitt , et al., 2001:20) .

وحدد (الكبيسي،13:2005) أهمية المعرفة بالنقاط ألآتية:

- تسهم المعرفة في تحقيق مرونة المنظمات من□لال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- تتيح المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على ألأقسام ألأكثر إبداعا وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لإفرادها وجماعاتها.
- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الإعمال .
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ترشد المعرفة الإدارية المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم.

- تعد المعرفة البشرية المصدر ألأساس للقيمة.
- تشكل ألأساس الحقيقي لكيفية□لق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها□انية.
- أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ويضيف كل من (Laudon&Laudon,2007:433) أن المقدرات الجوهرية المستندة على المعرفة هي الموجودات الرئيسة في المنظمة والتي تمكن من صنع الأشياء بكفاءة وفاعلية وبطرق لا تستطيع المنظمات الأ□رى عملها أو تقليدها.

وأوجز كل من (الخطيب وزيغان،9:2009) أهمية المعرفة في النقاط ألآتية :

- الزيادة المستمرة والسريعة في استعمال مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في مجالات الإعمال كافة.
- تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والا□تراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة.
- الزيادة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة.

وعلى ضوء ما تقدم من آراء الباحثين لأهمية المعرفة يمكن القول أن أهمية المعرفة تكمن في الآتي :-

- الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات.
- التخصص الدقيق.
- □ورة ألاتصالات وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها واستمرارها بفعل ألانترنت والفضائيات.
- المنافسة الشديدة.

ولا شك أن القدرة والبقاء والتفوق ستكون للأكثر معرفة والذي يمتلك معارف ويستطيع توظيفها لتحقيق أهدافه.

ج- خصائص المعرفة Knowledge Characteristics

حدد (Kluge, et al.,2001:2) مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المعرفة وهي :

1- الموضوعية Subjectivity

أن المعرفة هي نتاج تفاعل الفرد مع المعلومات وبذلك فأنها تتأ□ر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فأن فهم أو قراءة المعرفة ومكوناتها سيخضع للمؤ□رات الشخصية وبالتالي يمكن توليد /ابتكار معرفة جديدة عند قراءتها من قبل شخص آ□ر.

2- **الانتقالية Transferability**

أن هذه الخاصية للمعرفة واضحة للعيان فالفرد في عمله مثلا قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح فانه يفكر تلقائياً في أمكانية نقل المعرفة إلى مهمة أ□رى ، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها .

3- **الطبيعة المخفيّة Embeddedness**

يجب أن لا يغيب عنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أي أنها في ألأعماق لاسيما ما كان منها دقيقا وحساسا وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية أو كنتيجة لهذه العملية إذ عندما تتم "عملية" المعرفة وتنتهي فأن الناتج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرجهُ صاحبهُ وان فهم هذه الخاصية غاية في ألأهمية لنجاح برنامج إدارة المعرفة لتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المخفية .

4- **التعزيز الذاتي Self-Reinforcement**

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره ومن المتوقع أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما .

5- التقادم Perishability

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست□ابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير والزوال مع مرور الوقت لا سيما في مجال الأعمال التي توجد وتتنافس في بيئة مفتوحة وأن السباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة و□تراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تملكهُ منظمة ما ، وتحقق من□لاله ميزه تنافسية عالية وربحية كبيرة .

6- **التلقائية Spontaneity**

من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لايستطيع أحد التنبؤ بالتحديد متى سيجري توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة وذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية ، إن هذه الخاصية للمعرفة لا تعني العشوائية وعدم أمكانية إدارتها وإنما يجب تهيئة المناخ لتوليدها ، ومن المؤكد عندئذ أن شيئاً ما سيتولد دون أن تحدد توقيتهُ آو مدى فائدته ونوعه .

ويشير(Gottschalk ,2005:58) إلى أن المعرفة يمكن إعادة استعمالها وهي قابلة للتجديد وهناك إمكانية لخزنها في عقول الناس.

فيما حدد (Housel & Bell) مجموعة من الخصائص للمعرفة تتمثل بالاتي(الزيادات،24:2008):

- إن المعارف يمكن أن تولد : إن بعض المنظمات لديها □صوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الإفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- المعرفة يمكن أن تموت:وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الأ□ر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
- المعرفة يمكن أن تمتلك : بفعل معدلات التعليم العالي فان أغلب المعارف ذات القيمة من اجل زيادة□روة المنظمات يتم الإمساك بها.
- المعرفة متجذرة في الإفراد : ليست كل المعرفة في المنظمة هي صريحة ومنظورة فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل □لاق في رؤوس الإفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحول إلى معرفة صريحة .
- المعرفة يمكن أن تخزن : أن المزيد من المعرفة يتم تخزينها □ارجيا وأن ما تم تخزينه □لال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية□لال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه وهذا الخزن كان على الورق والأقلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية.
- المعرفة يمكن أن تصنف : فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية هناك أنماط أ□رى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة ، ومعرفة العملية(process) والتي تتعلق بكيفية عمل الأشياء ، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة ، وأ□يرأ معرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية،الحدس،العلاقات التي تستعمل في العمل.

وأضاف كل من (Laudon&Laudon,2007:434) أن المعرفة هي موجود غير ملموس وتد□ل في□قافة المنظمة ولا تخضع إلى قانون الغلة المتناقصة مثل الموجودات المادية ولكنها شبكة من التجارب تزيد من القيمة كلما تم التشارك بها.

د- مصادر المعرفة knowledge Sources

أشار(Saffady,2000:4-5) إلى أن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ، وأكد إن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للإفراد وقديما" أشار أرسطو إلى الحدس كمصدر للمعرفة (الكبيسي،20:2005) .

ويتفق كل من (Cullen,2005:425) (نجم،158-155:2008) بوجود مصدرين للمعرفة هما :-

1-المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأ□رى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ويمكن حصر هذه المصادر بالاتي :-

أ- الزبائن: Customers

يعد الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق للزبائن والاستجابة ألأسرع لاحتياجاتهم كانت أكثر توجها نحو المستقبل ، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها و□دماتها لذا عليها أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات عن الزبائن ، إذ أنه يعد أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من□لال□براته وتعامله مع منتجات و□دمات المنظمة لاسيما في عصر العولمة فقد تعقدت العلاقة بين الزبون والمنظمة والسبب هو أن الزبائن لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه سابقا .

ب- **المجهزون : Suppliers**

وهم المصادر الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها و□دماتها وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأ□يراتها على المنتجات والخدمات.

ج- المنافسون: Competitors

وهم المصدر الأكثر تأ□يرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة و□قافة المنظمات المنافسة إلاّ أن أعمال ومنتجات و□دمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها وأن الهندسة العكسية وبعض المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدرا للمعرفة ، وتسعى العديد من المنظمات إلى أغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة ومن□م فأن تسرب أفراد المعرفة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة استلاب لمواردها الأكثر حيوية (Luthans,2002:46).

د – الشركاء الآخرون : Other Partners

وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة و□برات وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمتين متكاملتين بشكل ايجابي أي أن المنظمتين تحتاج أحدهما الأ□رى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

2- **المصادر الداخلية:**

وتتمثل في□برات أفراد المنظمة المتراكمة عن مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الإفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ويمكن حصرها في الآتي :-

أ- **إستراتيجيوا المعرفة : Knowledge Strategist**

وهم المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الإغراض إي الاهتمام بلملذا (Care-Why) وهم أيضاً □براء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي والرمز المعبر لهذه الفئة أنهم □براء المعرفة التنافسية .

ب- **مهنيوا المعرفة : Knowledge Professionals**

وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وأنهم المسؤولون عن المعرفة السببية ومعرفة(Know-What) وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف وهذه الفئة تمثل الجدارة الجوهرية القائمة على المعرفة، وهي جوهر رأس المال الفكري لأن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد وإنشاء المعرفة.

ج-**عمال المعرفة: Knowledge Workers**

وهؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيي المعرفة ويقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و□زنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام ورمز هذه الفئة التو□يق والإيصال.

هـ - أنواع المعرفة Knowledge types

المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً وليس لها شكلٌ محددٌ ولا يمكن أن توضع كلها في أطار واحد ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمة لا بد من تصنيف المعرفة فيها لتحسين استعمالها أو تحديد فجوة المعرفة فيها (عليان ،77:2008) .

وقدمت تصنيفات عدة للمعرفة من قبل المختصين في مجال إدارة المعرفة فقد صنفها كل من (Baker & Badamshina 2004:30) إلى أربعة أنواع وهي:

1- معرفة – كيف (Know-How): هي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

2- **معرفة - ماذا (Know-What):** هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

3- **معرفة – لماذا (Know-Why):** هي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة وهي تتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن اعتماده في اتخاذ القرارات.

4-**معرفة–الاهتمام بلماذا (care-why)** : وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بصورة مباشرة أو غير مباشرة الخيارات الإستراتيجية .

وصنفها (العلي وآ□رون،37:2006) إلى المعرفة الصريحة ، المعرفة الضمنية ،المعرفة التكنولوجية ،المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة ،المعرفة السببية والمعرفة الموجهة.

إما (Laudon&Laudon,2007:432) ُيصنفا المعرفة إلى أنواع هي المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ، معرفة كيف ، الإبداع ، والمهارة ،معرفة كيفية أتباع ألإجراءات ،معرفة لماذا أو متى تحدث الأشياء (السببية).

وصنفها (Zack,1999) إلى□لا□ة أنواع هي المعرفة الجوهرية ،المعرفة المتقدمة ،المعرفة الإبداعية (بدير ,47:2009).

ولابد من الإشارة إلى التصنيف ألأقدم والاهم للمعرفة والذي قدمه ميشيل بولاني (M.Polany) في الستينات إذ ميّز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (عليان ، 77:2008).ويتفق مع هذا التصنيف كل من:

(Mcshane&Glinow,2005:93;Daft,2007:453;Kinicki&Williams,2008:219)

(نجم،384:2010) وفيما يلي عرض موجز لكلا النوعين:

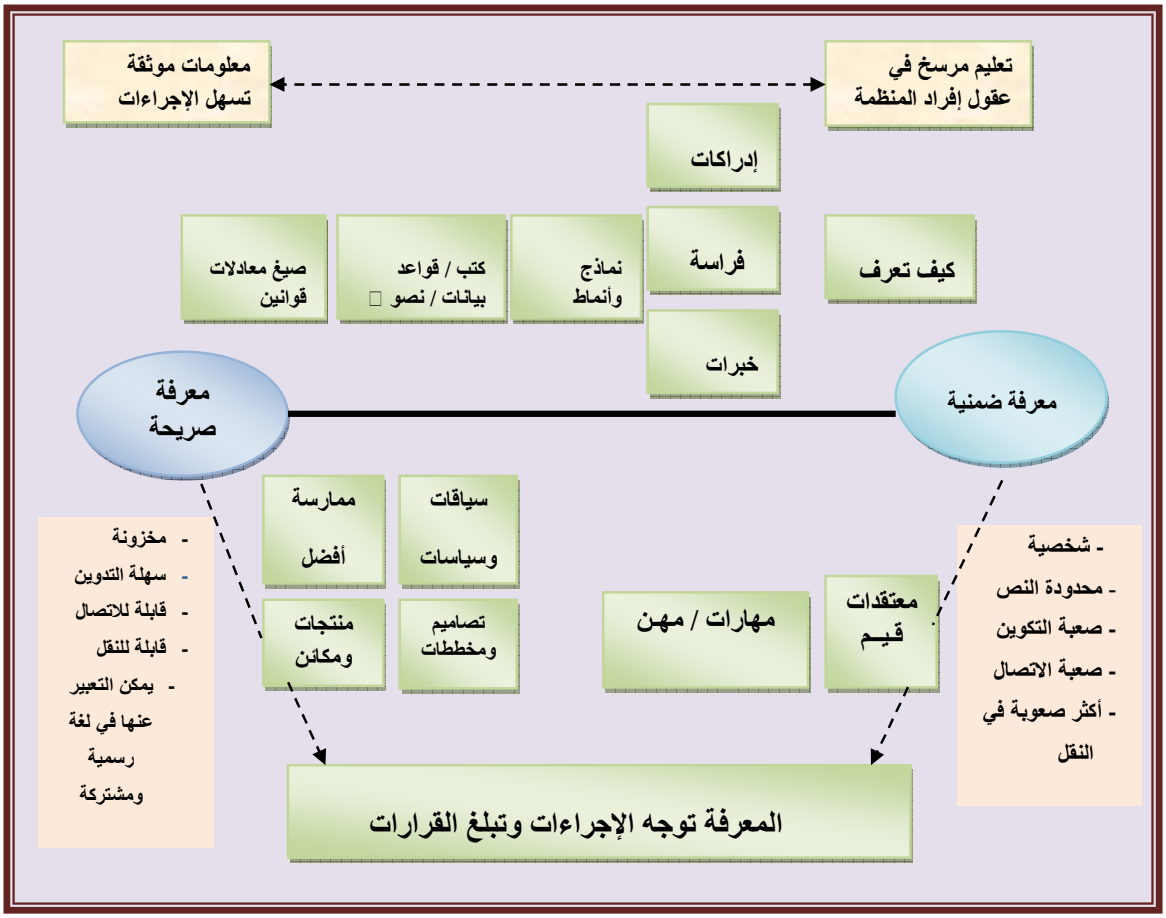
1-**المعرفة الصريحة Explicit Knowledge** :

هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي تمثل قواعد وإجراءات قياسية لانجاز الإعمال وفق ما هو محدد مسبقا والتي يمكن توفيرها وكتابتها بواسطة الو□ائق وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة عن موضوع معين (knowing a bout) , وكذلك تمثل المعلومات التي توضع بسهولة على شكل صور وكلمات وأرقام ويمكن تقاسمها وإيصالها إلى الآ□رين ويمكن لأنشطة الذكاء التنافسي تحديدها ، ويمكن أن نجدها في أنظمة وأدلة العمل التي تحتوي□برة المنظمة وهي قابلة للتحديد والنقل.

2-المعرفة الضمنية Tacit knowledge

هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية ،والحدس والحكم الشخصي ، وعادة ما يصعب وضعها في رموز ، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف (know-how) ، وتكتسب من□لال التجارب ومن الصعوبة تقاسمها مع الآ□رين بسبب إنها محفوظة في تجارب العاملين أو في □قافة المنظمة وتظل بعد العمل في رؤوس الإفراد.

وحدد (Jillinda,et al.,2000:29)□صائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كما في الشكل (2).



شكل (2)
خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

Source : Jillinda J., Kidwell ; Linde , Karen M.; Johnson , Sandra L., "applying corporate knowledge management practices in higher education" , Educause Quarterly, number:4 ,2001,p:29.

يوضح الشكل (2)□صائص المعرفة الصريحة بكونها المعرفة المو□قة لغرض تسهيل إجراءات العمل ويمكن التعبير عنها بلغة رسمية مشتركة, سهلة التدوين , قابلة للاتصال , قابلة للنقل اما المعرفة

الضمنية فهي معرفة تتجسد في مبدأ كيف تعرف , من□لال القدرات التعليمية التي يمتلكها أفراد المنظمة, إذ يشترك مع هذا النوع من المعرفة الإدراك , الفراسة,الخبرات إذا فأن المعرفة الضمنية هي ذات طابع شخصي , محددة النص , صعبة التشكيل , وذات طبيعة صعبة في النقل .

وعلى أية حال فأن كلا النوعين من المعرفة متكاملان على الرغم من أن المعرفة الضمنية تشكل 80% من معرفة المنظمة الكلية (Daft,2010:324).هذا ويمكن ألإشارة إلى إمكانية حدوث أربع عمليات تحويل تتضمن كلا النوعين من المعرفة ضمن أنموذج وضع من قبل كل من (Nonaka&Takeuchi) والتي تشكل جوهر عملية توليد المعرفة ويرمز له □تصارا (SECI) والذي يتضمن عملية التحول بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة (Jashapara,2011:278) . والذي سيتم التطرق إليه ضمن عمليات أدارة المعرفة.

ثانياً : إدارة المعرفة Knowledge Management

أ – مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management Concept

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تُعدّ من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤ□ر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأة في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركزاً مهماً للمجالات ألأكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود(الخطيب وزيغان ،5:2009).

ورغم كثرة الدراسات والأبحاث التي ركزت على مفهوم إدارة المعرفة (KM) إلا أن هذه المفاهيم قد تباينت وتشتت فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني ، وآ□رون عدوها موجوداً غير ملموس ، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها□قافة تنظيمية ، وآ□رون عرفوها من منظور مالي ، وبعضهم الأ□ر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الو□ائق ، وأن الا□تلاف في مفهوم إدارة المعرفة يبدو واضاً إذا ما تناولته المنظمات الصناعية أو الخدمية والاستشارية وعلى وجه الخصوص الصناعية التي تنظر إلى المعرفة على أنها الوسيلة للوصول إلى الغاية (حسن،17:2008).

ويرى (Jashapara ,2011:11) انه بسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة أن نجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات وبعضها من وجهة نظر الموارد البشرية وتعريفات أ□رى تعكس وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية

وذلك بسبب أدراك المنظمات أن تطبيقات أدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية والجدول (2) يعكس وجهات النظر المختلفة.

جدول (2)

إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة على وفق ما جاء في (Jashapara)

المصدر	مفهوم إدارة المعرفة	وجهة النظر
Davenfrot & prusat 1998	أدارة المعرفة تنشأ من الموارد الموجودة التي تملكها فعلاً المنظمة – إدارة أنظمة المعلومات الجيدة وإدارة التغير التنظيمي وتطبيقات إدارة الموارد البشرية .	تكامل أنظمة المعلومات مع الموارد البشرية
Swan,etal. ,1999	إي عملية أو تطبيق لخلق واكتساب والحصول والتشارك واستخدام المعرفة أينما كانت لتحسين التعلم والأداء في المنظمة.	عملية الموارد البشرية
Skyrme, 1999	الإدارة النظامية والربحية للمعرفة والعمليات المرتبطة بها من خلق وجمع وتنظيم ونشر واستخدام واستغلال من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية .	عملية الموارد البشرية
Mertins,etal .,2000	كل الوسائل والأدوات ذات المدخل الشامل التي تسهم في تحفيز عمليات المعرفة الجوهرية .	أنظمة معلومات
UitBeijers, 2000	انجاز أهداف المنظمة بواسطة جعل عنصر المعرفة منتجاً .	إستراتيجية
Newell ,etal. 2009	تحسين الطرق التي توجه المنظمة بها البيئة المضطربة بحيث تستطيع نقل قاعدة المعرفة (او رفع موجودات المعرفة) من أجل ضمان الإبداع المستمر.	إستراتيجية

Source : Jashapara , Ashok, " Knowledge Management An Integrated Approach " 2 ed , Pearson Prentice Hall, 2011,p:11.

فضلاً عن ماورد في الجدول أعلاه من مفاهيم لإدارة المعرفة ندرج أدناه إسهامات بعض الكتاب والباحثين الذين تناولوا مفهوم إدارة المعرفة كما في الجدول (3).

جدول (3)

إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة

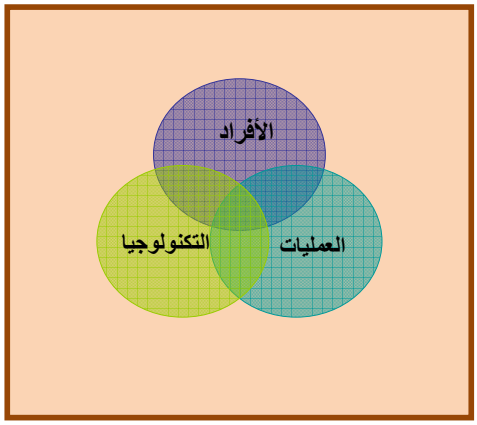
ت	المصدر	مفهوم إدارة المعرفة
1	Jillinda, et al., 2001: 28	عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا، من اجل تطوير قابليات الأفراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها.
2	Mertins,et al.,2003:11	هي كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة ، وخزن المعرفة ، وتوزيع المعرفة ، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لعمليات الإعمال.
3	Jones&George,2003:292	تكامل ومشاركة الخبرة داخل وبين الوظائف والأقسام من خلال ارتباطها بتكنولوجيا المعلومات.
4	Thompson,et al.,2004:439	هي مجموعة من التقنيات والممارسات التي تسهل تدفق المعرفة الى المنظمة.
5	Gottschalk,2005:5	هي أسلوب لتبسيط وتحسين عمليات تقاسم وتوزيع وتوليد وفهم المعرفة في المنظمة.
6	Luthans,2005:38	هي أدوات ، عمليات ، نظم ،هياكل وثقافة لتحسين خلق المعرفة والمشاركة بها واستخدامها لصنع القرار.
7	Wallace , 2007 : 3	هي مجموعة من العمليات الضرورية والمتضمنة أسر ، ترميز ، ونقل المعرفة عبر المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.
8	Robbins &coulter, 2007:47	هي غرس ثقافة التعلم حينما يجتمع أعضاء المنظمة بشكل منتظم داخل منظماتهم لتقاسم المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل.
9	Daft,2007:452	طريقة جديدة للتفكير حول كيفية تنظيم والاستفادة من الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة.
10	Mcshane&Glinow,2007:13	هي أي نشاط منظم يحسن من قدرة المنظمة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاؤها ونجاحها.
11	Kinicki&Williams,2008:11	تطبيق الأنظمة والممارسات لزيادة تقاسم المعرفة في كافة إنحاء المنظمة.
12	Batema&Snell,2009:9	هي ممارسات تهدف إلى اكتشاف وتسخير الموارد الفكرية للمنظمات.
13	Peng,2009 : 363	هي هياكل ، عمليات ،نظم التي تطور لدعم المشاركة بالمعرفة.

14	Schermerhorn , 2010:43	هي مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح.
15	Jashapara ,2011:14	عمليات التعلم الفاعلة المرتبطة مع اكتشاف وانتفاع والمشاركة بالمعرفة الصريحة والضمنية والتي تستخدم التكنولوجيا والبيئة الثقافية الملائمة لتعزيز رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.
16	Laudon &Laudon, 2011: 434	هي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخزن ونقل وتطبيق المعرفة وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار.

المصدر :من إعداد الباحثة استناداً للأدبيات المشار إليها في الجدول

ومن□لال المراجعة التحليلية لمفاهيم إدارة المعرفة التي تم عرضها في الجدول (3) يمكن القول أن هناك □تلاف في وجهات نظر الباحثين والممارسين لمفهوم إدارة المعرفة ومع ذلك فان هناك مجموعة من الخصائص التي تتضمنها هذه التعاريف تتمثل بالاتي :

- التركيز على أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والتي تتضمن (توليد، اكتساب،أسر □زن،توزيع،تطبيق، المشاركة ، تطوير ، تنظيم).
- التركيز على دور إدارة المعرفة من□لال عملياتها في تحسين الأداء.
- التركيز على دور إدارة المعرفة في صنع القرار.
- التركيز على التكامل والتدا□ل بين الإفراد والعمليات والتكنولوجيا وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Gorelick,etal.,2004:8) إذ بيّن أن إدارة المعرفة هي حصيلة تكامل□لا□ة عناصر أساسية هي العمليات والأفراد والتكنولوجيا والتي يوضحها الشكل (3).



شكل (3)

إدارة المعرفة =الأفراد ،العمليات ،التكنولوجيا

Source:Gorelick,Carol;Milton,Nick;April,Kurt,"PerformanceThrough Learning Knowledge Management In Practice", Elsevier Inc., U.S.A.,2004,p:8.

ب-مداخل إدارة المعرفة Knowledge Management Approaches

أشار كل من (Alavi&Leidner:2001:115) إلى ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة هي: المدخل المعلوماتي ويتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات، والمدخل التكنولوجي وذلك من خلال بناء نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل النظم الخبيرة،نظم المعالجة التحليلية الفورية،نظم المعلومات الذكية، والمدخل الثقافي والذي يهتم بالإبعاد السلوكية والفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي المتواصل.

بينما أشار(Daft:2007،435) إلى وجود مدخلين مميزين في إدارة المعرفة في المنظمات هما:-

الأول: يتعامل هذا المدخل وبصورة أولية مع جمع المعرفة الصريحة والتشارك فيها من خلال استخدام النظم المعقدة لتكنولوجيا المعلومات ، إن المعرفة الصريحة قد تتضمن خصائص فكرية مثل (براءات الاختراع , الترخيص والامتيازات ,معالجات العمل مثل السياسات والإجراءات ومعلومات مفيدة عن الزبائن , الأسواق والمجهزين أو المنافسين وتقارير الذكاء التنافسي وبيانات النقاط المرجعية وهكذا) وعندما تقوم إحدى المنظمات باستخدام هذا المدخل فان التركيز يكون على جمع وترميز المعرفة (تحويلها إلى رموز) وخزنها في قواعد البيانات بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة وإعادة استخدامها من قبل أي شخص في المنظمة وبهذا المدخل يقوم الأشخاص بالدخول إلى الوثائق فان المعرفة يتم تجميعها من الأفراد الذين يقومون بجمعها وتنظيمها في وثائق والتي يمكن للآخرين الدخول إليها وإعادة استخدامها .

والآخر: يركز على دفع وتحريك الخبرة الفردية والمهارة (المعرفة الضمنية) وذلك من□لال اتصال الأشخاص وجها لوجه أو من□لال وسط يساعد على التفاعل البيني , إن هذه المعرفة تتضمن المهارة الحرفية والبصيرة الفردية والإبداع والخبرة الشخصية والحدس وبهذا المد□ل فان المديرين يركزون على إنشاء شبكات شخصية والتي تربط الأشخاص مع بعضهم لغرض التشارك في المعرفة الضمنية , إن المنظمات تستخدم نظم تكنولوجيا المعلومات وبصورة أولى لتسهيل المحاورات والتشارك لشخص مع شخص آ□ر في الخبرة والبصيرة والأفكار وبخاصة للأفراد الذين يبعدون عن مركز المنظمة جغرافيا فمن □لال قيام الفرد بطباعة استفسار يتم إرسال هذا الاستفسار عن طريق شبكة المعرفة وبصورة أوتوماتيكية إلى جميع عاملي ومديري المنظمة , كذلك من □لال هذا المد□ل يمكن إيجاد طرق لجمع الأشخاص مع بعضهم البعض من □لال اجتماعات الفرق وجها لوجه أو من □لال المؤتمرات التي تتم عبر الشاشات المرئية لغرض إجراء حوارات مكثفة والشكل (4) يبين كلا المد□لين.

شكل (4)

مداخل إدارة المعرفة على وفق رأي (Daft)

source :Daft, Richard L .,"Understanding the theory and Design of Organizations ", South western, U.S.A.,2007,p: 455.

ويشير كل من (الخطيب ومعايعة،2009 :72-69) إلى وجود أربعة مداخل لإدارة المعرفة هي :

1-المدخل الاقتصادي: وينطلق من كون المعرفة موردا محددا من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول الإجابة عن سؤال كيف، ومن□م يجعل من المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري ، وهذا المعنى يؤكده رائد الإدارة بيتر دراكر إذ يشيرالى أننا ند□ل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد ألاقتصادي ألأساسي بل المعرفة والتي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول الغير ملموسة التي لا تظهر في الميزانية العمومية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام ألابتكاري للأصول.

2-المدخل الاجتماعي: ينطلق هذا المد□ل من كون المعرفة حالة مستمرة لأن نعرف عن شيء أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي ومن□م ينظر إلى إدارة المعرفة بعّدها عملية تركز على□لق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها، ويتشابه هذا المد□ل إلى حد كبير مع مفهوم التعلم التنظيمي على أساس أن الهدف ألأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المنظمة .

3-مدخل تكنولوجيا المعلومات: ويقوم على دمج البرامجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها ، ويتم ذلك باستخدام وسائط تكنولوجية متعددة مثل البريد الالكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرامجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين جغرافيا وكذلك التكنولوجيات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة مثل الشبكة الدولية (Internet) والشبكات المحلية (Intranet).

4-المدخل الإداري: ينظر المد□ل الإداري إلى أدارة المعرفة التنظيمية بعدّها عملية (Process) تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية التنظيمية،فالبعض يعرفها بأنها عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء .

ومما تقدم يمكن القول أن هذه المد□ل تنظر إلى إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تتفق مع رؤيتها لمفهوم إدارة المعرفة وطبيعتها ، غير أن أدارة المعرفة يمكن فهمها بصورة أفضل أذا ما تم النظر إليها بأنها عملية تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية التنظيمية في إطار البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ج- عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

يرى كل من (Laudon &Laudon, 2001: 435) أن إدارة المعرفة تسعى للحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول إليها وهذه العمليات أصبحت موجودا استراتيجيا يعتمد عليه في نجاح وبقاء المنظمة. ويشير (Kucza,2001:16) إلى أن المهمة العامة لإدارة المعرفة هي إدارة عملية خلق وخزن والمشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى المهام الأخرى ذات العلاقة بهذه العمليات. ويؤكد كل من (Baker&Badamshina,2004:11) أن معظم مفاهيم إدارة المعرفة ومداخلها ونماذجها ركزت على إن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات(Processes) موجهة نحو (خلق، اسر، خزن، تقاسم، تطبيق، إعادة استخدام المعرفة). ويضيف(حسن،26:2008) أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة لذا فأنها تحتاج إلى إعادة أغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة ، ويشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة مغلقة . ويؤكد (البغدادي ،39:2008) أن ممارسة إدارة المعرفة لعملياتها تجعل لها قيمة من خلال الاستخدام والاستفادة منها وذلك عبر سلسلة من العمليات والتي يمكن حصرها في خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها وتحويلها والمشاركة بها . وأن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها المتمثلة في (استقطاب أو الاستحواذ ، إنشاء أو توليد ، تقاسم ، توزيع) المعرفة (نجم،96:2008) . ويرى (Ress,2010:3) أن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي المكان المناسب وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة ولأجل تحقيق ذلك يتطلب الأمر القيام بمجموعة من العمليات والمتضمنة اسر المعرفة وخزنها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها. وعن تكنولوجيا المعلومات وإسهاماتها في عمليات إدارة المعرفة يؤكد كل من (Laudon & Laudon, 2001:358) أن تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) تعد الأساس لتسهيل المشاركة واكتساب المعرفة وتحقيق الفوائد عن طريق الاعتماد على البرامجيات في المستويات التنظيمية كافة، ولا تقتصر وظيفة (IT) على ذلك وإنما تتعداها لتساعد في عمليات الخلق والاحتواء والمشاركة (النشر) الخاصة بالمعرفة وعليه تمثل (IT) اللبنة الأساس لبناء إدارة المعرفة.

وفي السياق نفسه أضاف كل من (Alavi & Leidner,2001:116) أن العمليات الأساسية لإدارة المعرفة أربع تعمل بمجملها في إطار يحيط به العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر تتم عمليات إدارة المعرفة وهذه العمليات تتضمن

□لق المعرفة و□زنها ومن□م نقلها والمشاركة بها ، وبين إن تكنولوجيا المعلومات توفر الدعم والمساندة لعمليات إدارة المعرفة.

وقد □تلف الكتاب والباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات فنجد أن بعضهم صنفها إلى □لاث عمليات بينما صنفها آ□رون لتشمل أكثر من ذلك ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم اقتناء عدد من التصنيفات يوضحها جدول (4).

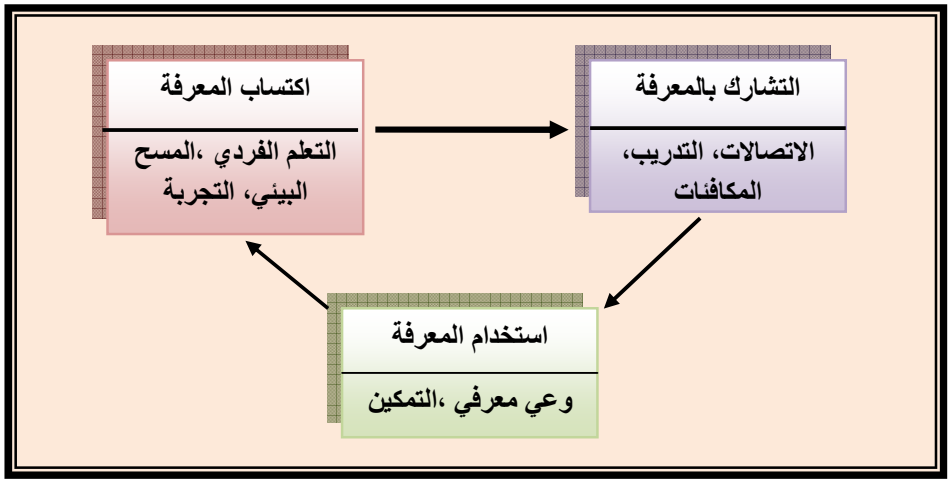
جدول (4)

عمليات إدارة المعرفة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	العمليات / اسم الكاتب أو الباحث	السنة	تطوير	تحديد الأهداف	خلق المعرفة	الخزن والإبقاء	النقل	اكتساب	التشارك	استخدام	نشر	تطبيق	توليد	أسر	إعادة أستخدم	توزيع	تشخيص	اكتشاف	جمع	تنظيم	تنقية	ادامة	ايجاد	استلام
1	Newman & Conrad	1999			*	*	*			*														
2	Mcshane &Glinow	2000						*	*	*														
3	Alavi & Leidner	2001			*	*	*					*												
4	Mertins,et al	2003				*						*	*			*								
5	Badamshin Baker&	2004			*	*	*		*			*		*	*									
6	Warner & Witzel	2004			*	*		*		*														
7	Gottschak	2005			*	*	*					*												
8	Luthans	2005			*				*	*														
9	Daft	2007			*		*	*																
10	Laudon&Laudon	2007				*		*			*	*												
11	Awad & Ghaziri	2007			*						*								*	*	*	*		
12	العمري والسامرائي	2008				*		*				*	*			*	*							
13	العلي وآخرون	2009					*			*		*	*			*	*							
14	Haghirian	2009							*			*											*	*
15	Yamaguchi	2008	*	*		*		*		*						*								
16	Sabherwal&Fernandez	2010							*			*		*				*						
17	Jawadekar	2011		*								*	*											
18	De Long	2011						*	*	*														

المصدر: من أعداد الباحثة بالاستناد على المصادر الواردة فيه.

ومما تقدم نلاحظ تباين الباحثين في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة حيث يرى كل من (McShane & Glinow,2007:13) أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة والمشاركة بها واستخدامها وهذه العمليات تدعى بالتعلم التنظيمي لأن المنظمات تتعلم عن ما يدور في بيئتها الدا□لية والخارجية من اجل البقاء والنجاح , وان القدرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة وهياكل وقيم تنظيمية والشكل (5) يوضح تلك العمليات.

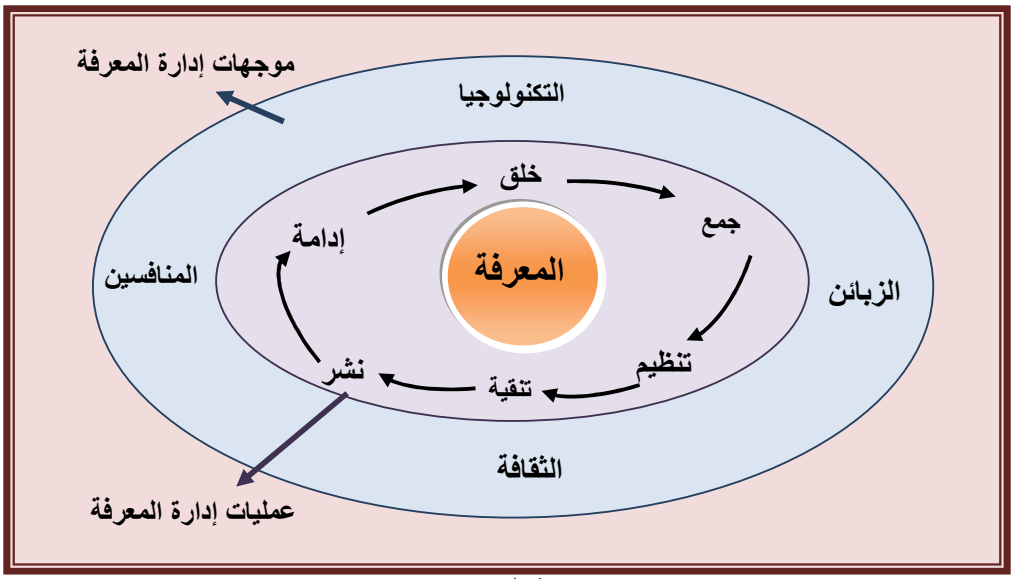


شكل (5)

عمليات إدارة المعرفة على وفق رأي (McShane & Glinow)

Source: McShane , Steven L. & Glinow , M8ary Ann ," Organizational Behavior " ,\ International edition , McGraw-Hill Companies , Inc. ,U.S.A,2000, p:21.

ويطلق كل من (Awad & Ghaziri ,2007:30) على عمليات إدارة المعرفة بدورة حياة إدارة المعرفة ويصف هذه الدورة على أنها عملية تكرارية تتضمن ست عمليات هي (□لق ، جمع ، تنظيم ، تنقية ، نشر ، وإدامة) المعرفة والشكل (6) يوضح هذه العمليات تحيط بها مجموعة من العناصر البيئية المتمثلة بالتكنولوجيا ، المنافسين ، الزبائن ، والثقافة وقد أطلق على هذه العناصر بموجهات إدارة المعرفة.

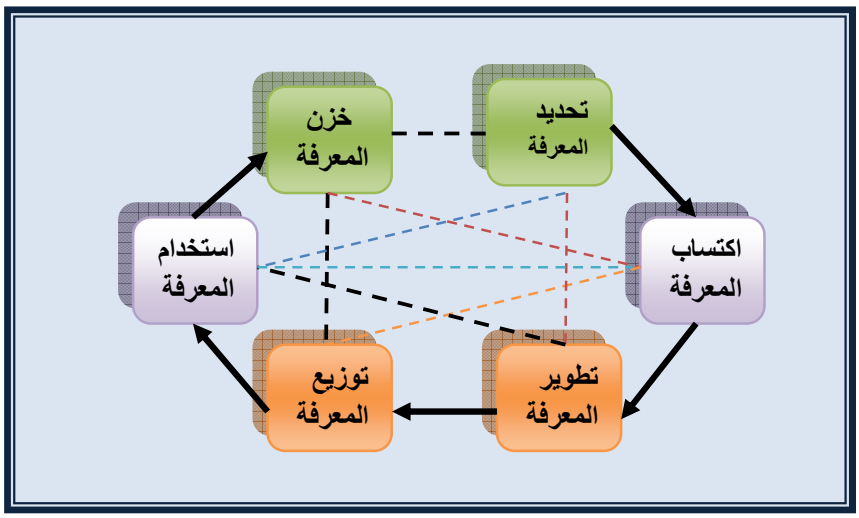


شكل (6)

عمليات إدارة المعرفة على وفق رأي (Awad & Ghaziri)

Source: Awad , Elias M.& Ghaziri , Hassan M., " knowledge Management" , Pearson Education , India,2007,p:30.

وحدد (Probst) ست عمليات أساسية لإدارة المعرفة هي :تحديد المعرفة ، اكتساب المعرفة ،تطوير المعرفة ، توزيع المعرفة واستخدام المعرفة وخزن المعرفة وكما موضح في الشكل (7) .(Yamaguchi,2008:136)

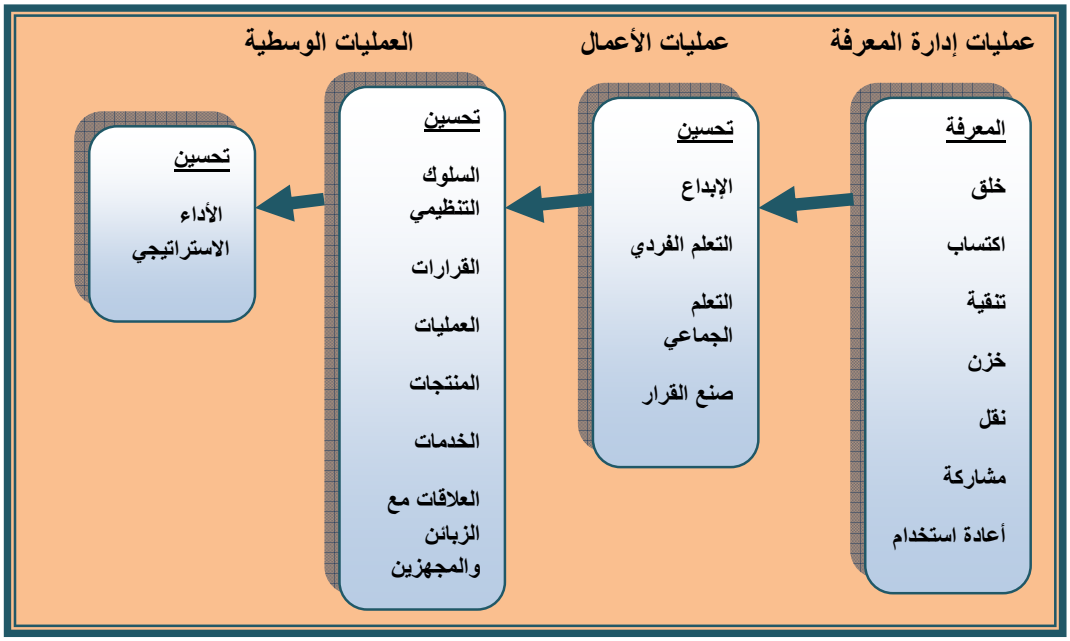


شكل (7)

عمليات إدارة المعرفة على وفق رأي (Probst)

Source:Yamagychi, Takahira , "Practical Aspects of Knowledge Management" , Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany,2008,p:137.

وعن أهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي يشير(King,2009:6) إلى أن عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (□لق، اكتساب ، تنقية ، □زن ، نقل ، مشاركة ، أعادة استخدام) تؤدي إلى تحسين عمليات الإعمال والمتضمنة (ألإبداع ، التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، صنع القرار) وهذه بدورها تؤدي إلى تحسين العمليات الوسطية المتمثلة (السلوك التنظيمي ، القرارات ، العمليات ، المنتجات ، الخدمات ، العلاقات مع الزبائن والمجهزين) وبالتالي تحسين الأداء الاستراتيجي وكما موضح في الشكل (8) .

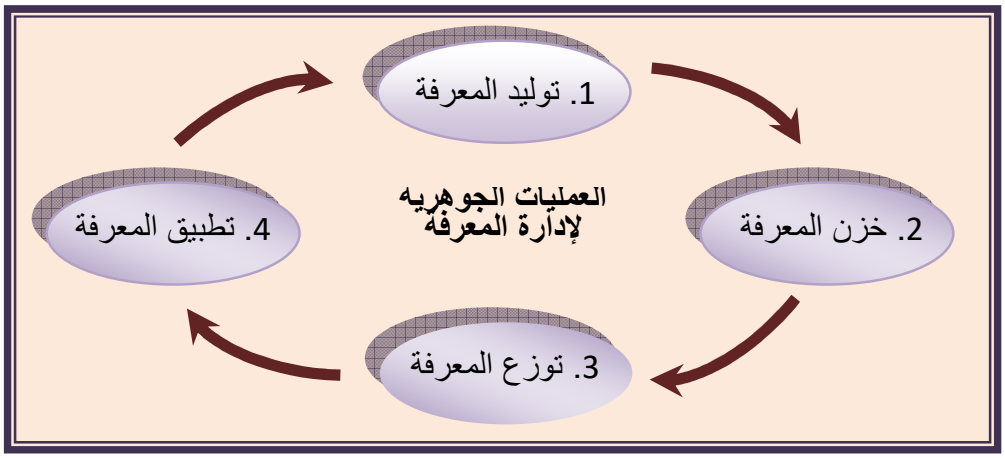


شكل (8)

عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي

Source:King,William,"Knowledge Management and Organizational Learning", Sipringer Science LLC,2009,P:6.

إما (Mertins, et al., 2001,24) فقد أشاروا إلى أربع عمليات والتي أطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة توليد المعرفة، □زن المعرفة ،توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وكما موضح في الشكل (9) .



شكل (9)

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

Source: Mertins,Kai ; Heisig, Peter ; Vorbeck, Jens, "Knowledge Management :Best Practices in Europe", Springer-Verlay Berlin Heidelberg, ,2001,p:28.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة هي سلسلة متتابعة ومكملة بعضها البعض رغم اختلاف الباحثين والكتاب في تحديد عددها وتسميتها وسيتم تبني عمليات إدارة المعرفة الجوهرية الأربع والتي حددها (Mertins, et al., 2001,28) وذلك لكونها:

1- الأشمل من بين كل العمليات.

2- هناك عدداً من العمليّات المتشابهة التي يُمكِن دمجها لتُشكل عمليّة رئيسة خاصة إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار المنهجية التي اعتمدتها بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ومنها دراسة (الكبيسي,2002:77-72) والمتضمّنة تبويب العمليّات المتشابهة في مجموعة واحدة والتي سيتم الإشارة إليها في الفقرات اللاحقة لذا نَجد أنّ عمليّات إدارة المعرفة تَتضمّن أربع عمليّات جوهرية هي(توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) .

1- توليد المعرفة Knowledge Generating

ويمكن إن يندرج تحت هذا السياق أسر Capturing , أو شراء Buying , أو خلق Creating , أو اكتشاف Discovering أو امتصاص Absorption واكتساب أو الاستحواذ Acquiring، وجميعها تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف . والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة ،والأسر يشير إلى الحصول

على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين ،والخلق يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة ،والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة (الكبيسي،69:2005).

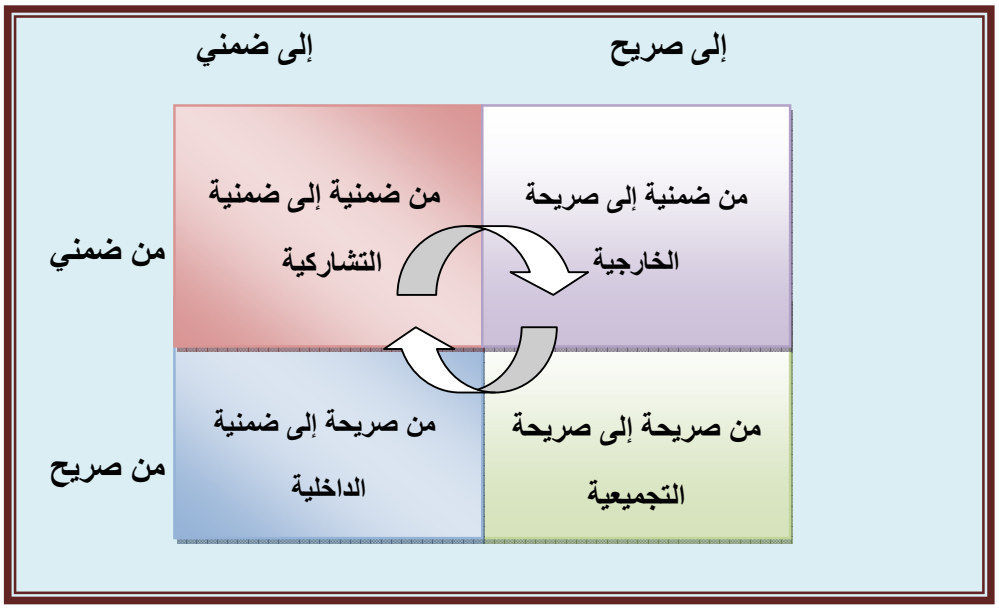
ويشيركل من (Nonaka&Tekeuchi,2004:11) إلى أن ألأفراد هم الذين يكتسبون ويولدون ويبدعون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع ذلك بدون الأفراد وبالتالي على المنظمة أن تحفز نشاطات اكتساب وتبادل وتوليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد وتوفير البيئة المناسبة لهم.

ويرى كل من (McShane & Glinow,2007:13) أن عملية اكتساب المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والدا□لية ومن الرؤى الخاصة بها وأحدى أقوى وأسرع الطرق لاكتساب المعرفة هو من□لال تعيين الافراد أو اكتساب الشركات بشكل كامل وكذلك تد□ل المعرفة إلى المنظمة عندما يتعلم العاملين من مصادر □ارجية مثل اكتشاف مصادر جديدة من المجهزين أو إدراك أكبر لتوجهات الزبائن والإستراتيجية الأ□رى لاكتساب المعرفة هو من □لال التجربة .

ويضيف كل من (Laudon& Laudon ,2007:436) إن المنظمات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتمادا على نوع المعرفة التي تبحث عنها فقد تحصل عليها من□لال الو□ائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من□لال تطوير شبكات الخبرة عبر ألانترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة ، وأحيانا المنظمات تخلق المعرفة من□لال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع المهندسون اكتشاف معرفة جديدة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والآراء القانونية والبحوث العلمية وألاحصاءات الحكومية.

ويضيف (السكارنة،271:2009) أن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها.

ويشير(Gottschalk,2005:91) إلى أن عملية توليد المعرفة تتضمن تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الموجود من□لال التفاعل المستمر بين المعرفة التنظيمية الصريحة والمعرفة الضمنية وعلى المستويات (المنظمة،المجموعة،الفرد)، وقد تم تحديد أربعة أنماط لتوليد المعرفة من□لال عملية التفاعل والتحول بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية هي التشاركية (Socialization)، الخارجية (Externalization) ، التجميعية (Combination) ، الدا□لية (Internalization) ضمن أنموذج يطلق عليه أنموذج إبداع المعرفة ويرمز له ا□تصاراً (SECI) كما موضح في الشكل (10) .



شكل(10)

عملية توليد المعرفة أنموذج (SECI)

Source: Gottschalk, Petter" Strategic Knowledge Management Technology" Idea Group Inc.,2005,p:23.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:-

1-المعرفة المشتركة (التشاركية) (Socialization) وهي التي تتولد من خلال المشاركة بالمعرفة الضمنية بين الإفراد عندما يزاولون عملهم .

2-المعرفة الخارجية(المجسدة) (Externalization) وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كان تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

3-المعرفة التجميعية (Combination) وتتم بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

4-المعرفة الداخلية (المدمجة) (Internalization) وتتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات إستراتيجية.

وقد حدد كل من (Ang & Massingham,2007:11-12) مجموعة من العوامل التي تؤثر في توليد المعرفة وهي :

- **العوامل الثقافية** : تركز العوامل الثقافية على محتوى توليد وتقاسم المعرفة الضمنية من خلال نظام لشبكات الاتصال والذي يساعد في توليد المعرفة وهيكلة الثقة المتبادلة وإدراك أهمية التفاهم

المشترك فضلاً عن احتضان العاملين وتمكينهم من فسح المجال لاكتساب المعرفة وتقاسمها مع العاملين الآخرين، أن الثقافة المساندة لتوليد واكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية يطلق عليها بالثقافة الصديقة للمعرفة.

- **الدوران الوظيفي**: يرتبط الدوران الوظيفي باستخدام الاغتراب في نقل المعرفة داخل شبكة المنظمات الدولية ،والاغتراب ممكن أن يطور أفكاراً عن الثقافات الأخرى ويؤسس علاقات وشبكات جديدة.

- **المستوى التنظيمي المتمثل بالإدارة الوسطى ، العليا ،الدنيا** : تخلق الإدارة العليا رؤى ، وعلى الإدارة الدنيا مواجهة الكثير من المعلومات التي هي في الغالب محددة جداً بطبيعتها ، بحيث أنهم يعجزون عن تحويل معلوماتهم إلى معرفة مفيدة ، وأما دور الإدارة الوسطى فهي التي تقوم بتحويل الرؤى إلى مفاهيم محددة أكثر لفريق الخط الأمامي ، و لهذا تكون الإدارة الوسطى جسراً رابطاً بين الرؤى التي تخلقها الإدارة العليا ، والمعلومات التي يوفرها فريق الإدارة الدنيا .

- **إستراتيجية العوامل التنظيمية** : يمكن تقسيم إستراتيجية توليد المعرفة إلى إستراتيجيتين أساسيتين ، هما : إستراتيجية البقاء وإستراتيجية التقدم إذ تعني إستراتيجية البقاء بأن المنظمات يفترض أن تركّز على المعرفة للحفاظ على مستوى نجاحها وأدائها الحالي ، وإستراتيجية التقدم تعني تركيز المنظمات على المعرفة التي تفيد في تحقيق النجاح والأداء العاليين مستقبلاً ، والفرق بين الإستراتيجيتين يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية ، مصدر الميزة التنافسية ، دور المعرفة ، أهمية عمليات المعرفة ، وبالتالي فان نقل المعرفة تعد من أهم عمليات المعرفة في إستراتيجية البقاء بينما يعد توليد المعرفة العملية الأكثر أهمية في المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التقدم .

- **هيكل المنظمة** : هناك هيكلان أساسيان للمنظمة هما :الهيكل البيروقراطي وفريق المهمة ، فالهيكل البيروقراطي يتميز بكونه رسمياً ومركزياً جداً يُلائم البيئات المستقرة ، إما فريق المهمة فهو جمع فريق للعمل سوية للتغلب على المشكلات المؤقتة وهو مصمم للتغلب على ضعف البيروقراطية وهو يوفر المرونة وقابلية التكيف لدعم توليد المعرفة ، في حين يخلق الهيكل البيروقراطي العقبات أمام توليد المعرفة .

- **وفرة المعلومات** : وتشير إلى وجود المعلومات التي تفوق المتطلبات الأساسية للأعضاء التنظيميين ، وتشير أيضاً إلى تداخل المعلومات داخل المنظمة ، وان مشاركة المعلومات الفائضة يمكن أن يكون لها عدة فوائد منها : أنها تروج نقل المعرفة الضمنية ، ويمكن أن تحسن من فاعلية

عملية توليد المعرفة ، وتسهل التوافق بين العاملين في المنظمة من□لال جعلهم قادرين على فهم أدوارهم في المنظمة.

- **الفوضى الخلاقة** : استُخدم (Nonaka,1995) هذا المصطلح بفكرة التكيف للتغير وتشير إلى أزمة حقيقية تواجه المنظمة وهي مرتبطة بالتغيرات الحقيقية والفوضى الخلاقة تشير إلى فوضى مقصودة يوجدها القادة إذ من مسؤولية القائد تقديم الفوضى الخلاقة د□ل المنظمة في المكان والوقت الملائمين وتظهر فوائد الفوضى الخلاقة فقط إذا استطاع أفراد المنظمة على نحوٍ كافٍ من عكس أفعالهم.

- **كادر المعرفة** : والذي سبق وان تمت الإشارة إليه ضمن المصادر الد□لية للمعرفة.

ومما سبق يمكن القول أن توليد المعرفة يعني الحصول على معرفة جديدة من مصادرها المختلفة الد□لية والخارجية .

2- خزن المعرفة Knowledge Storage

عمليات □زن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل على الاحتفاظ (Keeping) والإدامة (Maintenance) والبحث (Search) والوصول (Access) والاسترجاع (Retrieval) التخزين (warehousing) ، ويعد □زن المعرفة والاحتفاظ بها من الأمور المهمة لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها لان هؤلاء يأ□ذون معرفتهم الضمنية غير المو□قة معهم أما المو□قة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي ،73:2005). ويشير(Gottschalk,2005:93) إلى أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الو□ائق المكتوبة والمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الالكترونية ،والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert systems) والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية المو□قة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الإفراد وشبكات العمل. ويعرف (الظاهر،34:2009) الذاكرة التنظيمية بأنها الطرائق التي من□لالها تو□ر معرفة الماضي و□براته واحدا□ة في الأنشطة التنظيمية الحالية ، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في الذاكرة التنظيمية بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين المعرفة واسترجاعها ونظم إدارتها مما يؤدي إلى الاحتفاظ بها وسهولة استخدامها. وأضاف كل من (Laudon&Laudon ، 2007 :435) أن المعرفة يجب أن تخزن من أجل أمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين ويتم ذلك من□لال أنظمة إدارة الو□ائق التي تصنف الو□ائق حسب إطار شامل يقوم بخزن جميع الو□ائق ، وقواعد بيانات معرفية، والأنظمة الخبيرة التي تساعد

على ألاحتفاظ بالمعرفة من□لال تحويل المعرفة إلى□قافة وعمليات تنظيمية ، وهنا يجب على الإدارة دعم ومساندة أنظمة الخزن من □لال مكافئة العاملين على بذل الجهد والوقت لتحديث و□زن هذه الو□ائق بشكل دوري ويتم□زن المعرفة من□لال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

مما سبق يمكن القول أن □زن المعرفة هو الاحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة التنظيمية والعمل على استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين.

3- توزيع المعرفة Knowledge Distribution

تشمل عملية توزيع المعرفة مصطلحات النقل(Transfer)، والمشاركة (Sharing)، والنشر(Diffusion)والتحريك (Moving)،والتدفق(flow) (الكبيسي،75:2005).

ويوضح كل من (Newman&Conrad,1999:3) أن نقل المعرفة يشيرالى النشاطات المشتركة مع تدفق المعرفة من جماعة لأ□رى إذ تشمل الاتصالات , الترجمة , الانتقال , والتقنية والأداء.

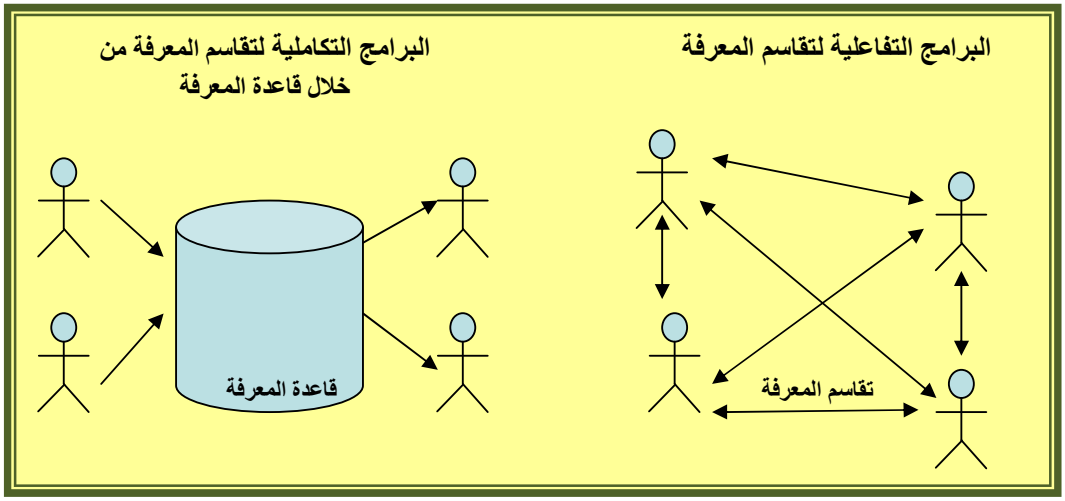
ويؤكد كل من (McShane & Glinow,2000,22) إلى أن المنظمة تستطيع إنجاز التشارك بالمعرفة من□لال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسة للتشارك , وان البرامج التدريبية الرسمية ناجحة بشكل واضح , إلا أن اغلب عمليات التشارك بالمعرفة تتم من□لال عمليات الاتصال التي تعد الأسرع والأكثر مرونة وسهولة للانتقال عبر الحدود الدا□لية للمنظمة .

ويضيف(Coakes,2003:42) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة ألأولى في عملية استخدام المعرفة ، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى ألشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة.

ويرى (Marqurdt,2002:38) أن المعرفة تنقل دا□ل المنظمات بشكلين:

- الشكل المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة قصديا دا□ل المنظمة من□لال ألاتصالات الفردية المبرمجة بين ألإفراد كما تنقل أيضا من□لال ألأساليب المكتوبة مثل المذكرات ، والتقارير ، والنشرات الدورية ، والتدريب ، والندوات الدا□لية، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين العاملين.
- الشكل غير المقصود: أي نقل المعرفة التنظيمية بصورة غير مقصودة عبر الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير وما شابه ذلك.

وميّز(Epinoux,2004 :11) بين نوعين من البرامج التطبيقية للتقاسم بالمعرفة ، وهي البرامج التكاملية والبرامج التفاعلية وكما مبين بالشكل (11).



شكل (11)

البرامج التطبيقية لتقاسم المعرفة بين الإفراد

Source : Epinoux,R" Marketing Knowledge Transfer and Management within Plural Form Networks and the Potential Contribution of Information Technology" France,2004,P:11.

فالبرامج التكاملية تعبر عن المعرفة كهدف يجمع ويخزن ويعيد استعمال المعرفة في منظور التعلم التنظيمي ، والأنظمة التكاملية مستودع البيانات والتي تعد كوسائل إعلام تبادل المعرفة على سبيل المثال : تكنولوجيا ، شبكات الأعمال التنظيمية على أساس الويب تسمح بإدارة مستودع البيانات وتزويد المستعملين بوصلات لا□تيار المعرفة من قاعدة بيانات المعرفة□لال وصلة الشبكة ، وأما البرامج التفاعلية هي أنظمة إدارة المعرفة التي تعد المعرفة عملية اجتماعية وهي مساندة إلى التفاعلات بين الأفراد لا سيما التبادلات الضمنية ، وهكذا يجري نقل محتوى المعرفة من شخص إلى عدة أشخاص ، ويمكن□لق شبكة تفاعلية من□لال البريد الالكتروني ، منتديات المناقشات وأنظمة المؤتمر الفيديوي (القيسي ،60:2008) .

وأضاف(Descouza,2003) الى انه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من □لال استخدام الأدوات الالكترونية فانه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين و□براتهم وهو مايشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة(السكارنة،2009 :273).

وأشار(نجم،2008 :106) إلى ابرز عقبات نقل وتقاسم المعرفة وهي :

- **الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية:** فمن المعروف أن المعرفة الضمنية هي مما لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب وبالتالي فان المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتقاسمه ويتطلب وقتاً من اجل تكراره أمام الآ□رين وتعلمه ببطء. وهذه الصعوبة هي التي تجعل الشركة تواجه تعارضاً بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها.

- **الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة:** وهؤلاء قد لا يميلون إلى تقاسم معرفتهم مع الآ□رين لأنها مصدر أساسي من مصادر قوتهم وأهميتهم في المنظمة، وهذه الصعوبة تفسر الاهتمام المتزايد لإدارة المعرفة في المنظمات في صنع حوافز لتقاسم المعرفة أو أي مفهوم جديد يتم التوصل إليه.

- **عقبة التجاهل** : تظهر عقبة التجاهل بين المرسل والمستلم إذ كلاً منهما لا يعرف أن الآ□ر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، ولعل التبادل الحر والتعميم المستمر للمعرفة بين أطراف المنظمة وسيلة للحد من هذه العقبة للوصول إلى المعرفة وتحديد أسماء المختصين والعاملين الذين يمتلكون كل نوع من المعرفة من أجل طلبها عند الحاجة.

- **عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم** : إن المعرفة قد يتم نقلها إلى الإطراف المعنية بالتقاسم إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التقاسم الفعال.

- **عقبة نقص العلاقات:** إن غياب الرابطة الشخصية المو□قة والقوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء والحوار وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتقاسمها.

ومما سبق يمكن القول أن توزيع المعرفة تعني المشاركة بالمعرفة وتوزيعها إلى المستفيدين منها .

4-تطبيق المعرفة Knowledge Application:

وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستفادة (Utilization) فضلاً عن التطبيق (Application)،أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلفة (الكبيسي،79:2005) .

ويرى كل من (الطويل ورشيد، 24:2005) أن تطبيق المعرفة يجب أن يكون على وفق الأهمية الإستراتيجية للأهداف في المنظمة فإذا كان تطوير المنتجات ذا أهمية إستراتيجية في المنظمة فيكون تطبيق المعرفة موجه نحو هذا الهدف ، وتستخدم العديد من الأساليب في تطبيق المعرفة منها الفرق المعرفية ذات الخبرات المتعددة ، التطبيق بمساعدة التقنيات الحديثة.

وأضاف كل من (Alavi & Leidner,2001:122) أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها ولن تقود عملية الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة لاسيما في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن والنتيجة المنطقية عن ذلك بان تصبح المعرفة قوة وروة في آن واحد ، وتلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تدعيم وتعزيز تطبيق المعرفة وتُزيد من الإدراك بأنّ المعرفة ستبقى قابلةً للتطبيق حتى بعد الانتهاء من استعمالها فعلياً, وأنّ تضمينها في تكنولوجيا المعلومات يُسهّل فعالية تطبيقها في المواقف ذات النمط الخطي (البيئات المستقرة) أو البيئات ذات التغير المُتسارع, ويُمكِن أن يكون لتكنولوجيا المعلومات أراً ايجابياً في تطبيق المعرفة إذ:

- تُحسّن تكامل المعرفة وتطبيقها من لال تسهيل الحصول عليها وتحديثها وتسهيل الوصول إلى تعليمات وتوجيهات المنظمة.
- يُمكِن للمنظمة زيادة التعلّم من لال زيادة عدد الأفراد الدلين على الشبكة وكذلك زيادة حجم الذاكرة المُتاحة للشبكة.
- ويبرز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين سرعة تكامل وتطبيق المعرفة من لال أنظمة أتمتة سير العمل والتي تعمل على تقليل الحاجة إلى الاتصال والتنسيق وتُعطي كفاءةً أكبر في استعمال المناهج الخاصة بالمنظمات من لال التسيّير الذاتي وفي الوقت المناسب للوائق المتعلقة بالمعلومات والقواعد.

ويؤكد كل من (McShane & Glinow,2007:14) على إن جميع العمليات السابقة لا تُعّد مفيدةً ما لم توضع المعرفة بالاستخدام بشكل فاعل ولعمل ذلك على العاملين أن يدركوا أن المعرفة متوفرة ولديهم الحرية الكاملة لتطبيقها وهذا يتطلب قافة لدعم التعلم والتغيير.

ويرى كل من (Laudon&Laudon,2007:435) أن المعرفة التي لا يتم التشارك بها وتطبيقها على المشاكل الواقعية التي تواجه المنظمات سوف لن تضيف قيمة ولإعطاء عائد على ألاستثمار فأن المعرفة التنظيمية يجب أن تصبح جزءاً نظامياً من صنع القرار الإداري وتصبح مناسبة في أنظمة دعم القرار ، وان المعرفة الجديدة يجب أن تبنى دل عمليات المنظمة والإدارة تدعم هذه العملية من لال لق تطبيقات عمل جديدة مستندة إلى المعرفة الجديدة وكذلك إيجاد منتجات ودمات وأسواق جديدة للمنظمة.

ومما سبق يمكن القول أن عملية تطبيق المعرفة تتضمن وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وإدراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم وان هناك إمكانية لتطبيقها.

المبحث الثاني

التعلم التنظيمي

Organizational Learning

تمهيد:-

في إطار بيئة عدم التأكد وفي ظل التغييرات المتسارعة التي يشهدها العالم تحاول المنظمات أكثر من الأوقات السابقة التنافس والبقاء ، الأمر الذي أملى على المنظمات وسيملي عليها في المستقبل ضرورة أن يكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة هذه التغييرات والتحديات، وهو ما يعني تبني فلسفة التعلم التنظيمي فقد جعله كيرنان - أحد المنظرين في علم الإدارة الحديث - في قمة العوامل المحورية المؤثرة في نجاح المنظمات في القرن الواحد والعشرين بل يرى انه العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها.

لذا يحاول هذا المبحث تسليط الضوء على التعلم التنظيمي من حيث المفهوم ، والأهمية ،والنظريات ،والخصائص ، والمستويات ، والأنواع ، والمراحل، والنماذج ، والعلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وذلك ضمن المحاور الآتية :-

أولاً- مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning Concept

قبل الخوض في مفهوم التعلم التنظيمي لابد من التمييز بين كل من مصطلح التعلم التنظيمي (organizational Learning) ومصطلح المنظمة المتعلمة (Learning Organization)، لأن غالباً ما تستعمل هذه المفاهيم بشكل تبادلي (السكارنة ،340:2009) . إذ يرى بعض الباحثين إن الفرق بين المصطلحين يتعلق بالفرق بين العملية والهيكل التنظيمي (الكساسبة والفاعوري ، 2010 : 127) .إما (الحوري ، 2006 : 228) فيرى أن التعلم التنظيمي هو مفهوم يستعمل في وصف أنواع محددة من النشاط الذي يأخذ مكاناً في المنظمة ، في حين أن المنظمة المتعلمة تشير إلى نوع محدد مما هو مشابه لما تعرضه الأدبيات الحالية كمنظمة التعلم (Learning Organization)، وإدارة المعرفة. ويضيف كل من (Bratto & Gold, 2003: 345) أن المنظمة المتعلمة هي التي تتفوق في عملية التعلم وتهتم بالأفكار والممارسات لتعزيز تعلم المجاميع والأفراد لتتمكن من الاستفادة منها وهي المنظمة التي تسهل

تعلم أعضائها كافة وتطور نفسها باستمرار بينما يمثل التعلم التنظيمي محاولة استخدام أفكار التعلم على المستوى التنظيمي أي أنه يرتبط بكيفية حدوث عملية التعلم منظمياً . أما العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة فهي علاقة احتواء (Marquardt,2002,19) فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على زيادة قدرات أفرادها على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها من خلال منحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة وذلك يجعل التعلم عنصرا أساسيا في بناء المنظمة المتعلمة.

وتعد عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها ، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف المستويات التنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية (السالم ، 2007 : 34) . ويؤكد (Hitt, et al. , 2009:477) على أن مفهوم التعلم التنظيمي رغم حداثته إلا انه أصبح مدخلا رئيساً للتغيير والتجديد التنظيمي.وفي هذا الصدد يضيف كل من (Wheelen&Hunger,2010:61) إن التعلم التنظيمي هو احد نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول أن المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيرات البيئة وتستخدم المعرفة بشكل فاعل لتحسين الملائمة بينها وبين البيئة ووجهة النظر هذه تشمل جميع الإفراد في كل مستويات المنظمة.

وعلى الرغم من تأصل هذا المفهوم في الأدبيات والقبول الواسع لفكرة التعلم التنظيمي وأهميتها، إلا أنه يمكن القول بأنه لا توجد نظرية أو أنموذج أو مفهوم سائد على نحو واسع فمسألة تحديد مفهوم علمي يوحي إلى فهم حقيقي له تبقى مثيرةً للجدل فالكل قد تناول المفهوم من منظور مختلف وأن الاختلاف في وجهات النظر هذه أدى إلى تعدد المفاهيم التي طرحها الكتاب والمفكرون عن مفهوم التعلم التنظيمي والتي شكلت إسهامات فكرية مختلفة . والجدول(5) يعرض عدداً من التعريفات المختلفة لمفهوم التعلم التنظيمي على وفق سياقها الزمني .

جدول(5)

إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي

ت	المصدر	مفهوم التعلم التنظيمي
1	Mckenna,2000:181	هو أي تغيير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة ويركز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات.
2	Daft,2001:641	عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياسات والسياقات المعيارية.
3	Jones&George,2003:237	العملية التي يسعى من خلالها المديرون لتحسين رغبة وإمكانية العاملين لفهم وإدارة المنظمة وبيئة المهمة.
4	Bennet &Bennet, 2004:250	قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة الضرورية لأجل البقاء والتنافس في بيئتها.
5	Mcshane&Glinow,2005:24	عملية إدارة معرفة والتي تتضمن اكتساب ،تقاسم،واستخدام المعرفة.
6	الكبيسي،90:2005	تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لإغراض التطوير والتميز.
7	Matsuo,2005:28	عملية تحسين الأنشطة من خلال الفهم والمعرفة.
8	Jackson, 2005:9	هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب معرفة أو تكنولوجيا جديدة وذلك لغرض استخدامها في صنع قرارات إستراتيجية ، ولتحسين القابليات في تطوير وتطبيق وسائل جديدة ، وبالتالي زيادة فرص البقاء والنجاح.
9	Wheelen&Hunger,2006:9	إحدى نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول بان المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيرات البيئة وتستخدم المعرفة بشكل فاعل لتحسين الملائمة بينها وبين البيئة.
10	Applegate,et al.,2007:235	قدرة المنظمة في إدارة مواردها بكفاءة.
11	Foster,2007:341	تغيير في السلوك التنظيمي بالطريقة التي تحسن الأداء.

12	السالم والحياني،35:2007	جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها،بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وميزة هذا الجهد المتواصل انه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.
13	Robbins&Coulter,2007:405	أي تغيير دائم نسبيا في السلوك يحدث نتيجة الخبرة.
14	Kinicki&kreitner,2008:414	معرفة كيفية الخلق ألاستباقي والأمور المكتسبة ومعرفة كيفية نقل المعرفة وكيفية التغيير في سلوكها على أساس معرفة جديدة ورؤى جديدة.
15	(Argyris) Burgelman,et al.,2009:1194	عملية كشف الأخطاء وتصحيحها.
16	Hitt , et al.,2009:477	مهارة المنظمة في خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها ليعكس بصائر المعرفة ألجديدة.
17	السكارنة،341:2009	المشاركة بالرؤى ،المعرفة والنماذج العقلية التي تبنى على أساس الخبرة والمعرفة السابقة الموجودة في الذاكرة التنظيمية.
18	Jones,2010:363	العملية التي يستخدمها المديرون لتحسين قدرة ذاكرة المنظمة وذلك لفهم وإدارة المنظمة وبيئتها لأجل صنع القرار ولزيادة الفاعلية التنظيمية.
19	Rahim,2010:34	عملية تتضمن اكتساب المعرفة وتوزيعها وتفسير المعلومات مع وجود الذاكرة التنظيمية لأجل استخدام المعلومات في المستقبل.
20	Jashapara,2011,133	تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين أنشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة.

المصدر:من إعداد الباحثة استنادا إلى الأدبيات المشار إليها في الجدول أعلاه

ومن خلال التعاريف الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول أن جوهر التعلم التنظيمي يستهدف وصول المنظمة إلى رؤية مشتركة تمكنها من زيادة تطوير قدرتها على التكيف مع البيئة لذا فأن التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للتكيف مع البيئة من خلال اكتساب معارف جديدة وتطوير قدرتها الذاتية لأجل تحسين الأداء وضمان بقاؤها واستمرارها.

ثانياً- أهمية التعلم التنظيمي ومبرراته

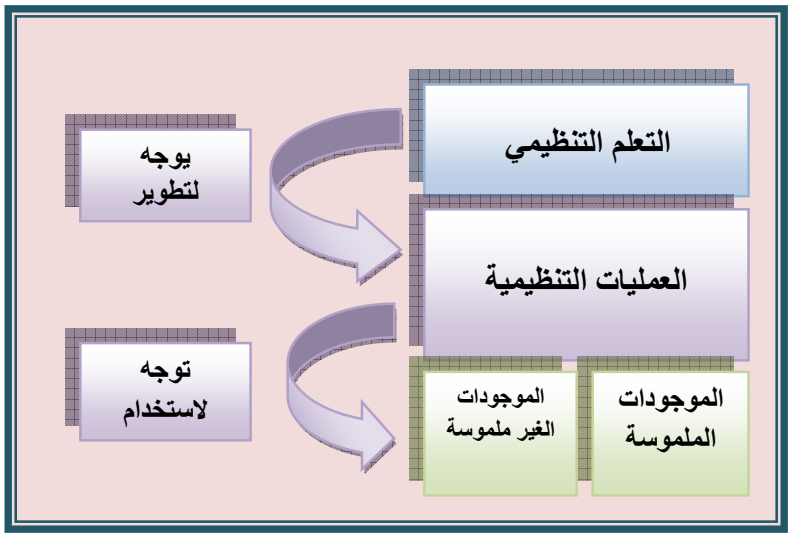
Organizational Learning Importance And Justifies

أشاركل من (Zhang & McCullough,2001:149) إلى أهمية التعلم التنظيمي عندما جعلا منه ضرورة إستراتيجية ملحة وليس خيارا استراتيجيا إذ أشارا إلى تلك الأهمية من خلال الآتي :-

- يمنح المنظمة القدرة على إعادة هياكلها التنظيمية وإستراتيجياتها طبقاً للتغير البيئي .
- يجعل المنظمة قادرة على مواجهة حالات اللا تأكد البيئي.
- إن للتعلم التنظيمي أهمية وقيمة تحليلية تنطلق منها المنظمة في صياغة رؤيتها الإستراتيجية.

وأضاف كل من (Raident & Dainty,2005:64) أن الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين بمفهوم التعلم التنظيمي قد تزايد لاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي لأسباب عدة يقف في طليعتها التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال والتي لم يسبق لها مثيل فقد أدت ثورة المعلومات التي شهدها العالم إلى تغيرات جذرية تمثلت في سرعة الاتصال وتطور نظم المعلومات وأصبحت الأعمال التجارية تواجه صيغاً جديدة تتطلب اكتساب المعارف الجديدة والمبدعة كما ازدادت أهمية سرعة اتخاذ القرارات وتنامت ضرورة إبداء المرونة والتكيف للضغوطات المتزايدة التي تواجهها منظمات الإعمال، هذه العوامل جعلت من التعلم ضرورة ملحة لنجاح وتطور المنظمات.

إما (Wickham,2006:261) فيعّد التعلم التنظيمي احد الموارد التنظيمية المهمة التي تمكن من تحقيق التغيير والميزة التنافسية ويضيف أن هناك ثلاث مستويات للموارد التنظيمية هي :التعلم التنظيمي ، والعمليات التنظيمية ، والموجودات بنوعيها الملموسة وغير الملموسة فالتعلم التنظيمي يطور العملية التنظيمية والتي بدورها تسيطر على استخدام الموجودات بنوعيها ، ويرى أن التعلم التنظيمي لا يمكن ملاحظته مباشرة ولكن يمكن ملاحظة تأثيره على التغيير الذي يحصل في العمليات التنظيمية وكما هو موضح في الشكل (12) .



شكل (12)
المستويات الثلاث للموارد التنظيمية
Source: Wickham, Philip A., "Strategic Entrepreneurship",4 ed, FT prentice Hall ,2006,p:261.

ويضيف (Hitt, et al. ,2009:477) أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في الآتي :

*يعمل على تطوير القدرات الجوهرية للعاملين.

*يساعد على إدخال التحسينات المستمرة في الثقافة التنظيمية.

*يسهل من عملية تنفيذ التغييرات الضرورية.

ويشير كل من (محمد،2007)(Chawla&Renesch,1995;putzke,1998) إلى أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في سببين مهمين ألأول : التغيير المتسارع وتزايد التعقيد البيئي الناتج عن ضغوطات العولمة والتغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة على الزبائن والمجهزين مع تغيير الرؤية من التركيز على الكمية إلى التركيز على الجودة ومن المنتجات إلى الخدمات عندها أدركت المنظمات حاجتها إلى اكتساب المعرفة واستخدامها لصنع التغيرات الضرورية لمواجهة هذه المعضلات إذا أرادت المنافسة والبقاء ، والآخر وكما يقول (Burnes,2000) هو تفوق المنظمات اليابانية التي تميزت بسرعة جمع المعلومات عن الأسواق والمنافسين ونشر المعلومات داخل المنظمة والتعامل معها بفاعلية فضلا عن قدرتها على التعلم والتكيف والتطوير والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات والتزامها اتجاه الزبائن والمجهزين (البغدادي والعبادي،27:2009) .

ويضيف (Jones,2010:363) أن التعلم التنظيمي عملية حيوية لإدارة المنظمة بسبب سرعة التغيرات التي تواجهها المنظمات الأمر الذي يحتم على المديرين تطوير وتحسين قدراتهم الجوهرية والتي تعطي ميزة تنافسية وملائمة مع التحديات التنافسية.

فضلاً على أن للتعلم التنظيمي مبرراته ودواعيه التي يمكن تلخيص أهمها بالاتي:-
(الكبيسي ، 2005 :98)

1. التفجر المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف مابين ثلاث إلى أربع سنوات .
2. التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه وفي بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث و الاستشارات .
3. التنافس الشديد الذي يستعر بين المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية المهمة منها والخاصة ، إذ أصبحت في ظل العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأذواق والأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف أو توظيفها أو تسويقها .
4. والمبرر الأكثر واقعية ودافعية للتعلم التنظيمي يتمثل في التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم إذ صار يفرض تغيرا في مطالب الناس .

ومما سبق يمكن القول أن قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية،تتطلب التعلم من اجل إجراء التغيرات الداخلية في الهياكل والاستراتيجيات والمعدات والموارد البشرية، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للمنظمة فتثري ميزتها التنافسية.

ثالثاً- نظريات التعلم التنظيمي Organizational Learning Theories

يشير كل من (Jones&George,2003:421) إلى أن نظريات التعلم تركز على زيادة حافز وأداء العاملين بالطريقة التي تربط نتائج الأداء بالأهداف المرغوبة.

وأوضح (Robbins,2001:40) أن هناك ثلاث نظريات توضح العملية التي من خلالها نكتسب أنماطاً من السلوك هي :

1. نظرية الاشتراط الكلاسيكي . Classical Conditioning
2. نظرية الاشتراط الفعال . Operant Conditioning
3. نظرية التعلم الاجتماعي . Social Learning

ويتفق كل من (Jones&George,2008:535,Robbins&Coulter,2007:409) على أن هناك نظريتين أساسيتين تتعلقان بالتعلم التنظيمي هما:

1. نظرية الاشتراط الفعال. Operant Conditioning
2. نظرية التعلم الاجتماعي. Social Learning

في حين يرى كل من (Mcshane&Glinow,2007:57)أن نظريات التعلم هي:

1. نظرية التعلم الاجتماعي. Social Learning
2. نظرية التعلم عن طريق التجربة. Learning through Experience

إما (جواد ،2010 :124) فيرى عدم وجود نظرية عامة واحدة متفق عليها للتعلم وذلك لتعدد الآراء والاتجاهات في هذا الجانب إلا أنه هناك مجموعتين من النظريات التي عالجت التعلم التنظيمي هما :

1. نظريات المثير والاستجابة. Stimuli & Response
2. نظريات التعلم المعرفية. Cognitive Learning

ويصنف (جلاب ،269:2011) نظريات التعلم إلى ثلاث تصنيفات رئيسة هي (النظريات السلوكية أو الارتباطية للتعلم ، النظريات المعرفية للتعلم ، ونظرية التعلم الاجتماعي) وذلك بالاستناد إلى تصنيفات كل من (داغر وصالح،2000) (Robbins,2003; Hellriegel&Slocum,2009;Quick&Nelson,2009; Kreitner&Kinick,2007;).

ويمكن القول أن نظريات التعلم التي ذكرها (جلاب،269:2011) هي الاشمل من بين التصنيفات المذكورة كونها جمعت الجوانب السلوكية والمعرفية للتعلم أعلاه لذا سنتناولها بشيء من التفصيل.

1-النظريات السلوكية أو الارتباطية للتعلم.

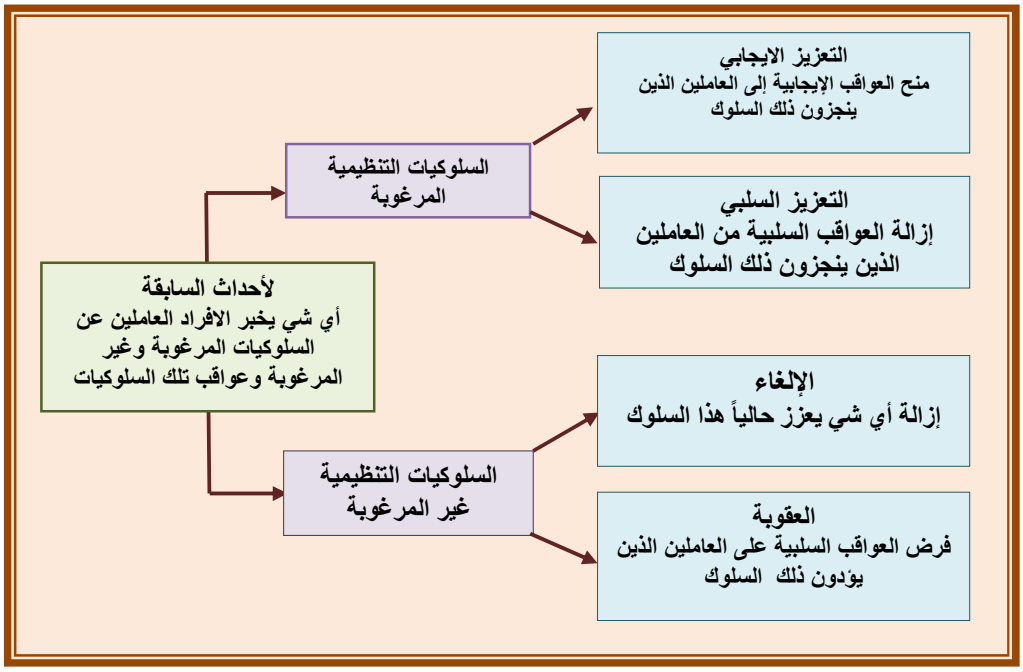
وتتضمن نظريتين هما نظرية الاشتراط الكلاسيكي ونظرية الاشتراط الفعال :-

أ- نظرية الاشتراط الكلاسيكي: Classical Conditioning

إن الاشتراط الكلاسيكي هو عملية يتعلم من خلالها الفرد أن يربط بين المعلومة التي حصل عليها عبر جهازه العصبي مع المنبهات التي تسببت في حدوث استجابة معينة دون سواها علما أن هذه الاستجابة قد لا تكون ضمن السيطرة الإرادية لذلك الفرد.

ب- نظرية الاشتراط الفعال : Operant Conditioning

يشير كل من (Jones & George,2003:421) إلى أن هذه النظرية قد طورت من قبل العالم النفساني (b.f. skinner) وفحوى هذه النظرية أن الفرد يتعلم السلوك الذي يؤدي إلى النتائج المرغوبة ولا يتعلم أداء السلوك الذي يؤدي إلى النتائج غير المرغوبة وهذه النظرية تزود المديرين بأربع أدوات يستطيعوا استخدامها لتحقيق أداء عالٍ وهي التعزيز السلبي ، والايجابي ، والإلغاء ، والعقوبة ويبين الشكل (13) هذا النوع من التعلم.



شكل (13)
نظرية الاشتراط الفعال

Sours: Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M.,"Understanding and Managing in Organization Behaviors", 2 ed, Addison Wesley Publishing Company, Inc., 1999, P: 148 .

ويضيف كل من (Mcshane&Glinow,2005:94) أن هذه النظرية تسمى بنظرية التعزيز أو تعديل السلوك أو نظرية (ABC) وذلك لكونها تتكون من ثلاث عناصر هي (الأسبقيات Antecedents، والسلوك Behavior ،والنتائج Consequences) كما موضح في الشكل (14) .

شكل(14)
نظرية A-B-C لتعزيز السلوك
Source:mcshane,Steven&Glinow,MarAnn.,"OrganizationalBehavior",McGraw Hill Companies,Inc.,2oo5,p :94.

ويؤكد كل من (Kreitner&Kinicki,2007:293) أن التعزيز أما أن يكون مستمراً أو متقطعاً والذي يتضمن أربعة أنواع هي تعزيز النسبة الثابتة، وتعزيز النسبة المتغيرة، وتعزيز المدة الثابتة، وتعزيز المدة المتغيرة وكما موضح في الجدول (6) . هذا ويذكر (جلاب،273:2011) أن التعزيز هو منبه يقوي تقديمه أو حجبه من احتمال حدوث الاستجابة المتصلة به وتكرارها وهو يقترب بذلك من مفهوم المكافأة.

جدول(6)

جدولة تعزيز السلوك

الجدولة	الوصف	الآثار المحتملة في الاستجابة
التعزيز المستمر	التعزيز يتبع أي استجابة	*نسبة أداء عالية. *تكرار عالي للاستجابة يقود الى اشباع مبكر. *يضعف السلوك بشكل سريع ومفاجيء عند حجبه.
التعزيز المتقطع (ويتضمن)	التعزيز لا يتبع أي استجابة.	
النسبة الثابتة	عدد ثابت من الاستجابات المناسبة قبل حدوث التعزيز.	معدلات استجابة عالية وثابتة.
النسبة المتغيرة	عدد عشوائي من الاستجابة المناسبة قبل حدوث التعزيز.	معدلات استجابة عالية ومقاومة للانطفاء.
المدة الثابتة	منح التعزيز بعد انتهاء مدة زمنية محددة وحصول استجابة مناسبة	استجابات متفاوتة.
المدة المتغيرة	منح التعزيز بمدد متفاوتة عندما تحصل استجابة مناسبة.	تكرار الاستجابة بشكل مرتفع وثابت ومقاوم للانطفاء.

Source : Kinicki, Angelo & Kreitner, Robert, "Organizational Behavior" 7 ed, McGraw –Hill Companies , Inc., New York, 2007 , p : 293.

2-النظريات المعرفية للتعلم

وبموجب هذه النظرية يحدث التعلم نتيجة الربط بين الإيحاءات البيئية المعرفية وبين التوقعات ، وان السلوك هادف ، ويعد (Edward Tolman) المؤسس الأول للنظريات المعرفية في التعلم وقد توصل من خلال تجاربه إلى أن السلوك هو دالة للتفكير (المعرفة) وتلعب العمليات المعرفية المتمثلة باستلام المعلومات وخزنها ومعالجتها واستعادتها دورا مهماً في التعلم وتتضمن النظريات المعرفية نظريتين رئيستين هما : نظرية التعلم الكامن والخرائط المعرفية ، ونظرية الاستبصار.

3- نظرية التعلم الاجتماعي

وهي النظرية التي تأخذ في الحسبان كيفية تأثر التعلم بأفكار واعتقادات الناس وملاحظاتهم وتعد هذه النظرية امتداداً لنظرية الاشتراط الفعال وتؤكد هذه النظرية على ثلاثة عوامل مهمة يجب على المديرين الآخذ بها (Jones&George,2003:426) وهي :

* التعلم البديل : وهو التعلم الذي يحدث بملاحظة ما يؤديه الآخرين أي عندما يلاحظ المتعلم ويحاكي أنموذجا معينا ، ويدعى هذا التعلم أيضا بالتعلم بالملاحظة.
*السيطرة الذاتية : أي نتيجة مطلوبة أو جذابة تعطي الفرد أداءً جيداً.
*الكفاءة الذاتية : اعتقاد الشخص بإمكانيته لأداء السلوك بنجاح.

رابعاً- خصائص التعلم التنظيمي Organizational Learning Characteristics

هناك عددٌ من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي مما يميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى وقد استنتج (Heigan) عددا من الخصائص من بينها (السالم والحياني،39:2007) :-

* أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعدها الأفراد شيئاً مضافاً إلى إعمالهم اليومية.
* يعد وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة عن هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.
* التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.

* التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المنظمة.

* إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب إن تكون قدوة للآخرين.

إما(Dodgson) فقد حدد خصائص التعلم التنظيمي بالاتي (الرشودي،612:2007):-

* إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

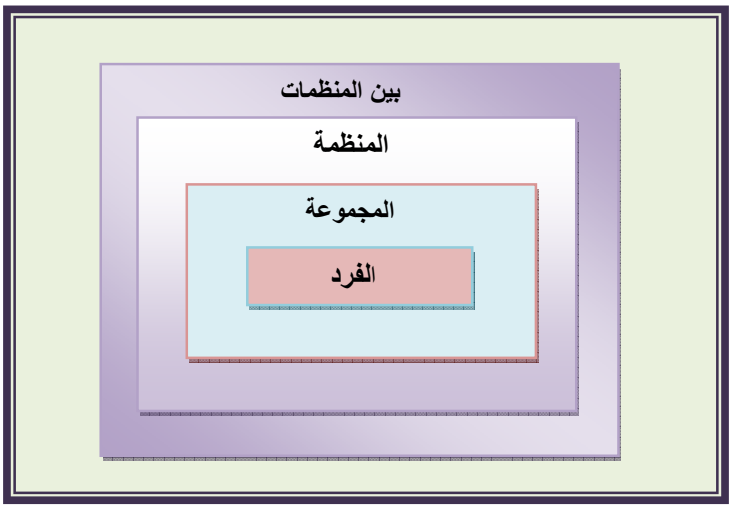
* إن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لا بدّ من أن تتبنى المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.

ويحدد كل من (kinicki & kreitner ،2008:414) خصائص التعلم التنظيمي بالاتي :

- إن الأفكار الجديدة من الضروريات الأساسية للتعلم التنظيمي .
- يجب نقل المعرفة الجديدة عبر نواحي التنظيم جميعها إذ تعمل المنظمات جاهدة للحد من الهيكلية (التركيب الداخلي) ورفع الحواجز الضمنية للمشاركة في المعلومات والأفكار والمعرفة بين أعضاء المنظمة .
- إن يصاحب دخول المعرفة الجديدة تغير في السلوك.

خامساً- مستويات التعلم التنظيمي Organizational Learning Levels

لخلق التعلم التنظيمي يحتاج المديرون الى تشجيع التعلم في أربع مستويات: المستوى الفردي ، على مستوى المجموعة، على مستوى المنظمة ،على مستوى مابين المنظمات وهناك بعض الأساسيات في كل مستوى طورت من قبل (Peter Senge) والشكل (15) يوضح هذه المستويات (Jones,2007:341).



شكل (15)

مستويات التعلم التنظيمي على وفق رأي (Jones)

Source: Jones ,Gareth, "Organizational Theory, Design and Change", 7 ed,Pearson Education,Inc.,Upper Saddle River, New Jersey, 2010,p:341.

وقد صنف عدد من الباحثين هذه المستويات إلى عدة تصنيفات كان أشهرها التصنيف الذي استند على أسس منظميه والذي تضمن ثلاث مستويات للتعلم هي :التعلم على المستوى الفردي، والتعلم على مستوى المجموعة ، والتعلم على مستوى المنظمة ويمكن توضيح هذه المستويات وعلى النحو الأتي :-

أ- التعلم على المستوى الفردي Individual Level

أشار (الساعدي، 2006 : 102) إلى أن هذا المستوى من التعلم يركز على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل البدء بعمليات تطوير الشخصية وأضاف أن هذا المستوى اكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخاص من المعرفة الضمنية والتي إن لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأشخاص سوف لن يكون هنالك تعلم تنظيمي ولن تكون هنالك ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة لذلك أصبحت المعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة . وأضاف (السالم والحياني،36:2007) إن التعلم هو التغير الدائم في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين وللتعلم مبادئ محددة فلكي يتعلم الفرد لا بد من أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه ، وان يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم . وأشار(Jones,2010:364) الى انه عند المستوى الفردي يحتاج المديرون لعمل كل ما في وسعهم لتسهيل التعلم (بمهارات وقيم ومعايير وقواعد) جديدة

لكي يستطيع الأفراد زيادة إمكاناتهم الشخصية ولبناء القدرات الجوهرية للمنظمة وهذا يحتاج إلى تطوير الإجادة الشخصية والتي تعني السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون وهذا يتطلب وجود النماذج العقلية من اجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء.

ب- **التعلم على مستوى المجموعة Group Level**

أوضح كل من (Cunningham & Iles 2002:481) بأن التعلم على مستوى الفريق يحدث عندما يفهم الفريق أهدافه ويعمل على تحقيقها ، ويكون التعلم على المستوى الفردي مشترك وموصوف داخل المنظمة ، تكون رؤية العمل الجماعي كفرصة لتعلم الفريق سويةً ، تسهل الإدارة تعلم الفريق . وقد مّيزكل من (katzen Baek& Smith) بين نوعين من الفرق وهما : مجموعة العمل ،وفرق الأداء المتميز وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية ،إما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنتظمات المتعلمة ولعلّ ابرز خصائص الفرق هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء وعند تدقيق سلوك أعضاء الفريق نجدهم أناساً صادقين يحترم بعضهم البعض بصدق حتى وان اختلفوا على موضوعات معينة ويشتركون في نماذجهم العقلية (السالم والحياتي،37:2007). وأضاف (Jones,2010:365) أنه عند هذا المستوى يحتاج المديرون إلى تشجيع التعلم بواسطة استخدام أنواع مختلفة من المجاميع (مثل:الإدارة الذاتية أو عبر الفرق متعددة الوظائف) لكي يتمكن العاملين من المشاركة بالمهارات والإمكانات لحل المشاكل وتزود المجاميع التداؤب لتطوير الأفكار بصورة أكثر من الجزء ويشير (Senge) إن هذا النوع من التعلم يدعى بتعلم الفريق Team Learning وأضاف أن هذا النوع أكثر أهمية من التعلم الفردي، وهناك العديد من الشركات العالمية استخدمت فرق العمل كشركة تويوتا Toyota وشركة جنرال إلكتريك General electric.

ج- **التعلم على مستوى المنظمة Organization Level**

بين (Hoang , 2005:7) ان أنشطة هذا النوع من التعلم مرتبطة بالبيئة الخارجية لذا يعد هذا المستوى من أكثر المستويات تعقيداً، وفي الوقت نفسه يعد من أهم مستويات التعلم باعتباره يتضمن جميع مستويات التعلم الأخرى . وأشاركل من ((Skerlavaj & Vald, 2007:47) إلى أن المنظمة بوصفها كياناً يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق التشارك بالمعرفة مع المنظمات الأخرى، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال.

وأضاف (Jones,2010:367) انه على المستوى التنظيمي يكون التعلم من خلال خلق هيكل وثقافة تنظيمية ،فالهيكل التنظيمي يصمم لتسهيل الاتصال بين الوظائف والأقسام أما القيم الثقافية فلها تأثير مهم عند هذا المستوى من التعلم ،والتي تتضمن بناء رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة.

وفي السياق نفسه أشاركل من (السالم والحياني ،38:2007) إلى أن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الإفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية ،والاستراتيجيات ،والسياسات ،والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.

سادساً- أنواع التعلم التنظيمي Organizational Learning Types

إن استقصاء أدبيات التعلم يكشف عن وجود أنواع متعددة من التعلم التنظيمي فقد صنف(Senge) التعلم إلى نوعين (Senior&Swailes,2010:319) هما:-

1- التعلم ألتكيفي Adaptive Learning

ويتم بالاستجابة للإحداث التي تواجه الإفراد أو المنظمة وهو يدور عن التقليد أو الاستنساخ لتلك الإحداث ويمثل كما يرى Senge مجرد خطوة أولى باتجاه منظمة التعلم.

2- التعلم المنتج Generative Learning

وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في المنظمة والطرق الجديدة في البيئة لذا فهو يوسع قدرات المنظمة نحو الفرص المتاحة.

اما التصنيف الذي جاء به (Hoange , 2005:7-8) فيشمل:

أ- تصحيح الانحرافات Correction of Deviations

يشير هذا النوع من التعلم إلى عملية اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وفقاً للمعايير والقواعد والإجراءات التي يتم العمل بها في المنظمة ، فهو يهدف إلى تحقيق الأداء المستهدف من دون أجراء أي تغييرات في القيم والمعايير الحالية .

ب- تغيير القواعد والمعايير Change norms & Standards

يتعلق هذا النوع من التعلم بإعادة هيكلة المجالات الأساسية للمنظمة والتي تشمل القواعد والسياسات والقيم الأساسية للمنظمة، لذلك يذهب هذا النوع إلى ما بعد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها .

ج- تعلم حل المشكلة Problem-Solving Learning

أو ما يعرف بالتعلم من أجل التعلم (Learning to learn) ، ويتطلب هذا النوع من التعلم التفكير بقواعد الحكم والافتراضات، ويعد هذا النوع عنصراً أساسياً للمنظمات التي ترتكز على الخبرات والتبصر .

واتفق (الكبيسي،93:2005) (Senior&Swailes,2010:319,Thompson,2008:17) على وجود نوعين من التعلم وهو التصنيف الذي جاء به كل من (Argyris & Schon,1996) هما:-

1- تعلم الحلقة المفردة Single-Loop Learning

يحدث هذا النوع من التعلم حينما يصحح الخطأ بدون أسئلة أو اختبار للفرضيات الأساسية وبموجبه يتعلم العاملون في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات فهذه المخرجات تكون بمثابة التغذية الراجعة للعاملين فهم إما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دونما بذل جهد أو مراجعة ، أو أنهم لا يكونوا راضين عنها فعندها يكفوا عنها ويوقفوا العمل بها .

2- تعلم الحلقة المزدوجة Double- Loop Learning

يحدث هذا النوع من التعلم حينما يصحح الخطأ بواسطة التغيير في القيم الموجهة والأفعال وبموجبه يتجه العاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم فهم يبدءون بالتساؤل الرئيسي كيف نتعلم ؟ وما الذي نتعلمه ؟ وما أفضل الطرق للتعلم ؟ وكيف نوظف التعلم من اجل التجديد والتطوير الذاتي ؟ وبدلا من أن يظل التعلم مرتبطا بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة اوعن معالجات للانحرافات السابقة فان البحث يتجه نحو أسباب هذه المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن إن تحول دون وقوعها.

ويشير(Jones,2010:363) إلى نوعين أساسيين من التعلم التنظيمي هما :

1-**الاستكشافي Exploration** : ويتضمن بحث الذاكرة التنظيمية لتجربة أنواع وإشكال جديدة من النشاطات والإجراءات التنظيمية لزيادة الفاعلية وهذا النوع من التعلم يتضمن إيجاد طرق جديدة لإدارة البيئة مثل استخدام إستراتيجية التحالف أو إيجاد أنواع جديدة من الهياكل لإدارة الموارد التنظيمية مثل الهياكل الفرقية .

2-التحسيني Exploitation : ويتضمن تعلم الذاكرة التنظيمية طرق تنقية وتحسين النشاطات والإجراءات التنظيمية لزيادة الفاعلية وهذا النوع من التعلم يتضمن تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس التحسينات المستمرة للإجراءات أو تطوير القواعد لأداء النشاطات بفاعلية أكثر وان كلا النوعين من التعلم يستخدم لزيادة الفاعلية التنظيمية.

سابعاً - مراحل التعلم التنظيمى Organizational Learning Stages

تمر عملية التعلم التنظيمي بمراحل متعددة يوسعها البعض بخمسة ويوجزها آخرون بالمراحل الثلاث الآتية (Morecroft & Sterman) عن (الكبيسي،104:2005) :

1- إدراك الهوة أو الفجوة أو التناقض وعدم الملائمة والتوافق بين ما هو قائم ومطبق فعلا وبين ما تدعو له المعايير والقواعد التي يتم بموجبها تقويم الأداء وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع وكلما اتسعت صعبت المهمة واشتدت الحاجة للتدخل السريع . وكثيرا ما يتم التعتيم على هذه الفجوة بسبب التباين بين ما يقوله العاملون في لقاءاتهم الخاصة وفي مكاتبهم المغلقة عن أدائهم وعن مواقف وأخطاء إداراتهم والمشاكل التي يعانون منها ،وذلك حماية لأنفسهم وتجنبا لما قد يلاقوه لو أنهم قالوا خلاف ذلك . ويعد اكتشاف هذه الهوة بين ما يقع وما يقال الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

2- انطلاق عملية التحقيق والتحقق وذلك لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتم على المشكلات والسكوت على الأخطاء ومجارات السير في الاتجاه الخطأ إن كان ذلك واقعا فعلا أو إزالة اللبس والغموض حوله إن كان ذلك وهما . وفي الحالتين لا بد من جمع البيانات واستخلاص المعلومات وتركيز النظر والملاحظة والمعايشة واستطلاع الآراء ومسح الاتجاهات بطرائق متعددة .

3- إما المرحلة الثالثة فتتمثل في اكتشاف أو تطوير فكرة أو مقترح أو أنموذج يتم تصميمه من قبل المختصين والمعنيين الذين شاركوا في الخطوتين السابقتين بعد التأكد من إمكانية اختباره وتطبيقه عمليا لإحداث التغير المنشود والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى قيادة المنظمة والعاملون فيها إلى تحقيقها ولردم الفجوة التي تم تشخيصها ولجعل ما هو قائم الأقرب لما ينبغي إن يكون عليه الحال .

ثامناً- نماذج التعلم التنظيمي Organizational Learning Models

على الرغم من تقبل فكرة التعلم التنظيمي والاقتناع بأهميته وضرورته في تحسين أداء المنظمات إلا انه لا يوجد أنموذج يحظى باتفاق الباحثين ويحدد المكونات أو الإبعاد الرئيسة للتعلم التنظيمي والمراحل التي تمر بها عمليته إن كل أنموذج يحاول أن يشرح التعلم التنظيمي بطريقته الخاصة ، لذا سنعرض بعض النماذج استنادا إلى الأدبيات المشار إليها .

1-أنموذج (Nystrom & Starbuck)

بالرغم من أن إدارة المعرفة تستطيع أن تحسن التعلم التنظيمي , إلا أن هناك مجموعة عوامل تخفض مستوى التعلم بمرور الوقت وبالتالي فأن هناك أنموذج يصور تلك العوامل طور من قبل (Nystrom & Starbuck) يبين هذا الأنموذج المشاكل التي تمنع المنظمة من التعلم والتكيف لبيئتها الأمر الذي يسبب حدوث أزمة تنظيمية (أي موقف يهدد بقاء المنظمة) ولكي تتعلم المنظمات صنع القرارات عليها أن تطور إجراءات عمل معيارية تسهل عملية اتخاذ القرارات المبرمجة فإذا حققت المنظمات النجاح بواسطة استخدام تلك الإجراءات فأن هذا النجاح يقود إلى الرضا ويمنع المديرين من البحث والتعلم من التجارب الجديدة وقد يعود السبب في ذلك إلى التصاق المديرين بما لديهم من سياقات بوصفها أكثر أمنا من اتجاهات جديدة غير معروفة النتائج وكذلك بسبب هياكلهم المعرفية التي تشكل إدراكاتهم وتفسيراتهم للمشاكل والحلول والتي تقودهم إلى تصورات مختلفة للبيئة نفسها والتردد والتخوف من تكرار خبرة غير جيدة أو إطلاق أحكام عامة من خبرة سيئة ومحدودة. أما إذا لم تكن تلك الإجراءات فاعلة فأن ذلك يؤدي إلى خوض المنظمة تجارب جديدة لاسيما عندما تكون تلك الإجراءات غير مناسبة للمشاكل الحالية المراد حلها (Jones, 2010:370).

2-أنموذج (Huber,1991)

يعد (Huber) من أوائل من حاول فهم وتقييم الأدبيات المتنوعة للتعلم التنظيمي على أساس البناءات الأربعة كما يسميها وتشمل : اكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (Huber,1991:90) :

أ-اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition

المنظمات تكتسب المعرفة من خلال عمليات عدة: -

* التعلم الموروث هو التعلم المتأثر بمؤسسي المنظمة.
* التعلم المبني على أساس الخبرة هو الذي يكتسب مباشرة من الخبرة ويتواجد هذا النوع في عدد من المصادر منها الدراسات الاستكشافية مع التغذية العكسية للنتائج والتوصيات الموجهة للمنظمة ، منحنى التعلم ، تعزيز حالة التكيف وذلك بالتركيز على الاستكشاف التحول من التعلم السلوكي إلى التعلم الذهني أو العقلي من خلال التساؤلات المعتمدة على افتراضات أساسية.
* التعلم عبر التقليد ويعتمد على أساس تقليد الآخرين من خلال تبني بعض السياسات ، والممارسات أو استراتيجيات المنافسين.
* التعلم على أساس المهارات ويكون بالاعتماد على معارف الآخرين ومهاراتهم كالذين توظفهم المنظمة لتلك الغاية.

ب-توزيع المعلومات Information Distribution

توزيع المعلومات من شأنه أن يقود إلى تعلم تنظيمي أكثر توسعا ويبنى هذا النوع من التعلم على أساس التشارك بالمعلومات وفي العادة تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في التشارك بالمعلومات التي يتبادل بها الإفراد كأساس لبناء معارف جديدة ، وقد أصبحت وسائل الاتصالات والشبكات وفي مقدمتها (الانترنت) تسهل عملية توزيع المعلومات بين الإفراد داخل التنظيم الواحد وخارجه مع منظمات أو أفراد في مواقعهم المختلفة حول العالم.

ج--تفسير المعلومات Information Interpretation

ينظر إلى تفسير المعلومات على أساس المعالجة للمعلومات والتي من شأنها أن تعطي معنى مختلف فضلاً عن تطوير فهم مشترك ويتأثرتفسيرالمعلومات الجديدة عن طريق : التأطير والخرائط الإدراكية ، ووفرة وسائط الاتصالات ، وتراكم المعلومات، أما التأطير وخرائط

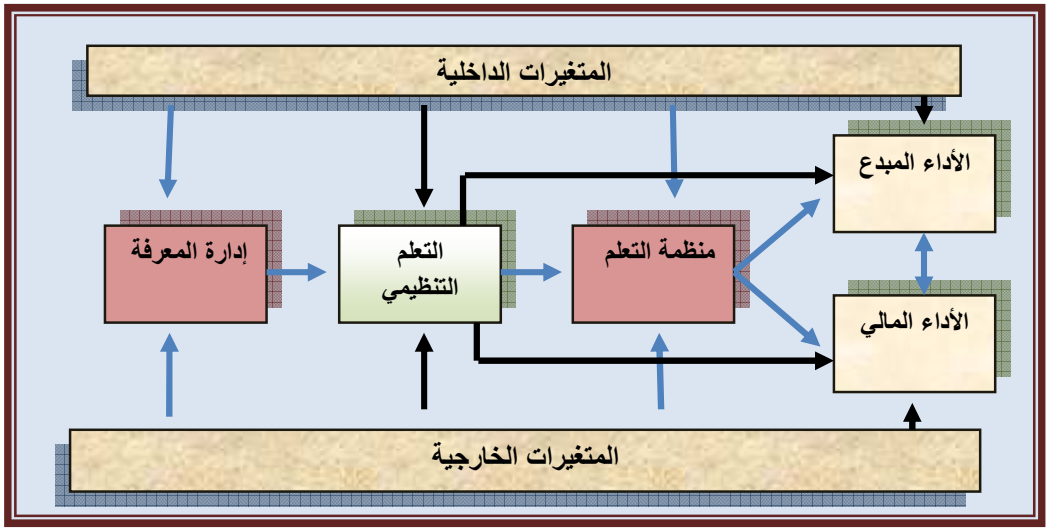
الإدراك فإنها تعتمد على الخبرة السابقة وفرق العمل وبيئتهم ، ويكون تفسير المعلومات سهلاً عندما يتم تأطيرها بشكل متناسق ، أما وسائط الاتصالات فقد أصبح المديرون اليوم وبفضل تقدم تكنولوجيا المعلومات الكبير من استخدام العديد من وسائط الاتصالات كالبريد الالكتروني ، وعقد الاجتماعات وجها لوجه face to face ويعد هذا النوع من الأدوات المهمة التي تستخدم في تناقل المعلومات إذ أنها تتيح المجال لظهور تعابير الوجه والصوت معا .

د-الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

الذاكرة التنظيمية يمكن أن تكون في عقول الناس كمستودعات المعرفة التنظيمية هذا النوع على مستوى الإفراد أما النوع الثاني من الذاكرة التنظيمية هي الموجودة ضمن ما يعرف بالذاكرة التنظيمية ذات الاعتماد على الحاسوب computer-based organizational memory ، ويعد هذا النوع هو الأفضل لان النوع الأول الموجود في عقول الناس عادة ما تفقده المنظمة عند تركهم للعمل ، أما النوع الآخر فهو الموجود في مخزون المنظمة عبر الوسائط المختلفة.

3 . أنموذج (Therin , 2002)

يربط هذا الأنموذج بين كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، وأثر تفاعل هذه المتغيرات على كل من الأداء المبدع والأداء المالي إذ يشير الأنموذج إلى دور إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي والذي بدوره يؤثر على كل من الأداء المالي والأداء المبدع من خلال المنظمة المتعلمة كما يشير الأنموذج أيضاً إلى تأثير التعلم التنظيمي بشكل مباشر على متغيرات الأداء ومن منظور إستراتيجي، فأن العلاقة الايجابية أو السلبية بين الأبعاد تتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية إن الهدف من هذا الأنموذج هو توضيح أثر عملية التعلم داخل المنظمات على الأداء المبدع والأداء المالي . وكذلك طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، على اعتبار أن التعلم التنظيمي يعد الآن جزءاً من مفردات النظرية الإدارية كما موضح في الشكل (16) .



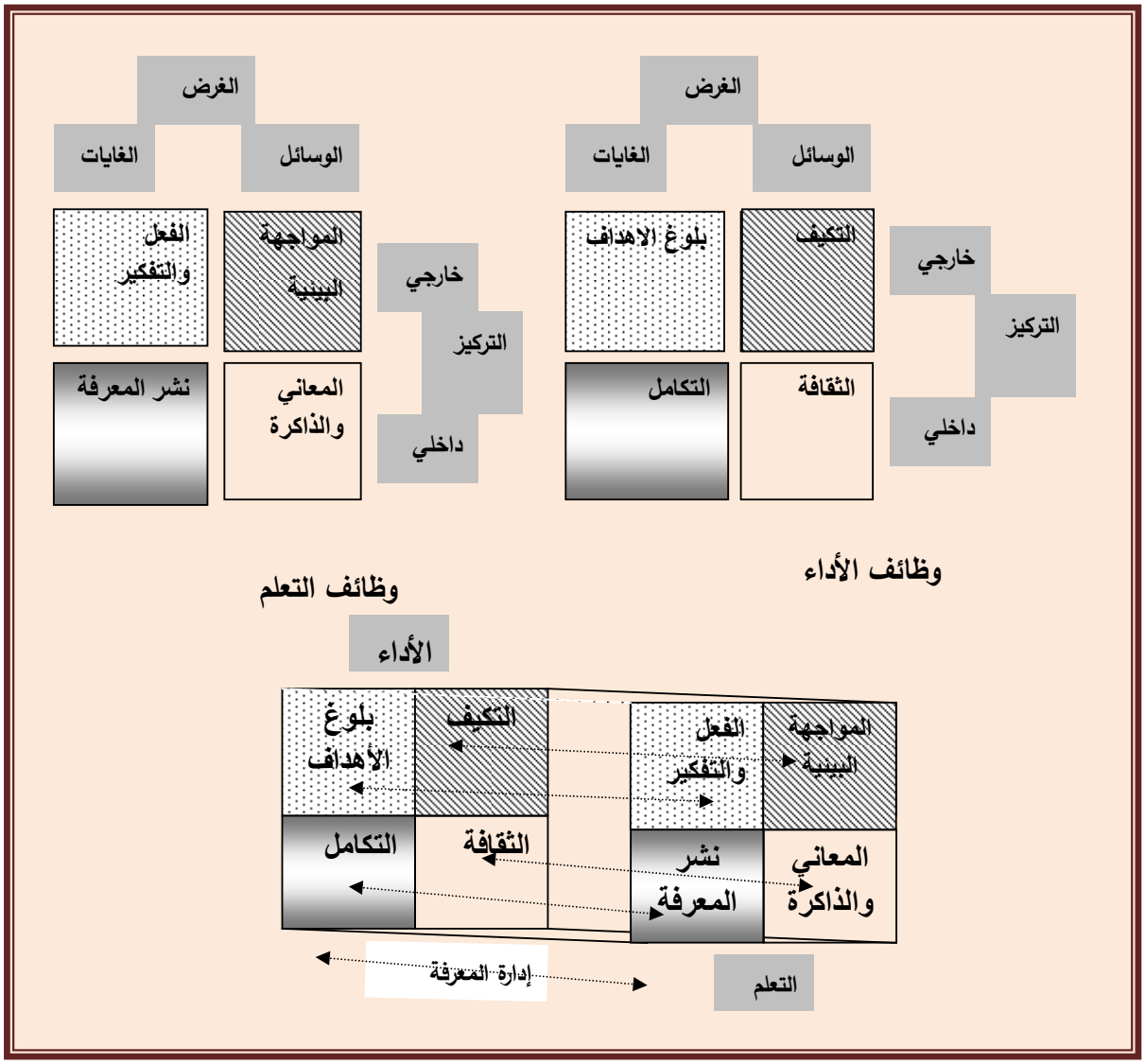
شكل (16)

العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وأثرها على الأداء

Source: Therin, François, "Organizational learning and innovation in high-tech small firms", http://www. therin/esc-grenoble.com ,2002,p:3.

4-أنموذج (Gorelick,2004)

وهو أنموذج يتكامل فيه الأداء وعمليات التعلم التي تجعل المنظمة قادرة على البقاء في البيئة المتغيرة ويستند الأنموذج على التوافق والاعتمادية المتبادلة بين أربعة وظائف للأداء مع أربعة وظائف للتعلم كما في الشكل(17) .



شكل (17)

الأداء خلال التعلم باستخدام إدارة المعرفة

Source:Gorelick,Carol;Milton,Nick;April,Kurt,"PerformanceThrough Learning Knowledge Management In Practice", Elsevier Inc.,2004,p:35.

يتضح من الشكل أن هناك أربعة وظائف للأداء(التكيف، وبلوغ الأهداف، والثقافة، والتكامل)، فإذا كان التركيز خارجياً فأن وسيلة المنظمة لتحقيق غرضها في الأداء هي التكيف وتكون غايتها بلوغ الأهداف، أما إذا كان التركيز داخلياً فأن وسيلة المنظمة لإنجاز غرضها في الأداء هي الثقافة وتكون غايتها التكامل. كما يتضح من الشكل أن هناك أربعة وظائف للتعلم (المواجهة البيئية، والفعل والتفكير، والمعاني والذاكرة، ونشر المعرفة)، فإذا كان التركيز خارجياً فأن وسيلة المنظمة في تحقيق غرضها في التعلم هي المواجهة البيئية، وتكون غايتها الفعل

والتفكير، أما إذا كان التركيز داخلياً فإن وسيلة المنظمة لإنجاز غرضها في التعلم هي المعاني والذاكرة، وتكون غايتها نشر المعرفة.

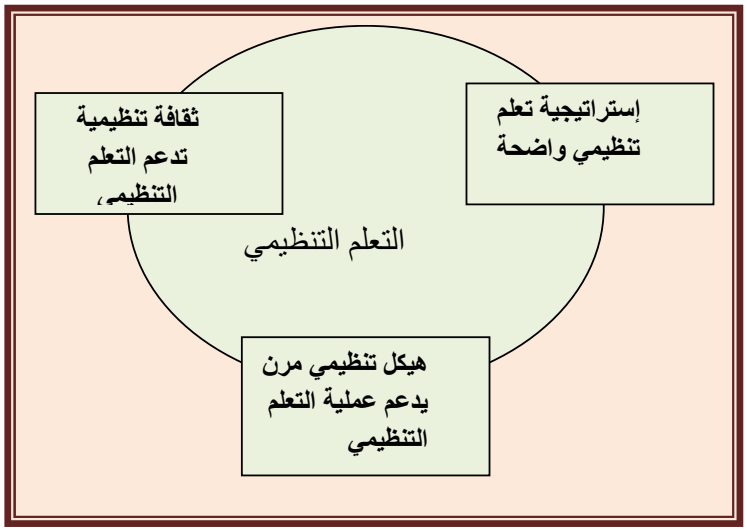
ويظهرمن الشكل حالة التوافق والاعتمادية المتبادلة بين وظائف التعلم ووظائف الأداء من خلال تكامل ثلاث عناصر لإدارة المعرفة وهي الأفراد والعمليات والتكنولوجيا وكالآتي:

– التركيز الخارجي: تكون وسيلة التعلم: المواجهة البيئية تتوافق مع وسيلة الأداء: التكيف. وغاية التعلم: الفعل والتفكير تتوافق مع غاية الأداء: بلوغ الأهداف.

– التركيز الداخلي: تكون وسيلة التعلم المعاني والذاكرة تتوافق مع وسيلة الأداء: الثقافة.وغاية التعلم: نشر المعرفة تتوافق مع غاية الأداء: التكامل.

5-أنموذج (أيوب ، 2004)

ومن خلال دراسة (أيوب,2004: 73) التي استندت في دراستها إلى دراسات كل من (Marquardt & Reynolds, 1994: 91; Denton, 1998: 91; Goh, 1998) نجد إن هناك أنموذجاً عاماً للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي المعبر عنه بالشكل (18) .



شكل (18)
أنموذج (أيوب) للتعلم التنظيمي
المصدر : أيوب ، ناديا، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشات السعودية "، مجلة الإدارة العامة . مجلد (44)، العدد (1) ، 2004 ، ص 73 .

هذا الأنموذج يقوم كما وضحته (أيوب،2004:ص73-76) على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الاستراتيجي) والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة (البعد التنظيمي) وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي (البعد

الثقافي) ، ونرى أن هذا الأنموذج هو الأقرب إلى الواقع التطبيق ويخدم دراستنا الحالية الأمر الذي يتطلب إعطاءه بعداً تفصيلياً.

1- إستراتيجية تعلم تنظيمي (البعد الاستراتيجي):

يعرف (Daft, et al.,2010:57) الإستراتيجية بكونها خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتحقيق أهداف المنظمة وأن ألأهداف وألاستراتيجية يمكن تغيرها داخليا وفقا لأغراض المنظمة فالأهداف تعني أين تريد المنظمة أن تذهب ؟ والاستراتيجيات تعني كيف يمكن أن تصل إلى ذلك؟ .

ويعد (Argyris) صياغة الإستراتيجية عملية تعلم حلقة مزدوجة لأنها تتطلب تغيير الهياكل والمعايير الأساسية، أما تنفيذها فيعده تعلم حلقة مفردة لأنه لا يتطلب سوى عمليات اكتشاف وتصحيح الأخطاء إلا إذا ظهرت الحاجة إلى التغيير الجذري فنحتاج إلى تعلم الحلقة المزدوجة (دهام،87:2005). وحسب ما تراه (أيوب ،73:2004) يتضمن هذا البعد إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط من خلال :-

أ- **الرؤية المشتركة** بين أعضاء المنظمة وتعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية مشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

ب- **متابعة التغييرات البيئية** وتعني توقع التغييرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم.

ج - **إستراتيجية التعلم** وتعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعد هذه الإستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

ثانيا- بعد هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي (البعد التنظيمي) :

يؤكد(Jones,2010:367) على ضرورة خلق الهيكل التنظيمي المساند للتعلم التنظيمي والذي يسهل الاتصال بين المجموعات ويساعد على حل المشاكل ويؤثر على أعضاء الفريق باتجاه التعلم ، ويضيف أن هناك نوعين من الهياكل هما الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي ، فالهيكل الميكانيكي يصمم لتسهيل التعلم التحسيني إما الهيكل العضوي فيصمم لتسهيل التعلم الاستكشافي ، فالمنظمات تحتاج الموازنة بين كلا النوعين من الهياكل وذلك لأخذ الميزة من كلا النوعين من التعلم.

واستنادا إلى (أيوب،74:2004) فأن هذا البعد يتضمن الآتي :-

1- **تشجيع العمل من خلال الفريق،** إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضاءه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات وتوليد الأفكار الجديدة والأستجابة للتغيرات مما يؤمن تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

2- **الهيكل التنظيمي المرن** قد يكون أكثر الهياكل التنظيمية ملاءمة للتعلم التنظيمي كهيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار والعمل على تقليل المستويات الإدارية وتجاوز الروتين.

3- **أيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها** مع أفراد المنظمة جميعاً ويتضمن ذلك اكتساب الخبرة والمعلومات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة ونشرها والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها.

ثالثا- بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي (البعد الثقافي) :-

يعرف كل من (Griffin & Moorhead,2011:501) الثقافة بكونها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة والتي تساعد الإفراد على فهم طبيعة النشاطات التنظيمية ويتم إيصالها والتشارك بها عن طريق القصص أو أي معاني أخرى.

ويشير(Jones,2010:367) إلى كون الثقافة لها تأثير مهم على التعلم التنظيمي ومن خلال دراسة أجريت على (207) منظمة تم التمييز بين نوعين من الثقافة هما الثقافة التكيفية والثقافة المتصلبة، فالثقافة التكيفية تقيم وتشجع الإبداع وتكافئ التجارب وتأخذ بالمخاطرة من قبل المديرين وتأخذ بالتحسين المستمر والتغيير الجذري وبالتالي فهي تسهل عملية التعلم وذلك لكونها تترسخ على شكل نماذج عقلية تؤثر على طريقة إدراك أعضاء المنظمة للتغيرات في

البيئة التي تحكم المعتقدات والتفضيلات والقيم وتنعكس على الخطط والأهداف والتصورات والتفسيرات للمشاكل والحلول ،أما الثقافة المتصلبة فهي ثقافة متجذرة ومتحفظة ولا تشجع الأخذ بالمخاطرة من قبل المديرين وإذا ما حصل فيها شيء من التعلم فانه يكون من النوع التحسيني ، فالتعلم التنظيمي يكون عالٍ في المنتظمات التي تأخذ بالثقافة التكيفية بسبب قدرة المديرين على إجراء التغيرات بسرعة استجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة وهذا لا يحدث في المنظمات التي تأخذ بالثقافة المتصلبة وبالنتيجة النهائية تم التوصل إلى كون الأداء يكون عالٍ بالمنظمات التي تأخذ بالثقافة التكيفية.

واستنادا إلى (أيوب،75:2005) فان هذا البعد يتضمن العناصر الآتية :

أ- **تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة** وذلك بإيجاد بيئة عمل تثمن التعلم بدرجة عالية وتشجعه، وتعد أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد عند التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

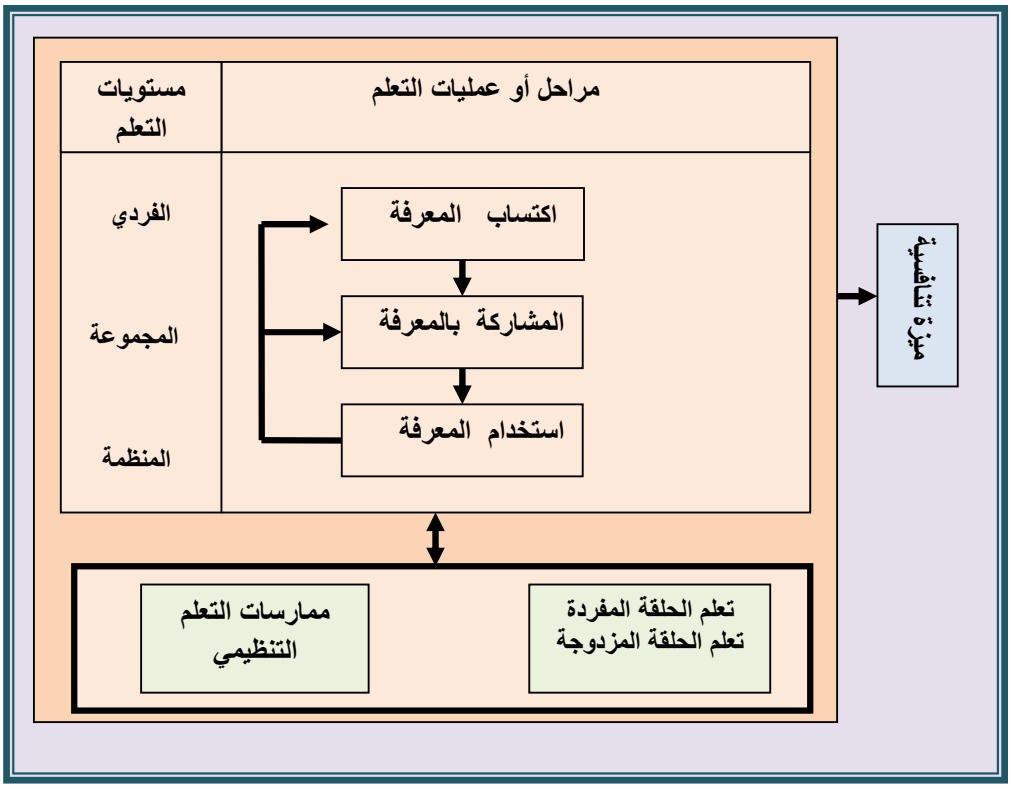
ب- **البيئة المساندة للتعلم** وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ومن ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الإفراد على إيجاد طرائق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتوجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين.

ج - **جودة التعلم** أن الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالباً ما تعد الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

6- انموذج (Matsuo,2005)

طور عدد من الباحثين انموذج للتعلم التنظيمي يتضمن أربعة أبعاد أساسية للتعلم التنظيمي هي مستويات التعلم التنظيمي ، ومراحل أو عمليات التعلم التنظيمي ، وأنواع التعلم التنظيمي ، وممارسات التعلم التنظيمي ودور هذه الإبعاد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية وتتضمن مستويات التعلم ثلاث مستويات أساسية هي التعلم على مستوى الفرد والتعلم على مستوى المجموعة والتعلم على مستوى المنظمة ، أما عمليات أو مراحل التعلم التنظيمي فتتضمن اكتساب المعرفة والمشاركة أو نقل المعرفة واستخدام المعرفة، إما أنواع التعلم التنظيمي

فيتضمن نوعين وحسب التصنيف الذي جاء به كل من (Argyris & Schon,1996) وهما تعلم الحلقة المفردة وتعلم الحلقة المزدوجة،وتتضمن ممارسات التعلم التنظيمي الهياكل التنظيمية ، والإستراتيجية ، والثقافة ،والتكنولوجيا ، والقيادة العليا وكما هو موضح في الشكل(19) .



شكل (19)

أنموذج (Matsuo) للتعلم التنظيمي

Source : Matsuo , Makot , "The Role of Internal Competition In Knowledge Creation : An Empirical Study In Japanese Firms " ,Peter Lang AG ,European Academic Publishers , 2005,p:30.

تاسعاً – التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

Organizational Learning and Knowledge Management

أشار(Loermans,2002:3) إلى أن التعلم التنظيمي يتطلب إدارة معرفة ، إذ يركز التعلم التنظيمي على العملية التعلمية ، وتركز إدارة المعرفة على النتيجة ، أي الناتج من عملية التعلم. وأضاف كل من (Bennet&Bennet,2004:226) أن التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة تسيران

جنبا إلى جنب ، وان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على التعلم التنظيمي تتولى إدارة المعرفة الاهتمام بها لأجل تعظيم الاستفادة من المعرفة ، وهذه العوامل تتمثل بالهيكل التنظيمي ، والإستراتيجية ، والقيادة ، والبيئة ، وتكنولوجيا المعلومات , والثقافة. وبين كل من (Mcshane&Glinow,2005:24) انه للحفاظ على خزين ذو قيمة من المعرفة (رأس المال الفكري) فأن المنظمات تعتمد على قدرتها في اكتساب والتشارك واستخدام المعرفة بشكل فاعل وهذه العملية تدعى بالتعلم التنظيمي لان المنظمات يجب أن تتعلم باستمرار عن البيئات المتنوعة من أجل أن تبقى وتنجح في عمليات التكيف ، وهذه القدرة تعني أن المنظمات عليها أن تضع أنظمة وهياكل وقيم تنظيمية تدعم عملية إدارة المعرفة. ويضيف كل من (الياسري والعامري ,118:2007) إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو المشاركة بالمعرفة والتي تعني تسهيل التعلم التنظيمي حيث أن اعتماد المعرفة يمكن المنظمات من أن تتعلم بشكل أسرع من منافسيها وتسهم في امتلاك ميزة تنافسية. ويؤكد كل من (Laudon&Laudon,2007:433) على أن المنظمات تخلق وتجمع المعرفة باستخدام آليات متنوعة من التعلم التنظيمي ومن خلال جمع البيانات وقياس النشاطات المخططة والتجربة والخطأ (التجريب) والتغذية العكسية من الزبائن والبيئة تكتسب المنظمات المعرفة والمنظمات تتعلم ومن ثم تعدل من سلوكها ليعكس ذلك التعلم من خلال تغيير نماذج صنع القرار الإداري وإيجاد عمليات جديدة ، وعملية التغيير هذه تسمى بالتعلم التنظيمي . ويرى (الخطيب ومعايعة،71:2009) أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هو التشارك بالأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفية الحالية كما أنه يولد أصول معرفية جديدة أما إدارة المعرفة فأنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفية الحالية والتشارك فيها، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة أي أن ثمة تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

ويبين (King,2009:5) أن هناك العديد من المفاهيم التي توضح العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة منها:

*- التعلم التنظيمي هو مكمل لإدارة المعرفة.

*- التعلم التنظيمي يركز على العملية المعرفية وإدارة المعرفة تركز على محتويات المعرفة والمتضمنة خلق واكتساب واستخدام المعرفة.

*- التعلم التنظيمي هو هدف لإدارة المعرفة بواسطة تحفيز عملية خلق ، توزيع ، تطبيق المعرفة .

*التعلم التنظيمي هو أحد الطرق المهمة التي تستطيع المنظمة بواسطتها تحسين المعرفة.

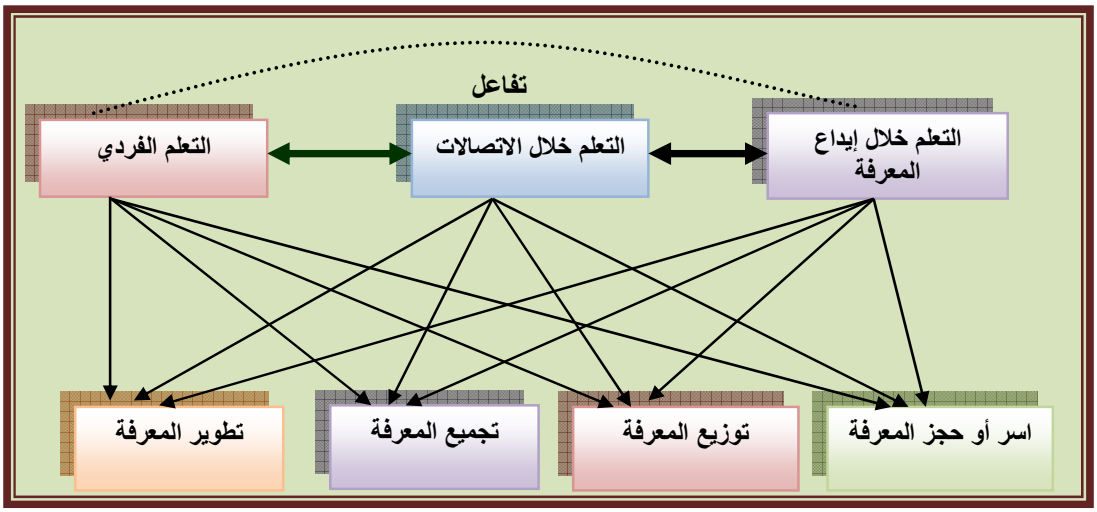
ويشير (Ziderman,et al.,2010:308-309) إلى أن عمليات التعلم التنظيمي والمتضمنة اكتساب والتشارك واستخدام المعرفة تحتاج إلى :

*عمليات تعلم فردي : لا يمكن للتعلم التنظيمي أن يحدث دون التعلم الفردي .

*عمليات اجتماعية : تتضمن الدعم والمساندة من قبل أفراد لديهم تجارب غنية ولهم القدرة على مناقشة الأفكار.

*عمليات إدارة المعرفة : تمكن من اكتساب والتشارك واستخدام المعرفة .

وفي السياق نفسه يؤكد (Hiejst,etal.,1996) على أهمية عمليات التعلم التنظيمي لكي تتمكن المنظمة من تطوير المعرفة وجمعها وضبطها وتوزيعها وكما في الشكل (20) (ألعبيدي،26:2005).

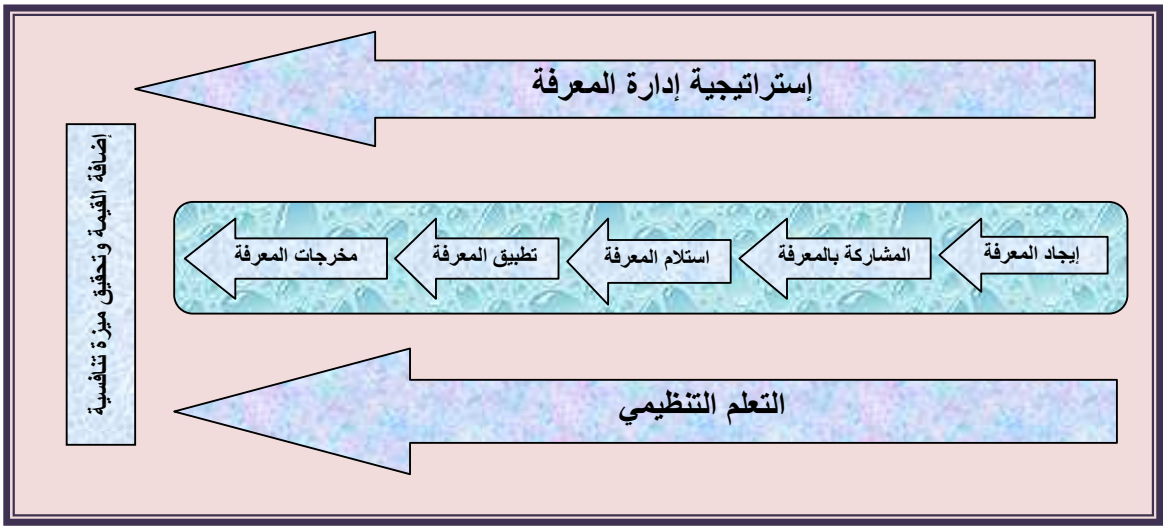


شكل(20)

تفاعل أنواع التعلم وعلاقتهم بعمليات إدارة المعرفة

Source: Hiejst ,etal., "Organizing Corporate Memories", SRDG Publications Calgary , Canada , 1996, P:6.

ويضيف (Haghirian,2009:20) أن عمليات إدارة المعرفة والمتضمنة (إيجاد ، المشاركة ، استلام ، تطبيق) المعرفة تعزز وتوثق عملية التعلم التنظيمي والتي تؤدي إلى إضافة القيمة وتحقيق ميزة تنافسية والشكل (22) يوضح ذلك.



شكل (21)

عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

Source: Haghirian ,Parissa , "Multinationals and Cross - Cultural Management" , Rutledge International Business In Asia Series, 2009,p:20.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن التعلم ينشأ ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى تطبيق إدارة المعرفة ، إذ تسعى إدارة المعرفة إلى رصد المعرفة والحصول عليها من مصادرها الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما ينطوي عليها من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة ، وبذلك تُعدّ عملية الرصد والتحليل هذه البداية لعملية التعلم التنظيمي وبالتالي نستطيع القول إن المنظمة التي تسعى للحصول على المعرفة وإتاحتها لاعضاءها إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي ، ومن جانب أخر فأن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى دعم تطبيقها هم من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة والتي لا تحتكر حق اتخاذ القرار بل تعتمد على تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف.

المبحث الثالث

الأداء الاستراتيجي

Strategic Performance

تمهيد :-

تسعى المنظمات جميعاً في الوقت الحاضر إلي ضمان بقائها ونموها وتطورها وتجتهد في ذلك بطرق كثيرة من خلال التعرف على العوامل المؤثرة على هذه الأهداف ولأجله وضعت النظريات الحديثة في الإدارة والتي كانت السبب وراء تطور المنظمات ورقيها مثل الاداره ألا□تراتيجيه ،وإدارة ألجوده الشاملة، وإدارة التميز .... الخ.

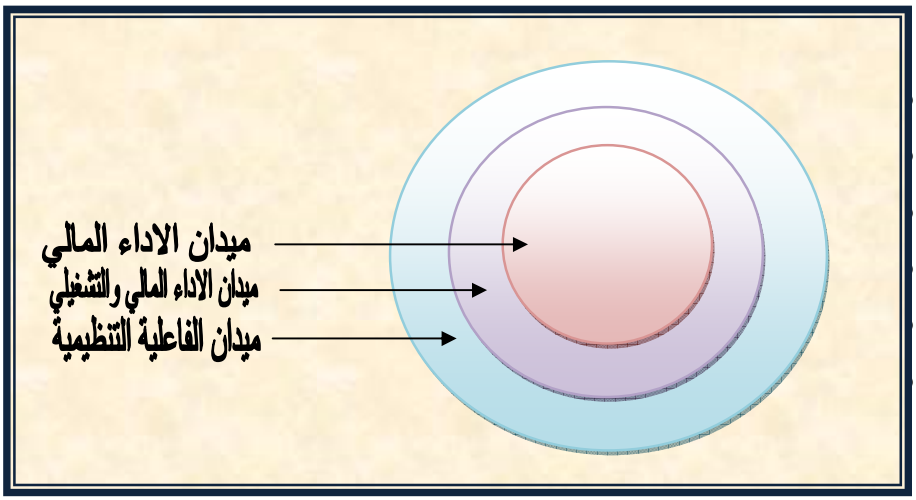
لهذا تستخدم المنظمات الرائدة الإنتاجية منها أو الخدمية الأداء لغرض التوصل إلى تبصر واضح في كفاءة وفاعلية برامجها وعملياتها وأفرادها ، ويُعّد الأداء من المرتكزات الأ□□ية لوجود المنظمات وتبحث المنظمات جميعاً عن الارتقاء بمستوى أدائها من خلال تطوير مقاييس ومعايير أكثر دقة وشمولية من أجل الحكم على مدى فاعليتها ومن هنا جاء هذا المبحث لتسليط الضوء عن موضوع الأداء الا□تراتيجي بغية التعرف على مفهومه ، وأهمية تقييمه، وخطوات تقييمه ، وكيفية قيا□ه، وقد تم اعتماد أنموذج (Kaplan&Norton) لقياس الأداء الا□تراتيجي بعده أنموذجاً يعتمد المؤشرات المالية وغير المالية وذلك من خلال أربعة منظورات : المالي، والزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

أولاً- مفهوم الأداء الاستراتيجي Strategic Performance Concept

يشكل الأداء قا□ما مشتركا للعلماء والكتاب والمهتمين في الإدارة كما يعد مفهوما جوهريا لمنظمات الإعمال بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها إذ يتمحور معه وجود المنظمة من عدمه وتزخر الأدبيات الإدارية بالعديد من البحوث والدرا□ات التي تناولت موضوع الأداء من جوانبه كافة لكنها لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع على مفهوم محدد للأداء لارتباطه بالمتغيرات البيئية المختلفة□واء الداخلية أو الخارجية (الملكاوي،30:2008).

وقدم كل من (Venkatraman & Ramanujam,1996:802-803) مفهوما للأداء تضمن ثلاثة ميادين هي :-

- الأداء المالي (Financial performance) : بوصفه المفهوم الضيق للأداء والذي يركز على استخدام المخرجات البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية مثل الربحية ونمو المبيعات .
- الأداء المالي و التشغيلي (Financial & Operational performance): الذي يعد أحد الأركان الأساسية للمفهوم الواسع للأداء .
- الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness) : يعد هذا الميدان هو أكثر الميادين اتساعاً للأداء ، وانه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء بمختلف المجالات الإدارية ولاسيما في مجال الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة نظراً لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف التنظيمية وحاجات الإطراف المرتبطة بها من اهتمام والشكل (22) يوضح هذه الميادين.



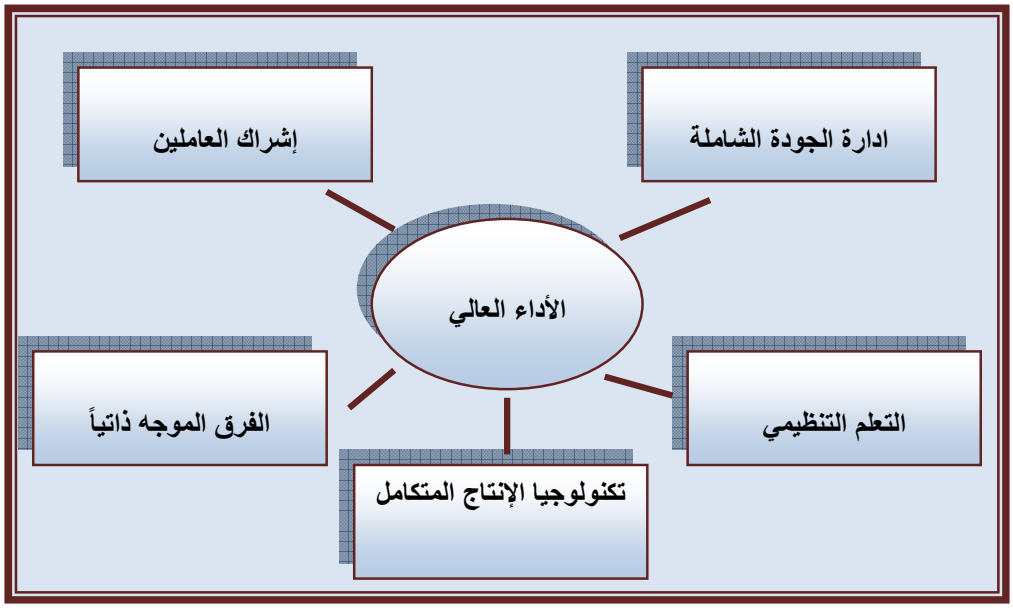
شكل (22)
ميادين الأداء

Source: venkatraman N. & Ramanujam,Vasudevan, Management of Business performance in strategy research: A comparison of Approaches, Academy of Management Review, 1996, Vol (11) No. (4) P: 803.

يوضح الشكل (22) إن الأداء المالي يمثل الحقل الأصغر ويتضمن مؤشرات تكون ذات فائدة في دراسة الأداء في المنظمة وتحديده وتمكن من مقارنة أداء المنظمة مع المنافسين والمعدل العام في الصناعة كما تستطيع المنظمة من خلال هذه المؤشرات الوصول إلى الإرباح الغير متحققة وفرص النمو المحتملة وتحديد معدلات المخاطرة المحتملة ، أما ميدان الأداء المالي والتشغيلي فانه يمثل الحلقة الوسطى للأداء في المنظمة وهو يتضمن مقاييس كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة وجودة المنتجات وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات

المنظمة ، إما الميدان الأوسع فهو الفاعلية التنظيمية والذي يتضمن كل من الأداء المالي والتشغيلي ويعود السبب إلى أن هذا الميدان يغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة ويعكس أهداف مختلف الإطراف.

وأورد (Sechermerhorn, et al.,2000:27) مفهوماً للأداء بكونه الأداء العالي للمنظمة الذي يتحقق من تفاعل خمس مكونات رئيسة هي إشراك العاملين، والفرق الموجه ذاتياً، وإدارة الجودة الشاملة، والتعلم التنظيمي، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل، والشكل (23) يشير إلى تلك المكونات إذ يظهرأن الأداء العالي يعتمد على مكونات اقتصادية وغير اقتصادية وان الأداء العالي يتحقق من خلال فعل الأشخاص العاملين في المنظمة وبالتالي فان تحسين ادائهم يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة.



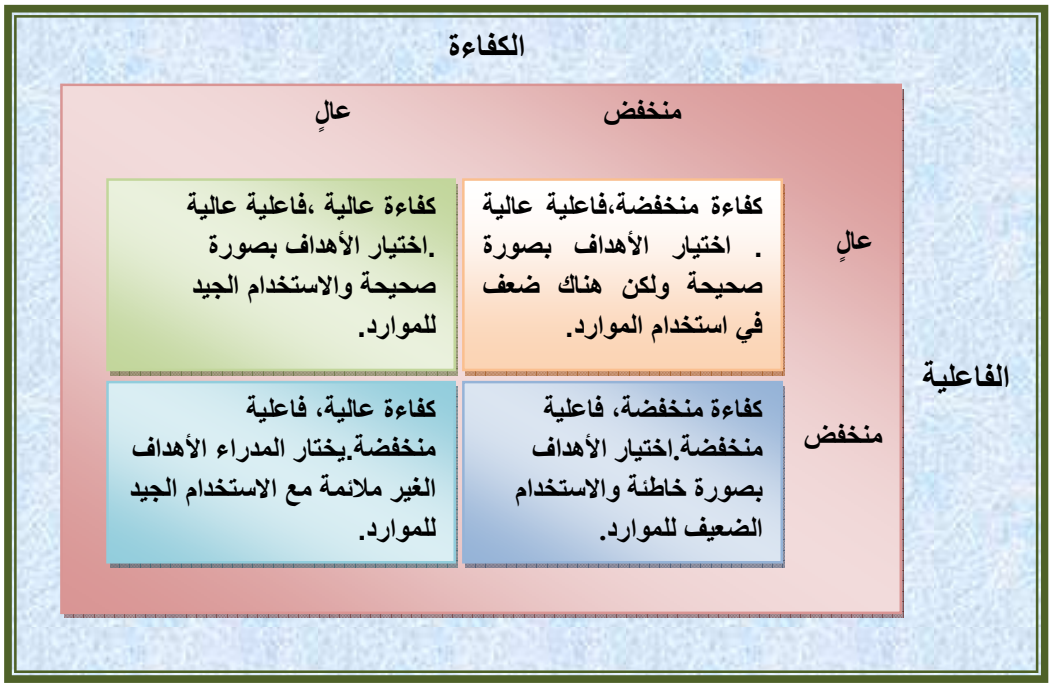
شكل (23)

مكونات الأداء العالي

Source: Schermerhorn ,John R.;Hunt,James G.;Osborn,Richard , "Organizational behavior", 7 ed ,New York, John Wiley & sons, Inc. , 2000,p: 27.

ويشير(warren,2002:2) أن المطلب الأساسي لبحوث الإدارة الإستراتيجية هو إيضاح وتفسير الأداء وبما أن المستثمرين يتوقعون عوائد مستقبلية عليه فان الإيضاحات والتفسيرات الفورية لم تعد مناسبة وكافية لذلك فان التفسير الصحيح للأداء الاستراتيجي يجب أن يكون وفق انسيابية الأرباح مع مرور الزمن.

ويرتبط مفهوم الأداء الا□تراتيجي ببعض المفاهيم مثل مفهوم الكفاءة (Efficiency) ومفهوم الفاعلية (Effectiveness) إذ يرى كل من (Jones&George,2008:7) أن الكفاءة هي مقياس لكيفية □تخدام الموارد لتحقيق الأهداف ، أما الفاعلية فهي مقياس لدرجة تحقيق المنظمة لأهدافها وترتبط الفاعلية والكفاءة مع الأداء في مصفوفة يوضحها الشكل (24).



شكل (24)

العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والأداء الاستراتيجي

Source:Gones,Gareth&George,Jennifer.,"ContemporaryManagement", McGraw-Hill Companies,2008,p:7.

يوضح الشكل (24) إن المنظمات التي تختار الأهداف بصورة صحيحة وتستخدم مواردها بصورة جيدة ودون هدر لتحقيق تلك الأهداف تكون النتيجة إنتاج□لع وخدمات حسب ما يرغب الزبائن وبجودة عالية وبسعر منا□ب وبالتالي تحقق أداءً □تراتيجياً عالياً وهذه المنظمات مصيرها الازدهار والنجاح ، بينما المنظمات الغير كفوءة في □تخدام مواردها والغير فاعلة في اختيار أهدافها فيكون أداؤها الا□تراتيجي منخفض ومصيرها الانهيار والفشل أما المنظمات التي تكون فاعلة في اختيار أهدافها ولكنها لا تتمتع بالكفاءة في □تخدام الموارد فهي تستطيع الا□تمرار من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة .والنوع الأخير من المنظمات هي التي تكون كفؤة في □تخدام مواردها ولكنها غير فاعلة في اختيار الأهداف فهي المنظمات التي تنتج بجودة عالية ولكن ليس كما يرغب الزبائن ويكون الانحدار التدريجي هو مصيرها.

ويرى (Lusthaus,et al.,2011:1) أن هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالأداء الا□تراتيجي منها :

- في كل أنواع المنظمات ، الأداء الا□تراتيجي يتعلق بالغرض من وجود المنظمة.
- الأداء الا□تراتيجي يعكس النتائج المتحققة من □تخدام الموارد بوا□طة المنظمة.
- الأداء الا□تراتيجي يأخذ بنظر الاعتبار البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

وأضاف أن المفهوم الأول يعكس ر□الة المنظمة ، والثاني يعكس كيفية إدارة المنظمة لمواردها ، أما الثالث يعكس تكيف المنظمة في□ياق القوى البيئية الخارجية .

ويعد(حسين ،49:2010) الأداء الا□تراتيجي من المفاهيم الحديثة التداول وقد اقترن ظهوره مع الإدارة الإ□تراتيجية ويعده البعض احد متغيرات القيادة الإ□تراتيجية وله الدور الكبير في تحسين الأداء الكلي من خلال تركيزه على الكفاءة والفاعلية للمنظمة وبالتالي فهو يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الإ□تراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف.والجدول (7) يعكس بعض إ□هامات الكتاب والباحثين لمفهوم الأداء الا□تراتيجي.

جدول (7)
إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي

ت	المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي
1	Schermerhorn,et al., 2000:26	النواتج المتحققة من مجموع تفاعل النشاطات التنظيمية لموارد المنظمة والمتمثلة بقدرة المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والحفاظ على النتائج الجيدة.
2	David,2001:308	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.
3	Lusthaus , et al.,2002:109	هو محصلة أربعة عناصر أ□□ية وهي :الكفاءة ، الفاعلية ، الإمكانات المالية ،وجميع الإمكانات الأخرى ذات العلاقة.
4	Cokins,2003:2	ترجمة الخطط الإ□تراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الا□تجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالا.
5	الجبوري ،2005:48	طبيعة الفعل المطلوب من قبل المنظمة أجمالاً لتحقيق الأهداف لذلك يكون أ□□ا لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو أجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف .
6	Carton & Hofer,2006:3	مقياس للحالة التي تكون عليها المنظمة،أو النتائج المتحققة نتيجة القرارات الإدارية ، وان المقياس المختار يمثل تلك النتائج□واء كانت جيدة أم□يئة.
7	Daft,2007:520	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال □تعمال الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة.

8	Foster,2007:5	هو الكفاءة التي يتم بها الإنتاج لتحقيق الأهداف المرغوبة.
9	Jones & George,2008:6	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.
10	طه ،359:2008	قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التنظيمية.
11	Peng,2009:34	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي ، ومعدل الأداء تحت الطبيعي ، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
12	إدريس والغالبي،40:2009	قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة.
13	Robbins&Coulter,2009:419	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.
14	Wheelen& Hunger,2010:380	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها .
15	Wang,2010:3	هو الحالة التي تكون عليها النشاطات والنتائج والانجازات المتحققة.
16	Ginsberg,2006 (حسن،50:2010)	هو الأسلوب الشامل للعمل الذي يؤثر في الرضا المتوازن لجمهور المنتفعين الاستراتيجيين وكذلك الزيادة في إمكانية النجاح بعيدة الأمد للمنظمات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ومن خلال استقراء التعاريف الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول أن الأداء الاستراتيجي هو نتائج الأنشطة التي تسعى إليها المنظمة لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ثانيا"– تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته

Strategic Performance Evaluation and Importance

يعرف *(*Amaratunga ,2000:18) عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بأنها عملية التأكد من إن المنظمة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها. ويوضح *(* Mohd Isa , 2002: 3) عملية تقييم الأداء بأنها عملية قياس فاعلية وكفاءة المنظمات وواحدة من الخطوات الأولية في عملية تحسين تقديم الخدمة التي تتضمن اختيار وتحديد، وتطبيق مؤشرات الأداء التي تقيس هذه الفاعلية والكفاءة.

أما (Garrison & Noreen ,2003:449) فيعرفان تقييم الأداء الإستراتيجي بأنه مدى تحقيق المنظمة للأهداف الكلية وبضمنها الأهداف الإستراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو من خلال تعزيز جوانب القوة . ويضيف

(Blocher,etal.,2005:819) أن تقييم الأداء الإ□تراتيجي بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجميع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف . ويعرف (Kinney,2006:789) تقييم الأداء بأنه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في المنظمة لتحقيق هدف معين. *ويشير*(Wheelen & Hunger, 2010:376) إلى عملية تقييم الأداء الا□تراتيجي بأنها عملية مقارنة الأداء مع النتائج المطلوبة وتوفير التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ النشاطات التصحيحية.

إما عن أهمية تقييم الأداء الإ□تراتيجي ، فيذكر (Jaimbalvo,2001:362) أن أهمية مثل هذا النوع من التقييم تكمن في الآتي:

ـ التعرف على العمليات والإجراءات الناجحة والمطابقة للتقييم من اجل تحديد الجوانب التي تحتاج إلى عمليات التحسين وبالشكل الذي□يعزز من إمكانية المدير في الا□تمرار وتحقيق النجاح في إدارة العمليات المختلفة للمنظمة وتطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.

ـ الإقرار بضرورة أو عدم ضرورة إجراء تو□يع أو تقليص في الأداء وهل ينبغي إجراء التغييرات في بعض العمليات ذلك لان عملية تقييم الأداء ما هي إلا لفحص واتخاذ المواقف اللازمة التي تعمل على تعزيز وتغطية قيمة المنظمة.

أما (Kinney,2006:791) فيرى أن أهمية تقييم الأداء الا□تراتيجي تكمن في النواحي الآتية:

ـ يعمل على تحقيق الاتجاه النظامي لإ□تراتيجية المنظمة.

ـ يعكس درجة التطابق والانسجام بين أهداف المنظمة والخطط الإ□تراتيجية.

ـ التخصيص الأمثل لموارد المنظمة وبالشكل الذي يعمل على □تغلالها أفضل □تغلال.

د ـ تحقيق المنافع المتمثلة بالإيرادات والإرباح.

ويضيف *(*David,2007:336) أن عملية التقييم اليوم تكتسب أهمية كبيرة وذلك بسبب ديناميكية البيئة والتي تتمثل بالتغيرات السريعة في القوى البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على نجاح وبقاء المنظمة. وعن الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء الا□تراتيجي أشار (*D*avid,2009:300) أن عملية تقييم الأداء الا□تراتيجي تواجه العديد من الصعوبات وذلك

بسبب زيادة التعقيد البيئي ، زيادة عدد المتغيرات البيئية ، الصعوبة المتزايدة في التنبؤ بالمستقبل بدقة ، □رعة تقادم أفضل الخطط ، الزيادة في عدد الإحداث المحلية والعالمية والمؤثرة على المنظمات ، مدى الوقت المتناقص لعمل التخطيط مع درجة الدقة.

□الثاً- خطوات تقييم الأداء الاستراتيجي

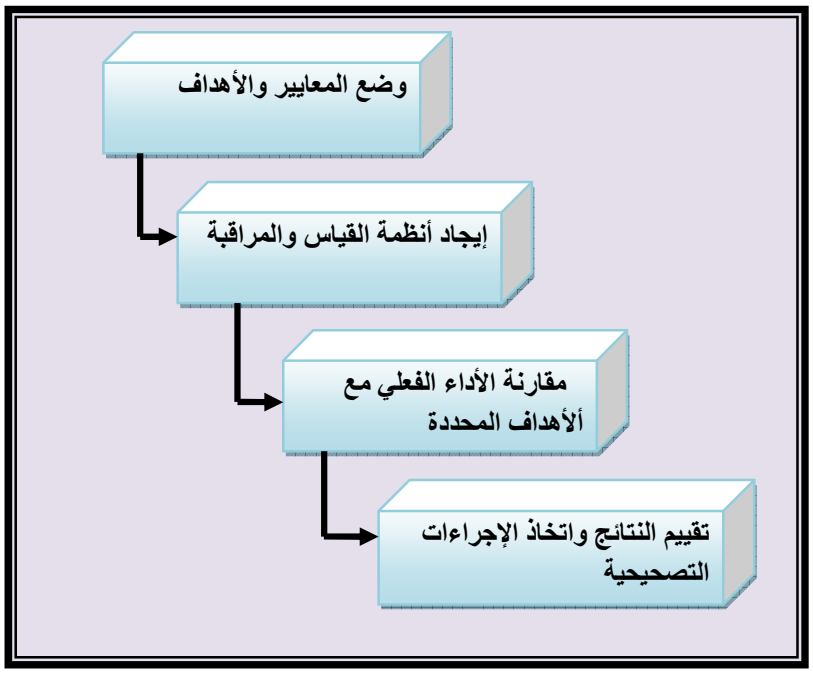
Strategic Performance Evaluation Steps

حدد (David,2007:336-337) ثلاث خطوات لتقييم الأداء الا□تراتيجي وهي:

1- اختبار الأ□س التحتية لإ□تراتيجية المنظمة .
2- مقارنة النتائج المتوقعة مع الأداء الحقيقي.
3- اتخاذ النشاطات التصحيحية للتأكد من أن الأداء يتوافق مع الخطة الموضوعة.

وأورد كل من (Hill&Jones,2008:411) أربع خطوات تتضمنها عملية تقييم الأداء الا□تراتيجي يوضحها الشكل(25) وهي:

1- وضع المعايير والأهداف التي يجري تقييم الأداء بموجبها.
2- إيجاد أنظمة القياس والمراقبة التي تشير إلى ما إذا كانت المعايير والأهداف قد تم التوصل إليها أم لا.
3- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة.
4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما لا يجري تحقيق المعايير والأهداف.



شكل(25)

خطوات تقييم الأداء الاستراتيجي على وفق رأي (Hill&Jones)

Source: Hill ,Charles W.L., Jones ,Gareth R., "Strategic Management Theory" 8 ed,Houghten Mifflin Company,2008,p:411.

أما (Wheelen & Hunger, 2010:376) فقد بينا أنه يمكن النظر إلى عملية تقييم الأداء الا□تراتيجي في صورة أنموذج يتكون من خمس خطوات كما يصوره الشكل (26) وهي:

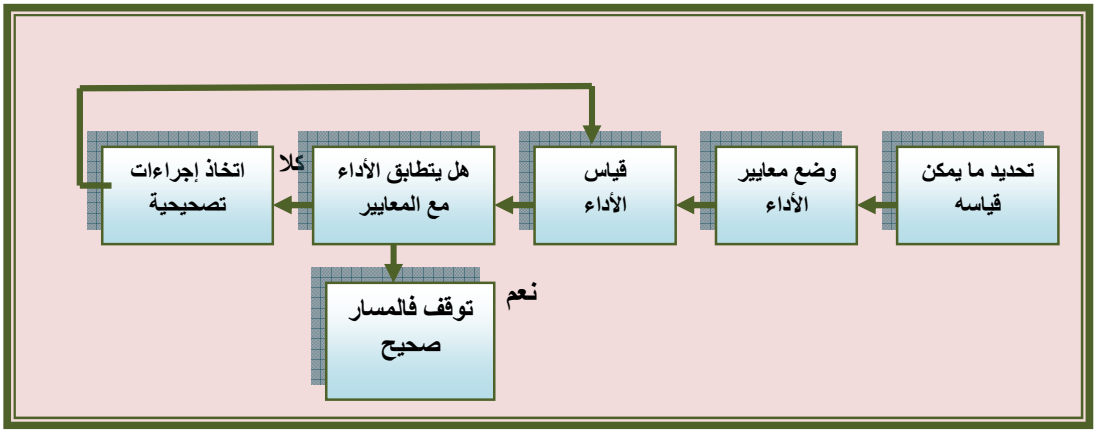
1- تحديد ما يمكن قيا□ه : تحتاج الإدارة العليا إن تحدد ما هي عمليات التنفيذ والنتائج التي □وف تراقب وتقيم والنتائج يجب أن تكون قابلة للقياس بو□يلة ملائمة وأهداف معقولة والمقاييس يجب إن توجد لكل المجالات المهمة بغض النظر عن مدى الصعوبة.

2- وضع معايير الأداء : المعايير المستخدمة لقياس الأداء هي تعبيرات مفصلة للأهداف الإ□تراتيجية والمعايير يجب أن توضع ليس فقط للمخرجات النهائية ولكن أيضا للمراحل الو□يطة من المخرجات الإنتاجية.

3- قياس الأداء الحقيقي : يجب أن توضع المقاييس بوقت محدد □ابقا.

4- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعيار : إذا كانت نتائج الأداء الحقيقي ضمن المدى المقبول والمرغوب فيه فان عملية القياس تتوقف هنا.

5- اتخاذ الإجراء التصحيحي : إذا كانت النتائج الحقيقية تقع خارج المدى المقبول فيجب أن تتخذ نشاطات لتصحيح الانحرافات .

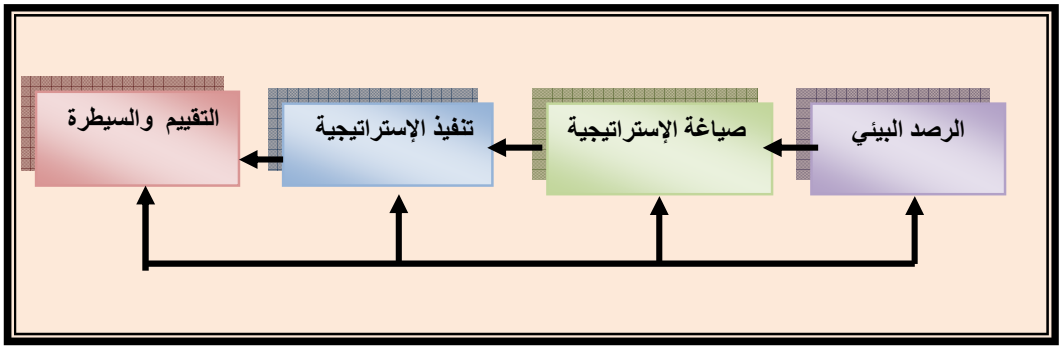


شكل (26)

خطوات تقييم الأداء الاستراتيجي على وفق رأي (Wheelen & Hunger)

Source: Wheelen , Thomas & Hunger, David ., "Strategic Management and business policy", Pearson Prentice Hall ,2010, p:378.

ويضيف كل من *(*wheelen&hunger,2008:18) أن عملية الرقابة والتقييم هي العنصر الأ□□ي الأخير في الإدارة الإ□تراتيجية وهي يمكن أن تحدد نقاط الضعف في تنفيذ الخطة الإ□تراتيجية السابقة وبالتالي تصحيح العملية الداخلية للبدء من جديد ،ولكي يكون التقييم والرقابة فاعلين ، على المديرين الحصول على معلومات واضحة وفورية من الأفراد التابعين لهم في هرم المنظمة ، والشكل (27) يوضح العناصر الرئيسة للإدارة الإ□تراتيجية والتي تتضمن أربع عناصر أ□□ية تبدأ بعملية الرصد البيئي ومتابعة التغيرات البيئية لمعرفة الفرص والتهديدات الخارجية لتتم عملية تكوين وصياغة الإ□تراتيجية على ضوء الأهداف التي تم تحديدها وبعد القيام بالتحليل وتقييم الموارد المتاحة وعناصر الضعف والقوة الداخلية ليتسنى تنفيذ الإ□تراتيجية ومن ثم متابعة وتقييم تنفيذها.



شكل (27)

العناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية

Source :Wheelen ,Thomas & Hunger, David ., "Strategic Management and business policy", Pearson Prentice Hall ,2008, p:11.

رابعاً- قياس الأداء الاستراتيجي Strategic Performance Measurement

يشير كل من (Gomez-Mejia, et al.,2008:618) إلى القول المأثور القديم " مالا تستطع قياسه لاتستطع إدارته " ، " If you don't measure it, you can't manage it " مؤكدين على أهمية قياس الأداء .

أورد كل من (Hill&Pullen,2004:2) عدداً من المقاييس لقياس الأداء الاستراتيجي، وهذه المقاييس تستخدم لتقييم أنشطة المنظمة الإستراتيجية وتتضمن (الإبداع ، الابتكار ، كفاءة العمليات الداخلية ، رضا الزبون، وتعلم العاملين والمنظمة) وتؤدي هذه المقاييس مجموعة من الوظائف وهي :

- الاتصالات الداخلية: وهذه الوظيفة تمكن المديرين التنفيذيين من إيصال ما يجب تنفيذه من قبل العاملين في المنظمة ومتابعة ذلك التنفيذ، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء والتركيز على الأولويات الإستراتيجية الواجب تنفيذها.
- إدارة الأعمال: إذ تزود مقاييس الأداء الاستراتيجي المنظمة بالأمور الرئيسة ونقاط التركيز لعمل الإدارة.
- الاتصالات الخارجية: أي أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقاييس المستخدمة يمكن استخدامها من قبل المديرين لإعلام زبائن المنظمة والدائنين عن المعلومات الضرورية وذلك للحصول على الثقة والاحترام.

- دعم القرارات: تؤدي مقاييس الأداء الا□تراتيجي إلى توفير المعلومات التي يمكن ا□تخدامها كأداة في عملية التخطيط لاتخاذ القرارات عند عملية التطوير التي تقوم بها المنظمة.

وأضاف (الجداية،2008:170) أن قياس الأداء الا□تراتيجي يتم بطريقتين متعارف عليهما عالميا هما المقاييس الكمية والمقاييس النوعية وأن اعتماد المقاييس الكمية يعد من ابسط الطرق لقياس الأداء لأنه يعتمد على البيانات التاريخية المنشورة للمنظمة كالربحية والعائد على الا□تثمار والتي تعرف بأنها قصيرة الأمد وتعبر عن الماضي ولا تعكس ا□تشراف المستقبل والتوجهات طويلة الأمد كما هو الحال في ا□تخدام المقاييس النوعية لقياس الأداء الا□تراتيجي.

ويتفق مع التصنيف أعلاه (David,2009:304) إذ أشار إلى نوعين من مقاييس الأداء الا□تراتيجي هي المقاييس الكمية والمقاييس النوعية ، وان المقياس المختار يعتمد على حجم المنظمة المستهدفة ، الصناعة ، الإ□تراتيجية ، وفلسفة الإدارة وإن المقاييس الكمية تستخدم النسب المالية لإجراء ثلاث مقارنات:

- مقارنة الأداء الا□تراتيجي للمنظمة ولمدد مختلفة.
- مقارنة الأداء الا□تراتيجي للمنظمة مع المنافسين.
- مقارنة الأداء الا□تراتيجي للمنظمة مع معدلات الصناعة.

ومن النسب المالية المستخدمة لقياس الأداء هي العائد على الا□تثمار ، والعائد على حق الملكية ، والحصة السوقية ، ونمو المبيعات ، ونمو الموجودات ، والعائد لكل حصة ، وان هناك بعض المشاكل التي ترافق ا□تخدام المعايير الكمية تتمثل بالاتي:

1- إن معظم المقاييس الكمية تستخدم لتقييم الأهداف السنوية دون الأهداف الطويلة الأمد.
2- اختلاف الطرق المحا□بية يمكن أن يعطي نتائجاً مختلفة بعدد المقاييس الكمية المستخدمة.

لهذا تعد المقاييس النوعية مهمة أيضا في تقويم الأداء الا□تراتيجي، فالعوامل البشرية مثل الغياب الجماعي، معدل دوران العمل، انخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض رضا الزبائن يمكن أن تكون أ□بابا مهمة في انخفاض الأداء ومبررا لا□تخدام المقاييس النوعية.

ويؤكد كل من (Robbins& Coulter,2009:420) على أن قياس الأداء يوفر البيانات الضرورية والتي تساعد المديرين في عملية اتخاذ القرارات ، وقد صنف مقاييس الأداء إلى ثلاث أنواع هي :

- الإنتاجية: والتي تشير إلى قيمة مخرجات المنظمة مقسومة على المدخلات وتقاس قيمة المخرجات بواسطة إيرادات المبيعات التي تستلمها المنظمة من بيع السلع والخدمات ،أما قيمة المدخلات فتقاس بواسطة تكاليف اكتساب ونقل الموارد التنظيمية إلى المخرجات.
- الفاعلية: وهي مقياس لكيفية ملائمة الأهداف التنظيمية وكيفية تحقيق تلك الأهداف .
- تصنيف رتب المنظمة والصناعة.

وبين كل من (Berman&Evans,2010:573) أن مقاييس الأداء هي معايير تستخدم لتقييم الفاعلية التنظيمية وتتضمن المبيعات الكلية للمنظمة ، مبيعات كل مخزن ، ومبيعات كل صنف منتج ، والعائد الإجمالي ، والعائد على الاستثمار الإجمالي ، والدخل التشغيلي ، ودوران المخزون ، ودوران العاملين ، والنسب المالية ، والربحية .

ومن التصنيفات الأكثر شمولا لمقاييس الأداء الاستراتيجي التصنيف الذي حدده كل من (wheelen&Hunger,2010: 383-387) فقد أشارا إلى عدد من مقاييس الأداء الاستراتيجي والتي تتضمن:

1- **مقاييس مالية تقليدية:-**

وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الإرباح وهي العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية،التدفق النقدي الحر.

2- **مقاييس أصحاب المصالح :-**

كل من أصحاب المصالح له مجموعة من المقاييس الخاصة به لتحديد كيف تؤدي المنظمة وتتضمن مجموعة مقاييس من شانها إن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم، والجدول (8) يعطي عينة من المقاييس لكل من أصحاب المصالح على المديين القريب والبعيد .

جدول (8)
مقاييس أصحاب المصالح

فئة أصحاب المصالح	مقاييس الأداء على المدى القريب	مقاييس الأداء على المدى البعيد
الزبائن	المبيعات "القيمة والحجم" الزبائن الجدد ، عدد احتياجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها.	النمو في المبيعات ، معدل دوران الزبائن ، القدرة على رقابة الأسعار.
المجهزون	كلفة المواد الأولية ، وقت تسليم المخزون ، توفير المواد الأولية	نسبة النمو لكلف الحزين والمواد الأولية ووقت التسليم،الأفكار الجديدة للمجهزين.
المجتمع المالي "الممولين"	العائد على السهم ، القيم السوقية للسهم ، عدد القوائم التي توصي شراء أسهم المنظمة ، العائد على حق الملكية	القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة . النمو في العائد على حق الملكية
العاملين	عدد الاقتراحات ، الإنتاجية ، عدد الشكاوي	عدد الترقيات من الداخل ، معدل الدوران.
الهيأة التشريعية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المنظمة ، العلاقات مع الأعضاء "المستشارين"	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في الصناعة ،مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
هيئات حماية المستهلك	عدد الاجتماعات ، عدد المواجهات الغير الودية. عدد مرات تكوين الائتلاف ، عدد القضايا المرفوعة	عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الهيئات . عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الهيئات .
المدافعون عن البيئة	عدد الاجتماعات، عدد المواجهات العدائية عدد التحالفات، عدد الشكاوى، عدد النشاطات القانونية.	عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة ، عدد التغيرات في السياسة بسبب المدافعين عن البيئة.

Source: Wheelen,Thomas & Hunger,David ., "Strategic Management and business policy" 12 ed,Pearson Prentice Hall ,2010, p:385.

3- قيمة حاملي الأسهم :-

بسبب اعتقاد المنظمات أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية ، والعائد على السهم هي مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها للقيمة الاقتصادية للمنظمة ، تستخدم معظم المنظمات قيمة حاملي الأسهم مقياساً مفضلاً لقياس أداء المنظمة وفاعلية الإدارة الإستراتيجية ، وهذا المقياس يمثل القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي المتوقع زائدا قيمة المنظمة ، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد اكبر من رأس المال المستثمر، ويتضمن هذا المقياس :

- القيمة الاقتصادية المضافة: والتي تقيس الاختلافات بين قيمة الإستراتيجية المستقبلية وقيمة الإستراتيجية الماضية للمنظمة وبشكل مبسط فهي تمثل الدخل التشغيلي بعد الضرائب مطروحاً منها الكلف السنوية لرأس المال.

- القيمة السوقية المضافة: إن معايير الأسهم السوقية تعتمد على القيمة الحالية لمشاريع استثمار رأس مال المنظمة الماضي والمتوقع، ولحساب القيمة السوقية المضافة يتم:

- إضافة كل رأس المال الذي تم وضعه في المنظمة من قبل المساهمين وحاملي الأسهم والسنـــدات والإرباح المحتجزة.
- إعادة تصنيف المصاريف المحاسبية مثل مصاريف البحث والتطوير لتعكس الاستثمـــار الفعلـــي للأرباح المستقبلية فهذا سوف يهيئ رأس مال المنظمة الإجمالي.
- استخدام سعر السهم الحالي والقيمة الكلية لكل الأسهم غير المحسوبة وإضافتها إلى ديون المنظمة فإذا كانت القيمة السوقية أعظم من رأس المال المستثمر الكلي فيها، فان المنظمة تحقق نتائج ايجابية ويعني إن الإدارة والإستراتيجية المتبعة تكون ثروة حقيقية.

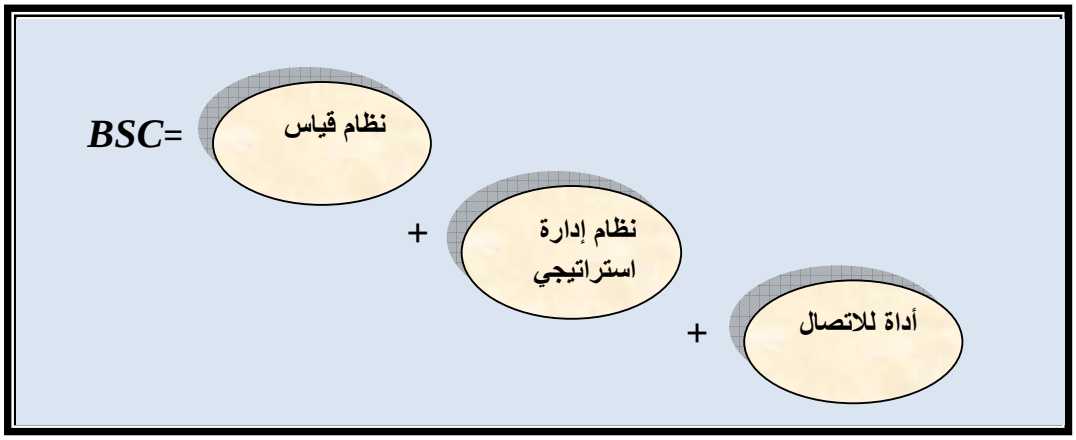
4 - مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة :-

قدم كل من (*Kaplan & Norton*) أنموذجاً لقياس الأداء الاستراتيجي هو بطاقات الدرجات المتوازنة، ونظرا لشمولية هذا الأنموذج بوصفه أحد التقنيات الحديثة لتزويد المديرين بالمقاييس المالية وغير المالية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات يتم اعتماده لغرض الجانب التطبيقي للدراسة الحالية لذا يتم مناقشته بشيء من التفصيل وكما يلي:

أ - مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة أنموذج (Kaplan & Norton)

قدم مدخل بطاقة الدرجات المتوازن لأول مرة عام 1992 من قبل (Kaplan& Norton) كإطار جديد لقياس الأداء الاستراتيجي وذلك نتيجة المحددات والقيود المتأتية من استخدام المقاييس المالية فقط ويركز هذا المدخل على عدم كفاية مقاييس الأداء المالية وحدها لقياس وتقييم أداء المنظمات للإغراض الداخلية والخارجية في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة والتطورات التكنولوجية الحديثة وظروف المنافسة العالمية ، وأنه يجب تدعيمها بمقاييس أداء أخرى غير مالية تصلح للأجل الطويل ، ويمثل هذا المدخل فلسفة إدارية متقدمة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتعبئة جهود الإفراد العاملين كافة وتوجيهها نحو إستراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية ، كما أنها تعيد ترجمة إستراتيجية المنظمة ورؤيتها الشاملة وبلورتها في إطار متكامل يتضمن العديد من المقاييس المالية وغير المالية المشتقة من رسالة المنظمة وإستراتيجيتها (البدران ، 2007 :39-38).

ويشير (Niven,2002:12-21) إلى أن بطاقة الدرجات المتوازنة تمثل مجموعة من المقاييس اشتقت من إستراتيجية المنظمة ، وتمثل أداة يمكن استخدامها من قبل القادة في الاتصالات مع الأفراد الداخليين وأصحاب المصالح الخارجيين وذلك لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، وترتبط بطاقة الدرجات المتوازنة بثلاثة مفاهيم أساسية يوضحها الشكل (28).



شكل (28)
مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة: بتصرف من الباحثة

Source :Niven ,Paul R., "Balanced Scorecard Step by step For Government and nonprofit Agencies", John Wiley & Sons, Inc., New Jersey,2008,p:13.

- بطاقة الدرجات المتوازنة كنظام قياس : من محددات استخدام المقاييس المالية أنها تعطي رؤية عما يحدث في الماضي ، فضلاً عن كونها غير قادرة على قياس آليات منظمات اليوم مثل الموجودات الغير ملموسة (كالمعرفة وشبكة العلاقات) وبالتالي فأن بطاقة الدرجات المتوازنة تزود المنظمات بإطار جديد يتيح إمكانية ترجمة رؤيا وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف مشتركة وتجعل من إستراتيجية المنظمة إستراتيجية فعالة من خلال استخدامها مقاييس تمثل الأداء الشامل للمنظمة ولغة جديدة تصف العناصر الأساسية لتحقيق الإستراتيجية.
- بطاقة الدرجات المتوازنة نظام إداري استراتيجي: العديد من المنظمات طورت بطاقة الدرجات المتوازنة من كونها أداة إلى نظام إداري استراتيجي وذلك من خلال موازنة المؤشرات المالية التاريخية مع القيمة المستقبلية للمنظمة، وربط الأفعال قصيرة الأمد مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد ويعمل هذا النظام على تحقيق الآتي:
  - التغلب على الحواجز أمام الرؤية من خلال ترجمة الإستراتيجية.
  - تعاقب بطاقة الدرجات المتوازنة للتغلب على الحواجز والقيود أمام العاملين.

- تخصيص الموارد الإ□تراتيجية للتغلب على حواجز الموارد.
- التعلم الا□تراتيجي للتغلب على الحواجز الإدارية.

- بطاقة الدرجات المتوازنة أداة للاتصال: بسبب قدرة البطاقة على ترجمة الا□تراتيجيات إلى أفعال حقيقية ، والمقاييس الواضحة والموضوعية التي تتضمنها ، فإنها تعد و□يلة اتصال مع المستويات كافة في المنظمة. هذا فضلاً عن هذه المقاييس تمكن من المشاركة بالمعرفة□واء أكانت معرفة ضمنية أم معرفة صريحة وذلك من خلال تزويد العاملين بالفرص الضرورية للحوار والتعلم ومعرفة الفرضيات التي تقف خلف □تراتيجياتهم المختارة.

ويضيف كل من *(*Pearce & Robinson,2003:337*)* أن مدخل الدرجات المتوازنة طور نتيجة لأدراك بعض الضعف والغموض في مداخل السيطرة والتطبيق الإ□تراتيجية وقد تبنى هذا المدخل أفكار إدارة الجودة الشاملة (*TQM*) من حيث تعريف الجودة من وجهة نظر الزبون ، التحسينات المستمرة ، تمكين العاملين ، ومقاييس التغذية العكسية التي تتضمن بيانات ونتائج مالية تقليدية.

وقد وردت العديد من المفاهيم من قبل الكتاب والباحثين عن مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة والجدول (9) يوضح بعض هذه المفاهيم.

جدول *(9)*

مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة وفقا لمنظور عدد من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة
1	Kaplan & Norton ,2001:22	إطار جديد لقياس أداء المنظمة ، يستخدم للتغلب على القيود الناتجة من □تخدام المقاييس المالية فقط ، وذلك من خلال □تخدام عدة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الا□تثمار في الزبائن ، المجهزين ، التكنولوجيا ، الإبداع .
2	Jackson & Sawyers,2001:3	مدخل لقياس الأداء با□تخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والمتعلقة بعناصر النجاح الحا□مة للمنظمة والتي تسهم في حفظ الأداء التشغيلي قصير الأمد في الخط نفسه مع الأداء الإ□تراتيجي بعيد الأمد.
3	Goethert & Fisher,2003:1	أداة تستخدم من قبل الإدارة لترجمة ر□الة المنظمة وأهدافها ألإ□تراتيجية إلى مجموعة شاملة من مقاييس ألأداء والتي تزود ألإدارة بإطار لمقاييس المنظمة ونظام الإدارة فيها.
4	Pearce&Robinson,2003:158	مجموعة مقاييس ترتبط بصورة مباشرة بإ□تراتيجية المنظمة ، تعمل على ربط الإ□تراتيجية بعيدة الأمد مع الأهداف والأفعال الملمو□ة.
5	Mcshane&Glinow,2005:180	نظام مكافئة لنتائج الأنشطة التي تم تحسينها.

6	Wheelen& Hunger,2006:272	مدخل يعمل على ربط المقاييس المالية والتي تخبر عن النتائج التي حصلت فعلاً مع المقاييس التشغيلية ,كرضا الزبون،العمليات الداخلية، الإبداع ، وتحسين النشاطات للمنظمة والتي هي القائد للاداء المالي المستقبلي.
7	Foster,2007:328	أداة لقياس الأداء تقدم على شكل برامج مجدولة إلى الإدارة وفق قاعدة منتظمة ، قد تكون أ□بوعية ، شهرية ، ربع□نوية ، □نوية.
8	Daft,2007:449	نظام إداري شامل للرقابة من خلال الموازنة بين المقاييس المالية التقليدية وبين المقاييس التشغيلية ذات العلاقة بعوامل النجاح الأ□□ية للمنظمة .
9	Gomez-Mejia,et al.,2008,625	تقنية صممت للرقابة وتحسين الأداء في أربع ميادين :خدمة الزبائن ، التعلم والنمو، المالية ، والعمليات الداخلية.
10	Slack & Lewis ,2008:174	مدخل يتضمن مجموعة من المقاييس الداخلية والخارجية بعيدة الأمد وقصيرة الأمد تعكس أداء المنظمة الكلي.
11	Hitt , et al.,2009:440	تكامل وموازنة مجموعة مقاييس تتضمن أربعة منظورات، المالية ،الزبائن ، العمليات الداخلية ، والتعلم والإبداع.
12	David,2009:146	تقنية للرقابة وتقييم الإ□تراتيجية تهدف إلى تحقيق الموازنة بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية ولموازنة أهداف أصحاب المصالح مع الأهداف التشغيلية وأهداف الزبائن .
13	Laudon & Laudon,2011:440	أنموذج يتضمن المقاييس المالية التقليدية فضلاً مجموعة منظورات مثل ، الزبائن ، عمليات الإعمال الداخلية ، والتعلم والنمو.
14	Jashapara,2011:72	مدخل متوازن لأداء المنظمة والذي يأخذ في الحساب الزبون ،الإبداع والتعلم، والعمليات الداخلية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الوارده فيه

من خلال ما تقدم يمكن القول أن بطاقة الدرجات المتوازنة هي" مدخل لقياس الأداء الا□تراتيجي الذي يتضمن المقاييس المالية التي تتكامل مع مجموعة من المقاييس الغير المالية المشتقة من ر□الة المنظمة و□تراتيجيتها والتي تقود الأداء المستقبلي".

ب- استعمالات بطاقة الدرجات المتوازنة:-

1- تستعمل بطاقة الدرجات المتوازنة للعديد من الإغراض الإدارية منها :(Kaplan&Norton,1996:10)

- توضيح رؤية المنظمة و□تراتيجيتها وتحويلها إلى أهداف ونشاطات قابلة للقياس.
- تسهيل عملية الاتصال بين جميع أجزاء المنظمة.
- التخطيط ، تحديد الأهداف والمبادرة الإ□تراتيجية.
- تعزيز □تراتيجيه التغذية العكسية والتعلم .

2- تستعمل بطاقة الدرجات المتوازنة لربط الإستراتيجية بإدارة العمليات وذلك من خلال عرض واضح لقيمة حملة الأسهم والمالكين والطريق إلى عوائد إستراتيجية للنمو ، وبرامج للجودة التي تقوم على تحديد العمليات الجديدة ، وتكامل مداخل الإدارة الاستراتيجية (Kaplan & Norton , 2002 : 46).

3- تساعد على الموازنة بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية ، المقاييس بعيدة الأمد والمقاييس قصيرة الأمد, منظورات الأداء الداخلية والخارجية (Pearce & Robinson,2003:159).

4- تساعد المديرين على التركيز في المقاييس الإستراتيجية الأساسية "عيا" منها في نجاح المنظمة في كل وقت والاتصال بها بكل وضوح (Daft , 2007:450) .

5- تستخدم كنظام رقابة تقود إلى تحسين الأداء (Foster,2007:328).

6- تساعد نظم السيطرة على الاختيار من بين مدى واسع من الأهداف وتزويدهم بمعلومات شاملة(Mcauley,2007,161).

7- توجد نوع من التداوب بين مقاييس الأداء المختلفة(Robbins&Coulter,2007,5).

8- ويوضح (Horngren ,et al.,2008:867) مجموعة من الاستعمالات وكما يلي:

أ ـ توضح إستراتيجية المنظمة وعلاقات متابعة من السبب ـ الأثر، التي تمثل الروابط بين الإبعاد المختلفة التي تصف كيف يتم تنفيذ الإستراتيجية.

ب ـ إعلام كل أعضاء التنظيم بالإستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى مجموعة متصلة ومترابطة من الأهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس.

ج ـ تركز على الأهداف والمقاييس المالية وغير المالية مثل الابتكار، الجودة، وإرضاء العميل كغايات نهائية بذاتها وذلك كجزء من برنامج لتقييم الأداء الإستراتيجي.

د ـ تحد بطاقة الدرجات المتوازنة من عدد المقاييس بحيث أنها تحدد المقاييس المهمة فقط بهدف إن يكون تركيز المدير على المقاييس التي تؤثر إلى حد بعيد على تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

9- تعمل على ربط مقاييس الأداء مع الأهداف الإستراتيجية (Hitt , et al.,2009:440).

ويشير كل من (Kaplan&Norton,2001 :125) إلى أن بطاقة الدرجات المتوازنة لم تقتصر على المنظمات الهادفة للربح وإنما امتدت لتشمل المنظمات الحكومية و المنظمات الخيرية وهذا ما ينصب في إمكانية تطوير منظورات البطاقة بما يتلاءم وطبيعة نشاط كل نوع

من أنواع المنظمات فضلاً عن سهولة تكيف بطاقة الدرجات المتوازنة مع هذا النوع من المنظمات .

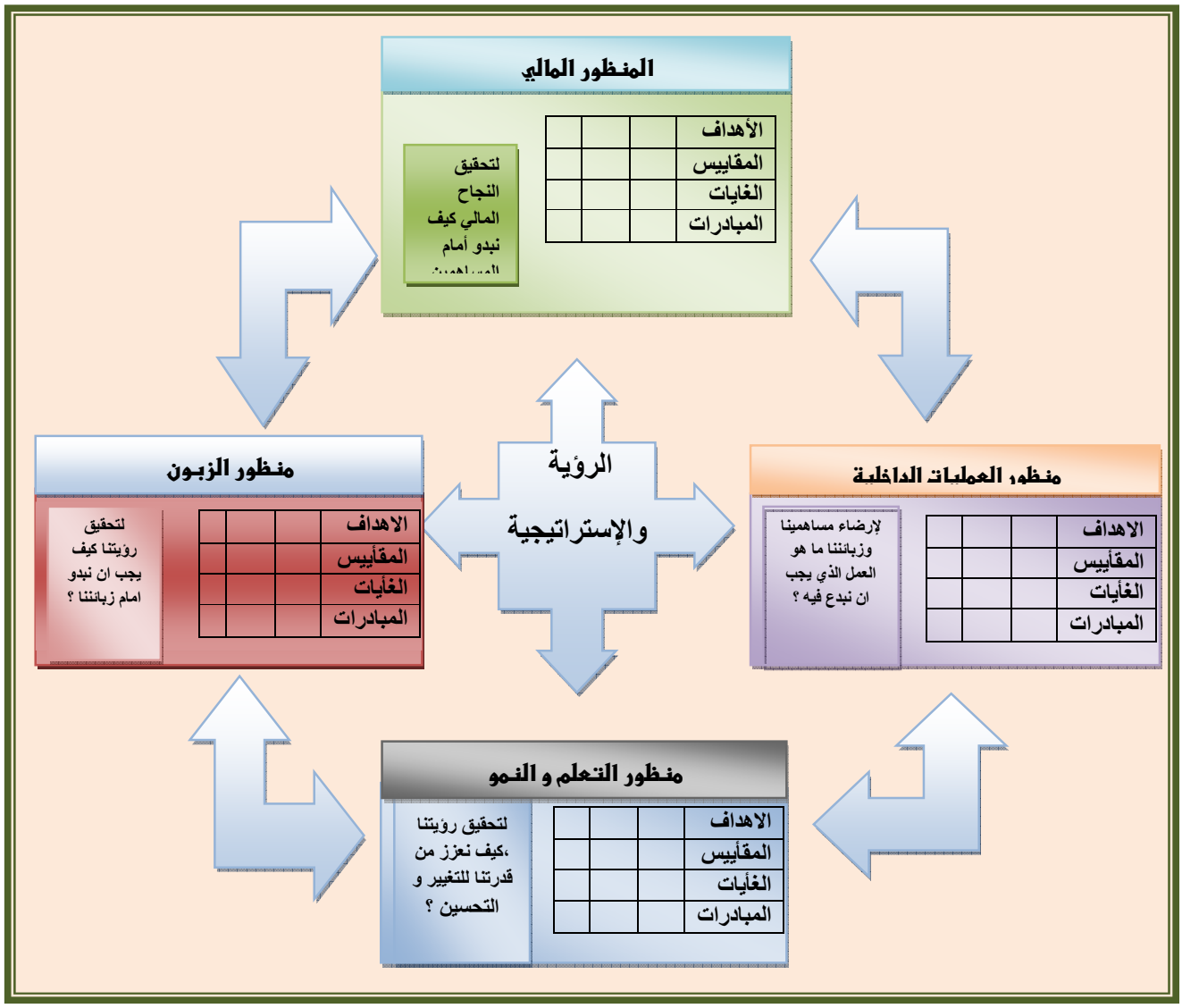
ج- عناصر بطاقة الدرجات المتوازنة:-

بين كل من (Kaplan & Norton,2000:43) أن بطاقة الدرجات المتوازنة تضم ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وتتمثل هذه العناصر بالاتي :-

- الرؤيا المستقبلية (*Future Vision*) والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما الهيأة المستقبلية التي ستكون عليها.
- الإستراتيجية (*Strategy*) والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة بتحديدها.
- الأهداف (*Objectives*) إن الهدف ، هو بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- المقاييس (*Measures*) تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ، وهي تنبؤات عن الأداء المستقبلي وتدعم تحقيق الأهداف.
- المستهدفات (*Targets*) والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ارتباطات السبب والنتيجة (*Cause & Effect Linkages*) والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا – إذن) ، فمثلا لو إن شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض (هدف رقم 1) ، إذن فان شركة الطيران ستطلب طائرات اقل (هدف رقم 2) والعملاء سيكونون راضين أكثر عن وقت الإقلاع (هدف رقم 3) والربحية الكلية ستزداد (هدف رقم 4) ، وعليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.
- المبادرات الإستراتيجية (*Strategic Initiatives*) هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا .
- المنظور *Perspective* مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور .

د- منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة:-

تضم بطاقة الدرجات المتوازنة أربع منظورات (Kaplan&Norton,1996 : 25-28؛ Pearce & Robinson,2003:338؛ Nevine,2002:117؛ Dess, ,etal. ,2007:103؛ البدران،2007: 40-47) كما هي في الشكل(29).



شكل (29)

منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة

Source: Niven , Paul R., " Balanced Scorecard Diagnostics : Maintaining performance and Maintaining Result" , John Wiley & sons , Inc ., 2005,P:14 .

هذا وقد □تخدم الباحثون عدة تسميات للتعبير عن هذا المصطلح منها، محاور، أبعاد، مؤشرات ، ومنظورات ولأغراض هذه الدرا□ة □يتم □تخدام تسمية المنظورات والمؤشرات بمعنى مترادف.

ويمكن توضيح هذه المنظورات كما يأتي:-

1- المنظور المالي (Financial perspective)

يتضمن المنظور المالي الإجابة على السؤال التالي "لتحقيق النجاح ما الذي يجب أن نفعله لمساهمينا ؟" ويرتبط هذا المنظوربتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت إ□تراتيجية المنظمة وتنفيذها يُسهمان □وية في عملية تحسين الأداء ، ويتضمن هذا المنظور عدداً من المقاييس مثل(التدفق النقدي، العائد على حق الملكية،نمو الدخل والمبيعات ،الربحية ، قيمة المساهمين) وترمي مقاييس الأداء المالي إلى تحقيق ألأهداف الآتية:-

- □تمرار وبقاء المنظمة: الذي يمكن قيا□ه بالقدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية.
- نجاح وتفوق المنظمة: وتقاس بمدى تحقيق نمو في المبيعات السنوية والدخل التشغيلي المتحقق من الأقسام والوحدات التشغيلية المختلفة.
- تقدم وتطور المنظمة: والتي يمكن قيا□ها بالقدرة على زيادة الحصة السوقية ، وتعظيم العائد على حق الملكية.

وفي مجال الجامعات فأن هذا المنظور عبارة عن تفاصيل كلفوية لجميع التكاليف الناتجة عن ممار□ة الجامعة لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن المنظورات الثلاث الأخرى ، كذلك هناك جانب مالي □تثماري وهو مجال تقديم الخدمات في مجال البحث والاختراع وتقديم بعض السلع التي تلبي جزءاً من حاجات ورغبات المجتمع و□وق العمل وبالتالي فأنه كلما □تبعدت التكاليف الغير ضرورية من خلال □يطرة الجامعة على نشاطاتها وفعالياتها وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر تأثيرا على أدائها الا□تراتيجي.

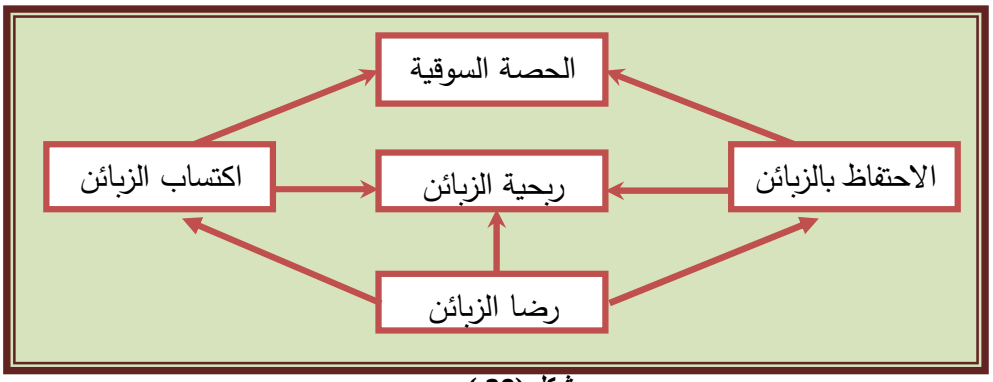
إما فيما يخص المشاكل والانتقادات المتعلقة بالمقاييس المالية فيمكن الإشارة إلى بعض هذه المشاكل :

- أنها غير متوافقة مع بيئة الإعمال اليوم والتي اغلب القيم فيها تخلق من الموجودات الغير ملموسة.
- المقاييس المالية هي مرآة للماضي ، وبالتالي فهي تفتقر إلى قوة التنبؤ بالمستقبل.
- نشاطات خلق القيمة طويلة الأمد قد تساوم بنشاطات قصيرة الأمد.
- تزود المقاييس المالية القليل من التوجيه إلى العاملين في المستوى الأدنى.
- إن هذه المقاييس لا تعكس الموقف التنافسي لمنظمات الإعمال.

ويمكن القول أن المشاكل المتعلقة بالمقاييس المالية تفسر أهمية مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة في قياس الأداء الاستراتيجي وذلك لكونه لا يأخذ بالمقاييس المالية فقط وإنما يأخذ بنظر الاعتبار المقاييس الأخرى ، مما يساعد المنظمات على تحديد موقعها الاستراتيجي ضمن البيئة التنافسية.

2- منظور الزبون (Customer Perspective)

عند اختيار مقاييس منظور الزبون في بطاقة الدرجات المتوازنة ، على المنظمات الإجابة على أسئلة مهمين "مَن هم زبائننا المستهدفين ؟ وما هي قيمنا المقترحة لخدمتهم؟ " ويعبر هذا المنظور عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المنظمة اذ تهتم العديد من المنظمات في الوقت الحاضر بالمحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب واكتساب المزيد من الزبائن الجدد ، وأصبحت من أولويات اهتمامات المنظمات اكتساب ثقة زبائنها من خلال تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة والمتطورة وفي ظل البيئة التنافسية أصبح الزبون أكثر معرفة وإدراك لخصائص المنتجات المختلفة ورغم أهمية الزبائن ودورهم في صياغة استراتيجيات المنظمات ، إلا أن الطابع غير الملموس لإرضاء الزبائن يجعل من الصعب قياسه في صورة كمية وضمن هذا المنظور فان بطاقة الدرجات المتوازنة تطلب من المديرين أن يترجموا رسالتهم العامة عن خدمة الزبائن إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم الزبائن، وان اهتمامات الزبائن تقع ضمن أربع مجالات وهي الوقت ، الجودة ، الأداء والخدمة، والكلفة، كما يحدد المنظور أجزاء السوق المستهدف ويقيس نجاح المنظمة في تلك الأجزاء من خلال مجموعة المقاييس الجوهرية في منظور الزبائن التي تشمل جميع أنواع المنظمات وتتمثل بالحصة السوقية ، الاحتفاظ بالزبائن ، اكتساب الزبائن ، رضا الزبائن ، ربحية الزبائن والشكل(30) يوضح ذلك.



شكل (30)

المقاييس الجوهرية لمنظور الزبون

Source: Kaplan, Robert S., &Nortan ,David P.,"Balanced Scorecard Translate Strategy Into Action ", Harvard Business school Press, boston, Massachusetts, 1996,p:68.

إذ يبدو من الشكل (30) أن رضا الزبائن يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من جانب واكتسابهم لزبائن جدد من جانب آخر وتحقيق الحصة السوقية الذي ينصب في تحقيق ربحية الزبائن مما يعد ذلك احد الأهداف المالية المستهدفة.

وفي مجال الجامعات فأن الزبون يتمثل بالمجتمع بشكل عام و□وق العمل بشكل خاص والذي يمثل المنظمات بأنواعها جميعاً والتي تستقطب خريجي الجامعة للعمل لديها كذلك تستقبل البحوث العلمية والأفكار والاختراعات التي تحل المشاكل التي تواجهها المنظمات، ومن المقاييس التي يمكن ا□تخدامها لقياس أداء الجامعة في هذا المجال الآتي:-

- □رعة الا□تجابة لطلبات□وق العمل والبيئة.
- ا□تقصاء درجة رضا المجتمع و□وق العمل عن الخدمات المقدمة من قبل الجامعة.
- معدلات إقامة علاقات قوية ورصينة مع الأطراف الأخرى في مجال التطوير كالجامعات الإقليمية والدولية.
- مؤهلات الخريجين من حيث العلمية والتخصص.

3-منظور العمليات الداخلية (Internal process Perspective)

إن المقاييس التي يتضمنها منظور العمليات الداخلية تتضمن الإجابة على السؤال الآتي"ما هي قدراتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية؟"ويقصد به الفعاليات الداخلية التي تقوم بها

المنظمة لمقابلة توقعات الزبائن والتي لها تأثير على رضائهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة تفرديه لزبائنهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى، ويركز هذا المنظور على مسببات حدوث التكلفة (المقاييس غير المالية أي العمليات التشغيلية الداخلية) التي تعكس كيفية قيام المنظمات بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبائن ، وتشجع المنظمات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب إن تتميز به لكي تصبح أكثر نجاحا وتطورا وبالتالي فأن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية يترتب عليه تحسين الإنتاجية وتحقيق وفورات في التكاليف مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة ، وهناك بعض المجالات التي تظهر فيها كفاءة العمليات الداخلية منها :

- تجابة المنظمة لعمليات التطوير والابتكار لغرض تطوير منتجات جديدة والنفاذ من خلالها إلى أواق جديدة .
- زيادة قيمة الزبون بالنسبة للمنظمة من خلال توبع وتعميق العلاقات التبادلية مع الزبائن الحاليين وعدهم شركاء متضامنين في الأداء.
- تحقيق التميز التشغيلي من خلال تطوير وتحسين العمليات الداخلية ، وكفاءة تخدام وتشغيل الأصول ، وتطوير إدارة الموارد والطاقة المتاحة.
- إقامة علاقات فعالة وقوية مع الأطراف الخارجية تتضمن التعاون في مجال تطوير المنتج وياات الشراء ووائل تحسين العمليات ومستوى الجودة.

ويكشف هذا المنظور عن وجود اختلافات أية ما بين المدخل التقليدي ذي الأاس المالي ومدخل بطاقة الدرجات المتوازنة فيما يتعلق بقياس الأداء،ويمكن توضيح هذا الاختلاف على وفق الأتي:

- المدخل التقليدي في قياس الأداء يشتمل على رقابة عمليات المنظمة القائمة وتحسينها بينما مدخل البطاقة يحدد عادة عمليات جديدة تماماً يتحتم على المنظمة التفوق فيها لتلبية أهداف الزبون وأهداف مالية أخرى.
- نظم قياس الأداء التقليدية تشتمل على عمليات تقديم منتجات وخدمات للزبائن الحاليين، بينما مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة يشتمل على عمليات الإبداع ويدخلها في منظور عمليات العمل الداخلية والتي ينتظر من خلالها تقديم منتجات للزبائن الحاليين والمحتملين،وتشمل المقاييس التي تستخدم في قياس كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية على زمن دورة الإنتاج والتشغيل، مستويات الجودة ، الكلفة ، المرونة ، مدة الاتجابة ، التسليم الفوري.

وفي مجال الجامعات يمكن تحديد بعض الأنشطة الداخلية التي يمكن قياها في الجامعات:

- المقررات العلمية من حيث شموليتها ومدى ارتباطها بالواقع العلمي للبيئة التي تتواجد فيها الجامعة .
- عضو هيأة التدريس بعده مدخلاً مهماً وأ.ياً في العملية التعليمية من خلال مستواه العلمي وقدرته على تنمية مهاراته الفكرية من خلال متابعته المستمرة للتطور الذي يحصل في مجال تخصصه.
- الطالب بعده وف يكون احد مخرجاتها الأ.ية مستقبلا وذلك من خلال تنمية قدراته في البحث ومواصلة التطور في مجال اختصاصه وخلق منه طالباً باحثاً.
- قدرة الجامعة على تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين وتطوير العمليات الداخلية.

4- منظور التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective)

تتضمن مقاييس هذا المنظور الإجابة على السؤال الآتي " كيف يمكن أن نعزز من قدرتنا على التحسينات المستمرة وخلق القيمة؟" ويعبر هذا المنظور عن الأس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد إذ يعد مجال التعلم احد محددات نجاح المنظمة وا.تمرارها في المنافسة ، إذ يعتمد في الأ.اس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة ، ويؤدي امتلاك العنصر البشري قدرات الإبداع والتطور إلى تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية التي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من الزبائن والذي يقود في النهاية إلى زيادة إيرادات المنظمة وبالتالي ارتفاع معدل ربحيتها ويرتكز هذا المنظور على التعلم التنظيمي والذي تمت الإشارة إليه في المبحث السابق والنمو والذي يعني تحديد البنية التحتية التي يجب ان تحققها المنظمة لنمو وتحسين بعيد الامد ، ويتحقق النمو والتعلم التنظيمي للمنظمة من خلال ثلاثة مصادر أ.ية هي:-

- قدرات العاملين: والتي تتضمن ثلاث مقاييس جوهرية:

– رضا العاملين :والذي يتحقق من خلال مدى مشاركتهم في اتخاذ القرار، الاعتراف بانجازاتهم عند إتقانهم العمل ، رعة وصول المعلومات للعاملين ، تشجيعهم على الإبداع، مستوى الدعم من الإدارة ، والرضا الكامل عن المنظمة.

– الاحتفاظ بالعاملين : يعد احتفاظ المنظمة بالعاملين لمدة طويلة مؤشر لمدى ولائهم لها فضلاً عن حصولها على خبراتهم في مجال تلبية احتياجات الزبائن وان بناء ولاء لدى العاملين

يسهم في إيجاد قيمة للمنظمة لكونه يدمج المعرفة الضمنية والصريحة في أنشطة المنظمة المختلفة.

- إنتاجية العاملين : تعكس إنتاجية العاملين مهاراتهم وروحهم المعنوية ومدى قدرتهم على الإبداع والابتكار وتحسين العمليات الداخلية والتي تعطي مخرجات تسهم في رضا الزبائن.

- قدرات نظم المعلومات: إن العاملين كي يكونوا فاعلين في بيئة التنافس يحتاجون إلى معلومات متميزة عن الزبائن والعمليات الداخلية والجوانب المالية المهمة، لذا فان أنظمة المعلومات تعد متطلباً أ□ا□ياً للعمل لأنها تمثل جانبا مهما في تحسين العمليات وتزويد باقي الأنظمة بالمعلومات الصحيحة.
- الإجراءات التنظيمية :والتي تتمثل بالتحفيز والتمكين والاندماج.

وفي مجال الجامعات يمكن □تخدام المقاييس الآتية:

- عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة ، براءات الاختراع التي تقدمها الجامعة.
- عدد الدورات التدريبية التي تقيمها الجامعة لملاكها في داخل الجامعة أو خارجها.
- المواصفات والخصائص الفريدة والمميزة للخدمات مقارنة بالمنافسين.
- درجة المرونة لتحقيق الا□تجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.

ويشير كل من (Kaplan&Norton,2006:7) الى أن المنظورات ترتبط بعلاقة السبب والنتيجة فمثلاً برنامج التدريب يحسن من مهارات العاملين (منظور التعلم والنمو) والذي بدوره يؤدي إلى تحسين خدمة الزبائن (منظور العمليات الداخلية) وهذا بدوره يؤدي إلى رضا الزبائن (منظور الزبون) وفي النتيجة زيادة العائدات وتحقيق الأرباح (المنظور المالي). وفي السياق نفسه يضيف (زايد،3:2004) أن مخرجات كل منظور هي مدخلات للمنظور التالي فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من العمالة الراغبة في العمل ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أداء العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن ، إن هذا الرضا في المقابل□وف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي والجدول(10) يوضح عملية الترابط.

جدول (10)

عملية الترابط بين المنظورات الأربع لبطاقة الدرجات المتوازنة

المنظور	الأثر المحتمل
التعلم والنمو	رأس المال الفكري هو الأساس لكل عملية تجديد وابتكار منظمي
العمليات الداخلية	القوى البشرية المميزة تسهم بشكل مباشر بتحسين الأداء
الزبون	تحسين أداء العمليات الداخلية يحقق رضا الزبون
المالي	تحقيق الرضا لدى الزبون يؤدي إلى تحقيق النتائج المالية المخططة

المصدر: زايد, عادل محمد ،" تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي" ،ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ،2004،ص:5 .

الفصل الثانـي

بعض الدراسات السابقة

ومنهجية الدراسة

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

الفصل الثاني

بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيد :-

يستعرض هذا الفصل ضمن المبحث الأول بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، وقد جاءت بمحورين هما الدراسات الأجنبية والدراسات العربية ، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى منهجية الدراسة التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة ، أهميتها ، أهدافها ، تصميم مخطط الدراسة الفرضي ، تحديد الفرضيات الرئيسة والفرعية لها ، وتوضيح الأساليب المستخدمة بجمع البيانات وتحليلها ، فضلاً عن إعطاء وصف تفصيلي لعينة الدراسة .

الفصل الثاني

المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة

- بعض الدراسات الأجنبية الخاصة بموضوع الدراسة .
- بعض الدراسات العربية الخاصة بموضوع الدراسة .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

- مشكلة الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- مخطط الدراسة .
- فرضيات الدراسة .
- حدود الدراسة .
- أدوات الدراسة .
- الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة .
- توزيع استمارة الاستبانة.
- وصف عينة الدراسة .
- نبذة عن عينة الدراسة .
- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة .

المبحث الأول
بعض الدراسات السابقة

يستعرض هذا المبحث عدداً من الدراسات السابقة النظرية والميدانية الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع الدراسة التي أسهمت في رسم أطرها النظرية والمنهجية والميدانية وكما يأتي :

أولاً : بعض الدراسات الأجنبية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة .

1. دراسة (Alavi & Leider,2001)

"Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues"

(إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة: أسس مفاهيمية وقضايا بحثية)

وهي دراسة نظرية سعت إلى بيان أن المعرفة مفهوم مجرد وواسع وقد تزايد الاهتمام به في السنوات القليلة الماضية كمورد تنظيمي، وتبلورت إدارة المعرفة من هذا الاهتمام ، وركزت بحوث نظم إدارة المعرفة على دعم ومساندة خلق ونقل وتطبيق واستخدام المعرفة في المنظمات كذلك هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة نظرية عن الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة كما ناقشت الدراسة العمليات الأساسية لإدارة المعرفة ودور تكنولوجيا المعلومات في مساندة هذه العمليات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها الآتي :-

أ- تتضمن إدارة المعرفة من مجموعة من العمليات الأساسية هي (خلق ، خزن واسترجاع ، نقل ، تطبيق) وان هذه العمليات معتمدة على بعضها البعض.

ب- تلعب تكنولوجيا المعلومات دور كبير في مساندة عمليات إدارة المعرفة.

ج- قدمت الدراسة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة والتي تشكل قاعدة أساسية للبحوث المستقبلية.

2. دراسة (Jillinda,et al., 2001)

"Knowledge Management Practices in Higher Education"

(تطبيقات إدارة المعرفة في التعليم العالي)

وهي دراسة نظرية سعت إلى الإجابة عن تساؤل مفاده :

هل بالإمكان استخدام وتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في الكليات والجامعات ؟ إذ تُعّد إدارة المعرفة حقلاً معرفياً وتجربة جديدة في قطاع التعليم العالي والذي يجب أن يكون مليئاً بالمنظمات التي ترفع من المعرفة لأجل زيادة الإبداع ، وتحسين خدمة الزبائن، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها انه يمكن تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي ، وفي المجالات الآتية :

أ- تطوير عمليات البحث العلمي .
ب- تطوير عمليات المناهج الدراسية .
ت- خدمة الطلبة في شؤونهم جميعاً.
ث- تطوير الخدمات الإدارية للجامعات .
ج- التخطيط الاستراتيجي .

3. دراسة (Pastor & Maria,2003)

"Assessment Of Knowledge Initiatives For The Development Of a Learning Capacity In Organizations : An integrative Model"

(تقييم مبادرات المعرفة لتطوير قدرة التعلم في المنظمات : نموذج تكاملي)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي لتحليل المبادرات المهمة لإدارة المعرفة كشرط أساسي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم ، وقد جرت هذه الدراسة في المنظمات الاسبانية لاختبار فرضيات الدراسة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

أ – تشكل كل من نظم الإدارة والظروف الاجتماعية والثقافية عوامل مساعدة ومهمة لإمكانية التعلم داخل المنظمات.

ب – دور تكنولوجيا المعلومات عند تفاعله مع الظروف الاجتماعية والثقافية وتأثيره على إمكانية التعلم.

ج – العلاقة الايجابية بين التعلم والأداء.

ولكي يتم التعلم داخل المنظمات فإنها تحتاج لتكامل كل من الإفراد ، العمليات ، التكنولوجيا ، وهذا يمثل جهود إدارة المعرفة وبالتالي فان إدارة المعرفة تمثل مفتاح لتعزيز الأداء داخل المنظمة من خلال تطوير إمكانية التعلم.

4. دراسة (Keeley ,2004)

"Institutional Research as the Catalyst for the Extent an effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations"

(البحث المؤسساتي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في منظمات التعليم العالي)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في منظمات التعليم العالي ، إذ قام الباحث باختيار مسؤولين في البحث الجامعي من

(450) منظمة اختيارا عشوائيا للمشاركة في الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

أ – وجود علاقة قوية بين التعليم الجامعي وبرنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

ب – مارست منظمات التعليم العالي إدارة المعرفة من خلال هيأة البحث العلمي.

ج – إن منظمات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت الفرص أمام الأفراد للمشاركة بالمعرفة سواء بالوسائل الالكترونية أو بالمشاركة الفعلية وجها لوجه وقد أفرزت هذه المنظمات خطوات ناجحة في التخطيط أو اتخاذ القرار.

د – إن ممارسات إدارة المعرفة ساهمت في تطوير العمل وتحسين الأداء.

5.دراسة (Ang & Massingham, 2007)

"National Culture and the Standardization Versus Adaptation of Knowledge Management"

(الثقافة الوطنية والمعيارية مقابل تبني إدارة المعرفة)

سعت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار عمل للمعيارية وتبني عمليات إدارة المعرفة المستندة إلى الاختلافات في الثقافة الوطنية وهي دراسة نظرية أجريت على منظمات دولية MNCs.

ومن الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها الآتي:

- تطوير أنموذج تصويري لجعل المعيارية مقابل اتخاذ القرار.
- إدراج العمليات الرئيسة والعمليات الثانوية لإدارة المعرفة ، لمعرفة أين تكمن الحاجة إلى التبني والتميز؟.
- وضع إطار عمل لحل التوترات المتنافسة أيّهما أقوى ضغوطاً، المسؤولية الثقافية أم ضغوط المجال الاقتصادي ضمن مجموعة من العوامل التي تخلق العوائق لإدارة المعرفة الدولية.
- أظهرت الدراسة النتائج المحتملة بعد أن تقرر المنظمة قرار التبني أو توحيد ممارسات إدارة معرفتها.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها :

- أن تأثير الثقافة الوطنية في إدارة المعرفة قد يفهم عند مستوى عمليات إدارة المعرفة الرئيسة وعلى مستوى العمليات الثانوية أيضاً.
- إن طبيعة ومستوى التأثير متفاوتة بالنسبة للعمليات الرئيسة والعمليات الثانوية.
- ان هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في توليد المعرفة ونقلها.
- إن هناك شروطاً لمعرفة أن المعيارية ملائمة أو التبني ملائم في نظام إدارة المعرفة، مستويات العمليات والعمليات الثانوية، والقرار فإن الأداء يجب أن يبقى فاعلاً ومطبقاً بشكل عملي مما يقود إلى نتائج فعلية.

ثانياً: بعض الدراسات العربية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة.

1.دراسة (الكبيسي,2002)

"إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة الضمنية والظاهرة والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة وتقييم تلك المستويات في منظمات القطاع الصناعي المختلط. بلغت عينة الدراسة (54) فرداً بواقع (11) مديراً و(43) رئيس قسم وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في عملية جمع المعلومات وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها الآتي :-

أ. إن استثمار المنظمات عينة الدراسة للمعرفة الضمنية كان ضعيفاً جداً مقارنة بالمعرفة الظاهرة إذ كان مستوى الاستثمار جيداً.

ب .نجاح المنظمات في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، توزيعها، تطبيقها، في تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية.

ج . إخفاق تلك المنظمات في تعزيز الإبداعات الإدارية المتمثلة بأحداث تغير في الهياكل التنظيمية أو إتبّاع سياسات إدارية جديدة.

2 . دراسة (علوان ، 2007)

" تأثير عمليات إدارة المعرفة في جودة خدمة المريض "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى , حيث أجريت الدراسة في إحدى المستشفيات العراقية , وهي مستشفى الكرخ العام وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة إذ وزعت الاستبانة الأولى على عينة مكونة من (25) فردا من الملاك الطبي والإداري والفني والذين يمثلون صناع المعرفة في المستشفى كذلك تم اختيار عينة من (25) مريضا من الذين يبحثون عن الخدمات الصحية في المستشفى وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وإنها يجب إن تتفاعل مع الأحداث والمشكلات التي تواجهها المنظمة وفقا لظروفها وبيئاتها (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات التي غالبًا ما يقوم بها صناع المعرفة في المنظمات إذا توفرت لهم الأسس الصحيحة والظروف المناسبة والإدارة الناجحة الفعالة المحبة للتطوير والابتكار.

3 . **دراسة (علي ،2007)**

" دور استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة "

هدفت الدراسة إلى استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة ، وقد اعتمدت الدراسة المقابلات الشخصية و الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات وشملت عينة الدراسة (119) شخصاً يشغلون مناصباً إداريةً متقدمة وزعت عليهم الاستبانة المعدة لهذا الغرض ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها الآتي :-

1. إن عمليات إدارة المعرفة متواجدة في الجامعات (مجال الدراسة) .
2. إن عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة , تحديد أهداف المعرفة , توليد المعرفة , خزن المعرفة , توزيع المعرفة , تطبيق المعرفة)، قد حققت ارتباطات إيجابية وذات دلالة معنوية مع مكونات الرؤيا الإستراتيجية (الاتجاه المستقبلي , الشفافية, القبول الواسع) مما يشير إلى تماسك هذه المكونات وتفاعلها مع بعضها .
3. أتضح أن قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في مكونات الرؤيا الإستراتيجية ذات مقدار عالٍ واستنادا" إلى ذلك فأن عمليات إدارة المعرفة تستمد أهميتها من قوة تأثيرها بمكونات الرؤيا الإستراتيجية .

4 . **دراسة (العسكري ، 2010)**

" أثر عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي "

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على جملة من التساؤلات مفادها " ما عمليات إدارة المعرفة الجوهرية التي يتم ممارستها في المنظمات المبحوثة ؟ وهل تتباين تلك المنظمات في تبنيها لتلك العمليات ؟ حيث حاولت تقديم إطار نظري حديث لأبرز ماطرحه الكتاب والباحثين لمتغيري الدراسة فضلا عن اطارعملي تحليلي لآراء عينة مختارة ضمن مجتمع الدراسة المتضمن كليات جامعة القادسية ، إذ بلغ حجم العينة (76) قائداً إدارياً ، وباستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان منها : تباين الكليات المبحوثة في تبنيها لعمليات إدارة المعرفة الجوهرية وكذلك مستوى فاعليتها فضلا عن وجود علاقة ارتباط واثر بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية ومستوى الفاعلية التنظيمية.

ثالثاً بعض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1. دراسة (Therin, 2002)

"Organizational Learning and Innovation in High – Tech small Firms"

(التعلم التنظيمي والإبداع في المنظمات الصغيرة ذات التكنولوجيا العالية)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير عمليات التعلم في المنظمات على أداء الإبداع في المنظمات الصغيرة ذات التكنولوجيا المتقدمة، إذ حددت الدراسة مفاهيم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، والارتباط المتبادل بينهما. وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (1000) منظمة اختيرت على أساس انضمامها إلى قطاع التكنولوجيا وحجمها (اقل من 500 عامل)، وتم جمع أسمائها من دليل (Hoovers) للمنظمات عام (1999). واعتمدت الاستبانه كأداة أساسية لجمع المعلومات بحسب مقياس ليكرت سباعي الدرجات وتوصلت هذه الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

أ- يرتبط التعلم التنظيمي ايجابياً بالإبداع في المنظمات الصغيرة المتقدمة جدا.

ب- تعد المعرفة التي يتم تقديمها مصدرا رئيسا للميزة التنافسية والتنافس بدوره يرتبط بقدرة المنظمة على خلق المعرفة وإدارتها والتعلم بصورة أسرع من منافسيها.

ج- تحسين طرائق الأداء الإبداعي لمنظمات التعلم لكونها منظمات إبداعية يكون الإبداع من نتاجها.

2. دراسة (Hudspeth , 2004)

" Organizational Learning Culture, Strategic Responsiveness and Mass-Customization capabilities of United States Manufacturing Enterprises"

(ثقافة التعلم التنظيمي ، القدرة على الايصائية الواسعة والاستجابة الإستراتيجية في المنظمات التصنيعية في الولايات المتحدة الأمريكية)

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين أربع مكونات أساسية تساعد المنظمات الاستمرار في البيئة المضطربة هي :

أ . القدرة على التعلم بسرعة لتحقيق رغبات العملاء .

ب . القدرة على الاستجابة الإستراتيجية .

ج . القدرة على التعديل وفقا لمتطلبات العملاء.

د . القدرة على تقديم منتجات ذات قيمة عالية .

وقد استخدمت الدراسة البريد الالكتروني في توزيع استمارة الاستبانة على عينة حجمها (141) منظمة صناعية (صغيرة ، متوسطة ، كبيرة) الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الأتي:-

أ- إن ثقافة التعلم التنظيمي تمكن المنظمات من القدرة السريعة على التكيف للتغيرات البيئية.

ب- إن ثقافة التعلم التنظيمي تمكن المنظمات من التعديل في استراتيجياتها وفقا لمتطلبات العملاء.

ت- إن القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات ، والقدرة على تعديل الإستراتيجية تساعد المنظمات على الاستمرار في البيئة المضطربة .

3. دراسة (Abernethy ,et al ., 2007)

"Translating organizational learning orientation into performance: The role of management control systems"

(ترجمة توجه التعلم التنظيمي إلى أداء : دور نظم الرقابة الإدارية)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين توجه التعلم التنظيمي وبين خيارين للرقابة هما : رقابة المدخلات ورقابة المخرجات، وتوضيح فيما إذا كان هناك دور لنظام الرقابة الإدارية في التزام المنظمة تجاه تطبيق التوجه التعلمي، ومدى تأثير ذلك في أداء المنظمة الذي تم قياسه من خلال متغيرين هما : فاعلية الأداء الكلي ، والأداء المالي للمنظمة . وقد تَشكل مُجتمع الدراسة من (188) وحدة عمل (business unit) من الوحدات الصناعية العاملة في استراليا، وتم جمع البيانات من(266) مديراً، من مديري الإدارة العليا عن طريق استمارة استبيان صُمِّمت للدراسة الميدانية وقد افترضت هذه الدراسة بأن التزام المنظمة بالتعلم التنظيمي كأولوية إستراتيجية، سيجعلها تعتمد على استخدام نظام رقابة المدخلات لضمان توظيف الأفراد بشكل صحيح من حيث امتلاك التدريب، والمهارات، والقيم التي يتطلبها العمل داخل المنظمة وكذلك استخدام نظام المخرجات لقياس نتائج أنشطة الأفراد والتي تتضمن الأهداف التي تعكس النتائج التنظيمية المطلوبة وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

أ. هناك علاقة تأثير ايجابية للالتزام الإستراتيجي بالتعلم التنظيمي في الأداء الكلي والمالي للمنظمة ولكن بصورة متفاوتة، فالعلاقة مع الأداء الكلي كانت أقوى من العلاقة مع الأداء المالي.

ب . للتعلم التنظيمي تأثير ايجابي ومهم على اختيار نظام الرقابة بالنسبة للمدخلات والمخرجات في الوقت نفسه، ولكن بشكل متفاوت أيضاً، فعلاقة التأثير مع رقابة المدخلات تكون ذات أهمية أكبر من رقابة المخرجات .

4. دراسة (Graham & Nafukho, 2007)

"Employees Perception Toward the Dimension of Culture in Enhancing Organizational Learning"

(إدراك العاملين اتجاه بعد الثقافة في تعزيز التعلم التنظيمي)

سعت الدراسة إلى تحديد ادراكات العاملين عن بعد الثقافة نحو تسهيل مبادرة التعلم التنظيمي، وسعت كذلك إلى مقارنة تجربة عمل العاملين (العمل طوال العمر)، وشفتات العمل، وإدراكهم نحو بعد الثقافة لغرض تعزيز مبادرة التعلم التنظيمي ، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ وزعت على (150) عاملاً يعملون في منظمات تصنيعية، واستخدم ANOVA لفحص العلاقة بين العمل طوال العمر، شفت العمل، الإدراك نحو بعد الثقافة في تعزيز التعلم التنظيمي، لتحديد هل أن شفتات العمل يمكن أن تكون ذات علاقة معنوية مع المتغير المستقل ادراكات العاملين نحو بعد الثقافة لتعزيز التعلم التنظيمي ، توصلت الدراسة إلى أن تجربة عمل العاملين وشفتات العمل تختلف حين تقارن بادراك العاملين نحو بعد الثقافة في زيادة مبادرة التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال الصغيرة، وان على المديرين في هذه المنظمات أن يطبقوا نتائج هذه الدراسة عند تصميم شفتات العمل حين يرغبون برفع مستوى التعلم التنظيمي ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في المنظمات التجارية الكبيرة بينما تكون محدودة في المنظمات الصغيرة ، كما أشارت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الثقافية التي تحد من التعلم التنظيمي في المنظمات الصغيرة.

رابعاً: بعض الدراسات العربية المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1. **دراسة (أيوب ، 2004)**

(دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنظمات السعودية الكبرى)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي ودورها في دعم التغيير الإستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة، وقد أُجريت الدراسة في عدد من المنظمات السعودية بلغت (100) منظمة ، وتم جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي من خلال استبانه بلغ عددها (300) استمارة، شملت المديرين العاملين في تلك المنظمات ولغاية المستوى الثاني وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن ممارسة التعلم التنظيمي تتأثر بمستوى دعم الإدارة العليا لعملية التعلم فضلاً عن حجم المنظمة قياساً بمبيعاتها السنوية وكذلك نوع النشاط الذي تمارسه تلك المنظمة ، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضاً هي وجود علاقة ايجابية بين أبعاد التعلم التنظيمي والتي تتمثل بـ (البعد الإستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي) مع مراحل التغيير الإستراتيجي المتمثلة بـ (الاستعداد الدائم للتغيير، والتخطيط للتغيير المستمر، وتطبيق خطة التغيير، والتعلم من خلال التطبيق)، كما أوضحت الدراسة بأن البعد الثقافي في ممارسة التعلم التنظيمي كان من أكثر المتغيرات ارتباطاً بالمتغير الإستراتيجي المقدم من قبل أفراد الإدارة العليا، يليه البعد الإستراتيجي ثم يأتي البعد التنظيمي في المرتبة الأخيرة .

2. **دراسة (دهام ، 2005)**

(التعلم التنظيمي وأثرة في نجاح المنظمات)

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة ومستوى علاقة التعلم التنظيمي وأثرة في نجاح المنظمات ، وتحديد أي بعد من أبعاد التعلم التنظيمي له تأثير في نجاح المنظمات مجتمع الدراسة ويتألف مجتمع الدراسة من منظمات وزارة الأعمار والإسكان في العراق والبالغ عددها (7) ، وتألفت العينة من (66) مديراً من الإدارات العليا والوسطى للمنظمات مجتمع الدراسة وقد مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة التي استخدمها الباحث للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للمنظمات مجتمع الدراسة أساساً جيداً للتعلم ولكنها ما تزال بحاجة إلى إدراك أكثر لأهمية التعلم التنظيمي بكل أبعاده في تعزيز

فرص نجاحها ، ولا تزال تفصلها مسافة بعيدة عن الطرق المؤدية نحو المنظمات المتعلمة التي توصف بأنها بمستوى من النجاح المستمر .

3. **دراسة (البغدادي ' 2006)**

(العلاقة بين التعلم التنظيمي و إدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة)

هدفت الدراسة إلى تحليل متطلبات الأخذ بفكرة التعلم التنظيمي و إدارة المعلومات في قطاع الصناعة المصرفية الخاصة في العراق و فيما إذ كانت مؤثرة في تحقيق قيمة لأعمال المصارف المبحوثة 'يتألف مجتمع الدراسة من (12) مصرفاً أهلياً ' وتم اختبار عينة قصديه من(104) مدير من الإدارة العامة و المصارف مجتمع الدراسة ' و قد مثلت الاستبانه الأداة الرئيسة التي استعملها الباحث للحصول على البيانات الفكرية و التطبيقية. و توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات الفكرية النظرية و التطبيقية كان أهمها ، أن إدارة المعلومات هي مكملة للتعلم التنظيمي و ليست بديلا عنة , وان التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات نظامان متكاملان يسعيان إلى تحقيق قيمة للأعمال سواء عبر التأثير الفردي أو التأثير التكاملي عبر تحسين شكل ونوع الأداء العملياتي أو عبر الإسهام في إضافة قيمة على أعمال و منتجات و خدمات المنظمة مجتمع الدراسة .

4. **دراسة (الظالمي ، 2010)**

" التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة ودوره في تحقيق القدرات التنافسية ، ومعرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة عينة الدراسة لمفهوم التعلم التنظيمي بأبعاده وتوظيفه في تحقيق القدرات التنافسية وتم استخدام استمارة الاستبيان أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ، وقد بلغ حجم العينة التي شملتها هذه الدراسة (230) من أعضاء الهيأة التدريسية في جامعات الفرات الأوسط من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (800) تدريسي وعلى وفق الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد) وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج منها تباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة.

خامساً: بعض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الاستراتيجي

1. دراسة (Sedera , 2001)

" A Balanced Scorecard Approach to Enterprise Systems Performance Measurement "

(مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس أداء أنظمة المشاريع (*ES*))

استهدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيف يمكن أن تقاس منافع أنظمة المشاريع (*ES*) في القطاع العام بشكل جيد، وان (*ES*) هي" مرادف لأنظمة المنظمة الواسعة التي تعمل على توحيد العمليات الرئيسة والوظائف الإدارية الرئيسة وكل من شأنه إن يجعل المنظمة تستجيب للزبون وللتحسينات الإستراتيجية " كما هدفت هذه الدراسة إلى اشتقاق أداة قياس مناسبة لأنظمة المنظمة الشاملة لغرض تقييم الجودة وتحديد أين على المنظمات أن تركز جهودها لإدراك المنافع والاستثمارات الأخرى ، وتم استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة للسيطرة على المجالات المالية وغير المالية لقياس أداء (*ES*) كما حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما المقاييس الملائمة لتقييم (*ES*)؟ وهل إن البطاقة طريقة ملائمة للقياس؟ وما المنظورات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند القياس؟

وقدمت الدراسة نتائج ساهمت في قياس (*ES*) وميادين أنظمة المعلومات الإدارية عن طريق توفير فهم أفضل للبطاقة في القطاع العام ولتقييم أداء (*ES*)، تحديد وتعديل مقاييس محددة ترتبط بالاستراتيجيات والأهداف الموحدة لقياس ناجح لأداء أنظمة المنظمات وخلصت الدراسة إلى تصميم نظام شامل لقياس أداء (*ES*) لكلا القطاعين العام والخاص.

2. دراسة (Zaman,2002)

"Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent"

(تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة في المنظمات الاسترالية : دراسة استطلاعية لممارسة المنظمات الحالية والقصد الاستراتيجي)

استهدفت الدراسة بحث الوضع الحالي لتطبيق أنموذج (BSC) في المنظمات الأسترالية وخطة التطبيق في المستقبل القريب، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على (50) منظمة أسترالية تم إجراء مسح لها ، وقد أظهر المسح أن نسبة (33 %) منها قد طبقت الأنموذج، في حين (25 %) تخطط لتنفيذه في المستقبل ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه وبالرغم من إدراك ومعرفة إدارات المنظمات الأسترالية بأنموذج (BSC) إلا أن هناك ضعفاً في

المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للمنظمات لتنفيذه في منظماتهم ، وان (BSC) أداة مهمة لقياس الأداء الاستراتيجي وأن فهم الإدارة العليا ودعمها لقضية تطبيق الأنموذج يُعدّ مهماً جداً.

3.دراسة (Anantatmula,2007)

"Linking KM effectiveness attributes to organizational performance"

(ربط خواص فاعلية إدارة المعرفة (KM) بالأداء التنظيمي)

استهدفت هذه الدراسة تحديد خواص فاعلية إدارة المعرفة (KM) والوقوف على علاقتها بالنتائج التي تحققها المنظمات، وتشير هذه الدراسة إلى أن نتائج إدارة المعرفة (KM) يصعب قياسها إلا أنه من الممكن تقييم مساهمتها في الأداء التنظيمي وتناولت الدراسة مجموعة من الأسئلة منها : ما خصائص فاعلية إدارة المعرفة ؟ كيف يمكن للإدارة استعمال هذه الخصائص للاستفادة من أصول المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي ؟ وقد طلب من المتخصصين في (KM) المشاركة في الإجابة عن إستبانة أعدت لمعرفة أهم خصائص فاعلية إدارة المعرفة (KM) ، وكانت النتائج من هذه الدراسة إن القيادة هي الداعم الأساسي للتنفيذ الناجح لإدارة المعرفة (KM) وهي المسؤولة عن توفير بيئة تعلم في المنظمات والمحافظة على إستمراريتها ، كما أن تنسيق مبادرات (KM) مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة سّيوجه جهود (KM) نحو الأداء التنظيمي المحسّن مثل رضا الزبون وازدهار المنظمة وكانت من مشاكل هذه الدراسة أن المشاركين فيها هم من المتخصصين في (KM) فقط وبالتالي فان هذه الدراسة محدودة بمجال (KM) فقط ، وإن معظم الذين أجابوا عن الاستبيانات هم المنظمات الهادفة للربح فقط ولم تشمل المنظمات غير الهادفة للربح كما ذكرت الدراسة أنه يمكن لفاعلية (KM) أن تحدث تحسينات في الأداء مثل رضا الزبون من خلال المنتج الأفضل وجودة الخدمة .

سادسا: بعض الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الاستراتيجي

1. دراسة (الياسري ، 2005)

(التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وتأثيره في الأداء)

سعت هذه الدراسة بشكل أساس إلى تحقيق الآتي :

- التوافق بين دورة حياة المنظمة والهيكل التنظيمي وتأثيره في الأداء.
- التوافق بين دورة حياة المنظمة والإستراتيجية وتأثيره في الأداء.

جرت الدراسة في القطاع المصرفي العراقي وشملت عينة مكونة من (12) مصرفا منها (4) حكوميا و(8) أهليا، وبلغ عدد أفراد العينة (78) مديرا يحتلون مواقع إدارية متقدمة ، تم قياس المتغيرات الثلاثة الأولى المستقلة (دورة حياة المنظمة، الهيكل التنظيمي، والإستراتيجية) باعتماد استمارة استبانه أعدت لهذا الغرض، فيما تم قياس المتغير الرابع اعتمادا على البيانات والحسابات الختامية للسنوات (1999-2002) م ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها الآتي :

1- تتوافق كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة مع نوع من أنواع الهيكل التنظيمي ومع نوع من أنواع الإستراتيجية هو الأكثر ملائمة لمتطلبات تلك المرحلة، وينعكس تأثير هذه التوافقات في مؤشرات الأداء.

2- يمكن للمنظمة أن تتبنى أنواع معينة من الهيكل التنظيمي وأنواع معينة من الاستراتيجيات في كل مرحلة من دورة حياتها ولكن باختلاف الترتيب بين مرحلة وأخرى وحسب متطلبات تلك المرحلة، ويتضح ذلك من خلال اختلاف تأثير هذه التوافقات في مؤشرات الأداء.

2.دراسة (سعيد ،2005)

(تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة)

هدفت الدراسة إلى تصميم ومكننة نظام متطور لتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية ، باعتماد تقنية جديدة هي " بطاقة الدرجات المتوازنة " من خلال دراسة وتشخيص معالم النظام القائم حالياً ، وتحديد نقاط قوته وضعفه ، فضلاً عن تصميم ومكننة نظام معلومات قادر على توفير البيانات بالخصائص المطلوبة التي يمكن الاستناد إليه في إجراء عملية التقويم على وفق النظام المفتوح ، أظهرت الدراسة الواقع الميداني حاجة وزارة التعليم لنظام شامل لتقويم أداء جامعاتها وكلياتها ، إذ إن النظام الحالي لتقويم أداء الجامعات يعاني من نقاط ضعف تمثلت بعدم ملائمة بعض مؤشراته كونها لا تعكس أداء الجامعة بشكل دقيق ، خلل في تحديد أوزان النظام ، إخفاق النظام في تحديد عوامل النجاح الحاسمة والتي تسهم في تمييز الجامعات ، الافتقار للمؤشرات الوصفية التي تجعل من زبائن الجامعة تشارك في عملية التقويم ، فضلاً عن افتقاره للمؤشرات المالية التي تقيس كفاءة الأداء المالي ، ومحدودية الاستفادة من مخرجاته .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها :-

1- إن مقاييس الأداء الاستراتيجي تقيس أداء الخطط الإستراتيجية بالتركيز على الأنشطة الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية ، وتتطلب هذه الأهداف أدوات قياس مختلفة مالية وغير مالية ، وان مقاييس الأداء على أساس بطاقة الدرجات المتوازنة تقدم صورة متكاملة لروابط السبب والنتيجة التي تقود بالأعمال إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

2- إن تقويم الأداء الجامعي هو فحص دقيق لواقع الحال، يبين أين أجادت تلك الجامعة ؟ ولماذا ؟ وأين أخفقت ؟ وكيف يكون العلاج ؟. وإن اعتماد تقنية الدرجات المتوازنة في تقويم الأداء الجامعي تقدم الفرصة لتشكيل سلسلة منتظمة من المقاييس التي تترجم رسالة خلق المعرفة والمشاركة، والاستفادة منها في إطار حركي شامل ومتماسك.

3- إن النظام المقترح يقدم وصفاً لواقع الجامعة بصورة مفصلة، مع تأشير الجوانب الايجابية والسلبية من خلال التحليل الدقيق والجداول التي يعرضها النظام، كما أنه يقدم مدخلاً للقياس الكلي لأداء الجامعات إذ يتم قياس جميع الإبعاد بشكل إجمالي، ويقدم مدخلاً آخر للقياس الجزئي.

3 .دراسة (الجار ، 2007)

(قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة)

سعت الدراسة الى التغلب على مثالب مدخل التحليل المالي في تقويم أداء الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية لقصوره في إعطاء صورة متكاملة عن أدائها بأستخدام منظورات تعتمد مقاييس يأخذ بنظر الاعتبار توجهات الشركة نحو الزبون الخارجي والتعلم والنمو وتحليل العمليات الداخلية فضلاً عن استخدام التحليل المالي .

وتم الاعتماد على البيانات التاريخية في المنظورين المالي والعمليات الداخلية ، والبيانات الإحصائية في منظورين الزبون والتعلم والنمو وبتحليل نتائج الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض فضلاً عن استمارة مقابلة أعدت للوقوف على الواقع الفعلي للشركة وخرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات كان منها :-

1- تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني إمكانية استخدام البطاقة في تقويم أداء الشركة .

2- اهتمام الإدارة العليا في الشركة بالمقياس المالي الذي يركز على نتائج أعمال الشركة من خلال فقرات الميزانية العمومية ، كشف الدخل لكن لا تركز بما ينبغي على المنظورات الأخرى .

4. (دراسة الحسناوي ، 2010)

(عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي)

سعت هذه الدراسة إلى تناول ودراسة عوامل الصراع في المنظمات (المتغير المستقل) والتي شملت كل من (الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التغيير التنظيمي) واستراتيجيات إدارته (المتغير الوسيط) (التجنب ، الانسحاب ، التنافس ، التعاون) وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي (المتغير المعتمد) وفقاً لأربع من المؤشرات المتمثلة بـ (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) ، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني تم توزيعها على عينة بلغ حجمها(97) فردا يحتلون مواقع إدارية متقدمة ، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات كان منها الآتي :

- يعد الأداء الاستراتيجي بمثابة المرآة التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والتي عادة ما تكون مشتقة من رؤية ورسالة المنظمة .
- تعد بطاقة الدرجات المتوازنة من أهم الوسائل الإدارية التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء الاستراتيجي تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة .

سابعا : مجال الإفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

في ضوء تفحص بعض الدراسات السابقة في مجال عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي حاولت الدراسة الحالية الإفادة من بعض الدراسات السابقة في الآتي :-

أ. الاطلاع على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية .

ب. الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد الباحثة في تحديد مجتمع للدراسة الحالية والعينة المناسبة وحجمها ، وطريقة سحبها من المجتمع .

ج. الاهتداء إلى بعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسنى معرفتها والاطلاع عليها من قبل.

د. المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) .

ه. التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات ، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية .

و. التعرف على المشكلات التي أثارتها تلك الدراسات وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لتنطلق منها الدراسة الحالية فتكمل ما تم تأسيسه في تلك الدراسات .

ز. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب النظرية فتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام أحد المتغيرات ، واختلفت في استخدام المتغير الآخر.

وفي ضوء تحليل بعض الدراسات السابقة ، امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي :-

أ. امتازت الدراسة الحالية بربط ثلاث متغيرات رئيسة للدراسة هي عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي ، وأن لكل متغير متغيرات وإبعاد فرعية، في حين اقتصرت الدراسات التي وردت في الصفحات السابقة على علاقة مجتزأة وغير متكاملة من خلال تناولها إما لمتغير واحد أو لمتغيرين فقط .

ب. اعتمدت الدراسات السابقة المؤسسات الخدمية أو التعليمية أو الصحية أو المصرفية مجتمعاً للدراسة، بينما اتخذت هذه الدراسة جامعات الفرات الأوسط مجتمعاً لها، وحددت عينتها بالقيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) ، وعلى وفق تصور الباحثة فان هذه العينة تتمتع بخصوصية كونها تمتلك رؤية بعيدة وواضحة ويمتلكون الخبرة في تطوير أداء الجامعة.

ج- أرفدت هذه الدراسة الإسهامات الفكرية الحديثة في مجال عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي من خلال تقصّي آخر النتاجات الفكرية في مجال متغيرات الدراسة .

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث المكونات الرئيسة لمنهجية الدراسة والتي تتضمن مشكلة الدراسة ، أهميتها ، أهدافها ، مخططها الفرضي ، فرضياتها ، الأساليب المعتمدة في جمع المعلومات وذلك من خلال الفقرات الآتية :-

أولاً: مشكلة الدراسة :-

شهد الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي طروحات ومناقشات جدية لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال التي أصبح الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها، ومن بينها الموضوعات المتي تناولتها هذه الدراسة المتمثلة بـ (عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي) ، فالتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال والتي كان من أهمها اشتداد حدة المنافسة في مجالات عدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتوسع في مجال الأعمال عالمياً والتغير المستمر في تفضيلات الزبائن والذي أصبح أكثر تعقيداً وديناميكية من ذي قبل، جعلت من الصعوبة على منظمات الأعمال أن تبقى وتستمر بعملها من دون إجراء تغييرات معينة كما أن هذه التغيرات والتحديات السريعة والخطيرة التي عاشت وتعيش في ظلها هذه المنظمات، أملت وستُملي عليها في المستقبل ضرورة إجراء تحولات في أداء أعمالها بالاعتماد على العناصر الأكثر أهمية والبحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها . وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات، جاءت فكرة (إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي) من بين التوجهات التي تستطيع من خلالها منظمات الأعمال مواجهة هذه التحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها لتحقيق أهدافها .

واستنادا إلى ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

أ- ما طبيعة ومستوى وإبعاد كل من عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي في الجامعات عينة الدراسة.

ب- ما مدى إدراك الجامعات عينة الدراسة بكل من عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي.

ت- هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي؟

ث- هل يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي ؟

ثانياً : أهمية الدراسة :-

تتجسد أهمية الدراسة في ضوء النقاط االاتية :-

أ- تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في أغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصو□اً وذلك من خلال التوا□ل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة .

ب- تكتسب هذه الدراسة أهمية لكونها تناولت بالو□ف والتحليل العلاقة والتأثير بين ثلاث متغيرات هي عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي مما يعني أن جهدا مركزا ومضاعفا قد بذل في سبيل إنجاز هذه الدراسة يكسبها أهمية إضافية.

ج-يعد موضوع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وآثارهما الممكنة في متغيرات كثيرة ومنها الأداء الاستراتيجي من المسائل التي تشغل تفكير إدارات المنظمات المعا□رة والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم لان الجدل والنقاش الفكري حولهما مازال لم يحسم لحد الآن ويحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة المنظمة فضلاً عن دورهما في ظل اقتصاد تجاوز الإطار التقليدي القائم على التكاليف والحجم الاقتصادي إلى اقتصاد قائم على المعرفة وعلى التعلم المستمر.

د- تتمثل أهمية الدراسة في محاولة إثارة اهتمام المنظمات عموماً والجامعات العراقية خصو□اً في تناولها لمثل هذه الموضوعات المهمة ، ومن ثم زيادة إدراك القيادات الإدارية في تلك المنظمات لمفهوم وأهمية عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورهما في الأداء الاستراتيجي الذي يسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات في تعزيز

موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل ، نظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها الجامعات العراقية في الوقت الراهن .

ثالثاً : أهداف الدراسة :-

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فان الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتعريف الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي ، وكما ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى هي :-

أ- معرفة مدى تبني الجامعات عينة الدراسة لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وتوظيفها لتحقيق الأداء الاستراتيجي .

ب- تحديد علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي .

ج- تحديد علاقة الأثر لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي.

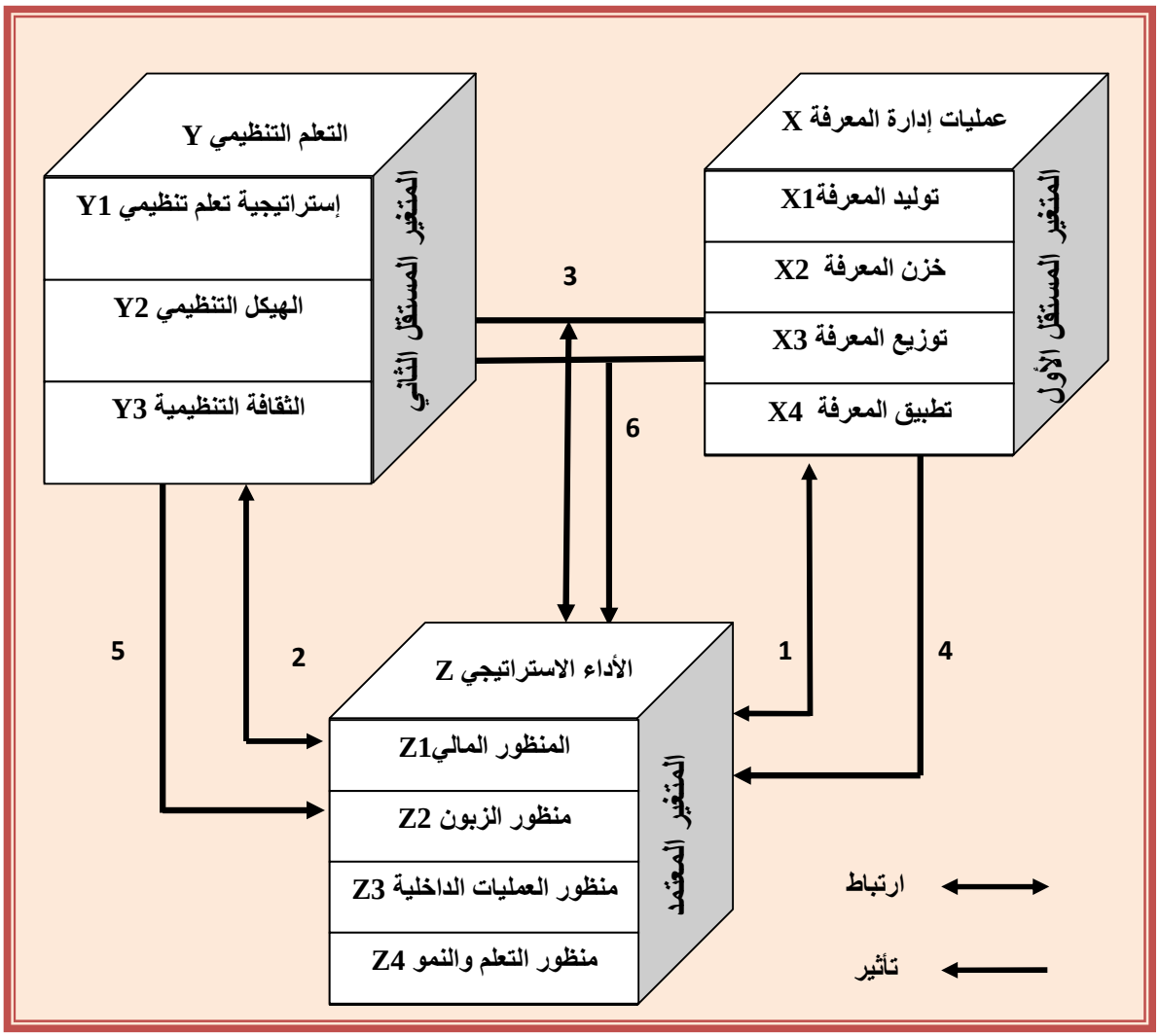
ه- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتو□يات للجامعات عينة الدراسة عن مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في تحقيق فاعلية اكبر للأداء .

رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي :-

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما في الشكل (31) ، ويمثل هذا المخطط مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساسا على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة ،شمولية المخطط وإمكانية اختباره كما يتضمن هذا المخطط ثلاث متغيرات رئيسة هي :

- **المتغير المستقل الأول :-** ويتمثل بعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) (Mertins,et al.,2001: 28).
- **المتغير المستقل الثاني :-** ويتمثل في أبعاد التعلم التنظيمي (إستراتيجية تعلم تنظيمي ، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) (أيوب,2004: 73) التي استندت في دراستها إلى دراسات كل من (Marquardt & Reynolds, 1994: 91; Denton, 1998: 91; Goh, 1998:15-21) .

- **المتغير المعتمد :-** ويتمثل بمؤشرات الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) (Kaplan & Norton,2006:6).



كل (31)

مخطط الدراسة الفرضي

خامساً : فرضيات الدراسة :-

من اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي :-

1. **الفرضية الرئيسة الأولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

2. **الفرضية الرئيسة الثانية** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

3. **الفرضية الرئيسة الثالثة** : توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع والأداء الاستراتيجي .

4. **الفرضية الرئيسة الرابعة :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توليد المعرفة في الأداء الاستراتيجي .

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية خزن المعرفة في الأداء الاستراتيجي .

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي .

د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية تطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي.

5.الفرضية الرئيسة الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي.

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي .

6. الفرضية الرئيسة السادسة: توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.

سادساً : حدود الدراسة :-

1. الحدود المكانية للدراسة : -

لقد وقع اختيار الباحثة على جامعات الفرات الأوسط ، (كربلاء ، بابل ، الكوفة ، القادسية) لتمثل موقع الدراسة وهناك أسباب وراء ذلك منها:-

أ- أهمية الدور الذي تؤديه الجامعات في بناء المجتمع.

ب-حاجة الجامعات المذكورة إلى عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة في العالم .

ت-تعمل في ظل ظروف الأزمات وفي الظروف الاعتيادية دون توقف.

ث-تعد من المجتمعات المتميزة والمتعاونة والمتفهمة للأبحاث والدراسات العلمية .

ج- تتميز القيادات الإدارية من أصحاب الكفاءات العلمية والذكية لدرجة متقدمة , مما ينعكس على النتائج العلمية للدراسة .

ح- كون الباحثة موظفة في التعليم العالي ،مما شجع هذا لاختيار الجامعات المذكورة ميداناً للدراسة رغبة منها في خدمة هذا المجال .

2.الحدود الزمانية للدراسة:-

تتمثل بمدة جمع البيانات الخا□ة بالجانب العملي من الدراسة في الجامعات عينة الدراسة التي امتدت من (2011/5/20) إلى (2011/8/20).

3.الحدود البشرية : -

وتتمثل بالعينة ألقصديه من القيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) بلغ عددهم (82) قائداً إداريا.

سابعاً : أدوات الدراسة :-

من اجل أن تحقق هذه الدراسة غاياتها فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:-

1 . مراجع الإطار النظري :-

من اجل اغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والانكليزية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

2 . أدوات الإطار الميداني : -

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات الخا□ة بهذا الجانب من الدراسة وهي :-

أ. **المقابلات الشخصية :-**

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية (ملحق 2) مع الأفراد عينة الدراسة بغية توضيح بعض الفقرات الخا□ة بالاستبانة وذلك من اجل الحصول على إجابات □حيحة فضلاً عن الحصول على بعض المعلومات التي قد تخدم الدراسة .

ب. الاستبانة :-

تعد الاستبانة الأداة الرئيسة الخا□ة بجمع البيانات والتي كانت الباحثة قد أعدت أسئلتها استناداً إلى عدد من الدراسات والأبحاث التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

وقد روعي في □ياغة الاستبانة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين (ملحق 1) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخا□ة بأسئلة الاستبانة ، وقد تم اعتماد مقياس (likert) خماسي

الدرجات والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية كما انه يتسم بالوضوح والدقة وقد حددت قيم المقياس بالشكل الآتي:

1 ⟵⟶ 5

لأقل مقياس لأعلى مقياس

وتضم الاستبانة المحاور الآتية :-

1– المحور الأول:–

تضمن هذا المحور معلومات خا□ة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة ، وقد اشتملت على الأتي :- (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية).

2- **المحور الثاني :-** وتضمن هذا المحور الآتي :-

أ- **عمليات إدارة المعرفة :-** تمثلت هذه المتغيرات بـ (توليد المعرفة ، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وتمت □ياغة (5) أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات أي بمجموع إجمالي (20) سؤالاً .

ب- **التعلم التنظيمي :-** تمثلت هذه المتغيرات بـ (إستراتيجية تعلم تنظيمي ، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) وتمت □ياغة (5) أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات أي بمجموع إجمالي (15) سؤالاً .

ج- **الأداء الاستراتيجي :-** تمثلت هذه المتغيرات بـ (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) وتمت □ياغة (5) أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات أي بمجموع إجمالي (20) سؤالاً ، والجدول (11) يوضح هذه المحاور .

جدول (11)
محـــاور الاستبانـــة

المحاور	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	المعلومـات الخا□ـة بمجيبـــي اســـتمارة الاستبيان .	النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهـل العلمـي ، سـنوات الخدمــة ، عــدد الــدورات التدريبية.	5	
	المجموع		5	
المحـــور الثاني	أولاً:- عمليـات إدارة المعرفة	1-توليد المعرفة 2-خزن المعرفة 3-توزيع المعرفة 4-تطبيق المعرفة	5 5 5 5	Mertins ,et al,2001 :28
	المجموع		20	
	ثانيـاً :- أبعـاد الـتعلم التنظيمي	1- إســتراتيجية تعلــم تنظيمي 2- الهيكل التنظيمي 3- الثقافة التنظيمية	5 5 5	(أيوب,2004: 73) التي استندت في دراستها إلى دراسات كل من Marquardt & Reynolds, 1994: 91; Denton, 1998: 91; Goh, 1998:15-21
	المجموع		15	
	ثالثـــاً :- مؤشـــرات الأداء الاستراتيجي	1-المنظور المالي 2-منظور الزبون 3-منظــور العمليــات الداخلية 4-منظور التعلم والنمو	5 5 5 5	Kaplan &Norton ,2006: 6
	المجموع		20	
	المجموع الكلي		60	

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

ثامنا :- الاختبارات الخاصة بالاستبانة :-

1- الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة

قياس الصدق الظاهري :-

بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد من □لاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على

مجموعة من الخبراء المتخصصين (ملحق 1) ، وقد تم استطلاع أرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة ، فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة .

2- الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة :-

أ- قياس الاتساق والتناغم الداخلي :-

بهدف اختبار محتوى الاستبانة ، أداة الدراسة الرئيسة ، فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط (ملحق 3) والتي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة المعنوية عند مستوى معنوية (1%) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات .

ب- الاعتمادية :-

من اجل اختبار الاعتمادية لاستمارة الاستبيان تم الاعتماد على تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest Method) لحساب درجة ثبات المقياس فقد تم توزيع (30) استمارة استبانه على عدد من أفراد العينة ، إذ قام بعض أفراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم على هذه المفردات وتم اخذ الإجابات من أفراد العينة وفرز هذه الإجابات وتبويبها، وبعد ثلاثة أسابيع تم توزيع استمارات الاستبيان مرة أخرى على أفراد العينة التجريبية واستلام الإجابات منهم وبعد فرز الإجابات تبين أن (24) فردا من العينة كانت إجاباتهم ثابتة أي ما يعادل (80%) من عينة الدراسة وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الإدارية .

تاسعا :- توزيع الاستبانة :-

يشير الجدول (12) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من لدن المستجيبين ، إذ كان عدد الاستمارات الموزعة (100) استمارة ، وعدد المسترجعة (82) استمارة ، وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت (82 %) .

جدول (12)

عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

مجتمع الدراسة	حجم العينة	الاستمارات		
		الموزعة	المسترجعة	نسبة الاسترجاع
جامعة بابل	82	22	22	% 100
جامعة كربلاء		25	20	%80
جامعة الكوفة		26	20	%77
جامعة القادسية		27	20	%74
المجموع		**100**	**82**	**%82**

المصدر :-من إعداد الباحثة

عا□راً :- وصف عينة الدراسة :-

نظراً لكبر حجم جامعات الفرات الأوسط (كربلاء ،بابل ، الكوفة ، القادسية) و □عوبة القيام بالبحث عن جميع أفراده لجأت الباحثة إلى اختيار عينة متعددة المراحل إذ تم اختيار عينة عشوائية من كليات جامعات الفرات الأوسط (جامعة كربلاء تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم ،كلية القانون ،كلية الصيدلة، كلية العلوم الإسلامية) ، (جامعة بابل تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية القانون ،كلية الهندسة، كلية الصيدلة ،كلية العلوم الإسلامية)، (جامعة الكوفة تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية الهندسة ، كلية الفقه، كلية القانون ، كلية الآداب) ، (جامعة القادسية ، تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية العلوم ، كلية الآداب) ، ومن الكليات المذكورة في أعلاه تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصديه حيث شملت عدداً من القيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) وذلك لكونهم أ□حاب قرار ، ويمتلكون رؤية واضحة عن كلياتهم بالإضافة إلى الخبرة العلمية التي تسهم في تطوير الأداء والجداول (13،14،15،16،17) توضح خصائص عينة الدراسة.

1- وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي :-

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (13) أن اغلب أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبة الذكور (96%) مقابل (4%) للإناث وهي نسبة منخفضة جدا قياساً مع نسبة الذكور ، وان دلت هذه النسبة على شيء فإنما تدل على أن أغلب القيادات الإدارية ضمن الجامعات عينة الدراسة هم من الذكور.

جدول (13)
وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	الذكور	79	%96
	الإناث	3	%4
المجموع		**82**	**%100**

المصدر:- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

2- وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية :-

أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14) ، إن نسبة (38%) من أفراد العينة كانت أعمارها تتراوح مابين (31- 40) ، وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة ، ثم تأتي بعدها فئة (41- 50) إذ بلغت نسبة هذه الفئة (32%) ، ثم بقية الفئات الأخرى ، وتعد هذه النسب مؤشراً جيداً وذلك لأنها تعكس درجة النضج الفكري لدى أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة الدقيقة عن فقرات الاستبانة نظراً لما يتمتعون به من خبرات متراكمة ولكونهم بنكاً للمعلومات والأفكار فضلاً على ما يوفره النضج الفكري من إسناد لمستوى أداء الفرد لزيادة قدرته على العمل بما يكتسب من خبرة وممارسة .

جدول (14)

وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	30 فاقل	2	%2
	31- 40	31	%38
	41- 50	26	%32
	51- 60	17	%21
	61- 70	6	%7
المجموع		**82**	**%100**

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

3- وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15) ، إلى أن مانسبته (92%) من العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي ، ثم تليها الفئة من حملة شهادة الماجستير فقد بلغت نسبة هذه الفئة (7%) ، بينما فئة الأفراد من حملة الشهادات الأخرى فقد بلغت (1%) ، ومن خلال النسب أعلاه نجد ان العينة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للدراسة .

جدول (15)

وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دكتوراه	75	%92
	ماجستير	6	%7
	أخرى	1	%1
المجموع		**82**	**%100**

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

4- وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16) ، إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة في الجامعة تتراوح من (11-15) سنة فقد بلغت نسبة هذه الفئة (27%) من عينة الدراسة ، ثم تليها فئة (16-20) سنة إذ بلغت نسبتها (22%) ، ثم تليها بقية الفئات الأخرى ، وهذا مؤشر جيد يلائم حاجة الجامعات إلى أفراد يمتلكون المعرفة والخبرة والممارسة والنهوض بمهام التدريس وأداء الواجبات المهنية الأخرى للإفراد عينة الدراسة.

جدول (16)

وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	5 فأقل	1	%1
	10-5	17	%21
	15 -11	22	%27
	20 -16	18	%22
	25 -21	12	%15
	30 -26	5	%6
	31 فأكثر	7	%8
المجموع		**82**	**%100**

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

5- وصف عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17) إلى أن أكبر نسبة من الأفراد عينة الدراسة التي بلغت (43%) قد شاركوا في دورات تدريبية مابين (5 فأقل) دورة ، ثم تلتها نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تتراوح مابين (5-9) دورة إذ بلغت نسبتهم (35%) ، ثم جاءت بعدها نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تراوح مابين (10-14) دورة إذ بلغت نسبتهم (15%) ، في حين بلغت نسبة الأفراد المشاركين في دورات تدريبية تتراوح مابين (15 فأكثر) دورة (6%) ، أما الأفراد الذين لم يشاركوا في أية دورة تدريبية فقد بلغت نسبتهم (1%) وذلك يدل على أن هناك اهتماماً بمستوى متوسط من لدن إدارات الجامعات في متابعة تطوير مهارات وقدرات عينة الدراسة وزيادة تعلمهم باكتساب المعرفة عن طريق الدورات التدريبية .

جدول (17)

وصف عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية	لايوجد	1	%1
	5 فاقل	35	%43
	9-5	29	%35
	14-10	12	%15
	15 فأكثر	5	%6
المجموع		**82**	**%100**

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

احد عشر: نبذة عن موقع الدراسة :-

1. جامعة كربلاء (http://www.uokerbala.edu.iq)

أسست جامعة كربلاء في مدينة كربلاء المقدسة عام 2002 ومنذ ذلك الوقت أخذت الجامعة بالأتساع لتصبح واحدة من الجامعات الرفيعة ليس فقط داخل البلد بل على الصعيد الإقليمي ككل، وتعد جامعة كربلاء من المؤسسات الأولى في التعليم العالي والمعرفة من طريقتها الإبتكارية للإدارة الأكاديمية وتطوير الموارد البشرية والسعي للرقي بامتياز في البحث والتعليم على أصعدة مختلفة من العلم والفن والآنسانيات والطب والعلوم الاجتماعية، تقدم جامعة كربلاء تعلم نوعي للطلبة العراقيين والأجانب إذ توفر دراسات أولية وفق المعايير الدولية وبضمان الجودة كذلك تهدف الجامعة إلى تزويد الطلبة بالتربية النوعية في كل حقل من حقول الأخصاص وفي كل مرحلة وتشجع الجامعة على القيام ببرامج البحوث القيمة التي ترتبط بالنمو الاقتصادي وتطور البلد والرقي والازدهار البشري , والثقافي في العراق. تعني الدراسة في جامعة كربلاء أن هنالك أكاديميون يمثلون قادة وطنيين ودوليين في تخصصاتهم وهم يقومون بالإشراف على الطلبة ، ضمت جامعة كربلاء في بداية تأسيسها اربع كليات هي : كلية التربية وكلية الإدارة والاقتصاد وكلية العلوم وكلية القانون ، تم استحداث كليات الطب والزراعة وكلية الهندسة والصيدلة للعام الدراسي 2005 – 2006 أي أنها تضم احدى عشرة كلية ويذكر أن كلية التربية والإدارة والاقتصاد أسست سنة 1996 وكانتا تابعتين إلى جامعة بابل وانفصلتا عنها وألحقتا بجامعة كربلاء عند التأسيس.

2. جامعة بابل (http://ar.wikipedia.org)

واحدة من الجامعات العراقية الكبيرة ، أسست جامعة بابل في 1991/4/25 في ظل الظروف الصعبة التي كان يمر بها البلد ،إذ تتألف الجامعة من (20) كلية تتوزع في ثلاثة مجمعات أساسية تقع جميعها في مدينة الحلة ، الحرم الجامعي المركزي يقع غربي مدينة الحلة على الطريق الرابط بين بابل والنجف، وهو أكبر المجمعات من حيث المساحة وعدد الكليات و يليه مجمع الكليات الطبية الواقع في وسط مدينة الحلة ، وتقع كلية الفنون الجميلة على بعد شارع واحد من هذا المجمع ، و أخيرا مجمع صغير في شمالي غربي الحلة قريبا من مستشفى مرجان وحي الجزائر ، يضاف إلى ذلك كلية الطب البيطري الواقعة في ناحية القاسم على بعد (25) كيلومترا جنوبي غربي مركز مدينة الحلة ، وقد سعت الجامعة منذ تأسيسها إلى العناية بالجوانب العلمية فهيأت الملاكات التدريسية والفنية لتحقيق رسالتها ووفرت الأجواء المناسبة والمستلزمات الضرورية للدراسة وإجراء البحوث مثل قاعات المحاضرات والمختبرات والأجهزة والمعدات والكتب المنهجية المساعدة .

3. جامعة الكوفة (http://ar.wikipedia.org)

أسست جامعة الكوفة في 23 كانون الأول ديسمبر عام 1987 وكانت تضم كليتي الطب والتربية للبنات، وجدير بالذكر أن كلية الطب كانت قد أسست قبل ذلك وكانت تابعة للجامعة المستنصرية , وفي عام 1989 تم تأسيس كلية الآداب وكانت تشتمل على قسمين فقط هما: قسم اللغة العربية وقسم التاريخ ، وفي عام 1991 ألغيت الجامعة ولكن بعد سنتين أعيد تأسيسها لتبدأ مسيرة التوسع الأفقي والعمودي في كلياتها وأقسامها العلمية، فأسست كليات الإدارة والاقتصاد والعلوم والهندسة عام1993، ثم كلية الزراعة عام 1997، تبعتها الصيدلة عام 1999، وفي عام 2004أصبح القانون كلية مستقلة بعد أن كان قسما تابعا لكلية الإدارة والاقتصاد ، وفي عام 2006 تم إعادة فتح كلية الفقه التي كانت قد أسست عام 1958 وألغيت بقرار سياسي عام 1991، وفي عام 2008 أسست كليتي الرياضيات والحاسبات وكلية التربية الرياضية ، وبهذا صارت جامعة الكوفة اليوم تضم 15 كلية في اختصاصات مختلفة ومتنوعة، وتشتمل على (61) قسماً علمياً. وتتطلع الجامعة لتحقيق المزيد من الانجازات والمكتسبات لطلبتها وأساتذتها من خلال العمل الدؤوب على تحقيق

التوسع في كلياتها وأقسامها العلمية لتشمل التخصصات النادرة التي يحتاجها سوق العمل العراقي.

4. جامعة القادسية (http://ar.wikipedia.org)

أسست جامعة القادسية في شهر كانون الأول عام 1987وكانت نواتها كليتين هما التربية والإدارة والاقتصاد وبدأت توسعها منذ العام الثاني للتأسيس بافتتاح كلية الآداب واستمرت بخطوات ثابتة ور□ينة في بناء كليات أخرى في مركز محافظة الديوانية وفي محافظة المثنى ومحافظة واسط إذ أ□بحت كل منها جامعة ، وتضم اليوم جامعة القادسية (11)إحدى عشرة كلية وهي تسعى جاهدة لأن تكون مؤسسة أكاديمية فاعلة علميا ومؤثرة اجتماعيا وذات موقع مرموق بين الجامعات العراقية والعربية والعالمية ، وتعرضت جامعة القادسية سنة 2003 إلى عمليات تدمير وتخريب رافقت أيام الحرب وما بعدها وشملت أعمال التخريب والدمار 70% من مرافق الجامعة وفي نهاية العام 2004وبداية 2005 وضعت رئاسة الجامعة خطة طموحة وشاملة للأعمار وإعادة الأعمار وشرعت الملاكات الفنية والهندسية في الجامعة في تنفيذ تلك الخطة التي شملت مشروع الطرق الجامعية وكهرباء الضغط العالي والبُنى التحتية ومشروع رئاسة الجامعة والساحات الخضراء والملعب الاولمبي ومشروع بناية قاعات ومختبرات كلية العلوم والمركز الطلابي والمركز الثقافي وأروقة كليات التربية والآداب والإدارة والاقتصاد والطب البيطري والهندسة والقانون فضلاً على تصميم وتنفيذ عمادة كلية الطب والآداب ومشاريع السكن الجامعي ومختبرات كلية الهندسة ومختبر التشريح في كلية الطب البيطري وبنايات ملحقة بكلية التربية الرياضية وقسم الشئون الهندسية وقاعتين لكلية الطب ، والأعمال متوا□لة لإكمال القاعة المتعددة الأغراض .

أثنى عشر :- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

من اجل قياس واختبار فرضيات الدراسة ، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، هذا فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS12 for windows) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي كالأتي :-

1-التكرارات والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب □دة الإجابة:-

وذلك من اجل عرض إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها ، ومعرفة مستوى إجاباتهم بخصوص متغيرات الدراسة ومدى أهميتها ، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2- معامل الارتباط البسيط (Simple correlation coefficient) :-

وقد استخدم في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، هذا فضلاً على تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبانة الخا□ـة بعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وأثرها في الأداء الاستراتيجي .

3- معامل الارتباط المتعدد (Multiple correlation coefficient) :-

وقد استخدم لقياس علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة بشكل مجتمع مع المتغير المعتمد.

4- الانحدار البسيط (Simple Regression) :-

وقد استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة كل على انفراد في المتغير المعتمد .

5- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) :-

وقد أستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة بشكل مجتمع في المتغير المعتمد.

6- معامل التحديد (R^2) :- يوضح مقدار التغيرات الحا□لة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل.

7- اختبار (T) :- وقد تم استخدامه لاختبار معنوية علاقات الارتباط.

8- اختبار (F) :- وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول:-

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الثاني:-

تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المبحث الثالث:-

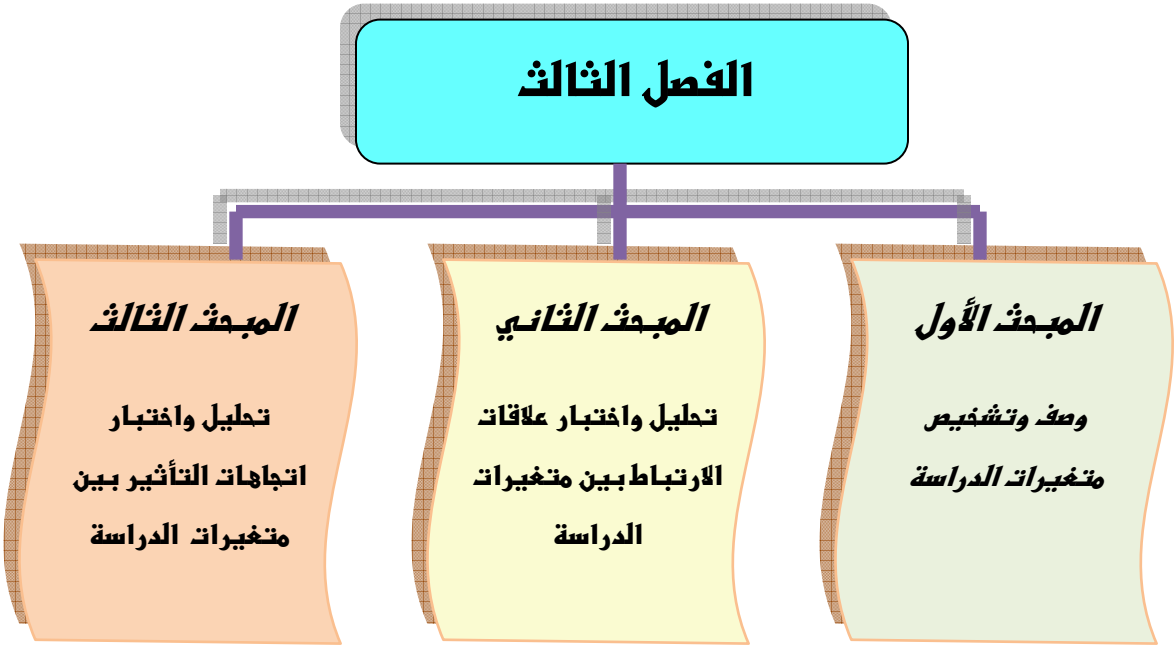
تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد :-

تخصص هذا الفصل في بيان الجانب التطبيقي للدراسة من خلال ثلاثة مباحث إذ تناول الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة في حين تناول الثاني تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة إما الثالث فقد تخصص في تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة .



المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

تمهيـــــــد :-

يتناول هذا المبحث عرض البيانات التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي ، حيث تم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة واعتمادها لإغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة ، والانحرافات المعيارية ، ومعامل الاختلاف، والأوزان المئوية لمعرفة شدة الإجابة المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة وتم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة قياس وتقييم الدرجة المتعلقة باستجابات أفراد العينة .

علما إن الوسط الفرضي البالغ (3) هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي البالغة (15) مقسوما على عدد الرتب البالغة (5) .

الوسط الفرضي= مجموع أوزان النسب ÷ عدد الرتب = 5+4+3+2+1 ÷ 5=3

وان شدة الإجابة = الوسط الحسابي الموزون ÷ 5 * 100%

أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة

في هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها وهي (عملية توليد المعرفة، عملية خزن المعرفة ، عملية توزيع المعرفة ، عملية تطبيق المعرفة) إذ يشير الجدول (18) إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة لإبعاد عمليات إدارة المعرفة .

جدول (18)

وصف وتشخيص أراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة

الأبعاد	الاسئلة	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي الموزو□	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابه
عملية توليد المعرفة	C1	11	32	34	3	2	82	3.57	0.86	0.24	71 %
	C2	3	7	32	32	8	82	2.57	0.92	0.36	51%
	C3	5	33	38	5	1	82	3.43	0.76	0.22	69 %
	C4	6	33	32	10	1	82	3.40	0.84	0.25	68 %
	C5	8	29	36	6	3	82	3.40	0.90	0.26	68 %
X1	البعد الأول	33	134	172	56	15	410	3.27	0.93	0.28	66%
عملية خز□ المعرفة	C6	14	28	34	5	1	82	3.59	0.89	0.25	72 %
	C7	8	33	31	8	2	82	3.45	0.89	0.26	69 %
	C8	12	35	27	6	2	82	3.59	0.91	0.25	72 %
	C9	10	27	32	10	3	82	3.37	0.98	0.29	68 %
	C10	10	32	27	9	4	82	3.42	1.01	0.30	69 %
X2	البعد الثاني	54	155	151	38	12	410	3.49	0.94	0.27	70 %
عملية توزيع المعرفة	C11	13	38	22	8	1	82	3.65	0.91	0.25	73%
	C12	12	34	30	6	0	82	3.63	0.82	0.23	73%
	C13	15	31	27	8	1	82	3.62	0.94	0.26	72 %
	C14	17	27	30	5	3	82	3.60	1.00	0.28	72%
	C15	7	34	23	15	3	82	3.32	0.99	0.30	67 %
X3	البعد الثالث	64	164	132	42	8	410	3.57	0.94	0.26	71 %
عملية تطبيق المعرفة	C16	14	34	24	9	1	82	3.62	0.94	0.26	72 %
	C17	10	41	20	11	0	82	3.60	0.87	0.24	72 %
	C18	4	38	25	15	0	82	3.37	0.84	0.25	68 %
	C19	11	32	29	9	1	82	3.52	0.91	0.26	70 %
	C20	13	33	23	12	1	82	3.54	0.97	0.27	71 %
X4	البعد الرابع	52	178	121	56	3	410	3.53	0.91	0.26	71%
X	المتغير الأول	203	631	576	192	38	1640	3.46	0.93	0.27	69%

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتا□ج الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير عمليات إدارة المعرفة الكلي (3.46) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي (0.93) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة ، وان معامل الاختلاف لإبعاد عمليات إدارة المعرفة الكلي (0.27) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن إبعاد عمليات إدارة المعرفة بلغت (69%) .

وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة وهذا ما نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C20_C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي عدا الفقرة C2 حيث كان الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي وان شدة الإجابة لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (50 %) حيث بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (51%) للفقرة (C2) .

وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة :-

1-عملية توليد المعرفة:-

يتضح من نتائج الجدول (18) إن الوسط الحسابي الموزون لعملية توليد المعرفة بلغ (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.93) وبمعامل اختلاف (0.28) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (66%) . وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الفرضي وهذا يدل على وضوح عملية توليد المعرفة من خلال الإدراك والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة وان الكليات عينة الدراسة تمتلك قدرة على استنباط المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول(18) بخصوص عملية توليد المعرفة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C1 (3.57) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي الأوساط لهذا البعد بانحراف معياري قدره (0.86) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.24) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (71%) وهي أعلى نسبة في هذا البعد لذلك فهي الفقرة الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد وتعني إن عينة الدراسة تدرك بان الكليات تعتمد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C2 (2.57) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.92) ومعامل الاختلاف (0.36) . وان شدة الإجابة

لعينة الدراسة بلغت (51%) وهذا يدل على ضعف قدرة الكليات على الحصول على معرفة جديدة عن طريق إجراء بعض المعالجات على قواعد البيانات والتي بدورها تؤدي إلى اكتشاف معرفة جديدة حسب آراء العينة.

ج- أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.43) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.76) ، ومعامل اختلاف (0.22) وهو الأقل بين معاملات الاختلاف لفقرات هذا البعد ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (69%) وهذا يؤكد بان عينة الدراسة ترى بان الكليات تمتلك الآليات اللازم للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C4 (3.40) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.84) ومعامل الاختلاف كان (0.25) وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68 %) وهذا يعني أن الكليات تقوم بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات وجها لوجه .

ه- لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C5 (3.40) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.90) ومعامل اختلاف (0.26) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (68%) وهذا يعني إن الكليات تدعم توليد المعرفة التي يقوم بها الإفراد من خلال توفير البيئة المناسبة لهم حسب آراء العينة.

2- عملية خزن المعرفة :-

يتضح من نتائج الجدول (18) إن الوسط الحسابي الموزون لعملية خزن المعرفة بلغ (3.49) وبانحراف معياري قدره (0.94) وبمعامل اختلاف (0.27) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (70 %) . وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على وضوح عملية خزن المعرفة من خلال الإدراك والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة وان الكليات تسعى إلى الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من اجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل الإفراد العاملين من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول(18) بخصوص عملية خزن المعرفة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (3.59) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.89) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.25) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (72%) وهذا يعني إن العينة ترى بان الكليات تمتلك أنظمة خبيرة لخزن المعرفة تمكن من استرجاعها عند الضرورة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرةC7 (3.45) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.26) . وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (69%) وهذا يدل على إدراك العينة بأن عمليات خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها تتسم بالسرعة والدقة في الكليات عينة الدراسة .

ج- أما الفقرة C8 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.59) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.91) ، ومعامل اختلاف (0.25) ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (72%) وهذا يؤكد بان الكليات تحتفظ بكوادرها التي تمتاز بالمعرفة العالية من أعضاء هيئاتها التدريسية .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (3.37) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.98) ومعامل الاختلاف كان (0.29) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68 %) وهذا يعني إن الكليات تعتمد على الأساليب التقليدية في خزن المعرفة حسب رأي العينة .

ه- لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (3.42) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.01) ومعامل اختلاف (0.30) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (69%) وهذا يعني إن الكليات تدرس مايتوجب خزنه من معارف بناءاً على تحليل منفعتها وكلف خزنها .

3-عملية توزيع المعرفة :-

من نتائج الجدول (18) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لعملية توزيع المعرفة بلغ (3.57) وبانحراف معياري قدره (0.94) وبمعامل اختلاف قدره (0.26) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس (3) بل هو أهم الأبعاد لأنه الأكثر إسهاما في أغناء أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهذا يظهر واضحا من قيمة الوسط الحسابي التي كانت اكبر من باقي الأبعاد في هذا المتغير وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71%) ، وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير بعملية توزيع المعرفة من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك

والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات إدارة المعرفة وان الكليات تدرك أهمية التشارك بالمعرفة داخل الكلية وتوزيعها إلى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص عملية توزيع المعرفة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرةC11 (3.65) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وأعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل اختلاف بلغ (0.25) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (73%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تشجع المشاركة بالمعرفة بين أقسامها المختلفة ووحداتها الإدارية والفنية.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C12 (3.63) وهو اكبر من الوسط الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (0.82) وبمعامل اختلاف (0.23) وهي القيم الأقل في فقرات هذا البعد وهذا يشير إلى تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة نسبة إلى الفقرات الأخرى. وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (73%) وهذا يدل على إن الكليات تقوم بنشر المعرفة إلى حيث يمكن الاستفادة منها .

ج- أما الفقرة C13 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.62) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.94) وان معامل الاختلاف كان (0.26) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72%) وهذا يؤكد عملية نشر المعرفة في الكليات تتم بشكل كفوء عن طريق تدريب المنتسبين لإكسابهم مهارات وخبرات جديدة بالاستفادة من متخصصين ذوي خلفية علمية وهذا حسب رأي العينة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14 (3.60) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.00) وبمعامل اختلاف (0.28) وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72%) وهذا يعني إن الكليات تعتمد اسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة .

ه- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C15 (3.32) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد ولكنه اكبر من الوسط الفرضي وبلغ الانحراف المعياري (0.99) وبمعامل اختلاف

(0.30) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (67%) وهذا يعني إن الكليات تستخدم نظام الاتصال الداخلي في توزيع المعرفة حسب آراء اغلب العينة .

4-عملية تطبيق المعرفة :-

من نتائج الجدول (18) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لعملية تطبيق المعرفة بلغ (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.91) وبمعامل اختلاف (0.26) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71%) وهذا يدل على إن هناك اهتمام بعملية تطبيق المعرفة من قبل الكليات على وفق آراء عينة الدراسة ، ويعود ذلك لإدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات إدارة المعرفة، وان الكليات تدرك أهمية وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وان المعرفة متاحة للعاملين وان هناك إمكانية لتطبيقها .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص عملية تطبيق المعرفة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C16 (3.62) وهو اكبر من جميع أوساط الفقرات الأخرى مما يعني المساهمة الكبيرة لهذه الفقرة في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.94) مع معامل اختلاف (0.26) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (72%) وان هذه النسبة تعني إن منتسبي الكليات يشعرون بان المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها.

ب- لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C17 (3.60) وبانحراف معياري (0.87) ومعامل الاختلاف (0.24) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت(72 %) وهذه النتائج تدل على إن الكليات تعتمد على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفيا في تطبيق المعرفة .

ج- أما الفقرة C18 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.37) وبانحراف معياري قدرة (0.84) وان معامل الاختلاف (0.25) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (68%) وهذا يؤكد بان العينة ترى بان الكليات تستخدم مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها .

د- لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C19 (3.52) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) وبمعامل اختلاف (0.26) وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة

لأفراد عينة الدراسة وقدرها (70%) وهذا يعني إن العينة ترى بان عملية تطبيق المعرفة تسمح لعمليات التعلم في الكلية بابتكار معرفة جديدة وفرص اكبر للتعلم.

ه- لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C20 (3.54) وان الانحراف المعياري لها (0.97) وبمعامل اختلاف (0.27) وهي أعلى انحراف ومعامل اختلاف بين باقي الفقرات وهذا يشير إلى مقدار تشتت إجابات العينة وزيادة تباينها نسبة لباقي الفقرات وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (71%) وهذه النتائج تشير إلى تأثير هذه الفقرة وأهميتها النسبية لبعد عملية تطبيق المعرفة أي أن العينة ترى إن الكليات تعتمد أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة .

والجدول (19) يبين ترتيب وأهمية أبعاد عمليات إدارة المعرفة.

جدول (19)
ترتيب وأهمية إبعاد عمليات إدارة المعرفة

البعد	الوسط الحسابي الموزو	معامل الاختلاف	الترتيب
عملية توزيع المعرفة X3	3.57	0.26	الأول
عملية تطبيق المعرفة X4	3.53	0.26	الثاني
عملية خزن المعرفة X2	3.49	0.27	الثالث
عملية توليد المعرفة X1	3.27	0.28	الرابع

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتا ج الحاسبة الالكترونية

ومن الجدول يظهر الآتي :-

1- حصل بعد عملية توزيع المعرفة المرتبة الأولى من حيث ارتفاع الوسط الحسابي الموزون وهذا يشير إلى انه البعد الأكثر أهمية والأكثر إسهاما في تعزيز عمليات إدارة المعرفة حسب آراء عينة الدراسة .

2- حصل بعد عملية تطبيق المعرفة المرتبة الثانية بوسط حسابي موزون يبلغ(3.53) ومعامل اختلاف (0.26).

3- جاء بعد عملية خزن المعرفة بالمرتبة الثالثة بوسط يبلغ (3.49) ومعامل اختلاف (0.27) .

4-حقق بعد عملية توليد المعرفة المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي يبلغ(3.27) ومعامل اختلاف (0.28) وهذا يؤكد ضعف تجانس الإجابات عن هذا البعد نسبة إلى باقي الأبعاد.

ثانياً:وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد التعلم التنظيمي

ضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن إبعاد التعلم التنظيمي التي تم اعتمادها وهي (إستراتيجية تعلم تنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية) إذ يشير الجدول (20) إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة لإبعاد التعلم التنظيمي.

جدول (20)

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد التعلم التنظيمي

الأبعاد	الأسئلة	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي الموزو	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابه
إستراتيجية التعلم التنظيمي	C21	14	30	28	10	0	82	3.58	0.92	0.26	72%
	C22	10	36	22	12	2	82	3.48	0.97	0.28	70 %
	C23	10	32	28	11	1	82	3.47	0.92	0.26	70%
	C24	10	36	23	12	1	82	3.51	0.93	0.26	70%
	C25	13	36	19	11	3	82	3.54	1.03	0.29	71%
Y1	البعد الأول	57	170	120	56	7	410	3.52	0.95	0.27	70%
الهيكل التنظيمي	C26	10	40	22	9	1	82	3.59	0.89	0.25	72 %
	C27	7	38	21	14	2	82	3.41	0.96	0.28	68%
	C28	5	39	32	5	1	82	3.51	0.76	0.22	70%
	C29	9	33	23	17	0	82	3.41	0.94	0.28	68%
	C30	19	26	29	7	1	82	3.67	0.97	0.26	73%
Y2	البعد الثاني	50	176	127	52	5	410	3.52	0.91	0.26	70%
الثقافة التنظيمية	C31	12	41	21	8	0	82	3.69	0.84	0.23	74%
	C32	7	39	28	7	1	82	3.53	0.82	0.23	71 %
	C33	16	35	21	9	1	82	3.68	0.95	0.26	74%
	C34	19	29	27	5	2	82	3.70	0.97	0.26	74%
	C35	11	34	20	14	3	82	3.43	1.04	0.30	69%
Y3	البعد الثالث	65	178	117	43	7	410	3.61	0.93	0.26	72%
Y	المتغير الثاني	172	524	364	151	19	1230	3.55	0.93	0.26	71%

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتا ج الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للتعلم التنظيمي الكلي (3.55) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.93) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف للتعلم التنظيمي الكلي كان (0.26) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (71 %) .

وهذا يدل على إن الكلية تعطي اهتماماً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً من إجابات عينة الدراسة إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لأغلب الفقرات من (C35_C21) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة جميعها كان أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لَشدة إجابات عينة الدراسة (68%) للفقرتين (C27 و C29) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي

1- إستراتيجية التعلم التنظيمي :-

يتضح من نتائج الجدول (20) إن الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية التعلم التنظيمي الداعمة لعملية التعلم بلغ (3.52) وبانحراف معياري قدره (0.95) وبمعامل اختلاف بلغ (0.27) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (70%) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) وهذا يدل على إن إستراتيجية التعلم التنظيمي تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الإبعاد المهمة للتعلم التنظيمي وان الكليات عينة الدراسة تدرك أهمية وضع إستراتيجية داعمة لعملية التعلم التنظيمي من اجل التفاعل مع البيئة التنافسية وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص إستراتيجية التعلم التنظيمي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (3.58) وهو أكبر من باقي الأوساط الحسابية للفقرات المتعلقة بهذا البعد وهذا يعني بأن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد والانحراف المعياري (0.92) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.26) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (72%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن عينة الدراسة ترى إن الكليات تركز على تعزيز الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C22 (3.48) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف لها كان (0.28) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (70%)

وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى إن بناء الأهداف والخطط الإستراتيجية يتم على ضوء الرؤية المشتركة.

ج- إما الفقرة C23 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.47) وهو اقل الأوساط لفقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.92) وان معامل الاختلاف لها كان (0.26) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة (70%) وهذا يعني إن الكليات تمتلك القدرة على التكيف للظروف والأوضاع البيئية والاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C24 (3.51) وبانحراف معياري (0.93) وان معامل الاختلاف (0.26) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (70%) وهذا يعني إن الكليات عينة الدراسة تتميز بتقديم الدعم المستمر لعملية التعلم الجماعي حسب آراء العينة .

ه- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C25 (3.54) والانحراف المعياري لها (1.03) وهذا يدل على تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة وان معامل الاختلاف بلغ (0.29) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (71%) وهذا يعني إن عينة الدراسة ترى إن الكليات تعزز برامج التطوير والتدريب والابتكار وتخصيص الموارد المالية اللازمة لذلك .

2- الهيكل التنظيمي :-

يتضح من نتائج الجدول (20) إن الوسط الحسابي الموزون للهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (3.52) وبانحراف معياري قدره (0.91) ومعامل اختلاف (0.26) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3). وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة (70%) وهذا يدل على إن بعد الهيكل التنظيمي يعد واضحا لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للتعلم التنظيمي وان الكليات تعمل على بناء نظام رسمي للمهمات وعلاقات السلطة التي تسيطر على طريقة أداء الأفراد لأعمالهم من اجل انجاز الأهداف التنظيمية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص متغير الهيكل التنظيمي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 (3.59) والانحراف المعياري (0.89) ومعامل اختلاف (0.25) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (72%) وان هذه النسبة

عالية وتعني إن الهيكل التنظيمي للكليات عينة الدراسة يتسم بالمرونة للتكيف مع التغيرات البيئية .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C27 (3.41) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.96) ومعامل الاختلاف (0.28) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (68%) وهذا يدل على إن الكليات عينة الدراسة تمتلك منظومة اتصال فاعلة تؤمن نقل وتبادل المعلومات بين الوحدات الوظيفية حسب آراء العينة.

ج- أما الفقرة C28 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.51) وبانحراف معياري قدرة (0.76) وان معامل الاختلاف لها (0.22) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (70 %) وهذا يؤكد بان عينة الدراسة ترى إن التقسيمات الإدارية في الكلية تساهم بتعزيز حالة التمكين بين منتسبيها .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C29 (3.41) والانحراف المعياري (0.94) و معامل الاختلاف (0.28) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68%) وهذا يعني بان الكليات تستحدث بين الحين والآخر أقسام علمية ووحدات تنظيمية وبما يحقق أهدافها البحثية والعلمية حسب آراء العينة.

ه- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C30 (3.67) وهو اكبر من أوساط باقي الفقرات وهذا يثبت إن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاما في أغناء الهيكل التنظيمي وبلغ الانحراف المعياري (0.97) و معامل الاختلاف (0.26) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (73%) وهذا يشير إلى إن الكليات تحدد بشكل واضح صلاحيات ومسؤوليات المنتسبين لها حسب آراء العينة.

3- الثقافة التنظيمية :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم بلغ (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.93) وبمعامل اختلاف (0.26) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (72%) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس (3) واكبر من باقي أوساط الأبعاد في هذا المتغير أي انه الأكثر إسهاما في أغناء التعلم التنظيمي وهذا يدل على إن هناك اهتمام للثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات التعلم من قبل أفراد عينة الدراسة في الكليات ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للتعلم التنظيمي .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص الثقافة التنظيمية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

و- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرةC31 (3.69) والانحراف المعياري (0.84) مع معامل اختلاف (0.23) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (74%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تمتلك ثقافة تنظيمية تشجع على بذل المزيد من الجهود للارتقاء بأداء الكلية حسب آراء العينة .

ز- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C32 (3.53) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.82) ومعامل الاختلاف (0.23) . وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (71 %) وهذا يدل على إن عينة الدراسة تحرص على محاكاة الثقافة المجتمعية السائدة والانتفاع منها طبقا لآراء عينة الدراسة .

ح- أما الفقرة C33 فقد كان الوسط الحسابي الموزون (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.95) وبمعامل اختلاف (0.26) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (74%) وهذا يعني بأن الكليات تسعى إلى تعزيز التقاليد الجامعية من خلال تبنيها إستراتيجية التعلم التنظيمي حسب رأي العينة .

ط- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 (3.70) وهو اكبر من الوسط الفرضي واكبر من جميع أوساط الفقرات الأخرى أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد والانحراف المعياري بلغ (0.97) ومعامل الاختلاف (0.26) وقد حققت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (74%) وهذا يعني أن الكليات تسعى الى تامين بيئة عمل ديمقراطية تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات حسب آراء العينة.

ي- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C35 (3.43) وهو اكبر من الوسط الفرضي والانحراف المعياري بلغ (1.04) ومعامل الاختلاف (0.30) وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (69%) وهذا يعني أن الكليات تعتمد على نظام لمكافئة الأفكار الجديدة والمبتكرة حسب آراء العينة .

والجدول (21) يبين ترتيب وأهمية أبعاد التعلم التنظيمي

جدول (21)

ترتيب وأهمية أبعاد التعلم التنظيمي

البعد	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الترتيب
الثقافة التنظيمية Y3	3.61	0.26	الأول
الهيكل التنظيمي Y2	3.52	0.26	الثاني
إستراتيجية التعلم التنظيمي Y1	3.52	0.27	الثالث

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن الجدول يظهر الآتي:

1- احتل بعد الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى من حيث ارتفاع الوسط الحسابي وهذا يشير إلى انه البعد الأكثر أهمية والأكثر إسهاما في تعزيز التعلم التنظيمي حسب آراء عينة الدراسة .

2- احتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (3.52) ومعامل اختلاف(0.26) .

3- جاء بعد إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمرتبة الثالثة والأخيرة بوسط يبلغ 3.52 ومعمل اختلاف (0.27) وهذا يؤكد ضعف تجانس الإجابات حول هذا البعد نسبة إلى باقي الأبعاد.

ثالثاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي التي تم اعتمادها وهي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) إذ يشير الجدول (22) إلى الوصف العام لأراء عينة الدراسة .

جدول (22)

وصف وتشخيص أراء عينة الدراسة عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي

الأبعاد	الأسئلة	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابه
المنظور المالي	C36	13	48	18	3	0	82	3.86	0.72	0.19	77%
	C37	10	39	28	5	0	82	3.65	0.77	0.21	73%
	C38	13	30	28	9	2	82	3.52	0.97	0.28	70%
	C39	12	31	18	17	4	82	3.36	1.12	0.33	67 %
	C40	15	26	23	13	5	82	3.40	1.14	0.34	68%
Z1	**البعد الأول**	**63**	**174**	**115**	**47**	**11**	**410**	**3.56**	**0.97**	**0.27**	**71%**
منظور الزبون	C41	12	36	29	5	0	82	3.67	0.80	0.22	73 %
	C42	15	39	22	5	1	82	3.75	0.87	0.23	75%
	C43	8	32	22	15	5	82	3.28	1.07	0.33	66%
	C44	13	42	21	6	0	82	3.75	0.81	0.22	75%
	C45	16	34	23	7	2	82	3.67	0.97	0.26	73%
Z2	**البعد الثاني**	**64**	**183**	**117**	**38**	**8**	**410**	**3.62**	**0.92**	**0.25**	**73%**
منظور العمليات الداخلية	C46	17	38	23	3	1	82	3.81	0.85	0.22	76%
	C47	18	37	18	9	0	82	3.78	0.92	0.24	76%
	C48	25	33	17	4	3	82	3.89	1.02	0.26	78%
	C49	11	42	18	7	4	82	3.59	0.99	0.28	72%
	C50	17	37	20	5	3	82	3.73	0.98	0.26	75 %
Z3	**البعد الثالث**	88	187	96	28	11	410	3.76	0.95	0.25	75%
منظور التعلم والنمو	C51	9	29	33	9	2	82	3.41	0.92	0.27	68%
	C52	10	34	19	14	5	82	3.36	1.09	0.33	67 %
	C53	10	35	25	11	1	82	3.51	0.92	0.26	70%
	C54	11	29	28	10	4	82	3.40	1.03	0.30	68%
	C55	6	29	25	16	6	82	3.15	1.06	0.34	63%
Z4	**البعد الرابع**	**46**	**156**	**130**	**60**	**18**	**410**	**3.37**	**1.01**	**0.30**	**67%**
Z	**المتغير الثالث**	**261**	**700**	**458**	**173**	**48**	**1640**	**3.58**	**0.97**	**0.27**	**72%**

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للأداء الاستراتيجي الكلي (3.58) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.97) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف للأداء الاستراتيجي الكلي (0.27) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي بلغت (72 %) .

وهذا يدل على إن الكلية تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير من خلال إجابات أفراد العينة وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C55_C36) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (50 %) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي .

1- **المنظور المالي :-**

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون للمنظور المالي (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.97) وبمعامل اختلاف (0.27) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ، وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71%) ، وهذا يدل على إن المنظور المالي يعد بعدا واضحا لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك الكبير والرؤيا الواضحة لهذا المؤشر كونه يعد احد أهم مؤشرات الأداء الاستراتيجي وان الكليات عينة الدراسة تسعى إلى تحقيق العائدات وزيادة حصتها السوقية وتحاول توليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص المنظور المالي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C36 (3.86) وهو اكبر من باقي فقرات هذا البعد أي إن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في أغناء هذا المؤشر وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.72) مع معامل الاختلاف (0.19) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (77%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تسعى إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C37 (3.65) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.77) ومعامل الاختلاف (0.21) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة (73%) وهذا يدل على إن الكليات تسعى إلى تقليل الكلف التشغيلية غير الضرورية والتي تساهم بشكل فاعل في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها حسب آراء العينة .

ج- أما الفقرة C38 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.52) وبانحراف معياري قدرة (0.97) وان معامل الاختلاف (0.28) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة

(70%) وهذه النتائج تؤكد بان الكليات تقوم بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها وذلك وفقا لآراء عينة الدراسة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C39 (3.36) وهو أقل من باقي الأوساط للفقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري (1.12) ومعامل الاختلاف (0.33) وقد حققت هذه الفقرة نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (67%) وهذا يشير إلى إن الكليات عينة الدراسة تعمل على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة زبائنها.

و- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C40 (3.40) وان الانحراف المعياري (1.14) ومعامل الاختلاف (0.34) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة هذه بلغت (68%) وهذا يعني إن الكليات عينة الدراسة تعمل على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على النفقة الخاصة أو فتح مكاتب استشارية.

2- **منظور الزبو :-**

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون لمنظور الزبون بلغ (3.62) وبانحراف معياري (0.92) ومعامل اختلاف (0.25) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (73 %) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) وهذا يدل على إن منظور الزبون يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة كونه يعد احد المؤشرات المهمة لمتغير الأداء الاستراتيجي وان الكليات تعمل على بذل الجهود التسويقية من اجل زيادة تعامل الزبائن معها .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص منظور الزبون يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C41 (3.67) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.80) مع معامل اختلاف (0.22) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (73%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تحرص على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية حسب آراء عينة الدراسة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C42 (3.75) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (0.23) ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75%) وهذا

يدل على إن الكليات تعمل على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع .

ج- أما الفقرة C43 فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (3.28) وبانحراف معياري (1.07) وان معامل الاختلاف (0.33) وهو أعلى معامل اختلاف بين باقي الفقرات وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (66%) وهذا يشير إلى إن الكليات تسعى إلى عمل المسح الميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C44 (3.75) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.81) وبمعامل اختلاف (0.22) وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (75 %) وهذا يعني إن الكليات تحاول تبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبتها حسب آراء العينة .

و- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C45 (3.67) وان الانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف (0.26) وان شدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (73%) وهذه النتائج تشير إلى إن الكليات تقوم بوضع جدولة متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزاحم بين الطلبة .

3- **منظور العمليات الداخلية :-**

من نتائج الجدول (22) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لمنظور العمليات الداخلية (3.76) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من الأوساط الحسابية لباقي أبعاد الأداء الاستراتيجي وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير ببعد منظور العمليات الداخلية من قبل أفراد عينة الدراسة وبانحراف معياري (0.95) ومعامل اختلاف (0.25) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (75%) وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير لمنظور العمليات الداخلية من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا المؤشر كونه يعد احد المؤشرات المهمة للأداء الاستراتيجي وان الكليات تسعى إلى تحقيق قيمة تفرديه لزبائنها من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص منظور العمليات الداخلية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- أن الوسط الحسابي الموزون للفقرة C46 (3.81) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.85) مع معامل اختلاف (0.22) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد كانت نسبة شدة الإجابة (76%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تسعى لتوفير هيئات تدريسية متخصصة وكفوءة حسب رأي عينة الدراسة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C47 (3.78) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.92) ومعامل الاختلاف (0.24) . وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76%) وهذا يدل على إن الكليات توفر التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة من مختبرات ووسائل إيضاح واللازمة لنجاح الأهداف العلمية .

ج- أما الفقرة C48 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.89) وهو اكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (1.02) وان معامل الاختلاف (0.26) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (78%) وهذه النتائج تشير إلى إن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاماً في اغناء هذا المؤشر وهذا يؤكد بان من أهم غاية الكليات هو الحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة طبقا لآراء عينة الدراسة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C49 (3.59) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.99) وبلغ معامل الاختلاف (0.28) وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة (72 %) وهذا يعني ان المقررات الدراسية الحالية تكفي لإعداد الطلبة إعدادًا متخصصاً وتعمل الكلية على تطويرها بما يتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع .

ذ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C50 (3.73) وان الانحراف المعياري (0.98) ومعامل الاختلاف (0.26) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (75%) وذلك يعني الكليات تقوم بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الطلبة حسب آراء عينة الدراسة .

4- منظور التعلم والنمو :-

من نتائج الجدول (22) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لمنظور التعلم والنمو بلغ (3.37) وبانحراف معياري (1.01) وبمعامل اختلاف (0.30) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (67%) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ويعود ذلك بسبب إدراك العينة ورؤيتهم الواضحة لهذا المؤشر كونه يعد احد المؤشرات المهمة للأداء الاستراتيجي، وان الكليات تعمل على وضع الأسس التي يجب أن تتبناها لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص منظور التعلم والنمو يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C51 (3.41) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) مع معامل اختلاف بلغ (0.27) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (68%) وان هذه النسبة تعني إن الكليات تعمل على زيادة براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C52 (3.36) والانحراف المعياري (1.09) ومعامل الاختلاف (0.33) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (67%) وهذه النتائج تدل على إن الكليات عينة الدراسة تعتمد على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج العراق تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء .

ج- أما الفقرة C53 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.51) وهو اكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد منظور التعلم والنمو وبانحراف معياري قدره (0.92) ومعامل اختلاف (0.26) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (70%) وهذا يؤكد بان الكليات تعمل على إشاعة ثقافة الإبداع بين المنتسبين حسب آراء عينة الدراسة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C54 (3.40) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.03) ومعامل الاختلاف (0.30) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68%) وهذا يعني إن الكليات تشجع المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية طبقا لآراء العينة .

و- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C55 (3.15) وان الانحراف المعياري (1.06) ومعامل الاختلاف بلغ (0.34) إما نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت

(63%) وهذه النتائج تشير إلى إن الكليات تستثمر إلى حد ما الأموال الكثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا .

والجدول (23) يشير إلى ترتيب وأهمية مؤشرات الأداء الاستراتيجي

جدول (23)

ترتيب وأهمية مؤشرات الأداء الاستراتيجي

البعد	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الترتيب
منظور العمليات الداخلية Z3	3.76	0.25	الأول
منظور الزبون Z2	3.62	0.25	الثاني
المنظور المالي Z1	3.56	0.27	الثالث
منظور التعلم والنمو Z4	3.37	0.30	الرابع

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن الجدول يظهر الآتي:

1- احتل منظور العمليات الداخلية المرتبة الأولى من حيث ارتفاع الوسط الحسابي وهذا يشير إلى انه الأكثر أهمية والأكثر إسهاما في تعزيز الأداء الاستراتيجي حسب آراء عينة الدراسة.

2- احتل منظور الزبون المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (3.62) ومعامل اختلاف (0.25) .

3- جاء المنظور المالي بالمرتبة الثالثة بوسط يبلغ (3.56) ومعامل اختلاف (0.27).

4- احتل منظور التعلم والنمو المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي يبلغ (3.37) ومعامل اختلاف(0.30) وهذا يؤكد ضعف تجانس الإجابات حول هذا البعد نسبة إلى باقي الإبعاد.

المبحث الثاني

تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تمهيد:-

يهدف هذا المبحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (t)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة اصغر من قيمة (t) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى أمكانية قبول الفرضيتين الرئيستين الأولى والثانية والفرضيات المنبثقة عن كل منها.
- اختبارعلاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقلين (عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) بشكل مجتمع والمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)، باستخدام معامل الارتباط المتعدد واختبار (F) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغيرات، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى أمكانية قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .

وبناءً على ما تقدم، سيتم تحقيق أهداف المبحث من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسة ، وكما يأتي :-

أولا - تحليل واختبار علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسة الأولى) :-

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الأولى ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

إذ يشير الجدول (24) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) والأداء الاستراتيجي (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.61) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الايجابية بين عملية توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي في الكليات عينة الدراسة ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.95) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند المستوى(1 %) .

جدول (24)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية توليد المعرفة) والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

المتغير المعتمد / المتغير الفرعي المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				
		المنظور المالي Z1	منظور الزبون Z2	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور التعلم والنمو Z4	قيمة(t) الجدولية
عملية توليد المعرفة X1	0.61	0.59	0.55	0.45	0.48	2.39
قيمة(t) المحسوبة	6.95	6.49	5.95	4.48	4.92	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (24) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي:-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.59) وعند مستوى (1 %) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.49) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح

إن عملية توليد المعرفة مرتبطة ايجابيا بتحقيق العائد وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية وتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.55) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.95) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وهذا يؤكد علاقة عملية توليد المعرفة مع معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكلية وهم من النتائج المهمة للجهود التسويقية التي تبذلها الكليات .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.45) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.48) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها ومما سبق يتضح إن هناك علاقة موجبة بين عملية توليد المعرفة والأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية.

4- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.48) ومما يدعم هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.92) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند (1 %). ويتضح مما سبق إن عملية توليد المعرفة مرتبطة بشكل ايجابي بالأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية خزن المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) إذ يشير الجدول (25) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54) عند مستوى معنوية (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.75) عند نفس مستوى المعنوية السابقة .

جدول (25)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية خزن المعرفة) والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

المتغير المعتمد / المتغير الفرعي المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				
		المنظور المالي Z1	منظور الزبون Z2	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور التعلم والنمو Z4	قيمة (t) الجدولية
عملية خزن المعرفة X2	0.54	0.53	0.44	0.37	0.47	2.39
قيمة (t) المحسوبة	5.75	5.64	4.41	3.54	4.8	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية خزن المعرفة (X2) والأداء الاستراتيجي (Z) ، إنها تعبر عن العلاقة الايجابية مع النتيجة النهائية للنشاط وكيفية استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية.

ويوضح الجدول (25) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.53) وعند مستوى (1 %) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.64) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن عملية خزن المعرفة لها علاقة بالمؤشرات المالية المرتبطة بتحقيق العوائد وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.44) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.41) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية عند

مستوى(1%) . ويتضح مما سبق إن عملية خزن المعرفة لها علاقة موجبة مع معدل الزيادة في التعامل مع الزبائن .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.37) وذات دلالة معنوية عند (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.54) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح وجود علاقة ايجابية بين عملية خزن المعرفة والأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) ومؤشر التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.47) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.8) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى(1 %). ويتضح مما سبق وجود علاقة ايجابية بين عملية خزن المعرفة و الأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة من اجل تحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية خزن المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية توزيع المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته).

إذ يشير الجدول (26) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62) عند مستوى (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.01) عند نفس مستوى المعنوية السابقة .

جدول (26)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية توزيع المعرفة) والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

المتغير المعتمد / المتغير الفرعي المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				
		المنظور المالي Z1	منظور الزبون Z2	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور التعلم والنمو Z4	قيمة(t) الجدولية
عملية توزيع المعرفة X3	0.62	0.56	0.55	0.48	0.50	2.39
قيمة (t) المحسوبة	7.01	6.02	5.88	4.88	5.09	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية توزيع المعرفة (X3) والأداء الاستراتيجي (Z) ، إنها تعبر عن العلاقة بين عملية توزيع المعرفة وتحسين الأداء الاستراتيجي الذي يحقق الأهداف بعيدة الأمد للكلية .

ويوضح الجدول (26) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي .

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.56) عند مستوى (1%) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.02) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور. ومما تقدم يتضح إن عملية توزيع المعرفة له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.55) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.88) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وهذا

يؤكد أن هناك ارتباط موجب بين عملية توزيع المعرفة ومعدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.48) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.88) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن عملية توزيع المعرفة تساعد على تحسين الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية.

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.50) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.09) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). ويتضح مما سبق إن هناك علاقة ايجابية بين عملية توزيع المعرفة والأسس التي يجب أن تتبناها الكليات لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية توزيع المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته)

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

إذ يشير الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.70) عند مستوى (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.82) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

جدول (27)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية تطبيق المعرفة) والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

المتغير المعتمد / المتغير الفرعي المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				
		المنظور المالي z1	منظور الزبون z2	منظور العمليات الداخلية z3	منظور التعلم والنمو z4	قيمة (t) الجدولية
عملية تطبيق المعرفة X4	0.70	0.62	0.65	0.43	0.66	2.39
قيمة (t) المحسوبة	8.82	7.07	7.62	4.3	7.76	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة (X4) والأداء الاستراتيجي (Z) ، أنها تعبر عن العلاقة الايجابية مع النتيجة النهائية لنشاط الكلية المرتبط بكيفية استخدامها لمواردها المادية والمالية والبشرية .

ويوضح الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.62) عند مستوى(1%) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.07) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن عملية تطبيق المعرفة لها علاقة بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.65) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.62) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية عند مستوى

(1 %). وهذا يؤكد إن هناك ارتباط ايجابي بين عملية تطبيق المعرفة ومعدل الزيادة في الزبائن بوصفه احد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها الكليات عينة الدراسة .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.43) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.3) وهي أعلى من قيمتها الجدولية ومما سبق يتضح إن عملية تطبيق المعرفة مرتبطة بالعمليات التي تساعد على تحسين الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.66) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.76) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). ويتضح مما سبق ان عملية تطبيق المعرفة ترتبط بالأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

هـ - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

إذ يشير الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74) عند مستوى (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.68) عند مستوى المعنوية السابقة نفسها .

جدول (28)

نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				
		المنظور المالي z1	منظور الزبون z2	منظور العمليات الداخلية z3	منظور التعلم والنمو z4	قيمة (t) الجدولية
عمليات ادارة المعرفة X	0.74	0.68	0.65	0.51	0.63	2.39
قيمة(t) المحسوبة	9.68	8.29	7.72	5.34	7.18	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (28) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.68) وعند مستوى (1 %) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.29) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن عمليات إدارة المعرفة لها علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.65) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.72) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية عند (1 %). وهذا يؤكد إن عمليات إدارة المعرفة ترتبط ايجابيا مع منظور الزبون الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.51) وذات دلالة معنوية عند (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.34) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والعمليات التي تساعد على تحسين الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكليات .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.63) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.18) وهي اعلى من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). ويتضح مما سبق ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

وعلى ما تقدم من نتائج وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى ، وثبوت معنوية العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (X) والأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته تم التأكد من صحة ثبوت الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

ويوضح الجدول (29) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (29)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد		الأداء الاستراتيجي (Z)	ترتيب قوة العلاقة
عمليات إدارة المعرفة X	عملية تطبيق المعرف (X4)	0.70	الأول
	عملية توزيع المعرفة (X3)	0.62	الثاني
	عملية توليد المعرفة (X1)	0.61	الثالث
	عملية خزن المعرفة (X2)	0.54	الرابع

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (29) ما يأتي :-

1- إن عملية تطبيق المعرفة (X4) جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.70) .
2- حققت عملية توزيع المعرفة (X3) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.62) .
3- فيما حققت عملية توليد المعرفة (X1) المرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) بلغ (0.61) .
4- وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد عملية خزن المعرفة (X2) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) (0.54) .

ثانياً - تحليل واختبار علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسة الثانية) :-

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة عنها، وعلى النحو الأتي :-

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

إذ يشير الجدول (30) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) والأداء الاستراتيجي (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.80). وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.85) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%).

جدول(30)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

(N=82)

المتغير المعتمد / المتغير الفرعي المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				
		المنظور المالي Z1	منظور الزبون Z2	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور التعلم والنمو Z4	قيمة(t) الجدولية
إستراتيجية التعلم التنظيمي Y1	0.80	0.72	0.69	0.56	0.71	2.39
قيمة(t) المحسوبة	11.85	9.23	8.62	6.01	9.05	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.72) وعند مستوى (1 %) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (9.23) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إستراتيجية

التعلم التنظيمي مرتبطة ايجابيا بتحسين العمليات المؤدية إلى تحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.69) مع قيمة (t) محسوبة بلغت (8.62) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وهذا يؤكد إن إستراتيجية التعلم التنظيمي مرتبطة ايجابياً مع معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكلية .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.56) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.01) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح وجود ارتباط ايجابي بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والعمليات التي تساعد على تحقيق قيمة تفرديه للزبائن من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.71) مع قيمة (t) محسوبة بلغت (9.05) وهي أعلى من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى(1%) ويتضح مما سبق أن إستراتيجية التعلم التنظيمي مرتبطة ايجابيا بالأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته).

إذ يشير الجدول (31) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي (Y2) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64) عند مستوى (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.38) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

جدول (31)

نتائج علاقات الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

(N=82)

المتغير المعتمد / المتغير الفرعي المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				
		المنظور المالي Z1	منظور الزبون Z2	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور التعلم والنمو Z4	قيمة(t) الجدولية
الهيكل التنظيمي Y2	0.64	0.44	0.61	0.58	0.52	2.39
قيمة (t) المحسوبة	7.38	4.43	6.89	6.33	5.4	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنويةعند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) والأداء الاستراتيجي (Z) ، بأنها تعبر عن العلاقة الايجابية بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم وبين النتيجة النهائية للنشاط من خلال استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية بفاعلية لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

ويوضح الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي (Y2) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.44) وعند مستوى (1 %) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.43) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.61) وهذا ما تؤكده قيمة (t)

المحسوبة التي بلغت (6.89) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند المستوى (1 %). وهذا يؤكد إن بالهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم له علاقة ايجابية مع معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكلية .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي (Y2) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.58) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.33) وهي أعلى قيمة من(t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم يرتبط ايجابياً مع العمليات التي تساعد على تحقيق قيمة تفرديه للزبائن من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي (Y2) ومؤشر منظور التعلم النمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.52) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.4) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى(1%) . ويتضح مما سبق العلاقة الايجابية بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم الأسس التي يجب أن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف على الأمد البعيد.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمؤشراته).

إذ يشير الجدول (32) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77) عند مستوى (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.82) عند نفس درجة المعنوية السابقة.

جدول (32)

نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

(N=82)

المتغير المعتمد / المتغير الفرعي المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				
		المنظور المالي Z1	منظور الزبون Z2	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور التعلم والنمو Z4	قيمة (t) الجدولية
الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم Y3	0.77	0.62	0.75	0.61	0.63	2.39
قيمة (t) المحسوبة	10.82	7.02	10.06	6.79	7.31	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) الأداء الاستراتيجي (Z) ، بأنها تعبر عن العلاقة الايجابية بين الثقافة الداعمة لعملية التعلم والنتيجة النهائية للنشاط لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد.

ويوضح الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.62) وعند مستوى (1 %) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.02) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التعلم له علاقة ايجابية بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.75) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (10.06) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند

مستوى (1 %). وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم وبين معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.61) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.79) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها . ومما سبق يتضح وجود علاقة ايجابية بين الثقافة الداعمة لعملية التعلم وبين العمليات التي تساعد الكليات على تحقيق قيمة تفرديه لزبائنها .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.63) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.31) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى(1%). ويتضح مما سبق وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية الداعمة مع الأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) ..

د – اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

إذ يشير الجدول (33) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) الأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84) عند مستوى (1 %) ويدعم هذه النتيجة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (13.6) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

جدول (33)

نتائج علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

(N=82)

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				
		المنظور المالي Z1	منظور الزبون Z2	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور التعلم والنمو Z4	قيمة(t) الجدولية
التعلم التنظيمي Y	0.84	0.68	0.78	0.66	0.71	2.39
قيمة(t) المحسوبة	13.6	8.25	10.96	7.76	8.94	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.68) وعند مستوى(1 %) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.25) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح ان التعلم التنظيمي له علاقة ايجابية بالمؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.78) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (10.96) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). ويتضح مما تقدم العلاقة الايجابية بين التعلم التنظيمي ومعدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات بوصفه احد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.66) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.76) وهي أعلى من قيمتها

الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن هناك علاقة ارتباط ايجابية للتعلم التنظيمي مع العمليات التي تساعد على تحقيق قيمة تفرديه للزبائن من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكليات.

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.71) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.94) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). ويتضح مما تقدم العلاقة الايجابية بين التعلم التنظيمي والأسس التي يجب إن تتبناها الكليات لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .

مما تقدم من نتائج وبعد الانتهاء من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية ، وثبوت معنوية العلاقة بين التعلم التنظيمي (Y) والأداء الاستراتيجي (Z) تم التأكد من صحة ثبوت الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

ويوضح الجدول (34) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول(34)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد		الأداء الاستراتيجي (Z)	ترتيب قوة العلاقة
التعلم التنظيمي(Y)	إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1)	0.80	الأول
	الثقافة التنظيمية (Y3)	0.77	الثاني
	الهيكل التنظيمي (Y2)	0.64	الثالث

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (34) ما يأتي :-

1- إن إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.80) .
2- فيما حققت الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) المرتبة الثانية من خلال معامل ارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) بلغ (0.77) .
3- حصل الهيكل التنظيمي (Y2) المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.64) .

ثالثاً - تحليل واختبار علاقة الارتباط المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مع الأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة) :-

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشان ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثالثة ومفادها

(توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع والأداء الاستراتيجي) .

تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف على معنوية العلاقة وكما موضح في الجدول (35) .

إذ يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي مع الأداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة الارتباط المتعدد (0.84) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرات ومما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (95.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.61) عند مستوى (1%).

جدول (35)

نتائج علاقات الارتباط المتعدد لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع مع الأداء الاستراتيجي

N=82

المتغير المعتمد / المتغيرات المستقلة	الأداء الاستراتيجي Z	قيمة F		درجة الثقة
	الارتباط المتعدد r	المحسوبة	الجدولية	
عمليات إدارة المعرفة X والتعلم التنظيمي Y	0.84	95.7	4.61	0.99
نوع العلاقة	علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%			

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع مع الأداء الاستراتيجي وهذا ما يؤكد صحة ثبوت الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع مع الأداء الاستراتيجي) .

المبحث الثالث

تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

تمهيد:-

يهدف هذا المبحث إلى اختبار تأثير المتغيرين المستقلين (عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وتحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط والمتعدد ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد .

وبناء على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف المبحث من خلال ثلاث فقرات رئيسة تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسة ، وكما يأتي :-

أولا - اختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة) :-

تتناول هذه الفقرة اختبار اثر تبني عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي والذي تضمنته الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي) فقد تم اختبار الفرضيات الأربع المنبثقة عنها وعلى النحو الأتي :-

أ -اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توليد المعرفة في الأداء الاستراتيجي).

ومن اجل أثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدم اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (36) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.392 + 0.633 * X1$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان X1 تمثل المتغير الفرعي المستقل (عملية توليد المعرفة) .

جدول (36)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية توليد المعرفة في الأداء الاستراتيجي (N=82)

المتغير الفرعي المستقل X 1 / المتغير المعتمد Z	CONSTANT	عملية توليد المعرفة X1	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (1%)	
الأداء الاستراتيجي Z	1.392	0.633	48.3	7.08	0.376

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (36) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية توليد المعرفة (X1) قد بلغت (48.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1 %) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.633) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من عملية توليد المعرفة يؤثر في الأداء الاستراتيجي بمقدار (0.633) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك تكون عملية توليد المعرفة (X1) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في الأداء الاستراتيجي (Z) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.376) ، وهذا يعني إن عملية توليد المعرفة (X1) تفسرما نسبته (37.6%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (62.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توليد المعرفة في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة .

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية خزن المعرفة في الأداء الاستراتيجي) .

ومن اجل أثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (37) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.56 + 0.579 * X2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان X2 تمثل المتغير الفرعي المستقل (عملية خزن المعرفة)

جدول (37)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية خزن المعرفة في الأداء الاستراتيجي (N=82)

المتغير المستقل X 2 / المتغير المعتمد Z	CONSTANT	عملية خزن المعرفة X2	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (%1)	
الأداء الاستراتيجي Z	1.56	0.579	33.14	7.08	0.293

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (37) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية خزن المعرفة (X2) قد بلغت (33.14) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%). مما يدعم ثبوت معامل الانحدار (b =0.579) عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يدل على أن تغير مقداره وحدة واحدة في عملية خزن المعرفة يغير في قيمة الأداء الاستراتيجي بمقدار (0.579) .

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي أن عملية خزن المعرفة (X2) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.293) وهذا يعني إن عملية خزن المعرفة (X2) يفسر ما نسبته (29.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (70.7%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية خزن المعرفة في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي)

ومن أجل أثبات الفرضية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (38) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.716 + 0.522 * X3$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان X3 تمثل المتغيرالفرعي المستقل (عملية توزيع المعرفة) .

جدول (38)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية توزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي (N=82)

المتغير المستقل X3 / المتغير المعتمد Z	Constant	عملية توزيع المعرفة X3	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (1%)	
الأداء الاستراتيجي Z	1.716	0.522	49.2	7.08	0.381

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (38) ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية توزيع المعرفة (X3) (49.2) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1 %) مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (b= 0.522) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في عملية توزيع المعرفة تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.522) في الأداء الاستراتيجي وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما سبق يتضح بأن عملية توزيع المعرفة (X3) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور (1%)

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.381) وهذا يعني أن عملية توزيع المعرفة (X3) تفسر ما نسبته (38.1%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (61.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح صحة ثبوت الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي) .

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية تطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي)

ومن اجل أثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (39) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.444 + 0.604 * X4$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان X4 تمثل المتغير الفرعي المستقل (عملية تطبيق المعرفة) .

جدول (39)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية تطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي (N=82)

المتغير المستقل X4 / المتغير المعتمد Z	CONSTANT	عملية تطبيق المعرفة X4	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (1%)	
الأداء الاستراتيجي Z	1.444	0.604	77.8	7.08	0.493

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (39) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية تطبيق المعرفة (X4) (77.8) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1 %).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b =0.604) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحدة واحدة في عملية تطبيق المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0.604) في الأداء الاستراتيجي وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح أن عملية تطبيق المعرفة (X4) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي(1%).

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.493) وهذا يعني إن عملية تطبيق المعرفة (X4) تفسر ما نسبته (49.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (50.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية تطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة .

ه -اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي)

ومن اجل أثبات الفرضية الرئيسة أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (40) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.715 + 0.815 * X$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان X تمثل المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) .

جدول (40)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (N=82)

المتغير المستقل X / المتغير المعتمد Z	CONSTANT	عمليات إدارة المعرفة X	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (%1)	
الأداء الاستراتيجيZ	0.715	0.815	93.74	7.08	0.54

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (40) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعمليات إدارة المعرفة (X) بلغت (93.74) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند نسبة مستوى معنوية (1 %).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b =0.815) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على أن متغير عمليات إدارة المعرفة يؤثر وبشكل كبير في الأداء الاستراتيجي أي إن تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0.815) في الأداء الاستراتيجي ، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح بأن عمليات ادارة المعرفة (X) لها تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.54) وهذا يعني إن عمليات ادارة المعرفة (X) تفسر ما نسبته (54 %) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (46 %) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي تأكد قبول الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي)

ويوضح الجدول (41) ترتيب القوة التأثيرية لعمليات إدارة المعرفة (X) في تحقيق الأداء الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R^2) وعلى النحو الأتي :-

الجدول (41)

ترتيب قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي

أبعاد عمليات إدارة المعرفة	معامل التفسير (R^2)	ترتيب القوة التأثيرية
عملية تطبيق المعرفة (X4)	0.493	الاول
عملية توزيع المعرفة (X3)	0.381	الثاني
عملية توليد المعرفة (X1)	0.376	الثالث
عملية خزن المعرفة (X2)	0.293	الرابع

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (41) ما يأتي :-

1- حققت عملية تطبيق المعرفة (x4) المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.493) .

2- حققت عملية توزيع المعرفة (x3) المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.381) .

3- حققت عملية توليد المعرفة (x1) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.376) .

4- جاءت عملية خزن المعرفة (x2) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.293) .

ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح إن بعد عملية تطبيق المعرفة (X4) هو المهم في القوة التأثيرية إذ يفسر ما قيمته (49.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأنموذج وباقي التغيرات والتي تمثل (50.7%) تفسرها متغيرات أخرى .

ثانياً :-اختبار تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة) :-

تتناول هذه الفقرة قياس تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي والذي تضمنته الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي)

وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثق عنها وعلى النحو الأتي :-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي).

ولأجل أثبات الفرضية أعلاه تم استخدم اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (42) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.352 + 0.633 * Y1$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان Y1 تمثل المتغيرالفرعي المستقل (إستراتيجية التعلم التنظيمي) .

جدول (42)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (N=82)

المتغير المستقل Y1 / المتغير المعتمد Z	CONSTANT	إستراتيجية التعلم التنظيمي Y1	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (1%)	
الأداء الاستراتيجي Z	1.352	0.633	140.4	7.08	0.637

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (42) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) (140.4) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) .

وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b =0.633) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن زيادة مقدارها وحدة واحدة في إستراتيجية التعلم التنظيمي تزيد من قيمة الأداء الاستراتيجي بمقدار (0.633) . وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك تكون إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1 %).

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.637) وهذا يعني أن إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) تفسر ما نسبته (63.7%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (36.3%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط هذه الدراسة .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي)

ومن اجل أثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (43) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Z = 1.53 + 0.582 * Y2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان Y2 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الهيكل التنظيمي) .

جدول (43)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي

(N=82)

المتغير المستقل Y2 / المتغير المعتمد Z	CONSTANT	الهيكل التنظيمي Y2	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (1%)	
الأداء الاستراتيجيZ	1.53	0.582	54.54	7.08	0.405

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (43) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) (54.54) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية(1%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b =0.582) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم يؤثر بمقدار (0.582) في الأداء الاستراتيجي.

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي إن الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) ذو تأثيرٍ في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي عند مستوى معنوية (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.405) وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) يفسر ما نسبته (40.5%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (59.5%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة.

ج -اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي)

ولأجل أثبات الفرضية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها وكما هو موضح في الجدول (44) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.104 + 0.686 * Y3$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان Y3 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الثقافة التنظيمية) .

جدول (44)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي (N=82)

المتغير المستقل Y3 / المتغير المعتمد Z	CONSTANT	الثقافة التنظيمية Y3	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (1%)	
الأداء الاستراتيجي Z	1.104	0.686	117.25	7.08	0.594

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (44) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (Y3) (117.25) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1 %) .

مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (b =0.686) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.686) في الأداء الاستراتيجي. وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما سبق يتضح بأن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (Y3) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي (1%)

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.594) وهذا يعني إن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (Y3) تفسر ما نسبته (59.4%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (40.6%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .

د - اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي)

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير التعلم التنظيمي (Y) في الأداء الاستراتيجي (Z)

ومن اجل أثبات الفرضية الرئيسة أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (45) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.685 + 0.815 * Y$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان Y تمثل المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) .

جدول (45)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي

(N=82)

المتغير المستقل Y / المتغير المعتمد Z	CONSTANT	التعلم التنظيمي Y	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (%1)	
الأداء الاستراتيجيZ	0.685	0.815	185.17	7.08	0.698

المصدر :من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (45) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للتعلم التنظيمي (Y) والبالغة (185.17) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى (1 %) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b =0.815) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على أن متغير التعلم التنظيمي يؤثر وبشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي أي إن تغير

بوحدة واحدة في التعلم التنظيمي يؤدي إلى تغير مقداره (0.815) في الأداء الاستراتيجي . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح بأن التعلم التنظيمي (Y) له تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z). ويعد هذا التأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.698) وهذا يعني إن التعلم التنظيمي (Y) يفسر ما نسبته (69.8%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (30.2%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الثلاث وثبوت معنوية تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي تم التأكد من قبول الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي).

ويوضح الجدول (50) ترتيب القوة التأثيرية للتعلم التنظيمي (Y) في الأداء الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى قيم معامل التفسير (R^2) .

جدول (46)

ترتيب قوة تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي

أبعاد التعلم التنظيمي	معامل التفسير (R^2)	ترتيب القوة التأثيرية
إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1)	0.637	الأول
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (Y3)	0.594	الثاني
الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2)	0.405	الثالث

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (46) ما يأتي :-

1- جاءت إستراتيجية التعلم التنظيمي (y1) بالمرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.637) .

2- جاءت الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (y3) بالمرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.594) .

3- حصل الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (y2) على المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.405) .

ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح إن إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) هي المهمة في القوة التأثيرية إذ تفسر ما قيمته (63.7%) من التغيرات التي تطرأ على الانموذج وباقي التغيرات التي تمثل (36.3%) تفسرها متغيرات أخرى.

ثالثا- اختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسة السادسة) :-

(توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوي لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي).

ولأجل أثبات الفرضية الرئيسة أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار المتعدد وكما هو موضح في الجدول (47) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.762 + 0.118X + 0.676Y$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان X تمثل المتغير المستقل الأول (عمليات إدارة المعرفة) .

Y تمثل المتغير المستقل الثاني (التعلم التنظيمي).

جدول (47)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (N=82)

المتغير المستقل ألأولX والمتغير المستقل الثانيY / المتغير المعتمد Z	CONSTANT	عمليات إدارة المعرفة X	التعلم التنظيمي Y	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B1	B2	المحسوبة	الجدولية (1%)	
الأداء الاستراتيجيZ	0.762	0.118	0.676	95.7	4.98	0.708

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (47) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي المتعدد لعمليات أدارة المعرفة(X) والتعلم التنظيمي(Y) (95.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى معنوية(1%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدارلعمليات أدارة المعرفة والبالغ (b1 =0.118) والتعلم التنظيمي والبالغ (b2=0.676) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة لعمليات أدارة المعرفة تؤثر بمقدار (0.118) في الأداء الاستراتيجي وكذلك زيادة مقدارها وحدة واحدة للتعلم التنظيمي تؤثر بمقدار (0.676) في الأداء الاستراتيجي . وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد أي إن عمليات أدارة المعرفة(X) والتعلم التنظيمي (Y) لهما تأثير بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي عند مستوى معنوية (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت **(0.708)** أي إن متغيري عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يفسران مانسبته (70.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي أما النسبة الباقية والبالغة (29.2%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة. ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الرئيسة السادسة والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوي لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي) .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول:-

الاستنتاجات

المبحث الثاني:-

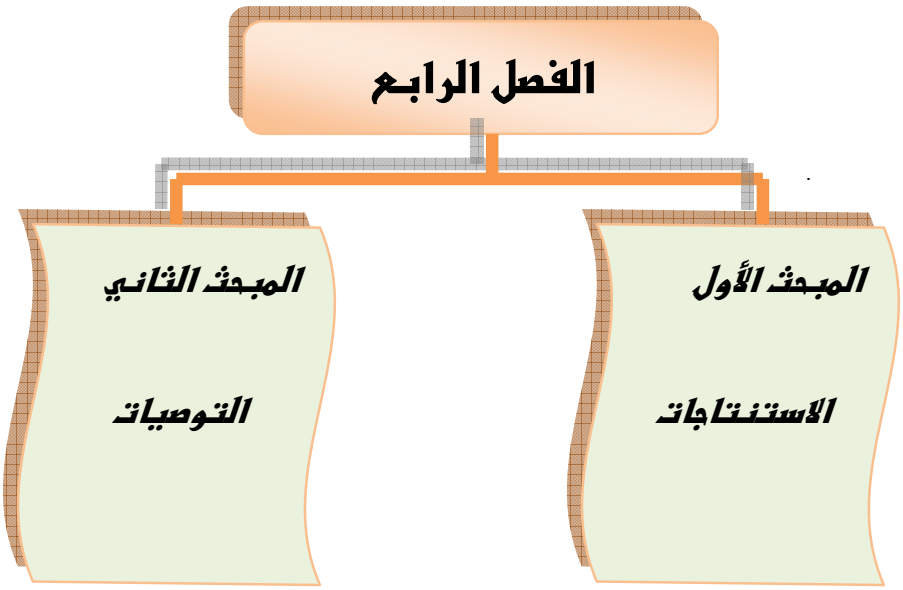
التوصيات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:-

يتضمن هذا الفصل مبحثين أساسين, يهتم الأول بعرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطارين النظري والتطبيقي, وفي ضوء النتائج التحليلية التي تم التوصل إليها على وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة لتوكيد صحة النتائج, في حين خُصص الثاني لعرض التوصيات التي تم التوصل إليها .



المبحث الأول

الاستنتاجات

Conclusions

تمهيد:-

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بجانبيها النظري والعملي ، وكما يأتي :-

أولاً :- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة :-

1- إن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وإنها يجب أن تتفاعل مع الأحداث والمشكلات التي تواجهها المنظمة وفقا لظروفها وبيئاتها فالحصول على المعرفة وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها تعد من العمليات المهمة التي غالبًا ما يقوم بها صناع المعرفة في المنظمات إذا توفرت لهم الأسس الصحيحة والظروف المناسبة والإدارة الناجحة الفعالة التي تسعى للتطوير والابتكار.

2- إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي يتطلب مستلزمات عدة منها وجود ثقافة تنظيمية تشجع عملية التعلم التنظيمي وإستراتيجية داعمة وهيكل تنظيمي مرن وإيمان من قبل القيادة الإدارية بضرورة التعلم التنظيمي وبيئة مساندة لعملية التعلم مع توفر تكنولوجيا المعلومات لتسريع الاتصالات ومعالجة المعلومات ونشرها وتساعد في تفسيرها وحفظها في الذاكرة التنظيمية التي تحتاج باستمرار إلى تحديث وإعادة إنعاش.

3- إن إدارة المعرفة تعزز و تحسن التعلم التنظيمي حيث تسعى إدارة المعرفة إلى رصد المعرفة والحصول عليها من مصادرها الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما ينطوي عليها من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة ، وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية لعملية التعلم التنظيمي وبالتالي نستطيع القول إن المنظمة التي تسعى للحصول على المعرفة وإتاحتها لاعضاءها إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي .

4- تعد بطاقة الدرجات المتوازنة من الوسائل الإدارية المهمة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء الاستراتيجي تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة وتختلف المقاييس التي تشتملها البطاقة على وفق ما ورد في الأدبيات الإدارية من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر حسب أنشطة وفعاليات المنظمة، ووجهة نظر الإدارة العليا التي تحدد المقاييس المناسبة التي يمكن اعتمادها ضمن المنظورات الأربعة " المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو".

ثانياً:- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة :-

أً - أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص أراء عينة الدراسة.

- أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة بشأن عمليات إدارة المعرفة أن الكليات عينة الدراسة تعطي اهتماماً ملحوظاً لهذا المتغير لايمانها بأهميته ويتجلى ذلك من خلال الآتي : -

1- حققت عملية توزيع المعرفة المرتبة الأولى وهذا يشير إلى أنها العملية الأكثر أهمية والأكثر إسهاما في تعزيز عمليات إدارة المعرفة وان الكليات عينة الدراسة تدرك أهمية التشارك بالمعرفة وتوزيعها إلى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها.

2- حققت عملية تطبيق المعرفة المرتبة الثانية وهذا يشيرالى أن الكليات عينة الدراسة تدرك أهمية وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وان المعرفة متاحة للعاملين وان هناك إمكانية لتطبيقها .

3- جاءت عملية خزن المعرفة بالمرتبة الثالثة وهذا يشيرالى أن الكليات عينة الدراسة تسعى إلى الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من اجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل الأفراد العاملين من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة .

4- حصلت عملية توليد المعرفة على المرتبة الرابعة والأخيرة وهذا يدل على أن الكليات عينة الدراسة لديها القدرة القليلة على استنباط المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة .

- أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة بشأن التعلم التنظيمي أن الكليات عينة الدراسة تعطي اهتماماً جيداً لهذا المتغير ويتجلى ذلك من خلال الآتي:

1-احتل بعد الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى وهذا يشير إلى انه البعد الأكثر أهمية والأكثر إسهاما في تعزيز التعلم التنظيمي وان الكليات عينة الدراسة تستخدم القيم والمعتقدات المشتركة والتي تساعد الأفراد على فهم طبيعة النشاطات التنظيمية ويتم إيصالها والتشارك بها عن طريق القصص أو أي معاني أخرى.

2-حصل بعد الهيكل التنظيمي على المرتبة الثانية وهذا يشيرالى أن الكليات عينة الدراسة تعمل على بناء نظام رسمي للمهمات وعلاقات السلطة التي تسيطر على طريقة أداء الأفراد لأعمالهم من اجل انجاز الأهداف التنظيمية .

3-جاء بعد إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمرتبة الثالثة والأخيرة وهذا يشيرالى أن الكليات عينة الدراسة تدرك أهمية وضع إستراتيجية داعمة لعملية التعلم التنظيمي من اجل التفاعل مع البيئة التنافسية وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

- أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة بشأن الأداء الاستراتيجي أن الكليات عينة الدراسة تعطي اهتماماً ملحوظاً لهذا المتغير ويتجلى ذلك من خلال الآتي:-

1- حصل منظور العمليات الداخلية المرتبة الأولى وهذا يشير إلى انه البعد الأكثر أهمية والأكثر إسهاما في تعزيز الأداء الاستراتيجي وان الكليات عينة الدراسة تسعى إلى تحقيق قيمة تفرديه لزبائنها من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

2- حقق منظور الزبون المرتبة الثانية وهذا يشير إلى اهتمام الكليات بزبائنها وبكيفية تعاملها معهم و تعمل على بذل المزيد من الجهود من اجل زيادة تعامل الزبائن معها.

3- جاء المنظور المالي بالمرتبة الثالثة وهذا يشيرالى أن الكليات عينة الدراسة تسعى إلى تحقيق العائدات وزيادة حصتها السوقية وتحاول توليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

4- حصل منظور التعلم والنمو على المرتبة الرابعة والأخيرة وهذا يشيرالى أن الكليات تعمل على وضع الأسس التي يجب أن تتبناها لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .

ب - أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات.

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي ، وهذا يعني إن عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها وهي (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) تساعد على تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) وقد جاء ترتيب علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي وفقا لمعاملات الارتباط البسيط وكالاتي:-

- جاءت عملية تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي .
- حصلت عملية توزيع المعرفة المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي .
- فيما حصلت عملية توليد المعرفة المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي .
- وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد عملية خزن المعرفة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي.

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي، وهذا يعني أن أبعاد التعلم التنظيمي التي تم اعتمادها وهي (إستراتيجية التعلم التنظيمي، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية) تساعد في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) وقد جاء ترتيب علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي وفقا لمعاملات الارتباط البسيط وكالاتي:-

- إن إستراتيجية التعلم التنظيمي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي .
- فيما حصلت الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم التنظيمي المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط.
- حصل الهيكل التنظيمي المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي.

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي .

ج : أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل اتجاهات التأثير بين المتغيرات.

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي وكالاتي:-

- كلما تهتم الكليات بعملية تطبيق المعرفة، من حيث وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وإدراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم وأن هناك أمكانية لتطبيقها ، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، إذ جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الأولى .

- كلما تهتم الكليات بعملية توزيع المعرفة ، من حيث تشجيع المشاركة بالمعرفة وتوزيعها إلى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها ، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي ، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثانية .

- كلما تهتم الكليات بعملية توليد المعرفة، من حيث استنباط الأفكار والمعلومات من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها ، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي ، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثالثة .

- كلما تهتم الكليات بعملية خزن المعرفة، من حيث الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة ، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي ، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

- ظهران التعلم التنظيمي له تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي وذو دلالة معنوية إذ جاءت النتائج كالآتي:-

- كلما تهتم الكليات بإستراتيجية تعلم تنظيمي تدعم عملية التعلم للتكيف مع الظروف البيئية المختلفة والاستعداد لمواجهتها والتي يتم بناؤها على ضوء الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين ، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي ، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الأولى .

- كلما تهتم الكليات بالثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم ، من حيث إمكانية نشر القيم والمعتقدات التي تشجع على بذل المزيد من الجهد للارتقاء بأداء الكلية وتسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات ، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، وقد جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثانية.

- كلما تهتم الكليات بالهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم ، من حيث مرونته للتكيف مع التغييرات البيئية وبما يؤمن نقل وتبادل المعلومات بين الوحدات ، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، وقد جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثالثة.

- أظهرت النتائج الإحصائية علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوي لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي .

المبحث الثاني
التوصيات
Recommendations

تمهيد:-

استكمالاً لمتطلبات الدراسة ، وفي ضوء ما تقدم من أطر نظرية لموضوع أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي من جهة ، وما أظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات من جهة أخرى ، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة إلى الجامعات بصورة عامة ، والى الجامعات عينة الدراسة بصورة خاصة ، وهي على النحو الآتي :-

أولاً : التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:-

1- وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.

2- إنشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه تسمية (إدارة المعرفة) يظهر في الهيكل التنظيمي لكل جامعة يتولى إدارة موجودات المعرفة وإشاعة ثقافة المشاركة بالمعرفة ونشرها في الجامعة.

3- تعزيز المشاركة بالمعرفة من خلال الاتصالات واللقاءات الجماعية وإقامة المحاضرات والندوات والمعارض والمشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية داخل العراق وخارجه.

4- البحث عن المعرفة الجديدة من خلال وسائل الاتصالات الحديثة والاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنيت)، أو الأفكار الإبداعية التي تفرزها عملية التعلم في الجامعات.

5- رصد المعرفة الناتجة عن خبرات وتجارب الأفراد في الجامعات عينة الدراسة وفي بيئتها وخزنها في قواعد بيانات وجعلها ذات قيمة للمستفيدين ومراجعتها بين حين وآخر لتحديثها والاستفادة منها في حل المشكلات الحالية في العمل أو تجنب المشكلات المتوقع حدوثها.

6- ضرورة تبني الجامعات بناء شامل لعملية التعلم التنظيمي بأبعادها كافة والعمل على نشر ثقافة التعلم وتوفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التعلم في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

7- أن تولي الجامعات اهتماماً أكبر بعملية تكوين رؤية مشتركة بين العاملين عن أهداف التعلم وتشجيعهم على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتحديد حاجاتهم للتنمية والتطوير بما يؤمن

وضع منهج استراتيجي لتطوير العاملين وتحسين أدائهم والمحافظة على مستوى متفوق للمعرفة يجعلها أكثر استجابة للتغييرات البيئية كي تتبوأ موقعاً قيادياً مميزاً في قطاعها.

8- اعتماد هيكل تنظيمي يسمح بديمقراطية العلاقات وتشجيع الاتصالات والمشاركة وفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها الأفراد لغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق أهداف التعلم.

9- ضرورة تبني الجامعات في تحقيق الأداء الاستراتيجي بطاقة الدرجات المتوازنة لشمولها على المنظورات الأساسية ولجعل الفعاليات والأنشطة التي ينبغي القيام بتحقيق أفضل المردودات وتوظيفها في تحقيق الأداء الاستراتيجي .

10- القيام بالدورات التدريبية المختصة لتدريب العاملين في الجامعات مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للاطلاع على كيفية تطبيق أنموذج (BSC) والمزايا الناجمة عن تطبيقه.

ثانياً : التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية :-

1- إجراء دراسة لبيان أثر استراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها في تحقيق الميزة التنافسية.

2- إجراء دراسة لبيان اثر العوامل البيئية في عمليات إدارة المعرفة.

3- إجراء دراسة لبيان اثر إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي في ضوء العوامل البيئية الخارجية والداخلية.

4- الاعتماد على أبعاد أخرى لممارسة التعلم التنظيمي فضلاً عن الأبعاد التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية والمتمثلة بالقيادات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.

5- إجراء دراسة لبيان اثر التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على أنواع ومستويات وعمليات التعلم التنظيمي كأبعاد أساسية .

6- توصي الباحثة بضرورة توفر معايير أو مقاييس مستهدفة تساعد في تطبيق تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة في الجامعات وبالشكل الذي يسهم في إعطاء صورة واضحة وشاملة عن الأداء الإستراتيجي لها.

7- تناولت الكثير من الدراسات والبحوث العراقية موضوع تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة وكيفية تطبيقها في بعض القطاعات ، فأن الباحثة توصي بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في كيفية تطبيق هذه التقنية في قطاع التعليم العالي والبحث عن مقاييس ومؤشرات جديدة تدعم فلسفة هذه التقنية وبالشكل الذي يقود إلى قناعة التطبيق العملي لها .

هذا وتجدر الإشارة إلى وجود نماذج يمكن الاستناد عليها تمت الإشارة إليها في الجانب النظري للدراسة تتضمن الدراسات المستقبلية التي تمت الإشارة إليها أعلاه.

والحمد لله رب العالمين

المصادر

Final 2010
F i n a l 2 0 1 0
C o u r i e r N e w

المصادر العربية

أولاً :- الكتـــــب

1- إدريس ، وائل محمد صبحي ، ألغالبي ، طاهر محسن منصور ، **" سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي : أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، 2009 .

2- بدير ، جمال يو□ف ، **"اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات "** ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

3- البغدادي ، عادل هادي حسين ، العبادي ، ها□م فوزي دباس ، **"التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة "** الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

4- جلاب ، إحسان دهش ، **"إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"** ،الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2011.

5- جواد ، □وقي ناجي ، **" السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال "** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.

6- حسن ، حسين عجلان ، **" استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الإعمال "** ، الطبعة الأولى ، أثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، **2008.**

7- حمود ، خضير كاظم ، **" منظمة المعرفة "** ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.

8- الخطيب ، أحمد ، زيغان ، خالد ، **"إدارة المعرفة ونظم المعلومات"** ،الطبعة ألأولى ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، ألأردن ، 2009.

9- الخطيب ، أحمد ، معايعة ، عادل□الم ،**" الإدارة الحديثة : نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"** ، الطبعة الأولى ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

10- الزيادات ، محمد عواد ، **"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"** ، الطبعة ألأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.

11- السكارنة ، بلال خلف ، **"دراسات أدارية معاصرة"** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2009.

12- طالب ، علاء فرحان ، الجنابي ، أميرة ، **" إدارة المعرفة "** ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

13- طه ، طارق ، **" السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت "** ، دار الفكر الجامعي ، الإ□كندرية ، مصر ، 2008.

14- الظاهر ، نعيم إبراهيم ، **" إدارة المعرفة "** ،الطبعة الأولى ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

15- العلي ، عبد الستار ، قنديلجي ، عامر إبراهيم ، العمري ، غسان ، **"المدخل إلى إدارة المعرفة"** ، الطبعة ألأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009.

16- عليان ، ربحي مصطفى ، **" إدارة المعرفة"** ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.

17- العمري ، غسان عيسى ، السامرائي ، □لوى أمين ، **" نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر "** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2008.

18- الكبيسي ، صلاح الدين ، **" أدارة المعرفة "** ، المنظمة العربية للتنمية ألإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005.

19- الكبيسي ، عامر ، **" إدارة المعرفة وتطوير المنظمات "** ، المكتب الجامعي الحديث ، 2005.

20- الكساب ، محمد مفضي ، الفاعوري ، عبير حمود ، **"قضايا معاصرة في الإدارة : بناء قدرات حاسمة لنجاح الإعمال"** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.

21- الملكاوي ، إبراهيم الخلو ، **" إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "** ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

22- نجم ، نجم عبود ، **" إدارة الجودة الشاملة في عصر ألانترنت "** ، الطبعة ألأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ألأردن ، 2010.

23- نجم، نجم عبود ، **"إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"** ، الطبعة الثانية ، الوراق للطباعة والنشر ، عمان ، ألأردن ، 2008، 156 .

ثانياً :- الاطاريح والرسائل الجامعية والبحوث

24- البغدادي ، عادل هادي حسين ، **" العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرهما في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة "** ، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006 .

25- الجابر ، زينب ، **" قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة "** ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007 .

26- الجبوري ، علاء احمد حسن عبيد ، " **أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة "** ، درا□ة ميدانية لبعض □ركات القطاع الخاص في الموصل ، را□الة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2005.

27- الحسناوي ، نغم دايخ عبد علي ، **" عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي "** ، درا□ة □تطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء ، را□الة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2010.

28- دهام ، عبد الستار إبراهيم ، **" التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات "** ، درا□ة ميدانية في □ركات وزارة الأعمار والإ□كان في العراق ، را□الة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 .

29- الر□ودي ، محمد بن علي إبراهيم ، **" بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة "** ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007.

30- □عيد ، □ناء عبد الرحيم ، **" تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة "** ، درا□ة □تطلاعية في جامعة بغداد ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 .

31- ألساعدي، مؤيد يو□ف ،**"التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"**، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2006.

32- الظالمي ، محمد جبار هادي يو□ف ، **" التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة "** ، درا□ة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأو□ط ، را□الة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2010.

33- ألعبيدي ، نشوان محمد عبد العالي ، **" أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة TQEM"** ، درا□ة □تطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ، را□الة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2005.

34- العسكري ، هناء جا□م محمد ، **" أثر عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي "** ، درا□ة تطبيقية في كليات جامعة القاد□ية ، ر□الة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القاد□ية ، 2010.

35- علوان ، بلال خالد ، **" تأثير عمليات إدارة المعرفة في جودة خدمة المريض "** ، درا□ة حالة في مستشفى الكرخ العام / بغداد ، بحث دبلوم عالي ، 2007.

36- علي ، فاديه لطفي عبد الوهاب ، **" دور استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة "** ، درا□ة ا□تطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعتي بغداد والمستنصرية ، ر□الة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2007.

37- القيسي ، بلال جا□م ، **" تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون "** ، درا□ة ا□تطلاعية لآراء عينة من مدراء □ركة زين للاتصالات الخلوية العاملة في العراق ، ر□الة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008.

38- الكبيسي , صلاح الدين عواد, **"إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"**، درا□ة ا□تطلاعية مقارنة لعينة من □ركات القطاع الصناعي المختلط, أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية، 2002.

39- اليا□ري ، أكرم محسن مهدي ، **"التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وتأثيره في الأداء "** ، درا□ة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي ،أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2005.

ثالثا : - الدوريات والمؤتمرات

40- أيوب ، ناديا، **"دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشات السعودية "**، مجلة الإدارة العامة ، مجلد (44) ، العدد (1) ،2004 .

41-البدران ، عبد الإله جميل وطن ، **" نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية"** ، مجلة القاد□ية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد(9) ، العدد (3) ، 2007.

42-البغدادي ، عادل هادي ، **" توظيف العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون والتسويق ضمن إطار متكامل مع الإشارة إلى منظمات الإعمال العراقية"** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، مجلد(5) ، العدد(9) ، 2008.

43- الجداية ، محمد نور صالح ، **" مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة "** ، المجلة الأردنية في إدارة الإعمال ، مجلد (4) ، العدد(2) ، 2008.

44-الحوري ، فالح ، **" أهمية التعلم التنظيمي في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي "** ، المؤتمر العلمي الدوري السنوي ، جامعة الإ□راء ،كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، 2006 .

45- حسين ، □عد مهدي ، **" الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي "** ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد (6) ، 2010.

46- زايد ، عادل محمد ، **" تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي "** ، ندوة الأ□اليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، 2004 .

47- السالم ، مؤيد □عيد ، والحياني ، عبد الر□ول ، **" مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بإدارة المنظمة "** ، درا□ة حالة مستشفى أردني ، المجلة الأردنية للإدارة ، مجلد(27) ، العدد (1) ، عمان ، 2007 .

48- الطويل ، أكرم ، ر□يد ، حكمت ، **" أثر تقانة المعلومات في عمليات إدارة المعرفة "** ، بحوث مستقبلية ، مجلة كلية الحدباء الجامعة ، العدد (10) ، 2005.

49- اليا□ري ، أكرم محسن ، العامري ، فاضل عباس ، **" أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة "** ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد (27)، العدد (1) ،2007.

المصادر الأجنبية

A:- BOOKS

1. Amaratunga , D. , **" Performance Measurement of Higher Education Facilities: The Balanced Scorecard Approach "** ,Research Foundation Paper Series , 2000 .
2. Applegate, Lynda ; Austin, Rober D ; ;Mcfarlan,F.Warren**,"Corporate Information Strategy and Management"**,7 ed , Mc Graw-Hill,Inc.,New York,NY, 2007.
3. Awad , Elias M.& Ghaziri , Hassan M., **" knowledge Management"** , Pearson Prentice Hall , Inc., New Jersey, 2004.
4. Awad , Elias M.& Ghaziri , Hassan M., **" knowledge Management"** , Pearson Education , India,2007.
5. Bateman ,Thomas S.& Snell , Scott A., **"Management"**, 8 ed , Mc Graw-Hill,Inc.,New York,NY,2009.
6. Bennet , Alex & Bennet , David, **" Organizational Survival in the New World "** , Butterworth-Heinemann, U.S.A., 2004.
7. Bergeron , Bryan , **" Essentials of Knowledge Management "** , John Wiley & Sons, Inc., 2oo3.
8. Berman , Barry & Evans , Joel R., **" Retail Management : A Strategic Approach"** ,11 ed , Pearson Prentice Hall , Inc., Upper Saddle River , New Jersey,2010.
9. Blocher , Edward ; Kung H., Chen ; Gary , Cokin , "**Cost Management** ",Mc Graw - Hill ,Irwin, 2005.
10. Bratton, John., & Gold, Jeffery., **“Human Resource Management theory and practice”,** 3ed,2003.

11. Burgelman , Robert A. ; Christensen , Clayton M. ; Wheelwright , Steven C., **"Strategic Management Of Technology and Innovation "**, 5 ed, Mc Graw-Hill,Inc.,New York,NY,2009.

12. Carton, Robert B.,& Hofer, Charles W., **"Measuring Organizational Performance"**, MPG Books Ltd, Bodmin,Cornwall, Britain ,2006.

13. Coakes, Elayne , **" knowledge management: current Issues and challenges"** , Idea Group publishing , U.S.A, 2003.

14. Cullen, John B., "**Multination Management: Strategic Approach"** ,2 ed, Cengage Learning,2005.

15. Daft , Richard L., **" Understanding the Theory and Design of organization " ,** printer China translation & printing services , 2007 .

16. Daft, Richard L., **" Organization Theory and Design** " , South Western College Publishing, Ohio, 2001.

17. Daft, Richard L.; Murphy , Jonathan ; Willmott , Hugh, **" Organization Theory and Design** " , South Western Cengage Learning, 2010.

18. David , Fred R. , **" Strategic management : concept and cases"** , 8 ed , prentice – Hall , New Jersey , 2001 .

19. David , Fred R. , **" Strategic management concepts and cases "** ,11 ed , Pearson prentice Hall,Inc., upper Saddle River , New Jersey , 2007.

20. David , Fred R. , **" Strategic management concepts and cases "**, 12 ed , Pearson prentice Hall,Inc., upper Saddle River , New Jersey , 2009.

21. Dess , Gregory G.; Lumpkin , G.T.; Eisner , Alan B., **" Strategic Management : Greating Competitive advantages"**, 3 ed, McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2007.

22. Dess , Gregory G.; Lumpkin , G.T.; Taylor , Marilyn L., **" Strategic Management : Greating Competitive advantages"** ,2 ed, McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2005.

23. Foster, Thomas, **"Managing Quality: Integrating the Supply Chain"** , Pearson Prentice Hall , Inc., New Jersey, 2007.

24. Garrison, Ray H.,Noreen,Eri W.,**"Managerial Accounting"**,Mc Graw – Hill, Irwin, 2003.

25. Goethert , Wolfhart & Fisher , Matt , **" Deriving Enterprise-Based Measures Using the Balanced Scorecard and Goal-Driven Measurement Techniques"** , Carnegie Mellon University ,U.S.A, 2003.

26. Gomez-Mejia,Luis R.; Balkin,David B.; Cardy,Robert L., **" Management"** ,3 ed ,Mc Graw-Hill,Inc.,New York,NY, 2008.

27. Gorelick,Carol ;Milton,Nick;April,Kurt, **"Performance Through Learning : Knowledge Management In Practice"**, Elsevier Inc., U.S.A.,2004.

28. Gottschalk , Petter **,"Strategic Knowledge Management Technology"** ,Idea Group,Inc.,2005.

29. Griffin , Ricky W.& Gregory , Moorhead , **" Organizational Behavior : Managing People and Organizations"** ,10 ed , South Western Cengage Learning, 2011.

30. Haghirian ,Parissa **,** **"Multinationals and Cross - Cultural Management"** ,Rutledge International Business In Asia Series,2009.

31. Hill ,Charles W.L., Jones ,Gareth R., **"Strategic Management Theory" ,**8 ed,Houghten Mifflin Company,2008.

32. Hitt , Michael A.; Black , J.Stewart ; Porter , Lyman W., **"Management"** ,2ed , Pearson Prentice Hall, Inc.,Upper Saddle River,New Jersey,2009.

33. Hitt , Michael A.; Black , J.Stewart ; Porter , Lyman W., **"Strategic Management, Competitiveness and Globalization",** 4 ed **,**South-Western College Publishing ,2001.

34. Horngren ,Charles ; Foster ,George ; Srikant , Dater , **Cost Accounting: A managerial Emphasis"** , Prentice Hall, 2008.

35. Jackson , Brian A., **" Organizational Learning In Terrorist Groups"**, RAND Corporation,2005.

36. Jackson, Steve & Sawyers,Roby, **"Managerial Accounting ,A Focus on Decision Making"** ,Harcourt,Inc.,2001.

37. Jashapara , Ashok, **" Knowledge Management An Integrated Approach "**, 2 ed , Pearson Prentice Hall, 2011.

38. Jawadekar , Waman S., **" Knowledge Management : Text and Cases "** , Tata McGraw- Hill , New Delhi , 2011.

39. Jiambalvo,James, **" Managerial Accounting "** ,John Wiley &Sons, Inc., 2001.

40. Jones , Gareth R., **" Organizational Theory , Design , and change "** , 5 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2007.

41. Jones , Gareth R., **" Organizational Theory , Design , and change "** , 6 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.

42. Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., **" Contemporary Management"**, 5 ed, McGraw-Hill , Inc., New York, NY,2008.

43. Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., **"Management"** ,2 ed ,McGraw-Hill , Inc., New York, NY,2003.

44. Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., **"Understanding and Managing In Organization Behaviors"**, 2 Ed , Addison Wesley Publishing Company, Inc, 1999.

45. Kaplan , Robert S.& Norton, David P., **" Alignment : Using the Balanced Scorecard to create corporate Synergies "** , Harvard business School press , Boston , Massachusetts , 2006 .

46. Kaplan , Robert S.& Norton, David P., **"Having Trouble With Your Strategy ? Then map It "** , Harvard Business Review , 2000.

47. Kaplan, Robert S.& Atkinson , young , "**Management Accounting**" , 4 ed, prentice – Hall , 2002.
48. Kaplan, Robert S.,& Nortan,David P., **"Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action "**,Harvard Business school Press,boston,Massachusetts,1996.
49. Kaplan,Robert S.,& Nortan,David P., **"the strategy focused organization",**Harvard business school press,2001.
50. King, William ,**"Knowledge management and organizational Learning"**,Sipringer Science LLC,2009.
51. Kinicki , Angelo & Kreitner , Robert **,"Organizational Behavior ,Key Concepts ,Skills & Best Practices"** ,3 ed , McGraw- Hill Companies , Inc., New York, 2008 .
52. Kinicki , Angelo & Williams , Brian K.,**"management"** ,3 ed , McGraw-Hill Companies , Inc., New York, 2008.
53. Kinicki, Angelo & Kreitner, Robert, **"Organizational Behavior"** ,7 ed, McGraw –Hill Companies , Inc., New York, 2007 .
54. Kinney, Michael R., **"Cost Accounting"**, Business Press, U.S.A ,2006.
55. Kluge , jurgen ; Stein , wolfram ; Licht , Thomas , "**Knowledge unplugged"**, Mckinsey & Company Global Survey On Knowledge Management , 2001.
56. Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., **"Management Information Systems"** , 4 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2001.
57. Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., **"Management Information Systems"** , 10 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2007.
58. Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., **"Management Information Systems"** ,Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2011.

59. Lusthaus , Charles ; Adrien , Maric ; Anderson , Gary **,"Organizational Assessment :Aframework For Improving Performance "** , International Development Research Centre, 2002.

60. Luthans , Fred, **" Organizational Behavior"**, 10 ed , McGraw-Hill , Inc., New York, NY,2005.

61. Maier , Ronald , **"Knowledge Management Systems"**, 3 ed , Springer-Verlag Berlin Heidelberg,2007.

62. Marquardt, Michael J., **" Building the Learning Organization. Mastering the five Elements for corporate Learning**", Davis- Black Publishing Company: U.S.A,2002.

63. Matsuo , Makot , **"The Role of Internal Competition In Knowledge Creation : An Empirical Study In Japanese Firms "** ,Peter Lang AG ,European Academic Publishers ,2005.

64. McAuley , John ; Duberley , Joanne ; Johnson , Phil , **"Organization Theory Challenges and Perspectives"** Pearson Prentice Hall, 2007.

65. McKenna , E.,**" Business Psychology And Organizational Behavior : A Students Hand Book"** ,3 ed, Psychology Press , England , 2000.

66. McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , **" Organizational Behavior "** , McGraw-Hill, Inc. , New York, NY ,2000.

67. McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann **,"Organizational behavior"** ,3 ed , McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2005.

68. McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann **,"Organizational behavior"**, McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2007.

69. Mertins, Kai ; Heisig, Peter ; Vorbeck, Jens, **"Knowledge Management :Best Practices in Europe"**, Springer-Verlay Berlin Heidelberg,2001.

70. Mertins, Kai ; Heisig, Peter ; Vorbeck, Jens, **"Knowledge Management and Best Practices "**,2 ed**,** Springer-Verlag Berlin Heidelberg,2003.

71. Niven , Paul R., **" Balanced Scorecard Diagnostics : Maintaining performance and Maintaining Result"** , John Wiley & sons , Inc ., New Jersey, 2005 .

72. Niven , Paul R., **" Balanced Scorecard step by step : Maximizing performance and Maintaining Results "** , John Wiley & sons , Inc . , New York,2002 .

73. Niven ,Paul R., **"Balanced Scorecard Step by step For Government and nonprofit Agencies"**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey,2008.

74. Nonaka, lkujiro & Takenchi, Hirotaka **"Hitosubashion knowledge Management"**, John Wiley & Sons (Asia)Singapore,2004.

75. Pearce , John A. & Robinson , Richard B., **" Strategic Management"** ,8 ed , McGraw-Hill , Inc., New York, NY,2003.

76. Peng , Mike W., **"Global Strategic Management"** ,2 ed , South-Western , a part of Cengage Learing,2009.

77. Rahim ,M.Afzalur, **" Managing Conflict In Organizations "** ,4 ed , New Jersey,2010.

78. Robbins , Stephen P. , **" Organizational Behavior "** , 9 ed , prentice –Hall of India . private limited , New Delhi , 2001 .

79. Robbins ,Stephen P. & Coulter , Mary, **"Management"** , 9 ed ,Pearson Prentice Hall , Inc.,New Jersey,2007.

80. Robbins, Stephen P. & Coulter,Mary**,"Management"**,10 ed,Pearson Prentice Hall , Inc.,New Jersey,2009.

81. Sabherwal , Rajiv &Fernandez , Irma **," Knowledge management Systems andProcess"**,M.E.,Sharpe,Inc.,U.S.A,2010.

82. Schermerhorn , John R., **" Management "** , John Wiley & sons, Inc.,2010.

83. Schermerhorn, John R. ; Hunt , James G.; Osborn ,Richard , **"Organizational behavior**" , 7 ed ,New York ,John Wile & sons, Inc. , 2000.

84. Senior , Barbara & Swailes , Stephen , " **Organizational Change "**,4 ed , Pearson , England, 2010.

85. Slack , Nigel & Lewis , Michael, **" Operations Strategy "** ,2 ed Prentice Hall , 2008.

86. Stettner, Morey ,**" Skills for New Managers"** , McGraw-Hill , Inc., New York, NY ,2000.

87. Tan, Hai Chen ; Anumba,Chimay J. ; Carrillo,Patriciam M**., "Capture and Reuse of Project Knowledge in Construction"** ,1 ed , John Wiley & Sons,2010.

88. Thompson , Arthur ; Gamble , John E. ; Strickland , A.J. ,**" Strategy: Core Concepts , Analytical Tools , Readings "** , McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2004.

89. .Thompson , Leigh L.,**" Organizational Behavior Today"** , Pearson prentice Hall,Inc., upper Saddle River , New Jersey,2008.

90. Turban, Eframe ; Kelly, Rex ; Potter, Richard E., **"Introduction to Information Technology"**, John Wiley & Sons, Inc., New York,2002.

91. Wallace , Danny P., **" knowledge Management"** , Libraries Unlimited ,U.S.A ,2007.

92. Wang , Xiaohu **," Performance Analysis For Public and Non Profit Organizations"** ,Jones & Bartletl Publishers ,LLC, U.S.A, 2010.

93. Warner, Malcolm & Witzel , Morgen **, " Managing in Virtual Organizations** , Thomson Learning , 2004**.**

94. Wheelen ,Thomas L., Hunger,J.David, " **Strategic Management and Business Policy"** ,12 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey,2010.

95. Wheelen,Thomas L., Hunger,J.David , " **Strategic Management and Business Policy"** ,10 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey,2006.

96. Wheelen,Thomas L., Hunger,J.David, " **Strategic Management and Business Policy"** ,11 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey,2008.
97. Wickham, Philip A, **"Strategic Entrepreneurship"**,4 ed,FTprentice Hall ,2006.
98. Yamagychi, Takahira , **"Practical Aspects of Knowledge Management"** , Springer-Verlag Berlin Heidelberg,Germany,2008.
99. Ziderman , Adrian ; D.Lytras , Miltiadis ; De Pablos , Patricia , **"Knowledge Management, Information Systems ,E- Learning "** , Springer-Verlag Berlin Heidelberg,Germany,2010.

B:-Periodicals

100- Alavi, M., & Leidner, D., **"Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues"**, Management Information Systems ,MIS Quarterly ,vol .25 ,No. 1 ,2001.
101- Anantatmula, Vittal S.," **Linking KM effectiveness attributes to organizational performance ",** The Journal of information and knowledge management systems, Vol.37, No.2, 2007.
102- Ang, Zhiyi & Massingham, Peter, **" National Culture and The Standardization Versus Adaptation of Knowledge Management"**, journal of knowledge management, Emerald Publishing Limited, VOL.11, NO.2,2007.
103- Cunningham, P & Iles, P, **Managing learning climates in a financial services organization**, Journal of management development, vol.21, No. 6,2002.
104- Graham, Carroll M., & Nafukho , Fredrick M., **"Employees' Perception toward the Dimension of Culture in Enhancing Organizational Learning"**, The Learning Organization, Vol. 14, No.3,2007.

105- Huber ,George P.**," Organizational Learning : The Contribution Processes And Literatures"** , Organization Science , Vol.2 ,No.1, 1991 .

106- Kaniki, M. & Mphahlele M**., "Indigenous knowledge for the Benefit of all: can knowledge Management principles Be used effectively? "** south African Journal of Library and Information, Vol. 68,2002.

107- Loermans ,Jozef, **" Synergizing the Learning Organization "** , Journal Of Knowledge Management ,Vol.6,No.3,2002.

108- Raiden, A. & Dainty, A., **Human resource development in construction organizations",** The learning organization ,vol.13, No.1,2005**.**

109- Skerlavaj, M & Dimovski, V, **"Towards network perspective of intra- organizational learning: Bridging the gap between acquisition and participation perspective" ,** Interdisciplinary journal of Information, knowledge, and management, vol.2, No.3,2007.

110- venkatraman N. & Ramanujam,Vasudevan, **Management of Business performance in strategy research: A comparison of Approaches**, Academy of Management Review, Vol .11, No. 4,1996 .

C:-Internet

111- Abernethy, M; Schulz, A ; Bell, S, **"Translating organizational learning orientation into performance: The role of management control systems "**,The University of Melbourne,2007.

112- Cokins , Gary , **" Strategic performance management "** , http://www.sas.com/solutions/spm/cokins, 2003.

113- DeLong , David**, "Knowledge management"**, Http://www.hckab.org/research/Knowledgemanagement/Knowledge-management.htm,2011.

114- Hill , J . Pullen , J .**, " Implementation A strategic performance management system"**, Available form http://www Icmgroup.com,2004.

115- Hoang,Van,"**Organizational learning in a knowledge economy"**,Getafe,Madrid,Spain,http://www.vanphuc.hoang/alumnos.uc3m.es / hoangvanphuc/yahoo.com,2005.

116- Hudspeth, L.,**"A Study of Organizational Learning Culture, Strategic Responsiveness and Mass-Customization capabilities of United States Manufacturing Enterprises"**, PhD dissertation, The University of Toledo, www.Lib.umi.com/dissertation/search,2004.

117- Jillinda J., Kidwell ; Linde , Karen M.; Johnson , Sandra L., **"applying corporate knowledge management practices in higher education**, Educase Quarterly, number: 4,2001.

118- Kathryn A, Baker & Ghuzal M. Badamshina ," **Knowledge Management"** ch 5,2004.

119- Keeley, Edward **"Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management**

Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations" ,U.S.A. http:// proquest.umi.com/pqdweb,2004.

120- Kucza , Timo , **" Knowledge Management Process Model "** , Technical Research Centre of Finland , VTT Publication, http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications,2001.

121- Lusthaus , Charles ;Murphy , Elaine ; Anderson , Gary, **" Institution Assessment",** International Development Research Centre, http://www.idrc.ca/en/ev,2011.

122- Mohd Isa , Zailan , **"The Development of Performance Measurement Framework in " the Management of Public Office Buildings"** , Available from www.tlog.ith.se/Decuments, 2002.

123- Newman ,Brian & Conrad, Kurt W. , **"A Framework for characterizing Knowledge Management Methods , Practices , and Technologies"** , http://www.Theory.Papers,Km-forum.org, 1999.

124- Pastor, prieto & Maria, Isabel , **"Assessment of Knowledge initiatives for the Development of a learning Capacity in Organizations: An integrative model"**,Spin,2003.

125- Rees , Lynda , **" Knowledge Management: ACA Service Management Process Map "** , 2010.

126- Sedera , Darshana , Gable Guy , and Rosemann Michael , **" A Balanced Scorecard Approach to Enterprise Systems**

Performance Measurement " , Australia , in Proceedings of The Twelfth Australasian , Conference on Information Systems,2001.

127- Therin, François**, "Organizational learning and innovation in high-tech small firms",** http://www. therin/esc-grenoble.com,2002 .

128- Warren, Kim**, " Strategic performance Dynamics", www.faculty,London .edu.,2002.**

129- Zaman, Monir, **"Balanced Scorecard Implementation in Australia Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent",** Central Queensland University,2002.

130- Zhang M. & McCullough J ., "**Effect Of Learning Information Technology Capability On Business Performance"**, www.Lake.montclair .edu / cibcont/conference /datd / Theme 7/ usa ,2001.

الملاحـــق

ملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين

1- أ. د. حاكم محسن محمد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

2- أ.د. صالح عبد الرضا رشيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

3- أ. د.علاء فرحان طالب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

4- أ.د. عادل البغدادي / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية.

5- أ.د. عباس حسين جواد الحميري /كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بابل .

6- أ.د. عواد كاظم شعلان / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

7- أ. د. مؤيد الفضل/ جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد.

8- أ.د. مجبل رفيق مرجان / كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بابل.

9- أ.م.د. إحسان دهش جلاب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .

10- أ.م.د. أسعد كاظم / الكلية التقنية الإدارية / بغداد.

11- أ.م.د. أياد الجبوري / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .

12- أ.م.د. حامد كاظم متعب/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية.

13- أ.م.د. رفاء فرج / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

14- أ.م.د. سمير الخطيب / هيئة التعليم التقني / بغداد .

15- أ.م.د. صلاح الدين الإمام / الكلية التقنية الإدارية / بغداد .

16- أ.م.د. صلاح الدين الكبيسي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

17- م . د. أمل محمد عبد علي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل .

18- أ.م. فؤاد حمودي العطار / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

ملحق رقم (2)

أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم في الجامعات

1- أ . د. مجبل رفيق مرجان/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل

2- أ . م . د. سلام عبد الزهرة/ كلية القانون / جامعة بابل

3- أ .م.د . عباس علي محمد / كلية القانون / جامعة كربلاء

4- أ.م.د. فراس كريم شيعان / كلية القانون / جامعة بابل

5-أ.م.د. محمد علي هاشم / كلية القانون / جامعة الكوفة

6- أ . م . د . مكي محي عيدان / كلية العلوم الإسلامية / جامعة كربلاء

7- أ . م . د . منصور حاتم محسن / كلية القانون / جامعة بابل.

8- م.د. أمل محمد عبد علي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل

ملحق رقم (3)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations

Z4	Z3	Z2	Z1	Z	
0.63	0.51	0.65	0.68	0.74	X
0.48	0.45	0.55	0.59	0.61	X1
0.47	0.37	0.44	0.53	0.54	X2
0.50	0.48	0.55	0.56	0.62	X3
0.66	0.43	0.65	0.62	0.70	X4
0.71	0.66	0.78	0.68	0.84	Y
0.71	0.56	0.69	0.72	0.80	Y1
0.52	0.58	0.61	0.44	0.64	Y2
0.63	0.61	0.75	0.62	0.77	Y3

ملحق رقم (4)

استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال/ الدراسات العليا

م/ استبانه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين أيديكم استمارة استبانه وهي جزء من متطلبات أنجاز رسالة ماجستير في أدارة الأعمال ، إذ تسعى إلى دراسة (اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط) . إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية. على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع الحيوي ، وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. أن الإجابات ستستخدم فقط لإغراض علمية بحتة فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً .
3. يرجى وضع الإجابة الخاصة بكل فقرة في المكان المخصص لها .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

الباحثة	المشرف	المشرف
ظفر ناصر حسين	أ .م.د.علي كريم الخفاجي	أ.م.د. أكرم محسن الياسري

معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي

ذكر ○

أنثى ○

2- العمر

30 فأقل ○

31- 40 سنة ○

41- 50 سنة ○

51- 60 سنة ○

61 - 70 ○

3- المؤهل العلمي

دكتوراه ○

ماجستير ○

أخرى ○

4- سنوات الخدمة

أقل من 5 سنين ○

5- 10 ○

11- 15 ○

16- 20 ○

21 - 25 ○

26-30 ○

31 فأكثر ○

5- عدد الدورات التدريبية

أولا:- عمليات إدارة المعرفة

وهي العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها وخزنها والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية .

1- عملية توليد المعرفة: تتضمن قدرة المنظمة على استنباط المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تعتمد الكلية في توليد المعرفة على استقطاب ألإفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.					
2	تحصل الكلية على معرفة جديدة عن طريق إجراء بعض المعالجات على قواعد البيانات والتي تؤدي إلى اكتشاف معرفة جديدة.					
3	تمتلك الكلية الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة.					
4	يجري تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في الكلية عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات وجها لوجه*.					
5	تدعم الكلية نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الإفراد من خلال توفير البيئة المناسبة لهم.					

*المعرفة الصريحة :- هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي تمثل قواعد وإجراءات قياسية لانجاز ألإعمال وفق ما هو محدد مسبقا والتي يمكن توفيرها وكتابتها بواسطة الوثائق ويمكن تقاسمها وإيصالها إلى الآخرين ويمكن لأنشطة الذكاء التنافسي تحديدها ، ويمكن أن نجدها في أنظمة وأدلة العمل التي تحتوي خبرة المنظمة وهي قابلة للتحديد والنقل.

*المعرفة الضمنية:- هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي ، وعادة ما يصعب وضعها في رموز وتكتسب من خلال التجارب ومن الصعوبة تقاسمها مع الآخرين بسبب إنها محفوظة في تجارب العاملين أو في ثقافة المنظمة وتظل بعد العمل في رؤوس الإفراد.

2- عملية خزن المعرفة: تتضمن الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل الإفراد العاملين من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
6	تمتلك الكلية أنظمة خبيرة لخزن المعرفة تمكن من استرجاعها عند الضرورة .					
7	تتسم عملية خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها بالدقة والسرعة.					
8	تحتفظ الكلية بكوادرها من أعضاء الهيئة التدريسية التي تمتاز بالمعرفة العالية.					
9	تعتمد الكلية في خزن المعرفة على الأساليب التقليدية.					
10	تدرس الكلية ما يتوجب خزنه من معارف بناءً على تحليل منفعتها وكلف خزنها .					

3- عملية توزيع المعرفة: وهي عملية تشير إلى كيفية التشارك بالمعرفة داخل المنظمة وتوزيعها إلى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
11	تشجع الكلية المشاركة بالمعرفة بين أقسامها المختلفة ووحداتها الإدارية والفنية.					
12	تقوم الكلية بنشر المعرفة إلى حيث يمكن الاستفادة منها .					
13	تتم عملية نشر المعرفة في الكلية بشكل كفوء عن طريق تدريب المنتسبين لإكسابهم مهارات وخبرات جديدة بالاستفادة من متخصصين ذوي خلفية معرفية.					
14	تعتمد الكلية أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة.					
15	تستخدم الكلية نظام الاتصال الداخلي في توزيع المعرفة.					

4- عملية تطبيق المعرفة:هي وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وإدراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم وان هناك إمكانية لتطبيقها.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
16	يشعر منتسبو الكلية بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها.					
17	تعتمد الكلية على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفيا في تطبيق المعرفة.					
18	تستخدم الكلية مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها.					
19	تسمح عملية تطبيق المعرفة في الكلية لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص اكبر للتعلم.					
20	تعتمد الكلية أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة.					

ثانيا :- التعلم التنظيمي

تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين أنشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة.

1- إستراتيجية تعلم تنظيمي تدعم عملية التعلم وهي خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتحقيق أهداف المنظمة وأن ألأهداف وألاستراتيجية يمكن تغيرها داخليا وفقا لأغراض المنظمة فألا هداف تعني أين تريد المنظمة أن تذهب ؟ وألأستراتيجيات تعني كيف يمكن أن تصل إلى ذلك؟ .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
21	تركز الكلية على تعزيز الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين.					
22	يتم بناء الأهداف والخطط الإستراتيجية على ضوء الرؤية المشتركة.					
23	تمتلك الكلية القدرة على التكيف للظروف والأوضاع البيئية والاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها.					
24	تتميز الكلية بتقديم الدعم المستمر لعملية التعلم الجماعي.					
25	تعزز الكلية برامج التدريب والتطوير والابتكار وتخصيص الموارد المالية اللازمة لذلك.					

2- هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم : وهو النظام الرسمي للمهمات وعلاقات السلطة التي تسيطر على طريقة أداء الإفراد لإعمالهم لانجاز الأهداف التنظيمية.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
26	يتسم الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة للتكيف مع التغييرات البيئية.					
27	تمتلك الكلية منظومة اتصال فعالة تؤمن نقل وتبادل المعلومات بين الوحدات الوظيفية.					
28	تساهم التقسيمات الإدارية في الكلية بتعزيز حالة التمكين بين منتسبيها.					
29	تستحدث الكلية بين الحين والآخر أقسام علمية ووحدات تنظيمية وبما يحقق أهدافها العلمية والبحثية.					
30	تحدد الكلية بشكل واضح صلاحيات ومسؤوليات المنتسبين.					

3- الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم وهي مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة والتي تساعد الإفراد على فهم طبيعة النشاطات التنظيمية ويتم إيصالها والتشارك بها عن طريق القصص أو أي معاني أخرى.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
31	تمتلك الكلية ثقافة تنظيمية تشجع على بذل المزيد من الجهود للارتقاء بأداء الكلية.					
32	تحرص الكلية على محاكاة الثقافة المجتمعية السائدة والأنتفاع منها.					
33	تسعى الكلية إلى تعزيز التقاليد الجامعية من خلال تبنيها إستراتيجية التعلم التنظيمي .					
34	تسعى الكلية إلى تأمين بيئة عمل ديمقراطية تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات.					
35	تعتمد الكلية على نظام لمكافئة الأفكار الجديدة والمبتكرة.					

ثالثا:- الأداء الاستراتيجي

هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة ويعد انعكاسا لكيفية استخدامها لمواردها المادية والمالية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها بعيدة الأمد .

1- المنظور المالي : ويقصد به تلك المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العوائد ، وزيادة الحصة السوقية، وتوليد التدفقات النقدية ، أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة الكلفة التشغيلية.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
36	تسعى الكلية إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.					
37	تسعى الكلية الى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فاعل في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.					
38	تقوم الكلية بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها.					
39	تعمل الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الزبائن.					
40	تعمل الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية .					

2- منظور الزبون:- وهو المنظور الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المنظمة.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
41	تحرص الكلية على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها ألاجتماعية.					
42	تعمل الكلية على تقديم ألاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.					
43	تسعى الكلية لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.					
44	تحاول الكلية تبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبتها.					
45	تقوم الكلية بوضع جدولة متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزاحم بين الطلبة.					

3- منظور العمليات الداخلية:- هي العمليات التي تساعد المديرين على تحقيق قيمة تفرديه لزبائنهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
46	تسعى الكلية إلى توفير هيئات تدريس متخصصة وكفوءة.					
47	توفر الكلية التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح.					
48	تسعى الكلية للحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة.					
49	تكفي المقررات الدراسية الحالية لإعداد الطلبة أعدادا متخصصا وتعمل الكلية على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع					
50	تقوم الكلية بتشجيع ألأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الطلبة.					

4- منظور التعلم والنمو:- وهو المنظور الذي يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
51	تعمل الكلية على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة.					
52	تعتمد الكلية برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج العراق تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.					
53	تعمل الكلية على إشاعة ثقافة الإبداع بين المنتسبين.					
54	تشجع الكلية المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية.					
55	تستثمر الكلية أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علمياً وعمليا.					

ملحق رقم (5)

الوسائل الإحصائية المستخدمة

1- النسبة المئوية :- $\frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100\%$

2-الوسط الحسابي الموزون :-

$$W\bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

إذ أن :-

$W\bar{X}$ = الوسط الحسابي الموزون.

W= الوزن.

f_i = التكرار.

3- **الانحراف المعياري :-** يستخدم لقياس التشتت وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})}{f_i - 1}}$$

إذ أن :-

S = تقدير الانحراف المعياري .

x_i = استجابات أفراد العينة .

f_i = التكرار.

$\bar{x}$ = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات .

4- معامل الاختلاف : - احد مقاييس التشتت النسبي، يستخدم للمقارنة بين تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم.

$$c.v. = \frac{S}{\bar{X}} \times 100\%$$

5- **نموذج معادلة الانحدار البسيط :-**

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}\bar{X}_i$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{n\sum xiyi - \sum xi \sum yi}{n\sum xi^2 - (\sum xi)^2}$$

6- نموذج معادلة الانحدار المتعدد :-

Z = a + b1x+ b2y

7- **معامل الارتباط r :-**

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2}\sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

8- معامل التحديد R^2 :-

$$R^2 = r^2$$

9- الاختبار (T – Test) لمعنوية الارتباط :-

إذ أن :-

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

r = معامل الارتباط

n = حجم العينة **(عدد المشاهدات) .**

10- اختبار F ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار:-

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{mean\ square\ among}{\text{mean square error}}$$

ABSTRACT

This study explains the effect of Knowledge Management Processes and Organizational Learning in Strategic performance, and in order to achieve that was the adoption of Core knowledge management processes (Knowledge Generation , Knowledge Storage , knowledge Distribution & Knowledge Application) the Organizational Learning was expressed by (Organizational Learning Strategy, Organizational Structure & Organizational Culture) the strategic performance was expressed as (the Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Processes Perspective & Learning and Growth perspective) ,The study tried to answer some questions composing the study problem, such as" What

The Study is carried out in the Universities of the Middle Euphrates (Karbala, Babylon, Kufa, Qadisiyah) the information was obtained for the field through a questionnaire prepared for this purpose and the number of the sample members were (82) of Administrative Leaders and of (Deans, and Dean Assistants , and Heads of departments) in addition to personal interviews .

The use of coefficient correlation of (Spearman) to measure the correlation between variables and T-test, and multiple regression analysis and the selection F-test, as well as using (R^2) to explain used the amount of effect the independent variable have on the dependent variable .The Study also found a set of conclusions that can be summarized as that there is effectiveness relations, knowledge Management Processes and Organizational Learning in Strategic Performance in the university study sample, the Study arrived to many recommendations that have to do with the three changes and other related future studies.

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
College of Administration & Economic
Business Administration Department

The Effect Of Knowledge Management Processes And Organizational Learning In Strategic Performance

A Thesis
submitted to the council of the college of Administration and Economics
University of Karbala

In partial Fulfillment of Requirement for the master Degree in Business Administration

By

Thafar Nassir Hussein

Supervised by

Ass. Prof . Dr
Akram Muhsin AL-Yasiri

Ass. Prof . Dr
Ali Kareem Al - Khafaji

2011 A.B **1432 A.H**