

العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

أ.م.د. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي
كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة بغداد
قسم ادارة الأعمال

مستخلص

تناول الجدل الفكري طبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي، وقد إنطلق الباحث من هذا الجدل الفكري ليسعى الى اختبار طبيعة العلاقة والأثر بينهما عبر عينة من (61) فرد من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد في جامعات مدينة بغداد وذلك باعتبارهم الأكثر تخصصاً في المجالات المعرفية والأداء الإستراتيجي، وقد توصل الباحث الى وجود ارتباط وتأثير عالي لفجوة المعرفة في فجوة الأداء الإستراتيجي. وقد تضمن البحث أربعة محاور إنصرف الأول لمنهجيته والثاني للتأطير النظري والثالث لعرض وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات فيما خصص الرابع للإستنتاجات والتوصيات.

The relationship between the gap of knowledge and the strategic performance gap

Abstract

Address the intellectual controversy nature of the gap of knowledge and the strategic performance gap. The researcher start off from this intellectual controversy to seek to test the nature of the relationship and impact between them across a sample of (61) academics in the colleges of business and economics at the universities in Baghdad ,as the more specialized in the fields of knowledge and the strategic performance, The researcher is attain to the existence of relationship and impact of knowledge gap in strategic performance gap, the research included four axes first went to the methodology and second to theoretical frame and the third to view and analyze the results and test hypotheses while the fourth was devoted to the conclusions and recommendations.



العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي

بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد*

المحور الأول/ منهجية البحث

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ونموذجه وفرضيته وادواته وكالاتي:
أولاً: مشكلة البحث

يدور جدل فكري حول العلاقة بين الفجوة المعرفية وفجوة الأداء الإستراتيجي منذ أن طرح (zack, 1999) دراسته الفكرية حول تلك العلاقة ، خلاصة الجدل هذا ان المنظمات لديها فجوات معلوماتيه بين ماتعرفه وما يجب ان تعرفه وفجوات تطبيقية بين ما تفعله وبين ما يجب ان تفعله. لكن المعضلة ليس في وجود الفجوة من عدمه بل في إستطاعة المنظمات من تشخيص الفجوات تلك وتحديد أسبابها وسبل معالجتها والمشكلة الأهم في تشخيص عمق العلاقة بين الفجوتين، فكيف التفكير والعمل لمواجهة مثل هذه الفجوات وفي توظيف ماتعرفه في التطبيق، سيما في الأساليب والممارسات المتعلقة بالأداء. ويتوقع أن الإدراك السريع للفجوة بين ما متحقق فعلاً وبين مأمول وفق معايير تقويم الأداء يكتسب خطورة بالغة، لان الفجوة يمكن أن تتسع أو تضيق وكلما اتسعت ازدادت صعوبة تعديل سلوكيات الأداء. ولعل قطاع التعليم وخصوصا في كليات الإدارة والاقتصاد يعد الأرجح في هكذا دراسات لخصوصيتها وتماسها المباشر مع الموضوعين المبحوثين، ويعبر عن مشكلة البحث بالتساؤلات المهمة الآتية :

- مامستوى فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة؟
- ما تقدير العينة المبحوثة لطبيعة ومستوى العلاقة بين الفجوة المعرفية وفجوة الأداء الإستراتيجي؟
- ما تأثير فجوة المعرفة في فجوة الأداء الإستراتيجي ؟

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة لكن تلك الأهمية يمكن حصرها بجانبين: علمي يتمثل في المحاولة الجادة في محاورة الطروحات الفكرية حول العلاقة بين الفجوة المعرفية وفجوة الأداء الإستراتيجي وما تخرج به من إضافة علمية للمكتبة العربية في هذا المجال، وجانب عملي يتوضح في السعي لرصد تقديرات عينة من الأكاديميين لطبيعة العلاقة تلك وما تتمخض عنه من نتائج ممكن أن تكون مرشدة لقطاع التعليم في مجالين بالغي الأهمية.

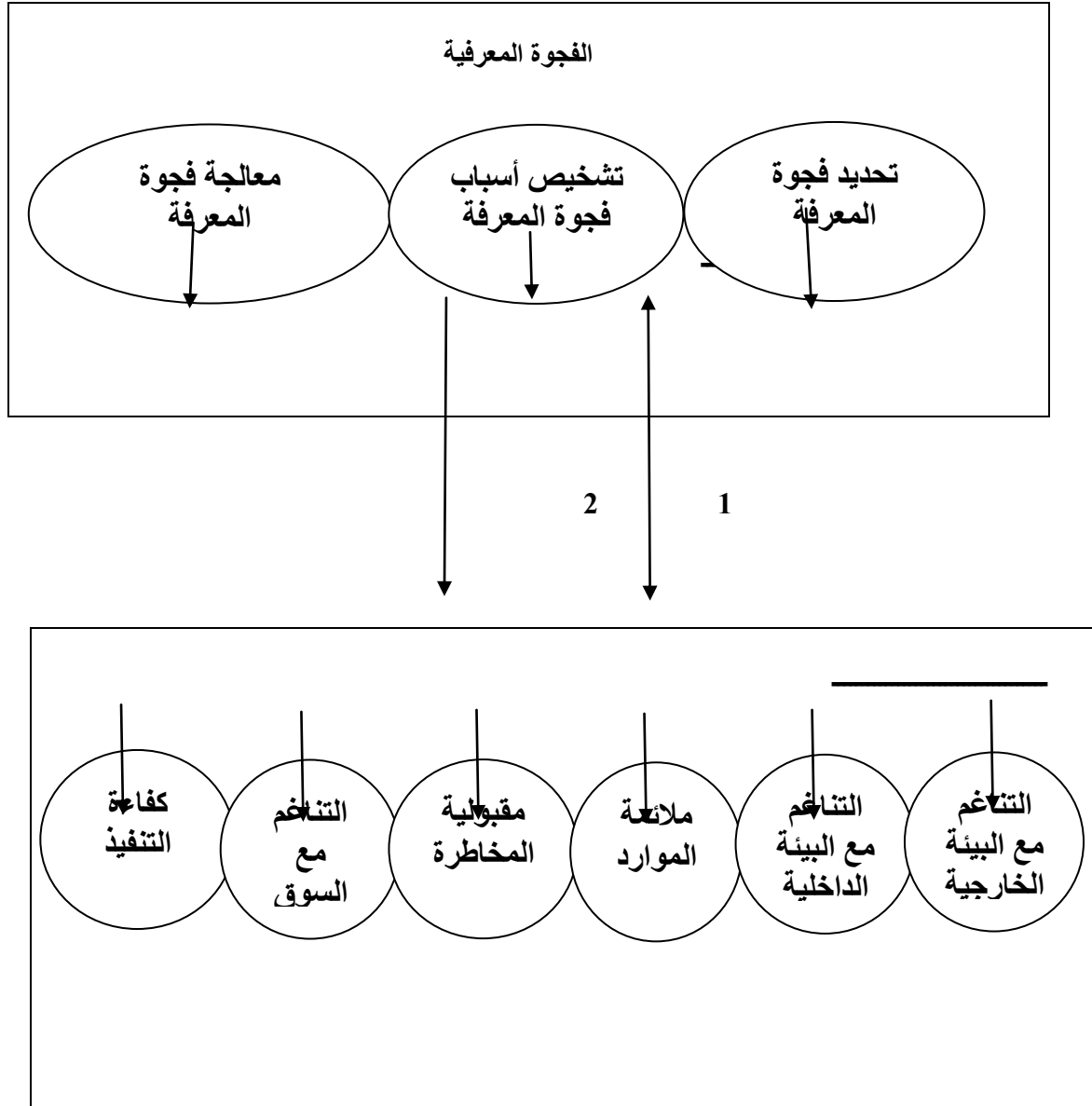
ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي من وجهة نظر عينة من الأكاديميين أولاً وفي تحديد مستوى تأثير فجوة المعرفة في فجوة الأداء الإستراتيجي ثانياً، فضلاً عن الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات بصدد ها .



رابعاً : مخطط البحث الفرضي

يعتمد البحث مخطط فرضي وضعه الباحث في ضوء الطروحات الفكرية التي قدمتها دراسة (Zack,1999) :





بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد*

خامساً: فرضيات البحث

*الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الفجوة المعرفية وفجوة الأداء الإستراتيجي .

يتفرع منها:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحديد فجوة المعرفة وبين إبعاد فجوة الأداء الإستراتيجي.
 - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تشخيص أسباب فجوة المعرفة وبين إبعاد فجوة الأداء الإستراتيجي.
 - 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين معالجة فجوة المعرفة وبين إبعاد فجوة الأداء الإستراتيجي.
- * الفرضية الرئيسية الثانية: ينعكس تأثير فجوة المعرفة معنوياً في فجوة الأداء الإستراتيجي. يتفرع منها:
- 1 - ينعكس تأثير تحديد فجوة المعرفة معنوياً في أبعاد فجوة الأداء الإستراتيجي.
 - 2- ينعكس تأثير تشخيص أسباب فجوة المعرفة معنوياً في أبعاد فجوة الأداء الإستراتيجي.
 - 3- ينعكس تأثير معالجة فجوة المعرفة معنوياً في أبعاد فجوة الأداء الإستراتيجي.

سادساً: أدوات واساليب البحث

وظفت الاستبانة أدوات رئيسية أنسجماً مع توجه الباحث لأستطلاع إراء العينة ، كما أستعملت اساليب احصائية منتخبة تخدم أهداف البحث وهي:

- الوسط الحسابي: لمعرفة اهمية ومستوى المتغيرات.
- الإنحراف المعياري : لقياس التشتت المطلق لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف : لقياس التشتت النسبي لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي.
- معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) وهو اداة احصائية لامعلمية لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرين.
- الإنحدار البسيط لقياس التأثير.

سابعاً: عينة البحث

إختار الباحث عينة من أساتذة ثلاث كليات للإدارة والاقتصاد /بغداد/ المستنصرية / الكلية التقنية الإدارية في مدينة بغداد عينة كونها الإختصاص الأكثر إهتماماً في جوانب تقييم الأداء وكانت العينة بحجم (61) فرد وبما يشكل ما نسبته (10%) من المجتمع البالغ بحدود (600) تدريسي .

ثامناً: صدق وثبات الإستبانة

لغرض التحقق من ثبات الإستبانة تم الإعتماد على إختبار (الفا كرونباخ) اذ يعد واحد من إختبارات الثبات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات للإستماراة الإحصائية (البياتي ، 2005 ، 49). وقد بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الإستبانة (0.934) وهي قيمة عالية تدل على ثبات عالي للإستبانة . أما بصدد صدق المقياس فيحسب من معامل الثبات اذ يتم إحتساب الصدق من خلال المعادلة : الصدق = الثبات (الحققي ، 2010: 30) وبما ان معامل ثبات الإستبانة (0.934) اذن سيكون صدق المقياس = 0.934 = 0.966 وهي قيمة تدل على صدق عالي للمقياس. فضلاً عن ذلك عرض الباحث الإستبانة ضمن متطلبات الصدق الظاهري على مجموعة من الأساتذة في قسمي ادارة الأعمال والإدارة العامة الذين أبدوا بعض الملاحظات التي أخذ بها الباحث*.

* أ.د غسان اللامي ، أ.د سعد العنزي ، أ.د علي حسون ، أ.م.د. عبد الرحمن الملا.



المحور الثاني/ الجانب النظري

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الأساسية لفجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي والعلاقة الرابطة بينهما وكالاتي:

أولاً: " الفجوة المعرفية: في هذه الفقرة تم عرض مفهوم الفجوة المعرفية وتشخيصها وسبل معالجتها وكالاتي:

1- مفهوم الفجوة المعرفية:

تناول الباحثون مفهوم الفجوة المعرفية للتعبير عن الإمتداد الفاصل بين ما تعرفه المنظمة فعلاً" وبين ما يجب أن تعرفه . فقد أشار (Zack, 1999:135) الى هذا المعنى عندما أكد على انها الفجوة بين الذي يجب أن تعرفه المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية وما الذي تعرفه تلك المنظمة واقعيًا" عن ادارة المعرفة بالإعتماد على المعرفة الإستراتيجية وخرائط الإمكانيات . ولا بد هنا أن ندرك أن الفجوة المعرفية تفهم في مجالها حصراً" فقد يعبر عن الفجوة في المجال الإداري أو الفني وهكذا للمجالات الأخرى في المنظمة، وقد أشار (الكبيسي، (b) 2005: 71-72) لـهذ اذ يرى أن الفجوة المعرفية في المجال الإداري تعبر عن المعرفة الادارية والواقع الاداري .

وأشار (Bahatt, 2001: 69) و (نجم، 2005: 168-171) الى أن الفجوة المعرفية تفهم بمستويين الأول الفجوة الداخلية التي تعبر عن الفجوة بين الفعلي – الإمكانيات وهذه تعبر عن فجوة معرفة القدرات الذاتية التي تتعلق بالفهم لمضمون وابعاد نقاط القوة والضعف أو الفجوة بين الإمكانيات – الهدف والتي تتعلق بالوعي لإمكانيات تطوير المعرفة الحالية، المستوى الثاني الفجوة الخارجية والتي نجدها بين الشركة وبينها التنافسية وهي في حالتين الأولى الفجوة بين الفعلي- الإمكانيات وهي فجوة القدرات الذاتية حيال الفرص وتهديدات البيئة والثانية الفجوة بين الإمكانيات- الهدف وتتمثل في الفجوة بين ماتستطيع المنظمة عمله وما ينبغي عمله من تحديد الأهداف ووضع الخطط.

2- تشخيص الفجوة المعرفية ومعالجتها:

أعتمد البنك الكندي للتجارة (CIBC) معياراً" لنجاح المنظمة المتعلمة هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعها مساوياً" أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية (Darling, 1996: 62).

وأشار (Skyrme, 1997:5) الى وجود علاقة بين المعلومات الإستراتيجية والفجوة المعرفية ورغم أن المعلومات الإستراتيجية تعد أحد مصادر دعم القرار المهمة ، الا أنه ينبغي الاهتمام برأس المال الفكري للمنظمة وأهم مكوناته وهي المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد ، لذا يجب توفير ونشر المعرفة هذه داخل المنظمة . ووضح (Zack , 1999:134) أن تحليل الفجوة ببعدين داخلي وخارجي إذ أن تقييم فجوة المعرفة الداخلية للمنظمة يتم بالقياس الى إستراتيجية معرفتها ، وتقييم فجوة المعرفة الخارجية يتم بالقياس الى منافسيها . وأكد (Gayle , 2000:77) بأن التحول والدمج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة يعمل على حل المشكلات ويقلل من فجوات المعرفة . ويعتمد تقدير فجوة المعرفة على اتباع خطوات ثلاث :تحديد وتخطيط العمليات الجوهرية للمعرفة المطلوبة ، تحديد أنواع المعرفة اللازمة لمقابلة الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد ، الإستعانة بأدوات ونظم ادارة المعرفة لتقليل الفجوة المعرفية

(Housel & Bell, 2002:99) . ورأى (الكبيسي، (b) 2005: 72-73) ان سببها يعود لمنشأ المعرفة أو لطبيعة البيئة وللمعوقات الإجتماعية والسياسية والإدارية أو البعد السيكلوجي والسيوسولوجي أو الى تحكم الميول والعادات والدوافع في سلوكيات البشر . أشار(Wei,etal,2010:455) أن تطبيق إستراتيجيات ادارة المعرفة يهدف الى كشف الفجوات الموجودة في معرفة المنظمة وتقديم المقترحات والتوصيات لتضييق وردم تلك الفجوات . ونوه الباحث الى أن تشخيص الفجوة المعرفية للأفراد يمكن أن يجري بأحد أو بكل الطرائق الآتية: اختبار الإستعداد المعرفي ويتمثل في اختبارات القدرة على التحليل المنطقي للمديرين أو اختبارات الأداء المهاري للعاملين أو بطريقة إختبارات المعرفة المصممة لغرض قياس معرفة المترشح لواجبات أو مسئوليات جديدة أو بأعداد خرائط المعرفة .



أما على صعيد المنظمات فيمكن أن يتم وفق معايير المقارنة المرجعية أو باعتماد مقاييس عالمية لتقييم الاستعداد للدخول في برامج إدارة المعرفة المسمى (Infoline) المطورة من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) ومقاييس أخرى لقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات مثل مقياس (آرثر أندرسن) المطور بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة المسماة أداة تقييم إدارة المعرفة (KMAT) (الكبيسي، 2005: 102-107) . أما بصدد معالجة الفجوة المعرفية فينوه الباحث هنا بجملة من الأساليب لذلك : التدوير الوظيفي أي تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لتوسيع معرفتهم وخبراتهم وأكتسابهم المزيج المناسب منها وبعدها يتم تحديد مدى استجابتهم وأدراكهم لتلك الوظائف ، التعليم المستمر ، الترشيح والتسريح الموجه استراتيجيا" والمتضمن الإستثمار بالمتبقي من العاملين الذين يعدون راس مال فكري ، التعاقدات الخارجية للعمل مع الآخرين بقصد إكتساب المعرفة الجديدة.

ثانياً : فجوة الأداء الإستراتيجي

في هذه الفقرة تم تناول مفهوم الأداء الإستراتيجي وأهمية تحليل فجوة الأداء الإستراتيجي واهداف التحليل وكالاتي :

1- مفهوم الأداء الإستراتيجي:

أشار (الدوري، 1995: 174) الى ان فجوة الأداء الفعلي لمنظمة أو لوحدات الأعمال هي الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع طبقاً للأهداف المخططة . والأداء بمستويين : على مستوى الأفراد انه عملية تحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية او مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لتعزيز الاولى ومعالجة الثانية، أما على مستوى المنظمة فيعرفه (Daft & Noe , 2001 :16) على انه تحقيق الأهداف التنظيمية عبر استعمال الموارد بفاعلية وكفاءة . وطبقاً لـ (Argenti) فان تحليل الفجوة يمثل الفرق بين الأداء المستهدف (Targets) وهو كل ما يقع داخل نطاق التحكم غير انه يتجاوز الوضع الراهن وبين الأداء المتوقع (Forecasts) والذي يمثل كل ما يقع خارج نطاق التحكم ، أي هو شئ ما نعتقد بإمكانية حدوثه ، لكن (Ansoff, 1965) و (Boseman & Phatak, 1989) و (السيد، 1999) يعتقدون أن الفجوة على انها فجوة أهداف بافترض أن أبعادها تتحدد بالفرق بين النتائج الحالية لتنفيذ الإستراتيجية الحالية وبين الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً، لكن (Jauch & Glueck, 1998) يؤكدان أن الفجوة الإستراتيجية تنجم عن حالتين الأولى من الفرق بين الإستمرار بالاستراتيجية الحالية (الحالة المتوقعة) وبين اعتماد إستراتيجية جديدة (الحالة المرغوبة) أما الثانية فتكون بين استخدام إستراتيجية جديدة (الحالة المرغوبة) وبين الحالة الموجودة والمتحققة فعلاً" (رشيد و جلاب ، 2007 : 260-262) . وعد (حسن، 2008 : 120) أن الفجوة هي تلك المسافة التي تنشأ جراء إقرار إدارة المنظمة لأهدافها بعيداً عن مستوى طموحها للفترة المقبلة مقارنة بالتطور الممكن في إمكاناتها ومواردها المعرفية للفترة ذاتها ، ويشير الى أن أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية يقصد به مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمنظمة أو أنشطتها بالأداء المخطط لها . ورأى (Wheelen & Hunger, 2010: 72) أن فجوة الأداء توجد عندما يكون الأداء لا يتطابق مع التوقعات .



2- أهمية تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي:

يبدو واضحاً لمن يتابع عمل المدبرون الإستراتيجيون أن هناك حاجة كبيرة للإهتمام بتحليل فجوة الأداء ، وهذا ما يوصي به (السيد ،1990: 280) الى ضرورة قيام المدبرون الستراتيجيون بالإهتمام بتحليل فجوة الأداء الاستراتيجي ولا بد من إيجاد دافع للقضاء على هذه الفجوة أو تضيقها . ولتحديد فجوة الأداء الإستراتيجي فوائد كثيرة للمنظمة وللعاملين أنفسهم . إذ أشار (Hodgett & Kroeck , 1992 : 354) الى أن أهمية هذا التحليل تبرز كونه يستعمل كأساس لتطوير الملاك الوظيفي وتنمية مهاراتهم . ويؤكد (Hill & Jones , 1992 : 278) الى أن أي تغيرات تطرا في البيئة المحيطة تقود المنظمة الى التغير في إستراتيجيتها الحالية وهذا التغير يرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في أداء المنظمة . وأشار (Mowll , 1998: 68) الى أن تقييم الأداء يساعد على تحديد درجة إستغلال الموارد المتاحة للمنظمة . ويحضى تقييم الأداء في قطاع الخدمات بأهمية أكبر إذ أنه ينصب في الأساس على جودة الخدمة المقدمة ومن ثم سيكون دافعا " لتحسينها قياسا " بالمنافسين (السعد والغالي ، 1999: 246) . وأكد (الحسني ، 2000: 231) بأن تقييم الأداء الإستراتيجي يسهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في قياس مديات تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم التعرف على إتجاهات الأداء السابقة والآخرة فيها وبما يمكنها من إتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية . وذكر (الدوري ، 2005 : 176) أن عملية الإختيار الإستراتيجي تحتاج الى قيام المنظمة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية سواء على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو على مستوى الوظيفة . وأكد (البكري ، 2005 : 200) أن تحليل الفجوة يسهم في الوصول الى تحديد مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط وقياس مستوى الإنحراف الحاصل عن الأداء المخطط . وأشار (أبو النصر ، 2007: 15) الى أن تقييم الأداء في المنظمات يهدف الى معرفة رأي الزبائن وتحديد إحتياجاتهم وتوقعاتهم من الخدمة وإغلاق الفجوة بين المنظمة وزبائنها ومعرفة مستوى الأداء الحالي . وعند (الكرخي ، 2007 : 32) أن العملية تستهدف الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف . وأكد (حسن ، 2008 : 121) أن تحليل الفجوة يقدم تصورا " إستراتيجيا " في المنظمات ذات الرؤيا الإستراتيجية التي تمتلك تخطيطا " إستراتيجيا " لما تسعى لتحقيقه في قاعدة بيانات معرفية قوية تحدد ما تقوم به فعلا " . وهو يزود متخذ القرارات بالمعلومات عن أداء العاملين (درة والصباغ ، 2008 : 256-260) . وأشار (دروزة ، 2008 : 15) أن مجالات الأداء الإستراتيجي تشمل : الربحية وتقاس بقيمة الإستثمارات المالية ، المركز السوقي وهي حصة السوق المتمثلة بنسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل منتج ، الإنتاجية وتقاس على مستوى العمل وقيمة الإستهلاك منسوبة الى حجم الإنتاج ، رضا لعاملين يتمثل برضا المتعاملين مع المنظمة عند ادائها ، التعلم والنمو المؤسسي : يتمثل بالتحسين طويل الأجل ، العمليات الداخلية ، جميع الأنشطة والفعاليات التي تميز المنظمة عن غيرها .

3- تشخيص فجوة الأداء الاستراتيجي ومعالجتها:

يمكن أن تلجأ المنظمات الى أساليب عدة لتشخيص فجوة الأداء إذ نوه الباحث هنا بنماذج تحليل المحفظة كأدوات رئيسة تساعد المدبرون الإستراتيجيون في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المنظمات المختلفة ، ومنها نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG) الذي يعتمد بعدي الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو الصناعة ، وأنموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك (GE) والتي تعتمد بعدي متوسط جاذبية الصناعة وقوة المركز التنافسي ، وأنموذج مصفوفة هوفر (Hofer) التي تعتمد مراحل تطور المنتج / السوق والمركز التنافسي. لكن (Zack, 1999: 135) أشار الى أن تحليل الفجوة يتم من خلال تحليل (SOWT) إذ أن تحليل نقاط القوة والضعف يمثل ما يمكن المنظمة فعله وتحليل الفرص والتحديات يوضح الى ما يجب فعله . وذكر (Roos , 2001 : 21-26) الى أن المنظمات تستعمل مقاييس مالية مثل الأرباح ومقاييس خارجية أخرى مثل الحصة السوقية لكنها قد لا تمتلك مقاييس جيدة لقياس موجوداتها الفكرية أو كيفية توظيفها ، لكنهم يشيرون الى ان وجود الموارد لا يعد كافيا لتكوين القيمة . وينوه الباحث بأسباب تنتج عنها فجوة الأداء تتمثل بطموح المنظمات المبالغ فيه في النمو والمنافسة الذي يدفع بها لتبني أهداف واسعة وطموحة جدا " ، والتسريح لقوى العمل غير الموجه إستراتيجيا " نتيجة لإجراءات الترشيق أو ضغوط خفض الأجور أو إنحسار الحصة السوقية أو الأزمات الاقتصادية ، فضلا " عن التقاعد المبكر الذي قد يؤدي الى فقدان أفراد ذوي مهارات أدائية عالية لا يمكن تعويضها . وحدد (ديسلر ، 2007 : 324-332) طرائق عدة لتقييم أداء العاملين مثل طريقة المقاييس المتدرجة ، الترتيب التنازلي للأفراد ، المقارنة الثنائية ، الأنشطة الحرجة ، مقاييس تقييم السلوك ، الإدارة بالأهداف ، فضلا " عن استعمال أكثر من طريقة واحدة .

وذكر (Wheelen & Hunger, 2010:390-392) مقاييس عدة لقياس أداء الأقسام والوظائف مثل مراكز المسؤولية: معيار الكلفة، المصاريف، العوائد، الأرباح، الأسعار، الاستثمارات، وإستعمال المقارنة المرجعية. وعن تلائم الخيار الإستراتيجي مع عمق الفجوة أشار (الدوري، 2005: 175) الى أن الإستقرار يكون الأكثر احتمالاً إذا كانت الفجوة صغيرة أما إذا كانت كبيرة وواسعة فالإتكماش هو الإستراتيجية الأكثر احتمالاً أما إذا كانت الفجوة قليلة جداً "فإستراتيجية النمو والتوسع هي الأكثر احتمالاً". ويشير الباحث في معرض المعالجة الى ضرورة اعتماد المنظمات معايير جديدة لتقييم الأداء وأنظمة للتعويضات وبرامج تدريب وتفويض للصلاحيات وبناء فرق العمل وحماية الأفراد الذين لديهم قدرات للتعليم. وأكد (Wheelen & Hunger, 2010:390-392) أن أهداف المنظمات الإستراتيجية ممكن أن توضع بصيغة غير ملائمة عند ذلك من الممكن أن يركز على الأهداف التشغيلية وهنا تكون فجوة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم إنجازه من تلك الأهداف، وعندما تحصل مثل هذه الفجوات عندها، أما تتغير تلك الإستراتيجيات لتحسين الأداء أو أن الأهداف يجب تعديلها لتكون أكثر واقعية.

ثالثاً: "العلاقة بين الفجوة المعرفية وفجوة الأداء الإستراتيجي:

يتوقع عدد من الباحثين تلازم العلاقة بين فجوة الأداء الإستراتيجي وفجوة المعرفة، فعند ربط مبادرة ادارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وهذا ما اشار اليه (Zack, 1999:130) إذ دعى الى ضرورة دعم إستراتيجية ادارة المعرفة لإستراتيجية الأعمال ويرى أن الدعم هذا يتم عبر أربع خطوات: تحديد إستراتيجية الأعمال، تحديد المعرفة المطلوبة لإنجاز إستراتيجية الأعمال، تقدير المعرفة المتوافرة لدى المنظمة، تحديد فجوة المعرفة، ويذكر أن فجوة المعرفة تشتق مباشرة من الفجوة الإستراتيجية وتتوافق معها وهذا التوافق يعد حاسماً لإستراتيجية معرفة الشركة. ويرى (Bass & Avolio, 1994:104) بأنه للإرتقاء بالأداء عادة ما يلجأ القادة التحويليون الى التنشيط الفكري كسلوك يزيد من إبداعية الفريق وتشجيعه على حل المشكلات بطرائق غير تقليدية. وأشار (Harris, 1994:53) الى أن المعرفة تشكل مخطط يقود المديرين الى تشخيص المشكلة وتحديد الحلول لها والتنبؤ بأداء السلوكيات الإستراتيجية البديلة في ميدان معين. وأشار (Vail, 1999:16-22) الى أن خرائط المعرفة تسهل أداء العمل بشكل أسرع ويمكن أن تستخدم في تحديد الفجوات أو التداخل غير الضروري في إستراتيجية الأعمال. ورأى (Krogh, et al, 2001:135) أن إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المتمثلة بالكفاءة والإبداع وادارة المخاطرة يتم عبر دور ادارة المعرفة في خلق ونشر وتطوير المعرفة. أكد (Earl, 2001: 221) أن ما يمهّد لإكتشاف أين تكون مبادرات ادارة المعرفة هادفة بشكل أكبر هو في تحليل فجوات الأداء في العمل. وبعض الباحثين ربط بشكل مباشر بين عمليات ادارة المعرفة وبين الأداء إذ يقول (Choi & Lee, 2002: 173) أن التطابق بين عمليات ادارة المعرفة وإستراتيجياتها هو أساسي في تحسين أداء المنظمة. وأن البنك الدولي عد تقاسم ونشر المعرفة إحدى مؤشرات تقييم الأداء المستعملة لتقييم موظفي البنك (Liebowitz & Hopkins, 2004:408). وأشار (الكبيسي، 2005: 53) الى أن من المجالات التي توظف فيها المعرفة هو تقويم الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فيدون المعايير والمؤشرات العلمية يتعدى قياس ما تحقق فعلاً مقارنة بما كان ينبغي تحقيقه. وأكد (البغدادي، 2006: 26) على ضرورة تحويل المعرفة الى فعل أو عمل وأن تطبق بشكل روتينيات تنظيمية ليكون لها تأثير على السلوك التنظيمي. وأشار (Chieh, 2007: 4) أن المشاركة بالمعرفة تعد جانباً من جوانب تحسين الأداء المنظمي الذي يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية. ورأى (Rong, et al, 2007: 46) أن عملية المشاركة بالمعرفة تعمل بشكل تدريجي على تحسين العمليات الإنتاجية والعناصر التي تشكلها وهي بذلك ترتبط بشكل وثيق بالأداء الإستراتيجي والقدرة التنافسية للمنظمة. وأشار (ياسين، 2007: 292) الى أن تحليل الفجوة المعرفية يستخدم أداة مهمة في مجال الأداء الإستراتيجي للمقارنة بين الأداء المخطط والفعل للمنظمة إذ تحلل الفجوة المعرفية لتحديد مدى توافق تصنيفات المعرفة الحالية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة عبر إرتباطها بتحديد الفجوة الإستراتيجية بين ما تقوم به المنظمة وما يجب أن تقوم به. وطبقاً لـ (Shand, 1999) يمكن استعمال بطاقة النقاط الموزونة المطورة من قبل (Nortan & Kaplan, 1999) لقياس اداء عمليات الأعمال على الصعيد الداخلي إذ يساعد هذا المدخل على تقييم اثر توظيف ادارة المعرفة داخل المنظمة من خلال إستخدام المؤشرات المالية وغير المالية (الزيادات، 2008: 112).



المحور الثالث/ عرض وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات

سيتم في هذا الحور عرض وتحليل النتائج التي أفرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض اساليب الاحصاء الوصفي: الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي ومن خلال تحليل اجابات أفراد العينة حول الأبعاد المكونة لكل متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكالاتي:

أولاً: عرض وتحليل النتائج: سيتم عرض وتحليل النتائج لمتغيرات فجوة المعرفة (تحديد فجوة المعرفة، تشخيص اسباب فجوة المعرفة، معالجة فجوة المعرفة) ومتغيرات فجوة الاداء الإستراتيجي (التناغم مع البيئة الخارجية، التناغم مع البيئة الداخلية، ملائمة الموارد، مقبولية المخاطر ، تناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق ، كفاءة التنفيذ) وكالاتي:

1- مستوى فجوة المعرفة : يظهر الجدول (1) وسطا "حسابيا" اجماليا" لمتغير فجوة المعرفة (2.57) وهي دون الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام عالي في اجابات العينة إذبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (0.52) و(20..23%) وهذا يعني ان إجراءات تحديد الفجوة وتشخيص أسبابها ومعالجة الفجوة لدى الكليات المبحوثة دون الوسط مما يعني ان هناك فجوة معرفية لدى أساتذة الكليات ، وقد قيس مستوى فجوة المعرفة من خلال الابعاد الآتية:

أ- تحديد فجوة المعرفة : يعكس الجدول (1) وسطا "حسابيا" عاما" لهذا البعد بلغ (2.53) وهذا يشير الى أن إجراءات الكليات المبحوثة في تحديد فجوة المعرفة دون المتوسط وهذا ما شاهده الباحث إذ أن أغلبها لا تملك معايير حقيقية لمستوى معرفة هيئاتها التدريسية ولا معايير قياس عالمية يمكن أن تقارن مستوياتهم المعرفية مع تلك المعايير ، وكان هناك إنسجام عالي بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين لهذا البعد (0.61) و(24.11 %) على التوالي ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس تحديد فجوة المعرفة بالفقرات (1_7) من الإستبانة إنحصرت الاجابات حولها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (7) (مستويات الإنفتاح من التكنولوجيا المتاحة) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.89) وهي قريبة من الوسط الفرضي وان كانت أقل منه وكان الإنسجام في إجابات أفراد العينة مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.91) و(31.49 %) على التوالي وهذه النتيجة تؤكد على أن الكليات لم تستطع أن توظف التكنولوجيا المتوفرة لديها توظيفا "جيدا" رغم عدم مواكبتها للتكنولوجيا العالمية المتقدمة في مجال التعليم أصلا". وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (2) (إجراءات تحديد الفجوة الخارجية (فرص وتهديدات) إذ كانت (2.36) وبانسجام مقبول في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف (36.44%).

العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي

بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد *

جدول (1) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بصدد فجوة المعرفة N = 61

المتغيرات الفرعية	ت	فجوة المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
تحديد فجوة المعرفة	X1	إجراءات تحديد فجوة المعرفة الداخلية (نقاط القوة والضعف).	2.48	0.81	32.66
	X2	إجراءات تحديد فجوة المعرفة الخارجية (الفرص والتحديات)	2.36	0.86	36.44
	X3	مستويات تحديد الفجوة المعرفية في المنظمة.	2.46	0.89	36.17
	X4	درجة تطابق تحليل الفجوة المعرفية مع الواقع.	2.46	0.81	32.53
	X5	السرعة في تشخيص فجوة المعرفة في المنظمة.	2.38	0.84	35.29
	X6	استعمال اساليب علمية في تحديد مستويات المعرفة لديها.	2.64	0.80	30.30
	X7	مستويات الإنتفاع من التكنولوجيا المتاحة في المنظمة.	2.89	0.91	31.49
تشخيص أسباب فجوة المعرفة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام				
	X8	سرعة إكتشاف أسباب فجوة المعرفة في المنظمة.	2.59	0.72	27.80
	X9	مستويات التأكد حول أسباب فجوة المعرفة في المنظمة.	2.46	0.77	31.30
	X10	الدقة في إجراءات تشخيص أسباب فجوة المعرفة.	2.33	0.68	29.18
	X11	ميول الإدارة العليا لإعادة التحليل لمعرفة الأسباب الحقيقية للفجوة.	2.74	0.95	34.67
	X12	درجة إهتمام الإدارة العليا بأسباب الفجوة المعرفية وإن كانت صغيرة.	2.82	1.02	36.17
	X13	إهتمامات الإدارة العليا في تحديد العلاقة بين القديم والجديد في المعرفة.	2.89	0.88	30.45
	X14	الفروق بين التكنولوجيا التي تستعملها المنظمة والتكنولوجيا المطلوبة.	2.67	1.21	45.32
معالجة فجوة المعرفة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام				
	X15	إجراءات تحديد الإحتياج التدريبي في ضوء تحليل فجوة المعرفة.	2.44	0.88	36.07
	X16	مستويات دعم الإدارة العليا في المنظمة للتعليم التنظيمي المستمر فيها.	2.80	0.89	31.79
	X17	درجة تقييم الحلول الأنوية لمعالجة النقص المعرفي حول مهام المنظمة.	2.70	0.82	30.37
	X18	ميول الإدارة العليا للإستعانة بخبراء من خارج المنظمة.	2.30	0.86	37.39
	X19	سياسة المنظمة للتنسيق مع الجامعات والمراكز البحثية الأخرى.	2.44	0.89	36.48
	X20	إجراءات الإدارة العليا في تشجيع التعلم المستمر للعاملين.	2.64	0.9	35.23
	X21	درجة توظيف آليات تحفيز العاملين لطرح أفكار إبداعية .	2.41	0.86	35.68
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام					25.30
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي فجوة المعرفة					20.23

ب- تشخيص أسباب فجوة المعرفة: يعكس الجدول (1) وسطا "حسابيا" عاما لهذا البعد بلغ (64. 2) وهو دون الوسط الفرضي وهذا يعكس ضعف الكليات على تشخيص أسباب فجوة المعرفة والتي تعد من الضروريات لمعالجة الفجوة المعرفية وكان هناك انسجام عالي في الإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام لها (0.58) و(21.97) على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (8-14) من الاستبانة ، وقد إنحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (13) (إهتمام العمادة في تحديد العلاقة بين القديم والجديد في المعرفة) وبوسط حسابي (2.89) قريب من الوسط وبانسجام مقبول في الإجابات اذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.88) و(30.45%) على التوالي وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (10) (الدقة في إجراءات تشخيص أسباب فجوة المعرفة) وبوسط حسابي (2.33) وبانسجام جيد في الإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري حولها (0.68) ومعامل الاختلاف (29.18%) وهذا يعكس ان دقة إجراءات الكليات المبحوثة في تشخيص أسباب فجوة المعرفة دون المتوسط الأمر الذي يحتاج من الكليات هذه تعزيز إجراءاتها بهذا الجانب.



ج- معالجة فجوة المعرفة : يظهر الجدول (1) أعلاه أن مستوى معالجة الكليات المبحوثة لفجوة المعرفة دون المتوسط يعكس ذلك الوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (2.53) وهو دون الوسط الفرضي وبانسجام عالي في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.64) و (25.30%) على التوالي ، هذه النتيجة تؤكد ضرورة إنتباه الكليات المبحوثة الى إجراءات تحديد الاحتياج التدريبي والتنسيق مع الجامعات الأخرى والاستعانة بالخبرات الأجنبية . أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (15_21) وكانت النتائج حولها قد انحصرت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (16) (مستويات دعم العمادة للتعليم المستمر في الكلية) وبوسط حسابي (2.80) وبانسجام جيد بالإجابات وبانحراف معياري (0.89) ومعامل اختلاف (31.79%) وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (18) (ميول الإدارة العليا للاستعانة بخبراء من خارج الكلية) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.30) وبانسجام جيد في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.86) و (37.39%) على التوالي.

2- مستوى فجوة الأداء الاستراتيجي: يظهر الجدول (2) أن مستوى فجوة الأداء الاستراتيجي للكليات المبحوثة من وجهة نظر الهيئات التدريسية فيها قريب من الوسط وأن كانت أقل منه إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير الرئيس (2.89) وكانت الإجابات منسجمة إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (0.41) و (14.19%) على التوالي وهذه النتيجة تقود الى ضرورة قيام هذه الكليات بتعزيز أدائها الاستراتيجي سيما مع اشتداد المنافسة سواء أكانت على مستوى التعليم الأهلي أم على مستوى التعليم خارج العراق إذا ما أرادت ان تستمر بالمنافسة وتعزيز قدرتها على إستقطاب الطلبة . وقد قيس هذا المتغير الرئيس بـ (6) متغيرات وهي (التناغم مع البيئة الخارجية ، التناغم مع البيئة الداخلية ، ملائمة الموارد ، مقبولية المخاطرة ، تناغم الاستراتيجية مع متطلبات السوق او دورة حياة الخدمة الجامعية ، وكفاءة التنفيذ) وكانت النتائج حولها كالاتي أ- التناغم مع البيئة الخارجية :يظهر الجدول (2) وسطا " حسابيا" عاما" لهذا البعد(2.88) وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.64) و (22.22%) وهذه النتيجة تؤكد إن مستوى تناغم كليات الإدارة والاقتصاد في بغداد مع عوامل البيئة الخارجية دون الوسط ، الأمر الذي يستوجب من عمادات الكليات هذه الإنتباه لضرورة تعزيز تناغم استراتيجيتها مع البيئة الخارجية إذ اما أرادت أن تزيد من مستويات الأداء الاستراتيجي فيها . وعلى صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (22-25) من الاستبانة وقد انحصرت النتائج حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (24) (تلائم تنفيذ الاستراتيجية مع التشريعات الحكومية) بوسط حسابي (3.08) وهي مطابقة مع الوسط الفرضي وبانسجام مقبول في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري (0.94) ومعامل الاختلاف (30.52%) وهذه النتيجة منطقية اذا ما اخذنا بنظر الاعتبار تبعية الكليات المبحوثة للقطاع الحكومي ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (23) (مساهمة الاستراتيجية في الحصول على الميزة التنافسية) وبوسط حسابي (2.70) وبانسجام مقبول بالإجابات وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.86) و (31.85%) على التوالي.

ب-التناغم مع البيئة الداخلية: كان مستوى تناغم استراتيجيات الكليات المبحوثة مع عوامل البيئة الداخلية متوسط إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.10) وبانسجام عالي في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين لهذا البعد (0.49) و (15.81%) على التوالي. وعلى صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (26-29) من الاستبانة وقد انحصرت النتائج حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (27) (تباين الاستراتيجية مع انماط الإدارة) بوسط حسابي (3.18) وهي فوق الوسط الفرضي وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري (0.70) ومعامل الاختلاف (22.01%) ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (29) (انسجام الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية) وبوسط حسابي (2.85) وبانسجام مقبول بالإجابات وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.96) و (33.68%) على التوالي، وهذا ما شاهده الباحث إذ ان الكليات المبحوثة تتبع هياكل آلية لا تتمتع بالمرونة الكافية لتتكيف مع متطلبات الاستراتيجية الموضوعية.



- ج- ملائمة الموارد: يعكس الجدول (2) قيمة وسط حسابي عام لهذا البعد (3.01) وهي مكافئة للوسط الفرضي وبانسجام عالي في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين حوله (0.55) و (18.27%) على التوالي هذه النتيجة تؤكد أن موارد الكليات هذه لا تكفي للنهوض بمستويات عالية للأداء الاستراتيجي فيها وإذا ما أرادت أن تنافس فعلية أن تبحث في تعزيز مواردها ، قيس هذا البعد بالفقرات (30-33) انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (30) (العواقب المالية الناجمة عن تخصيص راس مال للاستراتيجية) بلغت (3.18) وهي فوق الوسط بقليل ومعنى ذلك أن هناك عواقب مالية يتوقع أن تمر بها الكلية من سياسة تخصيص راس المال المتبعة الآن وكان الإنسجام حولها جيد إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.81) (25.47%) على التوالي ، وبين أقل قيمة وسط حققتها الفقرتين (32 و 33) ولكن كان الإنسجام أكبر للفقرة (33) (ملائمة العمليات في الكلية لمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية) وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.92) وبانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف (27.40%) .
- د- مقبولية المخاطرة : كان مستوى مقبولية المخاطرة في الكليات المبحوثة قريب من المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي العام (2.93) وإن كانت أقل من الوسط الفرضي لكن قريبة منه جدا "وبانسجام عالي في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين لهذا البعد (0.58) و (19.80%) على التوالي . وعلى صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (34-36) من الاستبانة وقد انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (35) (عواقب الفشل الآتية في استراتيجية الكلية) بوسط حسابي (2.97) وهي قريبة من الوسط الفرضي وأن كانت أقل منه بقليل وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري (0.77) ومعامل اختلاف (25.91%) ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (34) (درجة تبرير العوائد المتوقعة للمخاطر الناجمة عن اعتماد الاستراتيجية) وبوسط حسابي (2.89) وبانسجام مقبول بالإجابات وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.71) و (24.57%) على التوالي.



العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي

بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد *

جدول (2) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بصدد فجوة الأداء الاستراتيجي N = 61

المتغيرات الفرعية	ت	فجوة الأداء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
التناغم مع البيئة الخارجية:	X22	درجة قبول أصحاب المصلحة الرئيسيين للاستراتيجية.	2.75	0.67	24.36
	X23	مساهمة الاستراتيجية في حصول المنظمة على الميزة التنافسية.	2.70	0.86	31.85
	X24	تلائم تنفيذ الاستراتيجية مع التشريعات الحكومية.	3.08	0.94	30.52
	X25	درجة انسجام الاستراتيجية مع العوامل الاقتصادية والاجتماعية.	2.18	0.81	27.18
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	2.88	0.64	22.22
التناغم مع البيئة الداخلية:	X26	تباين الاستراتيجية مع السياسات الداخلية للمنظمة.	3.13	0.72	23.00
	X27	تباين الاستراتيجية مع أنماط الإدارة في المنظمة.	3.18	0.70	22.01
	Z28	تباين الاستراتيجية مع إجراءات العمل في المنظمة	3.16	0.69	21.84
	X29	انسجام الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية.	2.85	0.96	33.68
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	3.10	0.49	15.81
ملائمة الموارد:	X30	العواقب المالية الناجمة عن تخصيص راس المال للاستراتيجية.	3.18	0.81	25.47
	X31	درجة ولاء المديرين لتنفيذ الاستراتيجية.	3.03	0.93	30.69
	X32	تفاعل الأفراد العاملين عند تنفيذ الاستراتيجية.	2.92	0.86	29.45
	X33	ملائمة العمليات في المنظمة لمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية.	2.92	0.80	27.40
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	3.01	0.55	18.27
مقبولية المخاطرة:	X34	درجة تبرير العوائد المتوقعة للمخاطر الناجمة عن اعتماد الاستراتيجية.	2.89	0.71	24.57
	X35	عواقب الفشل الآنية في الاستراتيجية على المنظمة.	2.97	0.77	25.91
	X36	عواقب الفشل المستقبلية في الاستراتيجية على المنظمة	2.93	0.95	32.42
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	2.93	0.58	19.80
	X37	تناسب الاستراتيجية مع ظروف السوق الحالية.	2.84	1.02	35.92
متطلبات التناغم مع متطلبات السوق:	X38	انسجام الاستراتيجية مع دورة حياة المنتج/الخدمة.	2.67	0.91	34.08
	X39	الانطباق الذهني لدى زبائن المنظمة عنها.	2.74	0.87	31.75
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	2.75	0.81	29.45
	X40	مستويات تناغم الاستراتيجية مع مقدرات المديرين في المنظمة.	2.80	1.03	36.79
	X41	تلائم قدرات الأفراد العاملين مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.	2.87	1.06	36.93
كفاءة التنفيذ:	X42	تناسب إطار عمل الاستراتيجية مع الوقت المتاح للتنفيذ.	2.54	0.85	33.46
	X43	درجة تطابق الأهداف المتحققة مع الأهداف المخططة.	2.61	0.71	27.20
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	2.70	0.73	27.04
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي فجوة الاداء الاستراتيجي	2.89	0.41	14.19

هـ- تناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق : يعكس الجدول (2) قيمة وسط حسابي عام لهذا البعد (2.75) وهي دون الوسط الفرضي وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين حوله (0.81) و (29.45%) على التوالي هذه النتيجة تؤكد أن الكليات المبحوثة لا تتناغم مع متطلبات السوق بالمستوى المطلوب ليوصلها لأداء استراتيجي عالي وإذا ما أرادت أن تنافس فعليها أن تبحث في تعزيز ذلك مستقبلا" ، قيس هذا البعد بالفقرات (37-39) انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (37) (تناسب الإستراتيجية مع ظروف السوق الحالية) بلغت (2.84) وهي دون الوسط بقليل وبانسجام مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.02) و (35.92%) على التوالي ، وبين أقل قيمة وسط حققتها الفقرة (38) (انسجام الإستراتيجية مع دورة حياة الخدمة الجامعية) بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.67) وبانحراف معياري (0.91) ومعامل اختلاف (34.08%) .

و- كفاءة التنفيذ : كان مستوى كفاءة التنفيذ في الكليات المبحوثة دون المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.70) وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.73) و (27.04%) على التوالي وهذا مستوى غير مقبول ولا يؤهل الكليات هذه للتنافس ، الأمر الذي يستوجب رفع كفاءة مواردها البشرية للتنفيذ عبر التدريب المستمر ، قيس هذا البعد بالفقرات (40-43) انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (41) (تلائم قدرات الأساتذة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية) وبوسط حسابي (2.87) وهي دون الوسط وبانسجام مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (1.06) و (36.93%) على التوالي ، وبين أقل قيمة وسط حققتها الفقرة (42) (تناسب اطار عمل الإستراتيجية مع الوقت المتاح للتنفيذ) وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.64) وبانحراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف (33.46%) وهي قيمة دون الوسط وهذا ما لاحظته الباحثة إذ أن فضلا" عن انشغال الأساتذة بأمور قد لا تكون في صلب العملية التعليمية نرى كثرة العطل الرسمية وغير الرسمية او الظروف الخارجية التي تقلل من الوقت المتاح للتنفيذ لذا على عمادات الكليات هذه خصوصا" وعلى قيادات قطاع التعليم عموما" الإنتباه لعامل الوقت إذا ما أرادت ان تعزز من مستويات الأداء فيها.

ثانيا: اختبار الفرضيات: تهدف الفقرة هذه الى اختبار فرضيات الارتباط والتأثير التي صيغت استرشادا" بما أفرزه التراكم الفكري حول العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي وإنعكاس فجوة المعرفة في فجوة الأداء الاستراتيجي، وسيركز على إظهار العلاقات تحت مستوى معنوية (0.05) وعلى النحو الآتي:

1- العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي:

إنطلقت الفرضية الرئيسية الأولى من توقع هناك علاقة ارتباط طردية ذات علاقة معنوية بين الفجوة المعرفية وفجوة الأداء الاستراتيجي ومن تدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (3) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لإعطاء القرار حول توفر النتائج لدعم الفرضية من عدمه وتحديد نسبة الدعم وكالاتي:

أ- أظهر تحديد فجوة المعرفة كأحد أبعاد فجوة المعرفة (5) علاقات معنوية مع أبعاد فجوة الأداء الاستراتيجي من مجموع العلاقات بينها البالغة (7) علاقات أي مانسبته (71 %) أربع منها قوية وتحت مستوى معنوية (0.01) مع كل من التناغم مع البيئة الخارجية وملانمة الموارد وتناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق ومع إجمالي فجوة الأداء والخامسة كانت تحت مستوى (0.05) مع كفاءة التنفيذ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحديد فجوة المعرفة وبين أبعاد فجوة الأداء الاستراتيجي).

ب- أظهر تشخيص أسباب فجوة المعرفة (3) علاقات معنوية مع أبعاد فجوة الأداء الاستراتيجي من أصل (7) علاقات أي مانسبته (43%) واحدة منها قوية مع ملانمة الموارد وتحت مستوى معنوية (0.01) وإثنتان تحت مستوى معنوية (0.05) مع كل من تناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق ومع إجمالي فجوة الأداء الاستراتيجي. هذه النتيجة لاتوفر دعما" كافيا" لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تشخيص اسباب فجوة المعرفة وبين أبعاد فجوة الأداء الاستراتيجي) على المستوى الفردي لكن يمكن قبولها على المستوى الإجمالي وهذا يفسر أن اتساع فجوة المعرفة ممكن ان يزيد بشكل واضح المحصلة النهائية لفجوة الأداء الاستراتيجي أكثر من زيادة أبعاده بشكل فردي.



العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي

بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد *

جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي

العلاقات المعنوية	إجمالي فجوة الأداء	كفاءة الأداء	تنافس الاستراتيجية مع السوق	مقبولية المخاطرة	ملانمة الموارد	التناغم مع البيئة الداخلية	التناغم مع البيئة الخارجية	تحديد فجوة المعرفة
عدد	5	0.449**	0.277*	0.366**	-0.11	0.426**	0.182**	0.425**
%	71							
عدد	3	0.288*	0.136	0.276*	0.059	0.399**	0.165	0.187
%	43							
عدد	2	0.243	0.187	0.214	0.24	0.253*	0.068	0.309*
%	29							
عدد	4	0.375**	0.23	0.33**	0.036	0.414**	0.103	0.359**
%	57							
عدد	14							
%	50							

* مستوى معنوية 0.05

** مستوى معنوية 0.01

ج- أظهر معالجة فجوة المعرفة كاحد ابعاد فجوة المعرفة علاقتان فقط معنوية من أصل (7) علاقات مع ابعاد الأداء الاستراتيجي أي مانسبته (29 %) وتحت مستوى معنوية (0.05) مع كل من التناغم مع البيئة الخارجية ومع ملانمة الموارد ورغم أن هناك علاقة بين معالجة فجوة المعرفة وإجمالي فجوة الأداء الاستراتيجي لكنها غير معنوية وغير كافية لدعم الفرضية، لذا فالنتائج لاتسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرنيسة الأولى التي تنص (توجد علاقة إرتباط معنوية بين معالجة فجوة المعرفة وبين ابعاد فجوة الأداء الاستراتيجي).

د- أظهر إجمالي فجوة المعرفة (4) علاقات معنوية مع ابعاد فجوة الأداء الاستراتيجي البالغة (7) علاقات أي مانسبته (57 %) مع كل من التناغم مع البيئة الخارجية وملانمة الموارد وتناغم الإستراتيجية مع السوق ومع إجمالي فجوة الأداء الاستراتيجي،جميعها قوية وبمستوى (0.01) .

هـ- كانت العلاقة بين إجمالي فجوة المعرفة و إجمالي فجوة الأداء الاستراتيجي معنوية وقوية وبمستوى (0.01) .

و- بلغ عدد العلاقات المعنوية بين ابعاد فجوة المعرفة وأبعاد فجوة الأداء الاستراتيجي (14) علاقة من أصل (28) أي مانسبته (50 %) .

النتائج أعلاه توفر دعما " كافيا" لقبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي.



2- تأثير فجوة المعرفة في فجوة الأداء الإستراتيجي:

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على (ينعكس تأثير فجوة المعرفة معنويا" في فجوة الأداء الإستراتيجي) ولدى تنفيذ برنامج الانحدار البسيط ظهرت النتائج كما في الجدول (4) وأهمها الآتي:

أ- كانت معطيات الجدول تشير الى أن تحديد فجوة المعرفة انعكس بالتأثير معنويا في فجوة الأداء الإستراتيجي وبمستوى معنوية (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (14.19) وهي أعلى من الجدولية المثبتة اسفل الجدول ويبدو أن تغييرا" في مستوى تحديد فجوة المعرفة ينعكس بالتأثير بنسبة قيمة البيتا البالغة (0.44) من الأداء الإستراتيجي وان فجوة المعرفة تشكل مانسبته 0.19 % من الأداء الأستراتيجي ، وهذه النتيجة توفر دعما" كافيا" لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية.

جدول (4) قيم معاملات نماذج الانحدار لتأثير فجوة المعرفة في فجوة الأداء الإستراتيجي

فجوة المعرفة		فجوة الأداء الإستراتيجي	
فجوة المعرفة		اجمالي فجوة الأداء الإستراتيجي	
تحديد فجوة المعرفة		0.44	0.19
تشخيص اسباب فجوة المعرفة		14.19	دال معنويا"
معالجة فجوة المعرفة		0.28	0.083
إجمالي فجوة المعرفة		5.31	دال معنويا"
العلاقات المعنوية		0.24	0.043
العدد		3.70	غير دال معنويا"
الأهمية النسبية %		0.375	0.14
		9.63	دال معنويا"
		3	
		75 %	
		R ²	F
		المحسوبة	بيتا B
		الدلالة	

قيمة (F) تحت مستوى معنوية 0.01 (4.00)
 قيمة (F) تحت مستوى معنوية 0.05 (7.08)

ب- إنعكس تشخيص فجوة المعرفة بالتأثير معنويا" في فجوة الأداء الإستراتيجي وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة (5.31) وهي اكبر من الجدولية وأن التغيير بوحدة واحدة في فجوة المعرفة سوف ينعكس بالتغيير بنسبة (28 %) من فجوة الأداء الإستراتيجي وأن فجوة المعرفة تفسر ما نسبته (8 %) من الأداء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة هذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الثانية من الرئيسية الثانية.

ج- لم يكن تأثير معالجة فجوة المعرفة في فجوة الأداء الإستراتيجي معنويا" اذ كانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (3.70) اصغر من الجدولية وهذه النتيجة لاتسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية.



د- انعكس إجمالي فجوة المعرفة معنويا وبدرجة عالية في فجوة الأداء الإستراتيجي وبمستوى معنوية (0.01) وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.63) وهي أعلى من الجدولية وأن النتائج تشير الى أن تغييرا " بوحدة واحدة من فجوة المعرفة سينعكس بالتأثير بنسبة 37.5 % في فجوة الأداء الإستراتيجي .

هـ- اظهرت ابعاد فجوة المعرفة (3) نماذج معنوية من اصل (4) نماذج أي ما نسبته 75 % من مجموع النماذج.

النتائج أعلاه تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (ينعكس تأثير فجوة المعرفة معنويا" في فجوة الأداء الإستراتيجي). وهذه النتيجة تدعم بقوة الطروحات الفكرية التي وردت بالدراسة الفكرية لـ (Zack, 1999)

المحور الرابع/ الإستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المحور التطرق لأهم الإستنتاجات والتوصيات وكالاتي:

أولاً: الإستنتاجات:

- 1- تبين أن تحديد فجوة المعرفة في الكليات المبحوثة ارتبط وانعكس بالتأثير بقوة في فجوة الأداء الإستراتيجي إجمالاً" وهذا الارتباط والتأثير يظهر عبر الأبعاد : التناغم مع البيئة الخارجية ، ملائمة الموارد ، تناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق ومع كفاءة التنفيذ. لكن الارتباط والتأثير يبدو ضعيفاً" في تعزيز التناغم مع البيئة الداخلية وفي تعزيز مقبولية المخاطرة.
- 2- ظهر أن تشخيص اسباب فجوة المعرفة في كليات الإدارة والإقتصاد ارتبط وانعكس بالتأثير بشكل معتدل في فجوة الأداء الإستراتيجي إجمالاً" وفي تناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق بشكل منفرد لكنه ارتبط وانعكس بقوة مع ملائمة الموارد ، لكن يبدو ارتباط تشخيص اسباب فجوة المعرفة وانعكاسها ضعيفاً" بشكل ملحوظ في ابعاد : التناغم مع البيئة الخارجية والتناغم مع البيئة الداخلية ومقبولية المخاطرة وفي كفاءة التنفيذ .
- 3- تبين أن معالجة فجوة المعرفة في الكليات المبحوثة ارتبط وانعكس بالتأثير في فجوة الأداء الإستراتيجي إجمالاً" بشكل ضعيف ويبدو هذا الضعف في الارتباط والتأثير مع ابعاد: التناغم مع البيئة الداخلية ومع مقبولية المخاطرة وتناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق ومع كفاءة التنفيذ ، لكنها ترتبط وتؤثر بشكل واضح مع فجوة الأداء الإستراتيجي عبر ابعاد التناغم مع البيئة الخارجية وملائمة الموارد.
- 4- كانت مساهمة إجمالي فجوة المعرفة بالتعزيز والتأثير في فجوة الأداء الإستراتيجي على المستوى الإجمالي" واضحة وقوية ، ويبدو ذلك خصوصاً" في ابعاد التناغم مع البيئة الخارجية وفي ملائمة الموارد وفي تناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق ، لكن هذا التعزيز كان ضعيفاً" في ابعاد : التناغم مع البيئة الداخلية ومقبولية المخاطرة وكفاءة التنفيذ.



ثانياً: التوصيات:

- 1- على عمادات كليات الإدارة والاقتصاد الإنتباه الى ضرورة البحث عن اساليب جديدة لتوظيف تحديد فجوة المعرفة لديها في تعزيز والتاثير في التناغم مع البيئة الداخلية وفي تقبل المخاطرة وعلى هذه العمادات الإستفادة بشكل اكبر من انعكاس هذا التحديد لفجوة المعرفة في إجمالي فجوة الأداء الإستراتيجي وابعاد: التناغم مع البيئة الخارجية وملائمة الموارد والتناغم مع متطلبات السوق ومع كفاءة التنفيذ.
- 2- ضرورة استثمار الكليات المبحوثة لطبيعة العلاقة بين تشخيص اسباب فجوة المعرفة وبين إجمالي فجوة الأداء الإستراتيجي وخصوصاً في ابعاد ملائمة الموارد وفي تناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق ، ويبدو أن هناك ضرورة لإعادة تقييم دور تشخيص أسباب فجوة المعرفة في أبعاد التناغم مع البيئة الخارجية ومع البيئة الداخلية وقبول المخاطرة وكفاءة التنفيذ من أبعاد فجوة الأداء الإستراتيجي بشكل جدي وبما يرفع من مستويات الأداء الإستراتيجي فيها.
- 3- ضرورة تفعيل دور معالجة قوة المعرفة في فجوة الأداء الإستراتيجي إجمالاً وخصوصاً عبر ابعاد : التناغم مع البيئة الداخلية وقبول المخاطرة وتناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق ومع كفاءة التنفيذ واستثمار طبيعة العلاقة الواضحة بين معالجة فجوة المعرفة مع كل من بعدي التناغم مع البيئة الخارجية ومع ملائمة الموارد وبما يكفل تعزيز الأداء الإستراتيجي فيها.
- 4- ضرورة قيام عمادات كليات الإدارة والاقتصاد بالإفادة من طبيعة العلاقة القوية بين إجمالي فجوة المعرفة وبين إجمالي فجوة الأداء الإستراتيجي لتقويم الأداء الإستراتيجي فيها ، خصوصاً العلاقة القوية مع ابعاد : التناغم مع البيئة الخارجية وملائمة الموارد وتناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق . وبذات الوقت ضرورة تفعيل إنعكاس فجوة المعرفة في أبعاد التناغم مع البيئة الداخلية وقبول المخاطرة وكفاءة التنفيذ وبما يكفل معالجة فجوة الأداء الإستراتيجي فيها.

المصادر:

- 1- ابو النصر ، مدحت محمد (2007) "ادارة منظمات المجتمع المدني دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسائلة والتطوع والتشبيك " إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 2- البكري، ثامر ياسر (2005) "تسويق الخدمات الصحية " دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
- 3- البغدادي ، عادل هادي (2006) " العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات واثرها في تحقيق قيمة لإعمال المنظمة " اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية / بغداد.
- 4- البياتي، محمود(2005) " تحليل البيانات الإحصائية بإستخدام البرامج الإحصائية SPSS " دار حامد للتوزيع والنشر ، عمان ، الأردن.
- 5- حسن ، حسين عجلان (2008) " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال " ط1 ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- 6- الحسيني،فلاح حسن (2000) " الإدارة الإستراتيجية " دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- 7- الخفاجي،عثمان ابراهيم احمد (2010) " تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 8- درة، عبد الباري ابراهيم و الصباغ و زهير نعيم (2008) " ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحى منظمي " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .



بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد *

- 9- دروزة ، سوزان صالح (2008) " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الأداء المؤسسي " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن.
- 10- ديسلر ، جاري (2007) " ادارة الموارد البشرية " ترجمة محمد سعيد احمد عبد العال ، دار المريح للنشر ، الرياض ، السعودية .
- 11- الدوري ، زكريا مطلق (2005) " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 12- الزيادات ، محمد عواد "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة " ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- 13- السالم ، مؤيد سعيد و صالح ، عادل حرحوش، (2006) "ادارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي " عالم الكتب الحديث للتوزيع والنشر ودار الكتاب العالي للنشر والتوزيع ، عمان .
- 14- السيد ، اسماعيل محمد (1990) " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية " مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر.
- 15- السعد ، مسلم والغالي ، طاهر (1999) " السياسات الإدارية ، المفهوم والصياغات والحالات الدراسية " دار الكتب والنشر ، البصرة ، العراق.
- 16- الكبيسي ، صلاح الدين ((a) 2005) " ادارة المعرفة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- 17- الكبيسي، عامر (b) (2005) "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 18- الكرخي ، مجيد عبد جعفر، (2007) "تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية ، باستخدام البيانات المالية " دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان.
- 19- نجم، عبود نجم (2005) " ادارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات " الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 20- ياسين، سعد غالب (2007) "ادارة المعرفة " الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

21-Bass,B.M.&Avolio,B.(1994)"Improving organizational effectiveness through transformational leader ship" thousand dosks,ck.

22 -Bhatt, G.D.(2001) "Knowledge in organization: Examining the interaction between technologies and people" journal of Knowledge management.vol.5,No.1.

23- Choi,Bgounngu&Lee,Heeseok (2002)" Knowledge management Strategy and its link to Knowledge creation process" Expects systems with Application ,23 pp.171-187.www.e/sevier.com/locate/eswa.

24-Choo,Chun.Wei(2001)"Environmental cannigas information seeking and organizational learning" Information Research, vol.7, No.1, October, 2001.

25-Chieh,Hsu(2007)"Knowledge sharing practice afacilitating factor for improving organizational performance through human capital" Elsevier, press, England.

26- Daft, Richard &Noe,Raymond A.(2001) " Organizational behavior " Harcourt college publishers "USA.

27- Darling ,m.s (1996) "Building the Knowledge Organization" Business Quarterly, vol61,issue.2.

28-Earl,m.(2001)" Knowledge management strategies: Towards a taxonomy"Journal ofmanage mentinformation system,vol.18,No.1.pp215-2.

29-Gayle,R(2000) "Transformation information into knowledge information
Glut and knowledge creating in Biotechnology
"http://www.ideaexchange.com/homasp.htm.

30- Harris ,Philip (1994)"High performance :Leadership Glen
view"Illinois,London.



- 31 -Hill,G.w.& Jones,K.G.(1992)"Strategic management theory: An integrated Approach"2ed,Houghton Mifflin company.
- 32- Hodgett, R.M.& Kroeck,K.G.(1992)"Personnel & Human Resource management "Harcout Brace Jovanovich inc.USA
- 33 - Housel, Tomas & Bell ,A.H .(2001) " Measuring and management knowledge: MC Graw-Hill/Irwin,Boston.
- 34- Krogh,G.Von & Nonaka,I.and Aben,M.(2001)" Making the most of your company's knowledge : A Strategic Framework" Long Range Planning.34.
- 35- Liebowitz,J. &Hopkins.J.(2004) "Linking knowledge management with human capital strategy development " issues in information system,vol.5,no.1.
- 36- Luthans,fred (2002) "Organization Behavior" MG Graw- Hill, New -York,
- 37- Mowll,Charies,A.(1998)"Assessing the effect of interested managed care on Hospitals " Journal of Health care managements , vol.43,No.1,Jan-Fab.
- 38- Skyrme ,D.J (1997) : " From information management to Knowledge management are you prepared information Europ, December.
- 39 –Thompson , Arthur A & Strickland , A. J (2003) "Strategic management ,concepts and case " 13ed MC Graw - Hill,Companies,USA.
- 40 –Rong ,D.U,Shizhong ,A. Yaging ,Ren (2007) " Relationship Between Knowledge sharing and performance: A survey in Xain,chine",Journal of Expert systems with Application ,No.32,www.elsevir.com.
- 41- Roos,Goran ,Bainbridge,Alan and Jacobsen,Kristine(2001)" Intellectual Capital Analyses as Astrategic Tool" strategy and leadership Journal,Vol.29,No.4.July,Aug.
- Vail ,Edmond els for knowledge, F.(2000) " Using mod
- 42- management" knowledge management Review.vol.3,No.1.
- 43 – Wheelen , Thomas L.& Hunger , J.David (2010) " Strategic management and Business policy : Achieving sustainable" 11ed.prentice Hall, New Jersey.
- 44 - Wei,chin, Siong, Choy and Kuan,Yew ," Implementation of KMstrategies in Malaysian telecommunication industry," the journal of information andknowledge management system.Vol.40,No.1 ,pp 452- 470.
- 45 -Zack ,Michael ,H.(1999) "Developing a Knowledge shrategy " California Managment Review,VOL.41,N0.3.spring,1999.