

# دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق

م. م مهند محمد ياسين الشخيلي

أ. م. د. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## المستخلص

تعد استراتيجيات إدارة المعرفة أساساً لبناء المقدرات الجوهرية للمنظمة لذا تعاضمت أهميتها بما حدا بالمنظمات الى توجيه اداراتها الى تفعيل تلك الاستراتيجيات بما يفضي الى بناء مقدراتها الجوهرية من خلال العمل الجماعي وتمكين العاملين وبناء الفاعلية الشخصية لهم. ومن هنا برزت مشكلة البحث بمدى ادراك قيادة المنظمة المبحوثة لأستراتيجية إدارة المعرفة الملائمة لبناء مقدراتها و المحاولة لتشخيص العلاقة ارتباطاً وتأثيراً بين تلك الأستراتيجيات وبناء المقدرات الجوهرية. أعتد البحث عينة من (72) مدير ومحاسب قانوني في ديوان الرقابة المالية في العراق وبأستعمال الاساليب الاحصائية تم وصف البيانات واختبار الفرضيات. وتوصل الى عدد من النتائج ابرزها أن الأستراتيجية الترميزية ترتبط وتأثر معنوياً في بناء المقدرات الجوهرية على المستويين الفردي ولأجمالي، أما الأستراتيجية الشخصية فترتبط وتأثر بها فقط على المستوى الاجمالي وأن استراتيجيات إدارة المعرفة تمتلك ارتباطاً وتأثيراً في بناء المقدرات الجوهرية عندما تتفاعل مع بعضها أكبر مما لو طبقت كل استراتيجية لوحدها.

## Abstract

The strategies of knowledge management have become the basis in the promotion of core competencies. Therefore gained an increasing prominence. This led the administrations of organizations to work to effectiveness of there strategies, which results to build there core competences through teamwork, empowerment and personal effectiveness of employees. From this arises research problem about the organizations leaders recognize extent of knowledge management strategies which that lead to core competence. In addition the research tray definition the relation and nature of affect between its variables. The research was carried on sample (72) managers from board of supreme audit in Iraq and used statistical tools and methods.

The major results are: the codification strategy relation and effect in significance with core competence in individual and gross levels. But the personalization strategy relation and effect with core



## أولاً- مشكلة البحث

تعد المعرفة مكوناً رئيساً لنجاح العنصر البشري والمنظمة وخصوصاً عند الأخذ بنظر الاعتبار الأسس الفكرية والمنطقية لها والتي يستخدمها الأشخاص في التفكير والمقدرة على الابتكار وخلق القيمة المضافة للمنظمة وقدرتها على التنافس مع الآخرين، لذا أصبحت المنظمات تسعى إلى البحث عن العناصر والمقومات التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية. ولأجل تدعيم وتفعيل النشاطات والعمليات التي يمكن من خلالها بناء وتطوير المقدرات الجوهرية، لا بد لها من تفعيل دور استراتيجيات إدارة المعرفة. إذ أن الحاجة مازالت ماسة في استجلاء دور هذه الاستراتيجيات وعلاقتها في بناء المقدرات الجوهرية في المنظمة. ومما تقدم ينطلق الباحثان من هذه المفاهيم لافتراض أن استراتيجيات إدارة المعرفة سوف تؤدي دوراً مهماً في بناء مقدرات المنظمة الجوهرية، إذ ستختلف المسارات تبعاً لاستراتيجية إدارة المعرفة، لذا يجب أن تكون المنظمة أولاً قادرة على وتمكنة من تشخيص نوع الاستراتيجية ودورها في بناء المقدرات الجوهرية، خصوصاً في المنظمة المبحوثة، فهل يدرك المدير العراقي هذه الحقيقة؟ وللوقوف على المعالم الدقيقة للمشكلة ستساعد التساؤلات الآتية على إيضاحها:

- ما طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة في ديوان الرقابة المالية؟
- ما طبيعة ومستوى العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية؟
- ما مستوى ونوع تأثير إستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية للديوان ؟

## ثانياً- أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة وتبدو أهميته أكثر وضوحاً لجانبين، الجانب النظري، إذ يشكل أغناء علمياً للمكتبة العراقية في مجال استراتيجيات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية بما يحويه الجانب النظري من خلاصة ومحاورة لأبرز إسهامات الباحثين في هذه المجالات وتشخيص العلاقات ومستوياتها بين متغيرات البحث. وفي جانبه العملي يكتسب أهمية كبيرة بالنسبة للبيئة العراقية في كيفية تبني قيادة الديوان إستراتيجية إدارة المعرفة الملائمة لتحفيز العاملين لإدراك أهمية المعرفة الضمنية للمورد البشري وأفضل السبل في تفعيلها لبناء المقدرات الجوهرية للديوان، وتساعد في محاولة تغيير أو تعديل سلوك المدراء فيه لتعزيز مقدراته الجوهرية.

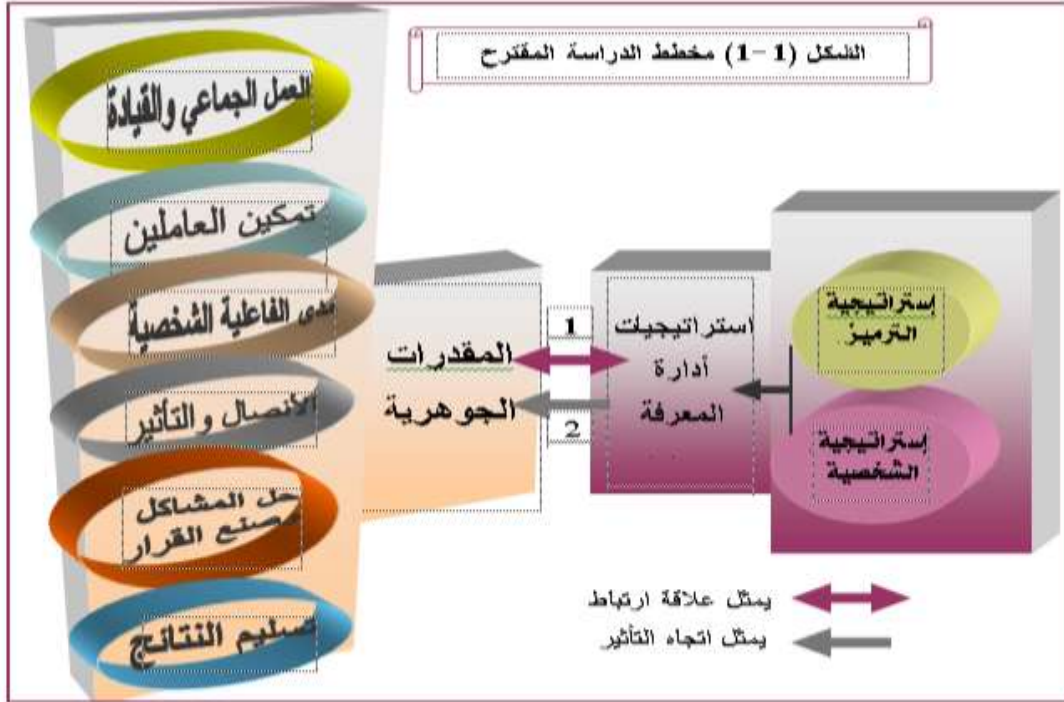
ثالثاً - أهداف البحث

يعد البحث محاولة نظرية وتشخيصية لدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراته (استراتيجيات إدارة المعرفة وقياس تأثير تلك العلاقة في تحقيق المقدرات الجوهرية)، لذا يسعى البحث لبلوغ الأهداف الآتية:

- 1- تحديد إستراتيجية المعرفة السائدة في الديوان.
- 2- تشخيص المقدرات الجوهرية للديوان.
- 3- تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق المقدرات الجوهرية للديوان.

## رابعاً- مخطط البحث المقترح

بني مخطط البحث ليقدم تفسيراً لأبعاده ويسمح بتحقيق أهدافه، وعليه فإن المخطط يوضح حركة العلاقات بين متغيراته التوضيحية والمستجيبة، لذا قام الباحثان وفي ضوء مشكلة البحث بتوليف مخططاً بالاستناد إلى الإطار الفكري لدراسة (Hanson,etal:1999) لاستراتيجيات إدارة المعرفة وعلى دراسة (Merton,2005) لعناصر المقدرات الجوهرية. ويفترض المخطط أن استراتيجيات إدارة المعرفة (الشخصية والترميزية) تؤثران في بناء المقدرات الجوهرية التي تعزز قدرات المديرين والعاملين الإبداعية وتمكين المنظمة ذاتها من بناء وديمومة ميزتها. والشكل (1-1) يوضح ذلك.



#### خامساً- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية (العمل الجماعي والقيادة، تمكين العاملين لتحقيق النتائج، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار، وتسليم النتائج)، ويشق منها الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الترميز والمقدرات الجوهرية.
  - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الشخصية والمقدرات الجوهرية.
  - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي إستراتيجيات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة المعرفة (الترميز والشخصية) في المقدرات الجوهرية (العمل الجماعي والقيادة، تمكين العاملين لتحقيق النتائج، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار، وتسليم النتائج)، ويشق منها الفرضيات الآتية:
- 1- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الترميز في المقدرات الجوهرية.
  - 2- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية الشخصية في المقدرات الجوهرية.
  - 3- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإجمالي إستراتيجيات إدارة المعرفة في المقدرات الجوهرية.

#### سادساً- منهج البحث

اعتمد الباحثان وفقاً لطبيعة متغيرات البحث المدخل السلوكي، إذ إن المعرفة واستراتيجياتها هي فعل إنساني، والمقدرات الجوهرية هي سلوك لموارد المنظمة لتحقيق تفوقها على منافسيها، لذا يعد مدخلاً ملائماً لها ويستجيب لتحقيق أهدافها في تتبع مسارات تعديل السلوك لمدراء المنظمة بما يعزز قدراتهم الجوهرية، وتعديل سلوك المنظمة ذاتها كاستجابة لتفعيل المعرفة عبر استراتيجياتها. أما في الجانب الميداني فاعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات من العينة، فضلاً عن استعمال المنهج الوصفي (Descriptive) في عرض البيانات وتحليلها.



سابعاً- أدوات البحث وأساليبه الإحصائية

لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها تم جمع البيانات من خلال الاستبانة والتي تم تصميمها بالاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات حيثما تسنى إيجادها وبصياغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلاً عن تلاؤمها لبيئة الدراسة.. وأعدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

- أ- التوزيع التكراري والنسبة المئوية، لوصف إجابات عينة الدراسة.
  - ب- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - ج- معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - د- معامل ارتباط (Spearman) كأداة لا معلمية تستعمل لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - هـ- الانحدار البسيط لاختبار مدى تأثير متغير معين بمتغير آخر من متغيرات الدراسة.
  - ز- تحليل المسار والذي يعتمد على وجود علاقة خطية بين المتغير التوضيحي والمتغير المستجيب.
- ثامناً- المقاييس المستعملة واختبارات الصدق والثبات

1- مصداقية الاستبانة: خضع المقياس لاختبارات الصدق والثبات إذ يشير الصدق إلى خاصية الأداة في قياس ما تهدف لقياسه، إذ يعد من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحيته (الطيب، 1999: 291) واختبار صدق المقياس تم قياس صدق المحتوى: وبناءً على ذلك تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازلياً بعدها قسمت إلى مجموعتين متساويتين، وأخذ (27%) من أعلى الدرجات و (27%) من أدناها ثم قيس الفرق بين المجموعتين عبر حساب الوسط والانحراف المعياري لمجموعتي الدرجات العليا والدنيا، وقد بلغ الوسط الحسابي للمجموعة العليا والدنيا (4.26)، (3.61) على التوالي، والانحراف المعياري (0.18)، (0.12) على التوالي وإجرائ اختبار (t) عليها، يكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين وبعد حساب قيمة (t) وجد قيمتها لمقياس المعرفة الضمنية (2.34) وللمقدرات الجوهرية (3.50) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 وبدرجات حرية  $(n_1+n_2-2)$ . البالغة (1.66) وهي أقل من المحسوبة هذا يعني صدق المقياس.

## 2- اختبار الثبات (Reliability)

يقصد بالثبات أن المقياس لو طبق على مجموعة الأفراد نفسها بعد فترة من الزمن فإنه يعطي النتائج ذاتها، ولهذا الغرض يلجأ الباحثين إلى طريقة التجزئة النصفية (Split Half)، وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية وبين الأسئلة الزوجية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون فإذا كان معامل الثبات (0.67) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها. إذ أن معامل ارتباط (Spearman) لنصف الاستبانة (0.69) وبعد تصحيحه بمعادلة (Spearman-Brown) أصبح معامل الثبات لكل الاستبانة (0.71) هذا يعني أن استبانة البحث ذات ثبات عالٍ ويمكن استخدامها في أوقات مختلفة وتعطي النتائج ذاتها.

تاسعاً- مجتمع وعينة البحث

ينهض العاملون جميعاً بمسؤوليات إدارة المعرفة، إلا أن قرار اختيار الأدوات الملائمة لاكتساب المعرفة وتشجيع العاملين على أظهار ما لديهم من معرفة وتوثيقها ونشرها يقع ضمن مسؤولية أعضاء الإدارة العليا والوسطى في الديوان، لذا وقع الاختيار على هذين المستويين وتآلف المجتمع من المدراء العامين ومعاونيه والخبراء، رؤساء الهيئات والأقسام والمحاسبين القانونيين وكان عددهم (203) شخصاً اختير ثلثهم البالغ (72) شخصاً مكونة من (6) مدراء عامين، (3) خبير، (3) معاون مدير عام، (14) رئيس هيئة رقابة أقدم ومدير أقدم، (29) رئيس هيئة ومدير قسم، (3) محاسب قانوني ثاني وثالث و (14) معاون رئيس هيئة رقابة. وبذلك تكون نسبة العينة من المجتمع (35.4%).



## المحور الثاني

## استراتيجيات إدارة المعرفة

سيتناول الباحثان في هذا المحور استراتيجيات إدارة المعرفة، أهميتها، مداخلها، أهدافها، أنواعها، أسس اختيارها والتحديات التي تواجه المنظمات في صياغتها وتنفيذها وكالاتي:  
اولاً- مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة بإبعاد متعددة، ويعود السبب إلى أن الإستراتيجية عمل معرفي أولاً، فضلاً عن أن المنظمات تعمل في بيئة تنافسية سريعة التغيير بما يجعلها تهتم بتقويم المعرفة وتمايزها لأجل البقاء والنمو ثانياً (حسن، 2008: 91). والجدول (1) يوضح مفاهيم استراتيجيات إدارة المعرفة طبقاً لرؤى عدد من الباحثين :

## الجدول (1) مفاهيم إستراتيجية إدارة المعرفة

المضمون	الباحث
الإبعاد الأربعة الأساسية للمعرفة: الاكتشاف، الاستثمار، التحديد والتعلم من جديد والتي تستفيد منها المنظمة لتحقيق أهدافها.	(Bierly, 1999:2)
الموازنة المعرفية المعتمدة على الموارد والقابليات التي تستلزمها المعرفة لتطوير المنتجات أو الخدمات بطريقة تتفوق فيها المنظمة على منافسيها.	(Zack,1999,125)
استخدام عمليات المعرفة للوصول أو اكتساب المعرفة الجديدة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	(Krog,etal,2001:426)
النشاط الأكثر وعياً بالمقدرات الجوهرية في البيئة الداخلية للمنظمة وبالمنافسة والسوق في البيئة الخارجية	(Garry, 2003 :8)
العناصر الأساسية للعلاقات الشفوية بين المفاهيم في المنظمات المعرفية.	(Hjorland,2003::87)
تعلم كيفية خلق خارطة المعرفة وأدراك الموازنة بين الضمنية والظاهرة وكيفية خلق البيئة المناسبة لإدارتها.	(mentzbreg,2003 :5)
أنشطة إنسانية في بيئة تنافسية متغيرة.	(snowden,2003:6)
مجموعة الحقائق والافتراضات التي تمكن المنظمة من بلوغ نتائجها المطلوبة في بيئة لا يمكن التنبؤ بها.	(Drucker , 2004 :49)
عملية التطوير والحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين أهداف المنظمة وقابليتها وفرصها السوقية المتغيرة.	(Kotler,2005)
مجموعة الأدلة والمعتقدات التي توطن التنافس المنظمي في المجال المعرفي.	(Etzel,2007:567)
نافذة إستراتيجية كوصف قدر محدد من الوقت الذي تتطابق فيه موارد المنظمة مع فرصة سوقية معينة.	(Kasten,2007:44)
وسيلة أو خطة تتبناها المنظمة لتحقيق التوازن بين البيئة الخارجية وبين قابليتها الداخلية.	(Prusak,2008:1)

ومن خلال ما تناوله الباحثان من عرض لأراء عدد من الباحثين، تتضح ثلاثة معاني متباينة مع بعضها ومتوافقة مع إستراتيجية إدارة المعرفة الأولى: يعكس تنوع الادراكات في مجال استراتيجيات إدارة المعرفة، الثاني: يركز على العلاقة بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية، والثالث: فيؤكد على استخدام المعرفة في سياق الممارسة بما يشكل تطبيقاً لإدارتها وتشخيص المدخل المناسب لاستراتيجيات إدارتها. ويمكن للباحثين أن يعرفوا إستراتيجية إدارة المعرفة: مجموعة القرارات التي تصنعها المنظمة وفقاً لموقف تمليه عوامل البيئة الداخلية والخارجية لها.

## ثانياً- أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة

تبرز أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية خلق قيمة للزبون، وتسعى المنظمات عند تبنيها استراتيجيات إدارة المعرفة تسهيل استعمال الموجودات المعرفية واكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية لدى عاملها والمتعاملين معها ومن ثم ترميزها للحفاظ عليها (Hansen etal,1999:110). في حين يبرز (Roos&victor,1999:348) أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة واجتماعية مستندة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية (Sanchez & Compos ,2003:10).



أما ( kakabadse etal, 2003:79 ) فقد عبر عن أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة بكون إدارة المعرفة ماهي إلا إطار يحوي في داخله أربعة عناصر: عمليات الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات، الخزين المعرفي، والسلوك الشخصي ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية فإن المنظمات تتبنى الإستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد والاكتساب والاستغلال والنشر للمعرفة. في حين يصف (O Donohue etal,2007:75) أهمية الاستراتيجيات بما تحققه من عقد سيكولوجي يكمن فيه طرح جديد لانسجام العاملين مع منظماتهم من خلال ايدولوجية تكون المفتاح الرئيس للإدراك الأفضل بكيفية إشباع حاجات العاملين، العمليات والعناصر التي تتكامل مع بعضها لتفتح مجالاً لإمكانية استنباط تفسيرات جديدة.

ثالثاً- أهداف استراتيجيات إدارة المعرفة

إن تبني المنظمات للاستراتيجيات إدارة المعرفة المتوائمة مع استراتيجياتها يجسد سعيها لتحقيق أهدافها بفاعلية. ويؤكد (Duffy,2000:64) (Snowden,2003:2) (Pardo,2008:3) أن أهداف استراتيجيات إدارة المعرفة تكمن في بناء شبكة سلسلة العلاقات المستندة على الثقة من خلال هيكله التفاعل الاجتماعي لتقاسم المعرفة. ويصف (Al Juboori,2004:4) هدف استراتيجيات إدارة المعرفة خلق نظم تعلم مستمرة وتأمين السياق لعمليات التواصل الفكري بين الأشخاص ذوي المستويات الفكرية المتساوية وتبادل المعرفة لتقليص الفجوة المعرفية بين رؤية المنظمة وأدائها الحالي. ويضيف (Du Plessis,2007:91) أن الأشخاص والثقافة التنظيمية يعدان من العناصر الرئيسة لإدارة المعرفة واستراتيجياتها لسببين أساسيين، الأول: إن التعلم والتقاسم المعرفي نشاطان اجتماعيان يحدثان بين الأشخاص والثاني: إن هذه الممارسات تعد ممارسات فكرية معقدة تستلزم إدارة كفوءة للمعرفة واستراتيجيات معرفية تتلاءم واستراتيجيات أعمال المنظمة. أما (Sadler,2007:330) يعد هدف استراتيجيات إدارة المعرفة تتركز في دورها لإعادة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة لاستثمار الفرص المواتية وتجنب التهديدات المحتملة في بينها لتعزيز القدرة الاستيعابية للمنظمة وتطوير الأداء وبناء قاعدة تنافسية أكثر مرونة.

رابعاً- أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة

ينبغي لاستراتيجيات إدارة المعرفة أن تكون انعكاساً لإستراتيجية المنظمة التنافسية، إذ تتمثل بخلق أكبر قدر ممكن من رضا الزبون من خلال الايصانية (Hansen etal,1999:110) وان توافر الربح وتقليل الكلف وتكون إدارة الموارد البشرية إدارة تحقق الرضا والولاء للمنظمة، إذ تتباين إستراتيجية إدارة المعرفة بتباين طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة موجهي الإستراتيجية ومنظور الإستراتيجية ذاتها. وتواجه المنظمات مشكلتين أساسيتين في بينها تتطلب منها أن تتبنى الإستراتيجية الملائمة تتمثل الأولى: بمشكلة البقاء في السوق المختارة والتي تحتاج إلى دعومات هذه الدعومات تكون إستراتيجية. أما المشكلة الثانية: تتمثل بالميزة التنافسية المستدامة وتتمخض هذه المشكلة في تسابق قادة المنظمات لكسب الريادة في المجال الذي تعمل فيه المنظمة فالتشارك بالمعرفة مع العاملين في المنظمة يعزز من مقدرات المنظمة الريادية (Hitt,2003:419). ويعكس تحليل (SWOT) تحليلاً لبيئة المعرفة ليقدم الأساس لوصف إستراتيجية إدارة المعرفة واعتماد البدائل الإستراتيجية المناسبة الآتية: الإستراتيجية الهجومية وتسمى إستراتيجية الاكتشاف فالمنظمة إما أن تكون مكتشفة أو مكتسبة وخصوصاً في البيئات السريعة النمو لتحقيق الزيادة، الإستراتيجية المحافظة وتسمى أيضاً إستراتيجية الاستغلال إذ تتعدد فيها موارد وقابليات المنظمة الداخلية لاستغلال المعرفة وإستراتيجية التجميعية (الهجينة) وبمقتضاها تمزج إستراتيجية الاكتشاف (الهجومية) مع الإستراتيجية المحافظة (إستراتيجية الاستغلال) (Zack, 1999:139).





وأشار (Bierly,1999) إلى أربعة أبعاد جوهرية في صياغة إستراتيجية المعرفة الأول: مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، الثاني: تشجيع أو بناء المعرفة الجديدة والثالث: سرعة التعلم الفائقة أو التدريجية أما الرابع: عمق أو اتساع قاعدة المعرفة وبناءاً على هذه الأبعاد يكون أمام المنظمة أربعة إستراتيجيات معرفية : إستراتيجية الاستكشاف، إستراتيجية الاستغلال، إستراتيجية المحاكاة وإستراتيجية المتعلم المجهول. أما (Mcelorry,2000) فيرى بأن الإدارة الإستراتيجية هي المرشد لإدارة المعرفة والتي يحددها النمط التنظيمي للتفكير المعرفي ونمط واتجاه الإستراتيجية منطلقاً من كون الإستراتيجية مهمة الإدارة العليا، واستند بذلك إلى مسوغين الأول: منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول وتبدأ من خطوة تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة ومنها يستنتج مهام إدارة المعرفة وتحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة، أما المسوغ الثاني: ينظر إلى الإستراتيجية ذاتها بأنها منتج معرفي وهذا مايرتكز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة الذي يهتم بإنشاء المعرفة وربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار (حسن،2008:101). وميز (Mcelorry,2000) بين نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة: إستراتيجية جانب-العرض: والتي تركز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة وإستراتيجية جانب-الطلب: التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى المعرفة الجديدة، أي أنها تتجه نحو التعلم والإبداع وتوليد المعرفة (الكبيسي، 2002: 78). قدم (Kasten,2007:47) اتجاهين يمازجان بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية المعرفة للمنظمة الأول: إن إستراتيجية المعرفة إستراتيجية غير مقرررة وإنما مجموعة من مواقف طارئة مصدرها الأدلة أكثر من كونها مجموعة رسمية مصدرها القواعد، أما الثاني: أن هناك علاقات متميزة بين نوع إستراتيجية أعمال المنظمة وخواص إستراتيجيات إدارة المعرفة طبقاً لعدد من الإبعاد بضمنها قابلية المنظمة لترسيخ المعرفة في الأشخاص أو التكنولوجيا وتوجه وفلسفة المنظمة بان تكون ريادة في تطوير معرفتها أو المحافظة أو الجمع بين الاثنين وشمولية البحث والتطوير المعرفي. في حين قدم (Krogh etal, 2001:426-434) أربع إستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي: إستراتيجية الرافعة : التي تؤكد على نشر المعرفة في المنظمة وهدفها الإستراتيجي تحقيق كفاءة العمليات والإبداع في مجتمعات الممارسة المعرفية المختلفة، إستراتيجية التوسع: والتي تركز على ابتكار المعرفة الجديدة من خلال المعرفة القائمة، إستراتيجية التحقق: وترتكز على بناء المجال المعرفي ونقل المعرفة من المصادر الخارجية والذي يتحقق بفضل الشراكات الإستراتيجية لتحقيق أهداف إبداعية وإستراتيجية التحويل: إذ يتم تحويل المعرفة الجديدة إلى أقسام المنظمة وتختلف هذه الإستراتيجية عن سابقتها بالبحث عن الشريك المهتم بالإبداع وخلق شيء ما في المنظمة. ويوضح الجدول (2) تطبيقات الاستراتيجيات الأربع في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

جدول (2) دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف

الإستراتيجيات				الأهداف الإستراتيجية
التحويل	التحقق	التوسع	الرافعة	
خلق معرفة جديدة لتميز عمليات الأعمال	نقل المعرفة إلى الشركاء	التوسع بالمعرفة الخاصة بالعمليات الحالية	نشر المعرفة في المنظمة	الكفاءة
خلق معرفة جديدة لإنتاج والإبداع	نقل المعرفة من الشركاء وتحويلها إلى إبداع	ابتكار عمليات جديدة وإبداع منتجات	نشر المعرفة لتطويع عمليات الإبداع	الإبداع
خلق معرفة جديدة لتقليل المخاطرة	نقل المعرفة من الشركاء لتقليل المخاطرة	تطوير المعرفة لتقليل المخاطر والمفاجآت	تقليل مخاطرة الموارد ونشر المعرفة بين المنافسين	إدارة المخاطرة

Source: Krogh, George Von etal,(2001), "Making the Most of Your Company's Knowledge : A Strategy Framework":435



أما (Prusak,2008:5) أشار إلى إستراتيجيات أربع مختلفة لإدارة المعرفة تتوافق مع إستراتيجية أعمال المنظمة: إستراتيجية الترميز: أتمتة وتطبيق تكنولوجيا المعلومات، إستراتيجية الشخصية: بناء إستراتيجية التعلم، إستراتيجية إدارة رأس المال الفكري: بناء، إدارة واستغلال الموجودات المتعلقة بالمعرفة وإستراتيجية فاعلية المنظمة: تطبيق المعرفة المتوافرة بكاملها للصالح الأفضل للمنظمة. ولعل الكثير من الباحثين اتفقوا على نوعين من إستراتيجيات إدارة معرفة (Hansen,1999:107)، (الكبيسي، 2002: 78)، (محمد، 2006: 96)، (Merono-Cerdan etal,2007:64)، (نجم، 2008: 163) (حسن، 2008: 112) والتي حددها بإستراتيجية الترميز: التي تركز على ترميز المعرفة باستخدام مدخل (الأشخاص إلى الوثائق) وتكون المعرفة المرزمة مخزونة في الحاسوب، وإستراتيجية الشخصية: وتربط المعرفة بالشخص الذي يتولى تطويرها وفق مدخل (شخص إلى شخص)، إذ إنها لا تلغي دور الحاسوب بل تعده أداة مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها، والمنظور الذي تم اعتماده في تصنيف إستراتيجيات إدارة المعرفة في هذين النوعين هما المنظور التنظيمي لإستراتيجية الترميز، أما إستراتيجية الشخصية فأنها تنبع من المنظور البشري وترتكز على الحوار المباشر بين الأشخاص ونقل المعرفة عبر جلسات العصف الذهني وباستخدام الشبكات الإلكترونية.

خامساً- المداخل الإستراتيجية لإدارة المعرفة

بدأت المنظمات بالاهتمام الواسع بالمعرفة كونها احد الموارد الاقتصادية والمنظمية الرئيسية فاهتمت بكفاءة الجهود المبذولة في مجال إدارة المعرفة وعوامل التمكين والتقنيات لخلق الدعم، الاكتساب، الترميز ونشر المعرفة، ونقطة البداية تكون من خلال تبني المدخل الاستراتيجي لإدارة المعرفة المتوافق مع طبيعة النشاطات وعمليات الأعمال للمنظمة (Saito etal, 2007:98). ويحمل الباحثان المداخل الآتية لاستراتيجية إدارة المعرفة بعد اطلاعهم على آراء مجموعة من الباحثين:

#### 1- مدخل إستراتيجية إدارة المعرفة بوصفها مدخل لإدارة المعرفة

يركز على المحتوى لإدارة المعرفة من خلال إنتاج وخزن الإدراك المعرفي (Alavi & Lender, 2001:104). لذا يمكن التمييز بين مدرستين الأولى: تركز على الأصول البشرية، إي صناع المعرفة وتهتم بطبيعة المعرفة الضمنية وتفسير سياقها الاجتماعي المستند على عمليات إدراكية والتي تتطلب التحوار والاتصال بين الأشخاص (Saito etal,2007:99). أما الثانية فأنها تهتم بالأصول العملياتية وتحسين كفاءة عمليات الأعمال (Heising, 2001:13). وترتكز على إستراتيجيات الترميز والإدراك الموضوعي للحقائق (Choi & lee,2002:173). أن آراء الباحثين تتباين بتفضيل إي من المدرستين، إلا أنهم اهتموا بالموازنة ما بين هاتين المدرستين مع التأكيد على أحدهما والتي تعد المدرسة المهيمنة في المنظمة والأخرى داعمة لها وتستفيد المنظمة من كلتا المدرستين في ظل ظروف مختلفة (Umemoto,2004:89).





## 2- مدخل إستراتيجية إدارة المعرفة بوصفها إستراتيجية معرفية :

يتبنى هذا المدخل إستراتيجية المعرفة التي تستند على رؤية المنظمة، إذ يجب على المنظمات تحقيق الموازنة بين اكتشاف وتطبيق المعرفة الجديدة لأجل تحقيق العائد الذي يمكن المنظمة من مواصلة البحث والتنقيب عن المعرفة الجديدة (Zack,1999:109). لذا ينصب تركيز المنظمة على القضايا الداخلية والخارجية في المقارنة بين موارد المعرفة المتوافرة وموارد المعرفة اللازمة لتحديد فجوة المعرفة ويكون ذلك من خلال بعدين: الأول: اهتمام المنظمة بمستوى المعرفة من أجل زيادتها في مجال معين واستغلال الفرصة التي يمكن الحصول عليها والثاني: تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية للمنظمة (Hansen et al, 1999:107). إن ذلك يبرز أهمية ارتباط إدارة المعرفة باستراتيجية الأعمال لتحفيز المنظمات على اكتساب المعرفة الجديدة المتميزة كأحد الموارد الضرورية لبناء الميزة التنافسية المستدامة.

## 3- مدخل إستراتيجية إدارة المعرفة بوصفها إستراتيجية لتنفيذ إدارة المعرفة :

يشير هذا المدخل إلى إستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة من مفهوم أن التطبيق خطة أو دليل لصنع القرارات التي تكون نتائجها مشتقة من مبادرات إدارة المعرفة ذاتها (Saito,2007:100). ويبرز الاهتمام بموضوعات ثلاثة أساسية الأول: خلق تسهيلات لاكتساب المعرفة الجديدة من خلال الإدراك والتعلم التنظيمي إذ تكون قيادة المنظمة داعمة للإبداع في تبني إستراتيجيات إدارة المعرفة عبر خلق المناخ التنظيمي المناسب (Stonehouse,2001:119). ويتناول الموضوع الثاني: الموازنة بين المورد البشري والتقنيات المستخدمة في المنظمة من أجل تلاحق الخبرة والمهارة الشخصية مع المجتمعات التقنية، ويطرح الموضوع الثالث: الوزن المعياري لتقييم النتائج وتحديد المسؤولية (Prusak,2008:3).

سادساً- أسس اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة

من أجل أن تتبنى المنظمة إستراتيجيات إدارة المعرفة يجب أن تتوفر أسس معينة لاختيارها لاستراتيجيات المعرفة المتوائمة مع طبيعة عملها وتوجهها. ويحدد (Bierly,1999:12) أسس الاختيار بنقطتين الأولى: بطريقة حصول المنظمة على الموارد المعرفية الداخلية بما متوافر من معرفة لدى العاملين فيها أو الخارجية التي تسعى لاكتسابها من البيئة الخارجية والثانية: بتوجهات قيادة المنظمة نحو تعزيز المعرفة المتوافرة أو نحو خلق واكتساب المعرفة الجديدة فضلا عن مدى طاقتها لاستيعاب المعرفة الجديدة وسرعة تقاسمها ونشرها في المنظمة. في حين عبر (Zack,1999:114) عن أسس الاختيار في ثلاثة تساؤلات الأولى: يدور حول إدراك المنظمة لمنتجات قياسية ذات درجة معينة من الايصانية، الثاني: يركز على توجه إدارة المنظمة نحو دعم الإبداع التكنولوجي والثالث: فيركز على مدى إدراك إدارة المنظمة لأهمية المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون فيها وكيفية استثمارها. وبتجاه مقارب آثار (kasten,2007:46) التساولين الآتين ويخلص فيهما أسس اختيار الإستراتيجية المعرفية الصحيحة الأولى: هل أن إستراتيجية المعرفة تؤثر في طرائق تنظيم المعرفة؟ والثاني: مدى أدراك المنظمة للعوامل التنظيمية المؤثرة في معرفتها؟ ويضيف (Prusak,2008:4) أن على المنظمات تبني مدخل الميزة التنافسية لتحديد فجوة المعرفة من خلال التوافق الاستراتيجي لمعرفة المنظمة مع طبيعة عملها لصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة الملائمة وتقليص فجوة المعرفة بين ماتعرف المنظمة وما تستطيع معرفته. ويمكن للباحثان أن يلخصا أسس اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة المناسبة أولا: الرؤية الشمولية لإدارة المنظمة بتدقيق البيئة الداخلية والخارجية، ثانياً: مدى إدراك العاملين لمعرفتهم الضمنية وثالثاً: وسائل وإجراءات إدارة المنظمة في تشجيعهم على إظهارها وهذا مايعبر عن توجه قيادة المنظمة نحو استثمار المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول عاملها وتحفيزهم على التعلم لتكوين معرفة جديدة.



## المقدرات الجوهرية

## أولاً- نشأة وتطور مفهوم المقدرات جوهرية

اهتمام العلوم الإدارية بالمقدرات ممتد إلى المدارس الفكرية في الإدارة، عندما أشارت المدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث إلى المقدرات الجوهرية، فمدرسة الإدارة العلمية (Taylor 1996:409) أشارت إلى منح الخبراء السلطات الفنية لوضع الطرائق والوسائل لانجاز مهمات العاملين. أما مدرسة التقسيمات الإدارية لـ (Fayol) فوضعت أربعة عشر قاعدة إدارية تسهم في بناء المقدرات الجوهرية. وتؤكد المدرسة البيروقراطية لـ (M.Weber) على أسس الاختيار السليم للمدراء وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة. في حين ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمان نظام للاتصالات المنظمة والقدرة على التصور والإبداع. أما المدرسة المعاصرة فأكدت عبر نظرياتها على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة. وأشار (Selznick: 1959) إلى المقدرات المنظمة بالتركيز على خصائصها المميزة وما تستطيع أداءه للتفوق على المنافسين. وأيده (Penrose,1959)، (Andrews,1971) غير أنهما ركزا على التوافق بين موارد المنظمة وأنشطتها بما يحقق التكامل الذي يقود للتفوق (نعمو، 2000:107).

أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية في علم الإدارة (Prahalad & Hamel,1990) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard)، إذ ركز الباحثان أفكارهم في إشارة واضحة على مفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) وبأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية والاهتمام بالموجودات غير الملموسة فضلاً عن الاهتمام بالموجودات الملموسة والقابليات (Spendlove,2007 : 9) (Poyhonen,2004:84) (Sochmaker,1993) (Hitt, etal,2001:10). واتجه الباحثون إلى تطوير القيادة، المهارة، القابلية والسلوك الشخصي والتنظيمي لامتلاك الممارسات الفاعلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم لخلق إطار عمل يتوافق وبناء المقدرات الجوهرية (Cardy & Candz,2007:31). اهتم عدد من الباحثين وخصوصاً في الإدارة الإستراتيجية بمفهوم المقدرات وتحديداً ما تناوله الباحثان (Prahalad & Hamel) في سلسلة مقالاتهم، بإمكانية المنظمة في تطوير مجال خبراتها على الأمد الطويل والتي تدخل في نشاط المنظمة لتطوير عمليات أعمالها. يوضح الجدول (3) آراء عدد من الباحثين بمفهوم المقدرات.

جدول (3) مفهوم المقدرات الجوهرية طبقاً لآراء عينة من الباحثين

المفهوم	الباحث
مجموعة المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للزبون ومقدرة تنافسية ذات تأثير اكبر.	(Prahalad&Hamel 1990:82)
ديناميات السلوك التنظيمي التي يكون هدفها التفرد وصعوبة محاكاة المنظمة من قبل منافسيها	(Stalk etal, 1992: 62)
المهارات التخصصية وخصائص المعرفة التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين	(Hamel & Hence, 1994:113)
استغلال المنظمة لنقاط قوتها في أداء أنشطتها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسين من تحقيقها في أداء أنشطتهم	(Pitts& Lei,1996:68)
المهارات التي تمكن المنظمة من التفوق في أدائها واكتساب القدرة على التنافس الأفضل	(Johanson&Scholes,1997:141)
قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطى متسارعة تفوق خطوات المنافسين في بيئة دينامية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	(Teece,2000:33)
النشاطات التي تؤدها المنظمة خصوصاً عند المقارنة مع المنافسين وإضافة قيمة متميزة لمنتجاتها وخدماتها في مدة زمنية محددة	(Hit etal,2001:113)
التعلم الجماعي لكيفية توافق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكاملها مع المسارات التكنولوجية في المنظمة لتحقيق أعظم قيمة ممكنة للزبائن	(Poyhonen,2004:82)
إدراك المهارات الجديدة والمعرفة المطلوبة لقيادة العمل نحو التجدد والتطور استجابة لتغيرات البيئة الدينامية	(مكتب تطوير المستخدمين الأمريكي / 15:2005)
صوت المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين الخبرات والتدريب لتطبيق المعرفة الجديدة في المنظمة	(Tinto,2005:5)
تقاسم المعرفة في المنظمة بما يحقق الحماية للموارد وتطوير المنتجات والخدمات لخلق فرص جديدة للمنظمة والتفوق على منافسيها	( Dess etal, 2007:144)
رؤية المنظمة الشمولية لإعمالها ومواردها لتحديد مقدراتها من خلال مواردها الكامنة	(Deyer , 2008:144)



## ثانياً- أهمية المقدرات الجوهرية

يرى (Johanson&Choles,1997:144) أهميتها بأنها المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها وعند ذلك تكون مصدراً مهماً من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة. ويشخص (Harrison&John,1998:45) الأهمية بمقدرة المنظمة في تطوير إستراتيجياتها وترابط قدراتها وقابليتها بما يضيف على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. أما (Viedma&Marti,2004:432) فيشير إلى أن أهميتها تتجسد في النشاطات الفكرية للمنظمة في تبني والمحافظة على أفضل موقع سوقي لها. في حين أن (Cardy&Gandz,2007:31) يرون أن منظمات اليوم بحاجة إلى أن تكون منظمة مرنة من خلال تمكين العاملين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها.

وفي الاتجاه ذاته يؤكد (Spendlove,2007:407) و (Gerald,2007:8) على إن إدراك المنظمة لمقدراتها الجوهرية يحقق صياغة وربما المساهمة في المحافظة أو إنتاج أنواع جديدة من المقدرات وإدراكها المحتوى والتصميم التنظيمي الذين يحققان أداء أفضل للمنظمة وتميزاً لها عن منافسيها. ويرى الباحثان أن أهمية المقدرات الجوهرية تبرز في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلاً عن تزويدها لإدارةها بروية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملوها والتي لا يستطيعون التعبير عنها.

## ثالثاً- أهداف المقدرات الجوهرية

يمكن التأطير لأهداف المقدرات الجوهرية التي تسعى المنظمة لبنائها طبقاً لأراء عدد من الباحثين (Thompson&Richardson,2000:3) (Lambe,2002:12) ، (Waddlle,2002:46) :-

- 1- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والمقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والمقدرات بما يحقق النجاح الاستراتيجي.
- 2- التأسيس لبنية تحتية تضمن للمنظمة تكامل مواردها وقابليتها عبر بناء إجراءات تكاملية.
- 3- إدارة الوقت بكفاءة وخصوصاً في استثمار الموارد والقابليات في الوقت المناسب وبسرعة تفوق منافسيها وبذات الموارد والقابليات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية.
- 4- استدامة الميزة التنافسية لأنها تسهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية.
- 5- إن تشخيص المنظمة لقابليتها يمكنها من عقد شراكات بينمنظمية وتحالفات إستراتيجية.

## رابعاً"- خصائص المقدرات الجوهرية

يعد تحديد وتشخيص المقدرات الجوهرية من المهام الرئيسية في المنظمة وهذا يتطلب توضيحاً لخصائص تلك المقدرات. فقد ذكر (Mazzarol &Soutar,1999:296) أن (Cool,1989) قد حدد خصائص ثلاث للمقدرات الجوهرية الأولى التوقيت: تطوير المنظمة لمنتجها بمدة زمنية لا يستطيع المنافسون محاكاتها، الثانية الموارد وكفاءة المهارات: أي الطاقة الاستيعابية للمنظمة باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين والثالثة الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب تقليدها. أما (Fahy,2000:97) فيركز على خاصيتين الأولى : صعوبة تقليد موارد المنظمة من قبل المنافسين أو استنساخها، والخاصية الثانية: فتركز على خلق قيمة للزبون بتعزيز كفاءة وفاعلية الاستجابة لحاجاته. وبتجاه مقارب يركز الباحثون (Hitt,2003:84) (Dess etal,2007:94) على خصائص أربع للمقدرات الجوهرية فضلاً عن كون تلك الخصائص معياراً لتقييم موارد وقابليات المنظمة: الأولى الندرة في الموارد والقابليات والتي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، الثانية صعوبة المحاكاة (التقليد) من قبل المنظمات المنافسة، الثالثة القيمة: للموارد والقابليات التي تحتفظ بديمومتها لمدة أطول والرابعة صعوبة الإحلال: الموارد والقابليات التي لا يمكن إحلالها بأخرى بسبب عدم تساوي القيمة الإستراتيجية لتلك الموارد والقابليات.

## خامساً- أنواع المقدرات الجوهرية

صنف الباحثون المقدرات الجوهرية طبقاً لأسس متباينة إذ صنف (Coyne,etal,1997:44-45) المقدرات الجوهرية إلى النوعين: مقدرات البصيرة وتكمن في قدرة المنظمة على اكتشاف أو تعلم الحقائق والنماذج التي تخلق الأساس للمزايا التنافسية وتتضمن المعرفة العلمية والتكنولوجيا، البيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة. ومقدرات التنفيذ الاستباقي: وتتجسد بإمكانية التغيير بنوعية المنتج النهائي وباستخدام المدخلات ذاتها، إذ تعتمد على مهارة وقدرات العاملين العالية في تحقيق التنوع والتوسع في المنتج. أما (Mazzarol, 1999:292) فيحدد أنواع المقدرات الجوهرية طبقاً لقيمتها الإستراتيجية\*، بالجودة العالية، الحصة السوقية المتميزة، والاسم التجاري وخصوصاً للمنظمات الخدمية. ويرى (Kay,1993:29) (Hellriegel etal,2002:173) بأن المقدرات تبرز على وفق منهج تقييم الذات الشخصية والمنظمية لذلك تم تبويبها إلى المقدرات المنظمية: وتتضمن خمس مقدرات فرعية: أ- مقدرة الاتصال الرسمي وغير الرسمي والتفاوض. ب- مقدرة التخطيط وتتمثل بقدرة الإدارة على التخطيط للمشاريع وموازنة تخصيص الموارد. ج- المقدرات المتعلقة ببناء فرق العمل وخلق البيئة الداعمة لها. د- مقدرة الفعل الاستراتيجي: وتتجسد بفهم بيئة المنظمة والصناعة التي تعمل فيها. هـ- المقدرات المتعلقة بالمعرفة والذهنية المتفتحة. ومقدرة إدارة الذات: ترتبط بمقدرات قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية والوعي الذاتي بالتطور. أما (Boxall & Purcell, 2008: 85) فيصنفان المقدرات الجوهرية طبقاً لأمدها الزمني إلى نوعين: المرنة القصيرة الأمد: وتتمثل بمقدرة المنظمة على الاستجابة في الأمد القصير للتغيرات البنيوية بسرعة تفوق استجابة المنافسين و بكلفة تقل عن كلفة تكيفهم. الذكاء الطويل الأمد: ويهتم بمقدرة المنظمة على التعلم الاستراتيجي في بيئة ربما تكون فيها تغييرات جوهرية، فمقدرتها تتجسد في إدارة التوترات الإستراتيجية التي تخص تارة المرنة القصيرة الأمد و أخرى المتطلبات الطويلة الأمد.

## المبحث الثاني/ وصف أهمية متغيرات البحث

أولاً- عرض نتائج محور إستراتيجيات ادارة المعرفة

يظهر الجدول (4) التوزيع التكراري، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف حول استراتيجيات ادارة المعرفة المتمثلة باستراتيجيتي الترميز والشخصية، إذ مثلت الفقرات (14-33) الاسئلة المتعلقة بقياس استراتيجيتي الترميز والشخصية. ولقد حققت استراتيجيات ادارة المعرفة وسطاً عاماً مقداره (3.56)، وهو اكبر من الوسط المعياري بقليل، وهذه نتيجة تبدو طبيعية، كونها تعكس واقع الاهتمام المعتدل لديوان الرقابة المالية في استراتيجيات ادارة المعرفة وبتشتت معقول في الأجابة يدل على تجانس أجابات أفراد العينة حولها، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.37)، (10.65) على التوالي. وتؤشر النتائج أن الديوان يعتمد الاستراتيجيتين بشكل معتدل وان كانت تعكس ميلاً أكبر نحو استراتيجية الترميز إذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (3.79) متفوقاً على الوسط الحسابي العام لاستراتيجية الشخصية البالغ (3.34)، وكانت النتائج حول الاستراتيجيتين كالآتي:

## 1- استراتيجية الترميز

حققت هذه الاستراتيجية وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.79) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.86) و (21.61%) على التوالي وهما منخفضان يعكسان درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة. اما على مستوى الفقرات فقد قيست استراتيجية الترميز بالفقرات (14-23)، وتراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (19) (تطوير المنظمة لنظام الكتروني للتوثيق) بلغت (4.14)، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.68) و (16.38%) على التوالي وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (17) (استخدام فرق كبيرة ذات مشاركة عالية) بلغت (3.57)، وبتشتت في الاجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.85) و (21.98%) على التوالي وقد لاحظ الباحثان ان الديوان اعتمد على استراتيجية الترميز في ادارة معرفته من خلال اهتمامه باقتناء التقنيات الحديثة في تناقل المعلومات والمعرفة بين المقر الرئيس للديوان وبين هيئاته في بغداد والمحافظات، إذ يمتلك أنظمة محوسبة مرتبطة بشبكة داخلية (أنترانت) يمكن للمستفيدين من الدخول اليها والاطلاع على محتوياتها والاستفادة منها ومنها أنظمة أعداد الموازنات، التوثيق، الموارد البشرية، نظام الموازنة العامة للدولة، نظام الجوازات ونظام المكتبة.



## 2- أستراليا الشخصية

يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً عاماً لهذه الاستراتيجية فوق الوسط المعياري بلغ (3.34) وبتشتت معقول نسبياً إذ كان الانحراف المعياري ومعامل اختلاف العاملين لها (0.93) و (27.57%) على التوالي بما يظهر مستوىً فوق المتوسط لدى المديرين للتفكير بأستراتيجية الشخصية، وعلى صعيد الفقرات (24-33) فقد حققت الفقرة (32) (التعلم الالكتروني) اعلى وسط بلغ (4.28)، بتشتت في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري حولها (0.75) ومعامل أختلاف (17.64%)، واقل وسط حسابي حققته الفقرة (25) (تستوفي المنظمة أجور عالية) إذ بلغ (1.97) وبتشتت في الاجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل أختلاف (1.05)، (53.19%) على التوالي.

وقد لمس الباحث واثناء المقابلات ان المديرين لهم تصورات حول التعلم الالكتروني والاستثمار في التكنولوجيا لتسهيل تبادل المعرفة وفتح افاق مستقبلية لنموه. وبلغت الدورات التي اقامها الديوان (15) دورة بمشاركة (315) منتسب من العاملين في الديوان لعام (2006) بما يشكل ما نسبته (17%)، و (12) دورة بمشاركة (272) منتسب في عام (2007) بما يشكل ما نسبته (14%) وكان مديري الديوان وخبرائه محاضرين فيها، إلا أن الديوان لا يستوفي أجورا عالية عند تقديم الحلول للمشكلات المعقدة بما لا يوفر دافعية لمدرائه وخبرائه في توظيف خبراتهم ومهاراتهم لوضع الحلول للمشكلات، إذ تبني الديوان مشروعا لتأسيس مكتبا استشاريا لتقديم الاستشارات الفنية والمحاسبية، إلا أن المشروع قد توقف، فضلا عن تقديم مكافآت لمن يثري قاعدة الديوان المعرفية.

## جدول (4)

التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات افراد العينة عموماً بصدد استراتيجيات إدارة المعرفة (ن = 72)

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										استراتيجيات إدارة المعرفة
			واظنه جداً		واظنه		معدلة		عاليه		عاليه جداً		
			1	2	3	4	5	العدد	%	العدد	%		
26.620	0.969	3.64	1.4	1	12.5	9	25.0	18	43.1	31	18.1	13	تتوافر في المنظمة نظم معلومات مبرمجة وفاقية الجودة والموثوقية بإعادة استعمال المعرفة المرزمة
24.0833	0.867	3.60	1.4	1	13.9	10	15.3	11	62.5	45	6.9	5	تستثمر المنظمة في موجودات المعرفة مثل الأفكار والإبداعات والتغيير.
19.304	0.749	3.88	1.4	1	2.8	2	18.1	13	62.5	45	15.3	11	تستعمل المنظمة المعرفة المتوافرة لديها مرات متعددة
21.984	0.853	3.57	1.4	1	9.7	7	29.2	21	50.0	36	9.7	7	تستخدم المنظمة فرق كبيرة ذات معدلات عالية من المشاركة.
15.463	0.617	3.99			2.8	2	8.3	6	61.1	44	16.7	12	تركز المنظمة على تحقيق منافع كبيرة من معرفتها الموثوقة .
16.376	0.678	4.14			2.8	2	8.3	6	61.1	44	27.8	20	تطور المنظمة نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر وينتج استخدام المعرفة.
23.978	0.892	3.78	2.8	2	2.8	2	27.8	20	47.2	34	19.4	14	تستثمر المنظمة بشكل كبير في تكنولوجيا المعلومات بقصد ربط الأشخاص بالمعرفة المرزمة.
22.487	0.886	3.94	1.4	1	5.6	4	16.7	12	50.0	36	26.4	19	توظف المنظمة خريجي الكليات المتاهين لإعادة استعمال المعرفة و لوضع حلول للمشكلات.
28.997	1.070	3.69	5.6	4	8.3	6	18.1	13	47.2	34	20.8	15	تستعمل المنظمة أسلوب تدريب الأشخاص وفرق العمل والتعلم عن بعد.
28.777	1.059	3.68	6.9	5	5.6	4	18.1	13	51.4	37	18.1	13	تقوم المنظمة بمكافحة الأشخاص الذين يتسرون قاعدة المعرفة.
21.169	0.864	3.79											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لاستراتيجية الترميز





16.205	0.63	3.90			2.8	2	16.7	12	68.1	49	12.5	9	توفر المشورة التحليلية القوية والمبدعة حول المشاكل الإستراتيجية عبر قنوات الخبرة الشخصية.
53.197	1.05	1.97	44.4	32	23.6	17	23.6	17	6.9	5	1.4	1	تستوفي المنظمة أجور عالية عند تقديم حلول للمشاكل المعقدة.
33.019	1.02	3.08	11.1	8	12.5	9	34.7	25	40.3	29	1.4	1	تستخدم المنظمة فرق عمل صغيرة ذات مشاركة محدودة من العمل مع الآخرين.
44.978	1.05	2.33	29.2	21	22.2	16	34.7	25	13.9	10			تركز المنظمة على إمامة مامش جوانك علي.
23.614	0.87	3.68	2.8	2	5.6	4	25.0	18	54.2	39	12.5	9	تطوير شبكة اتصال تربط الأشخاص لتسهيل المشاركة في المعرفة.
23.692	0.88	3.71	2.8	2	5.6	4	23.6	17	54.2	39	13.9	10	تستثمر المنظمة بشكل معتدل في تكنولوجيا المعلومات بهدف تسهيل الحوار وتبادل المعرفة التضمنية.
32.695	1.04	3.19	9.7	7	9.7	7	38.9	28	34.7	25	6.9	5	تستخدم المنظمة لتأين بسهولة حل المشاكل وتحصلون العوض.
26.925	0.97	3.61	2.8	2	15.3	11	11.1	8	59.7	43	11.1	8	تقوم المنظمة بتدريب الأشخاص عن طريق تقديم المشورة من شخص لآخر.
17.640	0.75	4.28	1.4	1	1.4	1	5.6	4	51.4	37	40.3	29	تتبع المنظمة على التعلم الالكتروني .
30.692	1.11	3.61	8.3	6	2.8	2	29.2	21	38.9	28	20.8	15	تقوم المنظمة بتكافة الأشخاص مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة
27.57	0.93	3.34											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لاستراتيجية الشخصية
10.65	0.3796	3.5638											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لعام لاجمالي استراتيجيات ادارة المعرفة.

### ثالثاً- عرض نتائج محور المقدرات الجوهرية

يعكس الجدول (4) التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف حول المقدرات الجوهرية وعناصرها (العمل الجماعي، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار، وتسليم النتائج)، إذ مثلت الفقرات (34-83) الاسئلة المتعلقة بقياس المقدرات الجوهرية. ولقد حققت وسطاً عاماً مقداره (4.09)، وهو اكبر من الوسط المعياري، اما الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام فكان على التوالي (0.64)، (15.67%)، وهذا يدل على تشتت معتدل وتجانس عالي في اجابات العينة، وهذه حالة جيدة وتبدو من جهة اخرى طبيعية، كونها تعكس واقع اهتمام ديوان الرقابة المالية في بناء المقدرات الجوهرية. كما أشر الوسط العام لفقرة حل المشكلات وصنع القرار والبالغ (4.24) تفوقاً على الوسط الحسابي للعناصر الاخرى، وهذا يعني ان الديوان يهتم بحل المشكلات وصنع القرار كونه منظمة تختص بالتدقيق وتقديم المشورة. وتضم المقدرات الجوهرية الابعاد الفرعية (العمل الجماعي وجاهزية القيادة، تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار وتسليم النتائج، وكانت النتائج كالآتي:-

#### أ- العمل الجماعي والقيادة:

حقق هذه المقدرة وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.03) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، إذ تشير النتيجة إلى مقدرة عالية في العمل الجماعي وجاهزية القيادة للمنظمة المبسوثة في توضيح الادوار والمسؤوليات للعاملين فيها، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فقد بلغا (0.78)، (19.50%) على التوالي، بما يعني ان هناك أنسجام في اجابات افراد العينة على مضمون العنصر، والذي قيس من خلال متغيرين ثانويين وهما: العمل سوية بالفقرات (34-37)، وقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.16)، وانحرافاً معيارياً بلغ (0.72)، ومعامل اختلاف (17.26%)، على التوالي، أما المتغير الفرعي الثاني: جاهزية القيادة بالفقرات (38-41)، وسجلت الفقرة (38) (الشرح الواضح لادوار ومسؤوليات العاملين) اعلى وسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري ومعامل تشتت بلغا (0.62) (15.24%) على التوالي، أما أقل وسط حسابي فقد سجلته الفقرة (41) (معاملة العاملين بعدالة) وبلغ (3.74) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.07)، (28.74%) على التوالي. ويؤيد ذلك مالمسه الباحثان من ملاحظات في المقابلات مع عدد من مديري الديوان، إذ يعتمد الديوان في تنظيم عمله على هيئات تتكون من (9) أشخاص يشكلون فرق عمل تنجز عملها جماعياً من خلال تقسيمها إلى مجموعات تتألف من (3-4) أشخاص، إذ يكون تحديد المهام والمسؤوليات واضحاً لاجزاء المجموعة والذين يقدمون تقارير فصلية وحسابات سنوية للجهات الخاضعة لتدقيق الديوان، إذ تكون هذه المجموعة مسؤولة عن الأعمال التي ينجزونها.





## ب - تمكين العاملين:

يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط المعياري بلغ (3.99) وبتشتت قليل حيث كان الانحراف المعياري ومعامل اختلاف العاملين له (0.82) و (20.75%) على التوالي بما يظهر مستوىً فوق المتوسط لتمكين العاملين، وقد لمس الباحث ان المديرين يتعاملون بجدية مع الأداء الضعيف والسلوك غير اللائق، فضلاً عن تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص العمل من المديرين لآتاحة الفرصة للعاملين للتطور والتقدم.

## ج- مدى الفاعلية الشخصية

حقق مدى الفاعلية الشخصية وسطاً عاماً مقداره (4.14)، وهو اكبر من الوسيط المعياري، واما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فكان على التوالي (0.71)، (17.11%)، وهذا يدل على تشتت متوسط وتجانس عالي في اجابات العينة. وهذه حالة جيدة وتبدو طبيعية، كونها تعكس واقع الاهتمام لعينة البحث في بناء الفاعلية الشخصية. وتم قياس هذه المقدرة من خلال متغيرين فرعيين هما: العمل بجدية وتعزيز التغيير والتحسين المستمر. واشتر الوسط العام للعمل بجدية لتحقيق النتائج والبالغ (4.22) تفوقاً على الوسط العام لتعزيز التغيير والتحسين، واما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فكان (68%)، (16.1) على التوالي. أما المتغير الفرعي الثاني: العمل بجدية وتعزيز التغيير، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير الفرعي (4.05) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.73)، (18.20%) على التوالي وهذا يعني ان العينة المبحوثة لها الرغبة بقبول المسؤولية في المجال المفيد في العمل والمحافظة على الهدوء والسكينة عند التعرض للضغط.

## د- الاتصال والتأثير

يظهر الجدول (4) مستوى اتصال وتأثير عالي لافراد العينة يؤكد الوسط الحسابي العام لهذا البعد البالغ (4.07) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.68) و (16.94%) على التوالي وهما منخفضان يعكسان درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة. لاحظ الباحثان ان الديوان اعتمد على وسائل الاتصال الحديثة في تقاسم المعلومات والمعرفة بين العاملين فيه لتعزيز مقدرات الاتصال، وذلك من خلال تشجيع ادارة الديوان لمُنْتَسِبِيهِ على التعلم الإلكتروني بتوزيعه الحواسيب المحمولة على جميع المدققين وربطها بشبكة الانترنت والانترنت الخاصة بالديوان، فضلاً عن توزيعه لخطوط النقال وبطاقات إعادة التعبئة شهريا على رؤساء الهيئات لتوفير السهولة والسرعة في الاتصال وتبليغ الهيئات بالقرارات اولاً بأول، واعلام مقر الديوان بما تواجهه الهيئات من مشكلات أو قضايا تستلزم الحلول السريعة وعقد اللقاءات والاجتماعات الاسبوعية لمجلس الرقابة المؤلف من رئيس الديوان ونوابه والمدراء العاملين.

## هـ - حل المشكلات وصنع القرار

سجلت هذه المقدرة وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.24) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، اذ تشير النتيجة إلى مقدرة عالية في حل المشكلات وصنع القرار للديوان من خلال تحديد عناصر المشكلة والتشاور مع الاخرين لتطوير مجموعة من الافكار والحلول، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فقد بلغا (0.64)، (15.07%) على التوالي، بما يعني ان هناك أنسجام في اجابات افراد العينة على مضمون المقدرة، والتي قيست بالفقرات (63,62,61,60,59)، وبما يؤكد على اتفاق اراء العينة حول مضمون الفقرة، أن ذلك يؤكد اهتمام الديوان بتحديد أسباب المشكلة وعناصرها، جمع المعلومات وتحليلها تمهيداً لتفسيرها وصنع القرار المناسب مع الأخذ بالاعتبار محددات القرار وتوقيته المناسب.



## و – تسليم النتائج

حققت هذه المقدررة وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري بلغ (4.08) مؤكداً وجود مقدررة عالية في تسليم النتائج وبتشتت قليل في الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.72) و (17.88%) على التوالي، وقد قيست هذه المقدررة بأربعة متغيرات فرعية (التركيز على الزبائن، تطوير السياسات والبرامج الفاعلة، إدارة العمل والموارد، وأستعمال المعلومات والمعرفة)، وبالفرقات (64-83)، وحقق المتغير الفرعي الاول (التركيز على الزبائن) أعلى وسطا حسابيا بلغ (4.15)، متفوقا على الابعاد الاخرى، وأنحرافا معياريا ومعامل أختلاف بلغا (0.71)، (17.17%) على التوالي، بما يعني أن المنظمة تبني وتحافظ على علاقات ايجابية مع الزبائن. أما المتغير الفرعي الثاني (السياسات والبرامج الفاعلة) فقد سجل وسطا حسابيا عاما بلغ (4.00) وبأنحراف معياري ومعامل ارتباط بلغا (0.72)، (18.49%) على التوالي، أما المتغير الفرعي الثالث (إدارة العمل والموارد) فحصل على وسطا حسابيا بلغ (4.08)، وحقق أقل تشتتاً من بين المتغيرات الفرعية الأخرى، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام له (0.68)، (16.67%) على التوالي، فيما حقق المتغير الفرعي الرابع (أستعمال المعلومات والمعرفة) وسطا حسابيا بلغ (4.10)، وأنحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام له (0.79)، (19.20%) على التوالي، وهذا ما لمسّه الباحث في ملاحظاته، إذ ان الديوان يراقب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بأيفاد منتسبيه إلى الدول المتقدمة في مجال التدقيق كمشاركين ومتلقين للمعرفة، فضلا عن معاملة المعلومات كموجودات جوهرية، إذ أن الديوان في عمله الرقابي يستند إلى المعلومات والمعرفة الموثقة في التدقيق على الإدارات الخاضعة لتدقيقه وأن دوره ارشاديا وتعليميا لتلك الجهات قبل أن يكون رقابيا لاغراض رصد المخالفات ومعاقبة الادارات المقصرة والشكل (3-3) يوضح الوسط الحسابي لأبعاد المقدرات الجوهرية.



## جدول (5)

التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

لجابيات افراد العينة عموماً بصدد المقدرات الجوهرية (ن = 72)

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الجاهزية										المقدرات الجوهرية للمنظمة	
			واظنة جداً		واظنة		معتدلة		عالية		عالية جداً			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
(أ) - العمل الجماعي ( العمل سوية )													العمل الجماعي والقيادة	
21.91	0.893	4.07	1.4	1	5.6	4	11.1	8	48.6	35	33.3	24		هناك شفافية واحترام في التعامل مع الآخرين والإسعاء لرؤيتهم وأرئهم.
13.99	0.593	4.24	-	-	-	-	8.3	6	59.7	43	31.9	23		الاستعداد للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.
17.55	0.732	4.17	-	-	4.2	3	6.9	5	56.9	41	31.9	23		تفهم أهداف الفريق المشتركة والتعاون مع الآخرين لتحقيق تلك الأهداف.
15.59	0.650	4.17	-	-	2.8	2	5.6	4	63.9	46	27.8	20		لتفهم والأخذ بالصديان الإسهامات والخبرة والخلفية الثقافية للآخرين.
17.26	0.72	4.16												الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للعمل الجماعي
(ب) - جاهزية القيادة													العمل الجماعي والقيادة	
15.245	0.622	4.08	-	-	2.8	2	6.9	5	69.4	50	20.8	15		تشرح الواضح لأدوار ومسؤوليات العاملين والمعايير المتوقعة لأداء.
21.906	0.839	3.83	1.4	1	5.6	4	19.4	14	55.6	40	18.1	13		المحافظة على إعلام العاملين بما يحدث .
21.068	0.828	3.93	2.8	2	1.4	1	16.7	12	58.3	42	20.8	15		تشجيع طرح الأفكار والمساهمات من العاملين واعتماد الأفكار الجيدة .
28.743	1.075	3.74	4.2	3	9.7	7	19.4	14	41.7	30	25.0	18		معاملة العاملين بعدالة وإتصاف وبطريقة نبوية .
21.73	0.84	3.90												الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لجاهزية القيادة
19.50	0.78	4.03											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للعمل الجماعي وجاهزية القيادة	
20.123	0.813	4.04	1.4	1	1.4	1	18.1	13	50.0	36	29.2	21	تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص العمل لترويد العاملين بفرص التطور والنظام.	تدريب العاملين
19.081	0.769	4.03	-	-	1.4	1	19.4	14	52.8	38	26.4	19	مساعدة العاملين في تحديد حاجاتهم التعليمية وسأبة تدريب ملائم والفرص التطويرية .	
22.435	0.875	3.90	2.8	2	2.8	2	18.1	13	54.2	39	22.2	16	تشجيع العاملين على تجربة الأشياء الجديدة والأخذ بالمبادرات ولتشاء على الجهود والتجاح	
21.4	0.856	4.00	1.4	1	4.2	3	15.3	11	51.4	37	27.8	20	الشعاع بجدية مع الأداء الضعيف والسئوك غير اللائق	
20.75	0.828	3.992											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتسكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم	



أ- الفصل بجدية تطبيق النتائج .													
13331	0.562	4.22	-	-	1.4	1	2.8	2	681	49	278	20	الرغبة بقبول المسؤولية في المجال المفيد من العمل وتسيير النتائج المطلوبة .
16348	0.685	4.19	1.4	1			6.9	5	611	44	306	22	إدانة الأثرام بتحقيق النتائج المرغوبة وليس الاستسلام للسهول والصعاب والعرفين .
18349	0.778	4.24	1.4	1	1.4	1	8.3	6	500	36	389	28	المحافظة على الهدوء والسكينة عند التعرض للضغوط
1601	0.68	4.22											الوسط والاحتراف ومعامل الخلاف للعمل وتحقيق النتائج
ب- تعزيز التغيير والتحسين المستمر													
1875	0.765	4.08	1.4	1	1.4	1	12.5	9	569	41	278	20	العمل بسرعة ومرونة نحو التغيير .
15176	0.645	4.25	-	-	1.4	1	6.9	5	569	41	34.7	25	البحث عن الفرص للتعليم والتطوير والتمارين للممارسات الجديدة .
17174	0.699	4.07	-	-	1.4	1	16.7	12	556	40	26.4	19	إدارة المشاكل بأهمية مستحقة والبحث عن طرق تطوير العمليات والممارسات.
18189	0.750	3.97	-	-	1.4	1	25.0	18	486	35	25.0	18	المضي بجرأة المداخل والوسائل الجديدة لتطبيق التكنولوجيا.
21301	0.835	3.92	1.4	1	4.2	3	18.1	13	542	39	22.2	16	دعم الآخرين لتبني التغيير.
1820	0.7388	4.058											الوسط والاحتراف ومعامل الخلاف لتعزيز التغيير
1711	0.71	4.14											الوسط والاحتراف ومعامل الخلاف ثقافية الشخصية
الاتصال والتأثير													
12627	0.519	4.11					8.3	6	72.2	52	19.4	14	استكمال لويسته / لغة والتسط تناسب للاتصال بالانسان وتوضيح المناسب .
21908	0.861	3.95	2.8	2	2.8	2	15.3	11	569	41	22.2	16	كتابة بطريقة مختصرة ومببلة (مطبوعة) جيداً.
18300	0.732	4.00	1.4	1	4.2	3	13.9	10	59.7	43	22.2	16	إصدار جيد وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاستخدام المشتركة.
17007	0.682	4.01	1.4	1	1.4	1	9.7	7	69.4	50	18.1	13	المداخلات ذات الصلة بالوقت المناسب في اللقاءات والندوات .
14895	0.642	4.31				1	5.6	4	54.2	39	38.9	28	التعامل بشفافية مع الآخرين وإذا أفضت لضرورة التبات على موقفك دون أن تسبب إزعاج الآخرين.
1694	0.6872	4.072											الوسط والاحتراف ومعامل الخلاف للاتصال والتأثير
1400	0.61	4.35			1.4	1	2.8	2	55.6	40	40.3	29	تحديد العناصر الأساسية للمشكلة وأسبابها .
1353	0.57	4.25			1.4	1	2.8	2	65.3	47	30.6	22	جمع وتفسير المعلومات المتعلقة بالمشكلة مع التركيز على النقاط الأساسية والاستنتاجات .
1649	0.69	4.17			1.4	1	12.5	9	54.2	39	31.9	23	تطوير مجموعة من الأفكار والحلول والتوصيات اللازمة.
1445	0.61	4.22			1.4	1	5.6	4	62.5	45	30.6	22	التشاور مع الآخرين حول تقييم التأثير المتأثر لقرارات .
1689	0.71	4.21			1.4	1	8.3	6	56.9	41	33.3	24	الأخذ بالاعتبار محددات القرار وتوقيتها مع حدود السلطة الممنوحة إليك .
1507	0.64	4.24											الوسط والاحتراف ومعامل الخلاف لحل

مدى تقا عتبة التخصصية

الاتصال والتأثير

حل المشكلات وصنع القرار



(أ) - التركيز على الزبائن والخدمة المقدمة													
15406	0.664	4.31	-	-	1.4	1	6.9	5	51.4	37	40.3	29	البناء والمحافظة على علاقات عمل إيجابية مع الزبائن
17074	0.712	4.17	1.4	1	1.4	1	5.6	4	62.5	45	29.2	21	الكشف عن المشكلات والوصول إلى حلول المصيبة مع الزبائن .
17439	0.715	4.10	-	-	1.4	1	16.7	12	52.8	38	29.2	21	إدارة توقعات الزبائن من خلال توضيح ما هو ممكن وما هو غير ممكن.
18775	0.751	4.00	-	-	2.8	2	19.4	14	52.8	38	25.0	18	الوصول على تغذية عكسية منتظمة من الزبائن
1717	0.71	4.15											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للتركيز على الزبائن
(ب) - تطوير وتقديم سياسات وبرامج فاعلة.													
14987	0.60	4.03	-	-	-	-	16.7	12	63.9	46	19.4	14	التأسيس على مخرجات ومناقش واضحة تحسن مستوى عالي أو أساليب إستراتيجية.
17487	0.71	4.06	-	-	1.4	1	18.1	13	54.2	39	26.4	19	الأخذ بالرؤية الطويلة الأمد والرؤية السنوية لتفضيلاً ذات الأثر البالغ .
22305	0.86	3.86	-	-	8.3	6	19.4	14	50.0	36	22.2	16	الأخذ بمصالح الفرق سواء في داخل المنظمة أو خارجها
18324	0.71	3.88	-	-	2.8	2	23.6	17	56.9	41	16.7	12	تطبيق المدخل الإبداعي والتمرن.
2200	0.86	3.90	1.4	1	4.2	3	20.8	15	50.0	36	23.6	17	وضع الأفكار على أساس تحليل لعائد والمخاطرة
17146	0.69	4.03	-	-	-	-	22.2	16	52.8	38	25.0	18	تخطيط وتطبيق مبادئ إدارة المشروع لتطوير وتقييم السياسات والبرامج.
16506	0.69	4.15	1.4	1	-	-	8.3	6	62.5	45	27.8	20	التأسيس من خلال عمليات التقييم وإعادة النظر بالأداء
15036	0.62	4.11	-	-	1.4	1	9.7	7	65.3	47	23.6	17	إدارة القضايا والمشكلات الحالية بفاعلية.
1849	0.72	4.00											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتطوير سياسات فاعلة
(ج) - إدارة العمل والموارد لتحقيق النتائج													
14189	0.56	4.01	-	-	1.4	1	11.1	8	72.2	52	15.3	11	وضع اهداف ومسؤوليات انجاز شخصية واضحة متعلق عليها مسؤولية مع أساليب وأهداف الفريق.
17955	0.73	4.06	-	-	5.6	4	6.9	5	63.9	46	23.6	17	وضع الخطط والجدول الزمني الواقعية والسماح بالوقت للتعامل مع الظروف .
14508	0.61	4.17	-	-	1.4	1	6.9	5	65.3	47	26.4	19	مراقبة التقدم والاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات في الأساليب والتوقيتات.
18284	0.75	4.08	-	-	2.8	2	15.3	11	52.8	38	29.2	21	البحث عن الطرق الفاعلة والأقل كلفة لتحقيق النتائج
18423	0.75	4.06	1.4	1	1.4	1	12.5	9	59.7	43	25.0	18	تحديد الموارد الضرورية لتسليم نتائج وتطبيق الإجراءات الصحيحة للسيطرة على الموارد.
1667	0.68	4.08											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لإدارة العمل والموارد
(د) - استغلال المعلومات والمعرفة													
1864	0.78	4.19	1.4	1	2.8	2	5.6	4	55.6	40	34.7	25	معاملة المعلومات والخبرات والمعرفة كموجودات جوهرية.
2025	0.80	3.97			6.9	5	12.5	9	56.9	41	23.6	17	استثمار أسس تكنولوجيا في الحساب وإدارة ونشر وتوزيع المعلومات .
1872	0.78	4.14	1.4	1	2.8	2	6.9	5	58.3	42	30.6	22	ضمان المشاركة في المعلومات والمعرفة مع الذين هم في حاجة لها .
1920	0.79	4.10											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لا
1788	0.72	4.08											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتسليم النتائج



## المبحث الثالث/ اختبار العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث الى اختبار طبيعة العلاقات المتوقعة بين متغيرات البحث للتحقق من فرضيات أنموذج الارتباط عبر مقارنة (t) المحسوبة بقيمة (t) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، فضلا عن اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعا لمسارات علاقاتها التأثيرية عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التوضيحي (استراتيجيات ادارة المعرفة) والمتغير المستجيب (المقدرات الجوهرية) إلى تأثير مباشر وآخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة، اما عن قبول او رفض الفرضيات فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من اصل جميع النماذج فإذا حققت اكثر من (50%) تقبل الفرضية، اما اذا كانت النماذج اقل من هذه النسبة ترفض الفرضية، فضلا عن اختبار مدى سريان النموذج وكالاتي:

## اولاً: اختبار العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية

يركز هنا على اختبار فرضيات الارتباط. عبر مقارنة (t) تحت مستوى معنوية (0.01) و (0.05) ، اذ اشارت الفرضية الرئيسية الأولى الى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المعرفة بابعادها (ستراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية) والمقدرات الجوهرية بابعادها (العمل الجماعي والقيادة، تمكين العاملين، الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار وتسليم النتائج) وللتحقق من صحتها يوضح الجدول (6) الذي يظهر النتائج الآتية:

أ- أظهرت استراتيجية الترميز (7) علاقات معنوية مع المقدرات من أصل (7) مفسرة مانسبته (100%) من مجموع العلاقات وبمستوى معنوية (0.01) مع العمل الجماعي والقيادة، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار، تسليم النتائج وأجمالي المقدرات وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الترميز والمقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والأجمالي.

ب- أظهرت استراتيجية الشخصية (3) علاقات معنوية مع العمل الجماعي وجاهزية القيادة، تمكين العاملين ومع أجمالي المقدرات الجوهرية مفسرة مانسبته (43%) من مجموع العلاقات البالغة (7) علاقات وبمستوى معنوية (0.01) وهذه النتيجة لاتسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الشخصية والمقدرات الجوهرية) على المستوى الفردي ولكنها تسمح بقبولها على المستوى الأجمالي.

ج- حقق أجمالي استراتيجيات ادارة المعرفة (6) علاقات معنوية من أصل (7) علاقات مفسرة مانسبته (86%) بمستوى معنوية (0.01) مع العمل الجماعي وجاهزية القيادة، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، تسليم النتائج وأجمالي المقدرات الجوهرية وأستنادا الى النتائج السابقة، فإن الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية) تقبل على المستويين الفردي والأجمالي،

د- بلغ عدد العلاقات المعنوية بين متغيرات استراتيجيات ادارة المعرفة ومتغيرات المقدرات الجوهرية (16) علاقة من مجموع (21) علاقة وهذه تشكل مانسبته (76%) وهي نتيجة توفر الدعم الكافي لإثبات الفرضية الرئيسية الثانية على مستويين الأجمالي والفردي، الأمر الذي يؤكد أن الديوان أستخدم كلا الاستراتيجيتين معاً وبتفاعلهما يتعزز بناء المقدرات الجوهرية.





## جدول رقم (6)

قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين استراتيجيات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية (n=72)

العلاقات المعقولة	اجمالي المقدرات الجوهرية	تسليم النتائج		حل المشكلات وصنع القرار		الاتصال والتأثير		مدى الفاعلية الشخصية		تمكين العاملين		العمل الجماعي وجاهزية القيادة		المقدرات الجوهرية استراتيجيات إدارة المعرفة		
		t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r			
1- ستراتيجية الترميز	%100	7	4.569	**0.456	4.249	**0.407	3.417	**0.348	3.901	**0.394	4.249	**0.407	6.791	**0.461	3.656	**0.307
2- ستراتيجية الشخصية	%43	3	2.678	**0.249	0.954	0.053	-	0.001	0.844	0.084	1.526	0.131	3.095	**0.301	3.784	**0.379
3- إجمالي استراتيجيات المعرفة	%86	6	6.986	**0.534	4.015	**0.399	1.363	0.128	4.050	**0.404	3.901	**0.394	6.986	**0.534	4.945	**0.437
العلاقات		16		3		2		1		2		2		3		3
المعقولة																
الأهمية النسبية																
	%76.19			%100		%67		%33		%67		%67		%100		%100

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = (1.667)

\*\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = (2.379)

## ثانياً - اختبار تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في المقدرات الجوهرية

يركز هنا على اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اعتمد المستويين الفردي والاجمالي وذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، وبالاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة عن طريق تجزئة التأثير الكلي اذ نصت الفرضية الثانية على ان (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة المعرفة (الترميز والشخصية) في المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي وجاهزية القيادة، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار، تسليم النتائج) ولدى تنفيذ البرنامج ظهرت النتائج وكما في الجدول (7) وكالاتي:

1- أظهرت استراتيجية الترميز (7) نماذج معنوية من أصل (7) نموذج من مجموع النماذج وكانت خمس منها في العمل الجماعي والقيادة، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الشخصية، تسليم النتائج وجمالي المقدرات الجوهرية بمستوى (0.01) ونموذجي تأثير في الاتصال والتأثير وفي حل المشكلات وصنع القرار بمستوى (0.05) وبما يشكل ما نسبته (100%) كما في الجدول (3-18). واستكمالاً للعرض واختبار الفرضية المذكورة ولبيان مستوى التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) لاستراتيجية الترميز (المتغير التوضيحي) في المقدرات الجوهرية (المتغير المستجيب) والعلاقة السببية بينهما، سيتم العرض كما في الجدول (8):



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق

- إذ سجلت قراءات تأثير استراتيجية الترميز في المقدرات تأثيرا مباشرا مقداره (0.253607) بما يوشر ان لاستراتيجية الترميز دورا مميذا في بناء المقدرات الجوهرية وتأثيرا غير مباشر عبر استراتيجية الشخصية (0.198677) وبتأثير كلي (0.452284)، وأن الديوان مهتم بتطوير دور استراتيجية الترميز والشخصية في ادخال المزيد من التغييرات في بناء المقدرات.  
وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية التي تنص (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الترميز في المقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والاجمالي.

جدول (7) قيم (F) المحسوبة لنموذج الانحدار لتأثير استراتيجيات ادارة المعرفة في المقدرات الجوهرية (n=72)

النسبة الأهمية النسبية	النماذج الفرضية		تسليم النتائج		حل المشكلات وفتح القرار		الاتصال والتأثير		مدى المشاركة الشخصية		تكوين العاملين		العمل الجماعي والقيادة		المقدرات الجوهرية استراتيجيات أراء المتعلمين	
	F	R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>		
%100	7	0.23	**20.87	0.12	**9.93	0.05	**4.43	0.06	**4.89	0.21	**18.05	0.40	**46.12	0.17	**14.32	استراتيجية الترميز
%43	3	0.09	**6.99	0.01	0.91	0.00	0.05	0.01	0.71	0.03	2.33	0.12	**9.57	0.15	**12.71	استراتيجية الشخصية
%86	6	0.26	**24.31	0.062	**5.43	0.03	1.86	0.57	**4.20	0.18	**15.22	0.41	**48.80	0.26	**24.45	استراتيجيات إدارة أراء المتعلمين
	16		3	2		1		2	2		2	3	3			المصادر الأساسية المعرفية
%76.19			%100	%67		%33	%67		%67		%67	%100	%100			

\* نبتا (F) الحدودية عند مستوى معنوية = 0.05 (3.73)  
\*\* نبتا (F) الحدودية عند مستوى معنوية = 0.01 (6.48)



2- أظهرت استراتيجية الشخصية (3) نماذج معنوية من أصل (7) أي مانسبته (43%) من المجموع وكانت نماذج التأثير في العمل الجماعي وجاهزية القيادة، تمكين العاملين وأجمالي المقدرات الجوهرية وبمستوى (0.01). واستكمالاً للعرض واختبار الفرضية المذكورة ولبيان مستوى التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) لاستراتيجية الشخصية (المتغير التوضيحي) في المقدرات الجوهرية (المتغير المستجيب) والعلاقة السببية بينهما، سيتم العرض وفق نتائج تحليل المسار وكما في الجدول (8).

جدول (8) العلاقة السببية بين استراتيجية الشخصية والمقدرات الجوهرية

المتغير التوضيحي	المتغير المستجيب	المتغير الوسيط (من خلال)	نوع التأثير	حجم التأثير
استراتيجية الشخصية	المقدرات الجوهرية	تأثير مباشر		0.146941
		استراتيجية الترميز	تأثير غير مباشر	0.098838
البواقي	0.754221	التاثير الكلي		0245779

أد أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً لاستراتيجية الشخصية بمقدار (0.146941) وتأثيراً غير مباشر بمقدار (0.098838) عبر استراتيجية الترميز وتأثير كلي بلغ (0.245779)، بما يدل على أن اهتمام الديوان لتوظيف استراتيجية الشخصية في أحداث المزيد من التغييرات في الديوان لم يكن كافياً. إن هذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرنيسة الثانية والتي تنص على أن (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشخصية في المقدرات الجوهرية) على المستوى الإجمالي.

3- أظهر أجمالي استراتيجيات إدارة المعرفة (6) نماذج معنوية من أصل (7) مانسبته (86%) أربعة منها بمستوى (0.01) في العمل الجماعي وجاهزية القيادة، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الشخصية وأجمالي المقدرات الجوهرية، وأخرى بمستوى معنوية (0.05) في الاتصال والتأثير وفي تسليم النتائج كما في الجدول (7). هذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الثالثة من الرنيسة الثانية والتي تنص على أن (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأجمالي استراتيجيات إدارة المعرفة في المقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والإجمالي وهذه النتيجة تتسجم مع الدراسة الفكرية (Zack, 1999) والتي ركزت على تقليص الفجوة المعرفية عبر خارطة المعرفة في تحقيق علاقة بين المعرفة الاستراتيجية والمقدرات ومواردها الفكرية لتفقيم موقعها التنافسي.

وعليه يكون مجموع نتائج التأثير المعنوية (16) نموذجاً معنوياً من أصل (21)، أي ما بنسبته (76.19%) وهذه النتائج توفر دعم كافٍ لإثبات صحة الفرضية الرنيسة الثانية على المستوى الإجمالي والفردي.

## المحور الرابع الأستنتاجات والتوصيات

أولاً: الأستنتاجات

- 1- أسهمت إستراتيجية الترميز في تعزيز مقدرات الديوان الجوهرية، إذ كان للشرح الواضح لادوار العاملين ومعايير الأداء والمحافظة على نشر المعرفة المرزمة الدور الواضح في تعزيز مقدراته.
- 2- تبين أن الديوان لم يستفد من إستراتيجية الشخصية في بناء مقدراته سوى في العمل الجماعي عبر احترام الآخرين واستعداد بعض المدراء لتقاسم المعرفة مع من هم بحاجة إليها بصورة فردية.
- 3 - تبين أن اعتماد الإستراتيجية الشاملة لإدارة المعرفة يسهم بشكل أكبر في بناء وتعزيز مقدرات الديوان عبر تفاعل إستراتيجية الترميز بوصفها إستراتيجية ساندة مع إستراتيجية الشخصية بوصفها إستراتيجية داعمة في تعزيز القدرات الشخصية للعمل بسرعة وتطوير بعض الممارسات التدقيقية لتسليم النتائج بالجودة المطلوبة والتوقيت المناسب.
- 4- أثرت إستراتيجية الترميز في بناء وتعزيز مقدرات الديوان الجوهرية عبر الاستعداد للمشاركة بالخبرة مع الآخرين، الاعتماد على التوثيق الإلكتروني للمعرفة والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لربط العاملين بالمعرفة المرزمة.
- 5- لم يستطع الديوان من توظيف إستراتيجية الشخصية للتأثير في بناء وتعزيز مقدراته الجوهرية سوى في العمل الجماعي وجاهزية القيادة، تمكين العاملين وأجمالي المقدرات الجوهرية.
- 6- تبين أن الديوان استثمر أجمالي استراتيجيات إدارة المعرفة في التأثير في بناء مقدراته الجوهرية باستعمال الديوان لفرق عمل ذات معدلات جيدة في تقاسم المعرفة، توظيف الديوان لحملة الشهادات العليا وخريجي الكليات المناسبين لإعادة استعمال المعرفة المرزمة مرات متعددة وبسهولة ومعاملة المعلومات بوصفها موجوداً إستراتيجياً.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة الاستفادة بشكل أكبر من إستراتيجية الترميز في تعزيز مقدرات الديوان عبر زيادة الطاقة الاستيعابية للديوان من مصادر المعرفة الجديدة وتسهيل الوصول إلى الأدلة التدقيقية وترميزها إلكترونياً ومكافأة العاملين الذين يثرون قاعدة معرفة الديوان، والتفكير بشبكة الكترونية بين الديوان والمؤسسات التعليمية الرصينة لتدعيم الروابط البينية.
- 2- ضرورة تفعيل دور إستراتيجية الشخصية في بناء وتعزيز مقدرات الديوان الجوهرية عبر تشجيع العاملين على التعلم الإلكتروني وطرح الأفكار والمساهمات والتعامل مع العاملين الآخرين بثقة.
- 3- ضرورة الاستفادة من إستراتيجية تكاملية لإدارة المعرفة في تعزيز مقدرات الديوان عبر توظيف استعداد المدراء لتقاسم معرفتهم مع الآخرين وتبني قيادة الديوان لسياسات الاستجابة السريعة للتغيرات في الأساليب والتوقيتات.
- 4- ضرورة استثمار الإستراتيجية الترميز في بناء المقدرات الجوهرية للديوان عبر المضي بتجربة المداخل والوسائل التكنولوجية الحديثة في التدقيق، من أجل إجراء التدقيق الشامل والمتقاطع وتجنب ازدواجية الإجراءات التدقيقية.
- 5- ضرورة تفعيل دور إستراتيجية الشخصية في بناء استراتيجيات مقدرات الديوان الجوهرية عبر أدراك الوعي المعرفي المرتبط بالقدرة الذهنية لمدراء الديوان ومحاسبية القانونيين.
- 6- ضرورة استفادة قيادة الديوان من إستراتيجية إدارة معرفة شاملة في بناء مقدرات جوهرية من خلال تبني رؤية إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة الضمنية العالية لدى مدراء الديوان ومحاسبية القانونيين وتشجيعهم على تقاسم معرفتهم مع العاملين وترميزها للحفاظ عليها من الفقد.



## المصادر

- 1- حسن، حسين عجلان، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع.
- 2- الكبسي، صلاح الدين عواد كريم، (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
- 3- نجم، نجم عبود، (2008)، إدارة المعرفة، المفاهيم الاستراتيجية والعمليات - 98 ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع / عمان...
- 4- نعمو، غزوان سليم، 2000، "النجاح التنافسي للمؤسسات المصرفية بدلالة مقدراتها المميزة"، مجلة كلية الرافدين الجامعة العدد (5) ..
- 5- Alavl, M. & Leidner, D., (1999), "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits", Communication of the Association or Information Systems, VOL. 1 article. 7.
- 6- Al-Juboori, Abdulrahman, (2004), "The Global Knowledge Management Challenge Building New Global Manager and Global Attitude Change & Other Competencies".
- 7- Beckman T. (1998), "Knowledge Management: A Technical Review, GWU Working Paper, Washington.
- 8- Boxall, peter & Purcell, John, (2008), "Strategic Management Human Resources: The Pursuit of Productivity, Flexibility and Legitimacy", Oxford University Press.
- 9- yown,j,s.,Duguid,p.,(1998), "Organizing knowledge", California management review , 40,3,90-11.
- 10- Cardy, Robert L. & Gandz Jeffrey, (2007), "Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change", Development And Learning in Organizations, VOL 1, NO.3, P.P:31-34, Emerald Group publishing limited.
- 11- Choi, B.& Lee, H.(2002), "Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process ", Expert system with applications VOL.23. P.P:173-187.
- 12- Coyne , P. Kavin , etal , (2004), is your competence A mirage?", The McKinsay,Quarterly.
- 13- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B.(2007), Strategic Management Greating Competitive Advantages, 3ed, Mc Graw- Hill, Irwin.
- 14- Duffy, Jan,(2000),"Knowledge Management: To Be or Not To Be", The Information Management Journal.
- 15- Du Plessis, Marina, (2007), " knowledge Management: What Makes Complex Implementations Successful? " Journal of Knowledge Management, VOL 11 NO.2,P.P:91-101, Emerald publishing limited.
- 16- Hansen, Morten t. etal, (1999), "What's Your Strategy For Managing Knowledge", Harvard Business review, Reprint 99206.
- 17- Hitt, Michael A, etal, (2003), "Strategic Management, Competitiveness and Globalization", South-Western College Publishing, Ed.5.
- 18-Heisig, Peter, (1999), "Secure Tacit And External Knowledge in The Insurance Industry", Thomas Miller & co. ltd www.thomasmillir.com.
- 19-Kakabadse, Nada k. etal, (2003), " Reviewing The Knowledge Management Literature: Towards A Taxonomy ", Journal of Knowledge Management , VOL7 NO.4.



- 20- Kasten, Joseph, (2007), "Knowledge Strategy and Its Influence on Knowledge Organization", Proceeding of The North American Symposium on Knowledge Organization, vol.1,p.p.44-54, <http://dist.sir.arizona.edu>.
- 21- Kay 'J.,(1993), "Foundation of Corporate Success", Oxford University Press, Oxford.
- 22- McElroy, Mark W. (2002), "Social Innovation Capital", Journal of Intellectual Capital, VOL.3 NO.1,P.P.30-39,MCB Up Limited.
- 23- Merton, Robert C.,(2005),"Core Competence Framework", Harvard press,NO.302A.
- 24- O'Donohue, Wayne etal,(2007),"The psychological contract of Knowledge Workers", Journal of knowledge management, VOL.11 NO.2.P.P.73-82.
- 25- Prusak, Larry, (2008), "Knowledge Management A Strategy Perspective", The Institute For Knowledge Management, [www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com)
- 26- Sadler, Philip, (2007), "Strategic Management" , kogan Page Limited, 120 Pentonville Road London, NI, Jn,P. P: 329-331.
- 27- Saito , Andre etal ,(2007), Astrategy-based ontology of knowledge Management technologies ,journal of knowledge management, Vol.11 , no: 1 , pp : 97-114.
- 28- Sandelands, L.E. & Stablein, R. E., (1987)," The Concept of Organization Mind " in Bacharach.s. and Di Tomaso, N.(EDS) Research in The Sociology of Organizations, VOL 5,JAI Press, Green Wich, ct, P.P.61-132.
- 29- Spend love, Marion, (2007), "Competencies For Effective Leadership in Higher Education", International journal of Education management, VOL 21 NO.5, p.p:407-417, Emerald Publishing Limited.
- 30- Thompson, J. & Richardson, B, (2000), "Strategic Competence Success: Towards A Model of The Competent Seven Competent Organization ", <http://11www.thamsonarning.com.uk> p:3
- 31- Thompsonj.& Richardson , B.(2000)"Strategic &Competence Success: Towards A model of the Comprehensively Competent organization "<http://www.thomsonarning.com.uk/> , P(3.
- 32- Waddle, Steve, (2002), "Core Competence, Organizational Futuers"INC,UPTON.ST,Bosten [www.thecollabrationworks.com](http://www.thecollabrationworks.com).
- 33- Zack, M, (1999), "Developing Knowledge Strategy", California Management Review, VOL, 41 NO.3.