

## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

أ.د. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / مصطفى خضير حسين

### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مدى انعكاس المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة، المهارة، الحدس، القدرة على التفكير) على الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين بأبعادها (محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور التركيز على المتعاملين) وتحديد نوع التأثير للمعرفة الضمنية للمدققين في الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين، ويسعى البحث لتشخيص مدى إدراك إدارة المكاتب للمعرفة الضمنية ومدى اهتمام الإدارة في تحديد مستوياتها ومستويات الأداء، وكانت الاستبانة الوسيلة الرئيسة لجمع المعلومات التي اعتمدت، فضلاً عن إجراء بعض المقابلات وجمع البيانات الكمية عن أنشطة وفعاليات بعض المكاتب ولـ (5) سنوات، تم اختيار عينة قصدية شملت (57) فرداً بدرجة مفتش عام ومعاون مفتش عام ومدير قسم الرقابة والتدقيق، واختيرت هذه العينة كونهم المستفيدين المباشرين من تقارير المدققين، وباستعمال عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية، وقد توصل الباحثان إلى عدد من النتائج كان أبرزها أن المعرفة الضمنية للمدققين تؤثر في تحقيق فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين.

### المصطلحات الرئيسة للبحث: المعرفة الضمنية، الاداء المنظمي.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 96 المجلد 23  
الصفحات 1-27

\*البحث مستل من رسالة ماجستير.



## المقدمة:

يشهد العصر الحالي مجموعة من المتغيرات والتطورات التي من شأنها التأثير في مختلف أنواع المنظمات إذ تتعرض المنظمات لمجموعة من التحديات نتيجة التغيرات البيئية في المجال الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي والسياسي ونتيجة لتلك التحديات يجب على المنظمات بذل الجهود اللازمة من أجل الوصول إلى أهدافها وذلك باستخدام المفاهيم الإدارية الحديثة التي تكون قادرة على تحقيق ذلك وان المعرفة وإدارتها تعد من المفاهيم الحديثة وهي من الموارد المهمة، والمعرفة في الفكر التنظيمي نوعين: الصريحة والضمنية وسيتم التركيز على المعرفة الضمنية كونها تمثل معرفة المنظمة الخاصة التي تتجسد في الأفراد وعلاقاتهم وتفاعلاتهم ولذلك فهي الأعمق والأكثر تجذرا في المنظمة وممارساتها وهذا ما يجعلها تركز على التعلم وعلى تعزيز المعرفة الضمنية من أجل إبقاء قوتها الحقيقية وتعزيز أنشطتها ورفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف والتكيف التي بدورها تعزز إمكانيات المنظمة، وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضياته. وتبرز أهمية هذا الموضوع عند تطبيقه في مكاتب المفتشين العميين نظرا للدور المهم لهذه المكاتب في المحافظة على المال العام ومنع الهدر ومكافحة الفساد ونشر ثقافة النزاهة والشفافية.

## المحور الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### أولاً- منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث في أن اغلب المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة تعاني من مشكلة تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها والتي تعد معضلة أمام المنظمات في العصر الحالي إذ أشارت الدراسات والبحوث الحديثة إلى أهمية التركيز والاستثمار في رأس المال البشري فهو يمثل قوة معرفية تساعد على إدارة وتشغيل جميع المنظمات، وهناك الكثير من الجدل الفكري حول التأثير المتوقع أن تؤديه المعرفة الضمنية في المنظمات سيما في مجال تعزيز أداء هذه المنظمات وقد برزت الكثير من الأفكار والطروحات النظرية التي بقدر ما أكدت أهمية ودور المعرفة الضمنية وتأثيرها، عكست أيضا نوعاً من الحوار الذي يرقى إلى جدل فكري حول دور المعرفة الضمنية في الأداء، فالمعرفة احد الموارد الرئيسية للنجاح وان عدم القدرة على استيعاب وفهم أهمية المعرفة الضمنية وتأثيرها الإيجابي تعد مشكلة أمام المنظمات ويتطلب ذلك الكثير من الجهود لتوضيح وتفعيل المعرفة الضمنية للمدققين عبر كشف الأخطاء والمخالفات والتزوير وأعداد التقارير التدقيقية التي تعتمد بصوره أساسية على الخبرة والمهارة والقدرة العقلية والحدس الخاص بالمدققين العاملين في مكتب المفتش العام لرفع مستويات الأداء في تلك المكاتب، الأمر الذي سمح أن يدرك الباحثان الإشكالية التي تتضح في هذه المكاتب في كيفية توظيف المعرفة الضمنية المتوافرة لدى المدققين الخبراء في المكاتب هذه في فاعلية أدائها ويمكن أن نبلور مشكلة البحث في استئثار التساؤل الآتي "هل استطاع المفتشون العميين عكس المعرفة الضمنية للمدققين في تحقيق فاعلية أداء مكاتبهم؟؟" ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الآتية:-

- ا- ما مستوى المعرفة الضمنية للمدققين العاملين في مكاتب المفتشين العميين ؟
- ب- ما مستوى فاعلية أداء مكاتب المفتشين العميين ؟
- ج- ما مدى فهم المفتش العام ومديري الأقسام وإدراكهم لأهمية المعرفة الضمنية في تحقيق مستوى الأداء المنظمي المطلوب لمكتب المفتش العام ؟
- د- هل إن المعرفة الضمنية للمدققين انعكست على تحقيق فاعلية أداء مكتب المفتش العام ؟



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

### 2- أهمية البحث

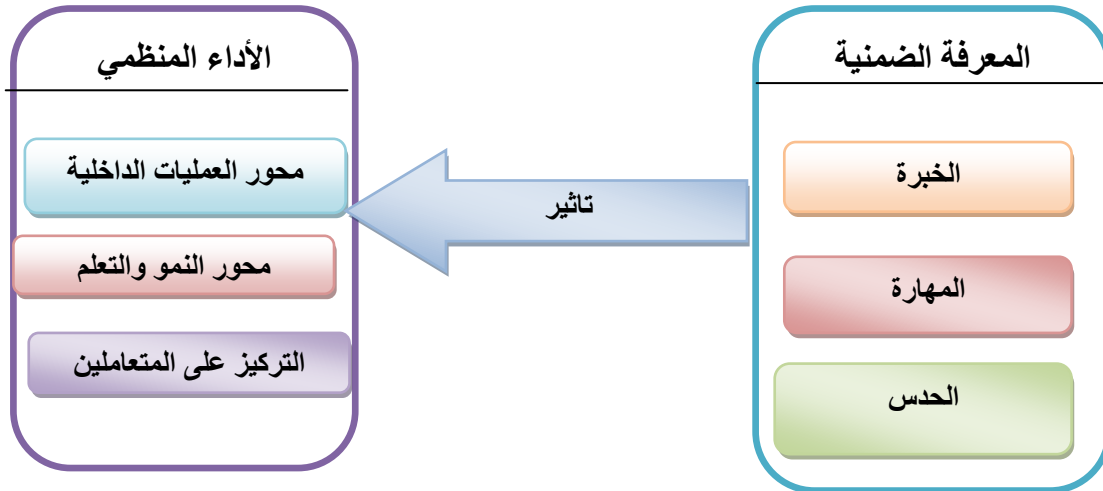
يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة إذ يسهم في تقديم إطار نظري عن المعرفة الضمنية كونها من الموضوعات الحاسمة في نجاح عمل مكاتب المفتشين العامين بعد ان أصبح ارتكاز كثير من المنظمات على تلك المعرفة المخزونة لدى الأفراد العاملين في المكاتب ولاسيما المدققين وكيفية اكتسابها وتوظيفها بالشكل الصحيح فضلا عن تأشير اهم متطلبات فاعلية أداء المكاتب الذي يعد احد المؤشرات المهمة التي تعكس مدى نجاح المكتب وقدرته على تحقيق أهدافه ،وتبرز تلك الأهمية في جانبين نظري عبر اسهامه في إغناء المكتبة العلمية العراقية فيما يخص موضوع المعرفة الضمنية والأداء المنظمي مما يحتويه التأطير النظري للبحث من محاور مهمة ومفيدة وإبراز مساهمة الباحثين في هذا المجال. وجانب عملي ميداني إذ يكتسب هذا البحث أهميته من كون البيئة متمثلة في مكاتب المفتشين العموميين وهي احد الجهات الرقابية المهمة لدورها في حماية المال العام ومحاربة الفساد ويتوقع بنتائجه سيسهم في الارتقاء بمستوى أداء مكاتب المفتشين العامين عن طريق ترجمة نتائج البحث إلى توصيات مفيدة.

### 3- أهداف البحث

- أ- تشخيص مستويات المعرفة الضمنية للمدققين والأداء لمكاتب المفتشين العامين.
- ب- تشخيص طبيعة تأثير المعرفة الضمنية للمدققين في تحقيق فاعلية الأداء في مكاتب المفتشين العامين.
- ج- الخروج بجمللة من الاستنتاجات وتقديم التوصيات لهذه المكاتب بما يسهم تطوير عملها.

### 4- المخطط الفرضي للبحث:

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



يعبر المخطط عن ان المعرفة الضمنية للمدققين والتمثلة بخبرتهم ومهارتهم وحدسهم وقدرتهم ممكن ان تنعكس في تفعيل أداء مكاتبهم، أما بخصوص فاعلية الاداء المنظمي هو تحديد مستوى الاداء هل هو عال او متوسط او منخفض في المنظمة.

### 5- فرضيات البحث:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المعرفة الضمنية في أبعاد الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين وتنبثق منها أربعة فرضيات فرعية وكالاتي :-
- أ- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، الحدس، القدرة على التفكير) في محور العمليات الداخلية.
  - ب- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، الحدس، القدرة على التفكير) في محور النمو والتعلم.



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العمامين

ت- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، الحدس، القدرة على التفكير) في محور التركيز على المتعاملين.  
ث- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، الحدس، القدرة على التفكير) في إجمالي الأداء المنظمي.

### 6 - حدود البحث

أ- الحدود الزمنية: المدة الزمنية المحدده لجمع البيانات واستقصاء المعلومات الخاصة بالبحث ما بين (2016/1/1 – 2016/3/1) لتوزيع الاستبانة واستلامها وتحليلها.  
ب- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث بمكاتب المفتشين العمامين العاملين في الوزارات او الهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة (وزارة الدفاع، الخارجية، الاتصالات، الصحة، التجارة، العمل والشؤون الاجتماعية، الثقافة، الهجرة والمهجرين، التربية، المالية، البلديات والاشغال العامة، التخطيط، العدل، العلوم والتكنولوجيا، الوقف السني، الوقف الشيعي، الوقف المسيحي والديانات الاخرى، مؤسسة السجناء، مؤسسة الشهداء)

### 7 - أدوات البحث

تنقسم أدوات البحث على:

أ- المصادر والمراجع التاريخية : استعان الباحثان ببعض الكتب والمراجع والأبحاث العلمية العربية والأجنبية المنشورة والرسائل والاطاريح الجامعية العربية والأجنبية المطبوعة والالكترونية والاستعانة أيضا بشبكة الانترنت.  
ب- المقابلات الشخصية: التي تأخذ أسلوب طرح الأسئلة وانتظار الجواب من قبل العينة المبحوثة وتوضيح الغموض حول بعض الفقرات والاستفسارات.  
ت- الاستبانة : تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث.  
ث- جمع البيانات الكمية عن أنشطة وانجازات بعض مكاتب المفتشين العموميين للسنوات (2010-2014).

### 8 - مجتمع البحث وعينته:

أ- مجتمع البحث : تمثل بمكاتب المفتشين العمامين في العراق وهي (36) مكتب موزعين على الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة، وقد حدد مجتمع البحث بالاشخاص الذين يستخدمون تقارير المدققين وعددهم بالمكاتب المبحوثة (108) فردا وهم بدرجة (مفتش عام ومعاون مفتش عام ومدير قسم الرقابة والتدقيق).  
ب- عينة البحث : تم اختيار عينة قصدية وبعدد (57) وهو حجم عينة البحث. وان من أسباب اختيار مكاتب المفتشين العموميين مجتمعاً للبحث تكمن في:  
(أولاً) أهمية هذه المكاتب من وجهة نظر اغلب الباحثين، نظراً لطبيعة عملها في ظل المعرفة ومن خلال أعمال الرقابة والتدقيق والتفتيش والتحقيق وتقويم الأداء وغيرها.  
(ثانياً) ان للمعرفة الضمنية خصوصية واضحة في عمل وانشطة هذه المكاتب وأن استغلالها بالشكل الأمثل سيعود بالفائدة في دعم وتطوير إمكانيات أنشطة الرقابة والتدقيق على الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة.

### 9 - الأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث :

أ- النسب المئوية و الوسط الحسابي : لتحديد مستوى ونسب الإجابات حول الفقرات لمتغيرات البحث.  
ب- الانحراف المعياري : يستخدم لغرض قياس درجة التشتت المطلق لقيمة الإجابات عن الوسط الحسابي.  
ت- معامل الاتحداً البسيط: يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.  
ث- معامل الاتحداً المتعدد يستخدم في تحديد تأثير متغيرات مستقلة في متغير معتمد.  
ج- اختبار (t) و (F) لاختبار المعنوية لمعامل الارتباط والوسط الحسابي وقياس صدق الاستبانة.  
ح- معاملات كرومباخ الفا والتجزئة النصفية (Split Half) لقياس درجة الثبات بالنسبة للمقياس، والجدول (2) يوضح مكونات الاستبانة.



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

جدول رقم (2) وصف فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصدر
1	المعلومات الشخصية	- الجنس - العمر - المؤهل العلمي - العنوان الوظيفي - سنوات الخدمة الوظيفية	1 1 1 1 1		إعداد الباحث
2	المعرفة الضمنية	1- الخبرة 2- المهارة 3- الحدس 4- القدرة على التفكير	7 7 7 7	7-1 14-8 21-15 28-22	الحدس/ بالاعتماد على دراسة الحدراوي والزهيرى 2013 اما الابعاد الأخرى بالاعتماد على بعض الدراسات والطروحات النظرية من الجانب النظري للبحث
3	الاداء المنظمي	1- محور العمليات الداخلية 2- محور النمو والتعلم 3- محور التركيز على المتعاملين (المستفيدين)	10 10 10	38-29 48-39 58-49	Kaplan & Nortan 1992، عيد: 2013، سعيد 2005، الكعبي: 2011:

### 10- الصدق والثبات للمقياس:

#### أ- قياس الصدق الظاهري:

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على عدد من الخبراء المختصين لتحديد مدى صلاحية فقراتها للبحث. إذ بلغ عدد المحكمين (17)، و تم تثبيت بعض الملاحظات المهمة لتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات الأخرى وإجراء التصحيحات إذ أخذ الباحث بجميع الملاحظات، وكان عدد فقرات الاستبانة (58) فقرة وحصلت على اتفاق أغلب المحكمين وبنسبة (95%) وبهذا تحقق الصدق الظاهري.

#### ب- اختبار صدق المحتوى

جرى اختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من أجله وتم من خلال ترتيب مجاميع الاجابات عن عبارات المقياس تنازلياً او تصاعدياً إذ يتم تقسيمها على مجموعتين متساويتين، وتؤخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ثم يقاس الفرق بين المجموعتين عبر حساب الوسط والانحراف المعياري لمجموعتي الدرجات العليا والدنيا وإجراء اختبار (t) عليها ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين وبعد حساب قيمة (t) تتم مقارنتها بالقيمة الجدولية عند مستوى معنوية معين فإذا كانت قيمة (t) المحسوبة مساوية او اكبر من القيمة الجدولية دل ذلك على وجود فروق معنوية بين المجموعتين وهذا يعني صدق المقياس. والعكس صحيح وبلغت قيمة (t) المحسوبة للمقياس (10.611) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية قيمة (t) الجدولية البالغة (1.70) وهذا يعني صدق المقياس المستخدم وبمستوى معنوية (0.05).

#### ت- اختبار الثبات (Reliability)

يقصد بالثبات ان المقياس لو طبق على مجموعة الافراد انفسهم بعد مدة من الزمن فانه يعطي النتائج نفسها، وأن اغلب الباحثين يلجأون الى طريقة التجزئة النصفية (Split Half)، بالاعتماد على إيجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية وبين الاسئلة الزوجية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق معادلة (Spearman- Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وان معامل ارتباط بيرسون لنصف الاستبانة (0.96) وبعد ان تم تصحيحه بمعادلة (سبيرمان براون) اصبح معامل الثبات لكل الاستبانة ككل (0.98) هذا يعني ان استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن استخدامها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

### ثانيا- عرض لبعض الجهود المعرفية السابقة

1- دراسة ( الكبيسي 2002 ) المعنونة (إدارة المعرفة وإثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة): هدفت الى تحديد ابعاد المعرفة الضمنية والظاهرة والتطبيقات المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها لتشخيص العلاقة ومعرفة مدى تأثيرها في الإبداع التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط، شملت العينة ( 54 ) مديرا (11) مدير مفوض و(43) من مديري الأقسام وكانت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، تمثلت ابعاد المعرفة الضمنية بـ (الخبرة، المهارة، الحدس، التفكير)، وكانت ابرز النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وتوجد علاقة ضعيفة بين اجمالي المعرفة الضمنية والإبداعات المتبناة وعمليات إدارة المعرفة.

2 – دراسة ( Pathirage et al 2007 ): المعنونة ( Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective ) المعرفة الضمنية والاداء المنظمي : في منظور صناعة البناء والتشييد في القطاع الانتاجي الصناعي، تهدف الى تحديد اهمية المعرفة الضمنية (الخبرة والمهارة) في تحقيق الاداء المنظمي، وكانت ابرز النتائج ان المعرفة الضمنية لها دور مهم في منظمات الاعمال اذ تسهم الى حد كبير في اداء الاعمال وتحقيق الوعي وإبراز الاداء وتحقيق ميزة تنافسية وايضا اهميتها في صناعة البناء والتشييد.

3- دراسة ( BRITTA HERBIG & ANDRE BUSSING 2004 ) المعنونة ( The role of explicit and implicit knowledge in work performance ) دور المعرفة الظاهرة والدفينة (الضمنية) في اداء عمل الممرضين العاملين في القطاع الصحي: هدفت الى إيجاد العلاقة والاثار بين المعرفة الظاهرة والدفينة في اداء العمل، حجم العينة (15) تضمنت الممرضين العاملين في القطاع الصحي، وكانت ابرز النتائج ان المعرفة الدفينة اي خبرة الممرضين لها دورا مهم في اداء العمل الموكل اليهم وذلك نتيجة الاختبارات التي خضعت اليها العينة المبحوثة اذ نجح (9) ممرضين من اصل (15) لانهم يتمتعون بخبرة في ذلك المجال.

4- دراسة (جميل 2008 ) المعنونة (مدى تأثير عامل الخبرة في تحسين جودة الاداء المهني لمراقبي الحسابات) دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية ومكاتب التدقيق الخاصة: هدفت الى ايجاد تأثير خبرة مراقب الحسابات في جودة الاداء المهني، وكانت حجم العينة ( 121 ) من المحاسبين القانونيين العاملين في ديوان الرقابة المالية ومراقبي الحسابات اصحاب مكاتب التدقيق في القطاع الخاص، وكانت ابرز النتائج وجود علاقة تأثير لخبرة مراقب الحسابات وجودة الاداء المهني.

5 - دراسة (الحدراوي والزهيرى 2013 ) المعنونة (استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الاداء المتوازن) في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف : هدفت الى ايجاد العلاقة والاثار بين الحدس والخريطة الاستراتيجية من خلال منظور بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، التركيز على الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، اذ كان حجم العينة (32) من المديرين والمعاونين وروساء الاقسام ، وكانت ابرز النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للحدس في صياغة الخارطة الاستراتيجية، اي ان القادة في المصارف المبحوثة لا يعتمدون على الحدس ومعرفته الضمنية في صياغة الخريطة الاستراتيجية.



## المحور الثاني / المعرفة الضمنية / مفاهيم أساسية

سيتم في هذا المبحث تناول بعض المفاهيم الأساسية حول المعرفة الضمنية وكالاتي :

### أولاً- مفهوم المعرفة الضمنية :

ان دراسة المعرفة الضمنية نشأت من العمل الفلسفي لـ (polany1966) الذي أرسى الاساس النظري وصاغ عبارة كثير ما يستشهد بها " اننا نعرف اكثر مما نستطيع ان نقول للأخرين " (taylor,2007:61). ووصف (Nonaka1991) ان هناك بعدين للمعرفة الضمنية وهي البعد الفني الذي يمثل ( الدراية ) والبعد المعرفي الذي يتألف من المعتقدات والأفكار والقيم. (Alwis&Hartman,2008:135). بينما وضح (spender1996) ان المعرفة الضمنية لا تعني المعرفة التي لا يمكن ترميزها وإنما المقصود بذلك ان جملة من ابعادها لا يمكن جعلها بشكل تام معلنة سواء كانت متجسدة في القدرات المعرفية ام المادية ( جرادات واخرون ،2011: 49)، واكد (colon,2010:5) انها صعبة التعبير والصياغة كونها متجذرة في سلوكيات واتجاهات وخبرات وقيم حاملها. في حين هناك مجموعة من المفاهيم تناولتها من حيث الخبرة والمهارة والقيم والمقدرات الشخصية اذ قال (MCAdam,2007:52) ان ما يميزها عن المعرفة المعلنة هو انها تتألف من الحقائق والانماط الذهنية ووجهات النظر والاحكام والرؤى والحدس الباطني والشخصي والتوقعات والمعتقدات التي من الصعب التعبير عنها وصياغتها اذ تقوم بالاساس على النشاطات الفردية. اما ( البغدادي والعبادي ،2010: 247- 248) يصفها بانها المعرفة المبنية بالاساس على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية والمكتسبة لاداء الاعمال. وبالاتجاه نفسه اشار( الكبيسي ،2014: 24) الى انها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحسية والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز او كلمات، وتشير الى ماله صلة بمعرفة كيف ( know-HOW ).

### ثانيا- اهمية المعرفة الضمنية :

ان المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي اداتها الحيوية في القيام بوظائفها او مباشرة انشطتها من اجل تحقيق اغراضها وغاياتها، اذ تساعد نظم الخبرة على توظيف الخبرات السابقة في حل المشكلات وتطوير الاعمال (درويش ،2007: 21)، ولها اهمية واضحة بتحقيق التميز في الوظيفة، وتمثل الكفاءة الاساسية للمنظمة اذ تجعل تنفيذ العمل بسلاسة وتزيد من جودة العمل ( mahroelan : 2012 : 305). في حين تناول اهميتها البعض كميزة تنافسية وان المعرفة الضمنية من ناحية اخرى تميل الى ان يكون حجبها عن النقل المباشر فان هذا يسهم او يلعب دوراً كبيراً في تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية (2: 2003 : BUSCH). وان اغلبية المعرفة الموجودة في المنظمة هي ضمنية اذ تمثل %80 من اجمالي معرفة المنظمة (Mishra,2009:50).

### ثالثا- مصادر المعرفة الضمنية :

من خلال الاطلاع على وجهات النظر والآراء الخاصة بالباحثين في هذا المجال تم تصنيف مصادر المعرفة الى ثلاثة مصادر رئيسية رأس المال الفكري: يشير رأس المال البشري إلى المعرفة الظاهرية والضمنية التي يمتلكها الأفراد فضلا عن قدرتهم على توليد المعرفة لاستفادة منها في أداء مهام المنظمة (226 : 2006 : Lytras). وأضاف ( Farazmand , 2007 : 15) أن رأس المال البشري مفتاح للتقدم والقوة وتحسين إنتاجية الاداء وبذلك يعد مصدرا للمعرفة الضمنية بالاعتماد على الخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد. حين اوضح (massingham :2008:543) بأنها المعرفة المجتمعة التي يمتلكها الموظفون. التعلم التنظيمي : اشار (charlottetown 2000) ان عملية التعلم التنظيمي ذات اهمية تكمن في الاستفادة من قدرات وخبرات الاخرين وتناقلها لتكون جزءاً من الذاكرة التنظيمية المعرفية (2:2002: hatami etal)، وقد اوضح ( Aggestam,2006 : 296) ان تعلم التنظيمي هي مجموعة من الأفراد يحملون ثقافته مشتركة يعملون على تعزيز الثقة من خلال التعلم المستمر وتقاسم المعرفة والتجارب السابقة.



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

الذاكرة التنظيمية: اشار ( olver2000 ) الى انها الوسائل التي يتم من خلالها تخزين المعرفة لاستخدامها في المستقبل (Zadayannaya,2012:3-4)، ان المعرفة والمعلومات الخاصة بالماضي يمكن تخزين وان هناك العديد من الانشطة والعمليات التي كانت تنفذ من قبل الافراد والعاملين في المنظمة لم يتم توثيقها وغالبا ما تكون في اذهان الافراد في شكل من اشكال المعرفة الضمنية الموثقة على شكل ملاحظات وهوامش على الكتب الرسمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات المستقبلية (perez & ramos :2013:17).

### رابعاً- انواع المعرفة الضمنية :

بحسب تصنيف (spender 1996) فقد صنفتها إلى ثلاثة أصناف بناء على مستوياتها الفردية والجماعية وكالاتي المعرفة الموضوعية ( Objective knowledge ) اذ يتم تقاسمها العاملين في المنظمة (معرفة ضمنية) المعرفة المهنية المشتركة. المعرفة الآلية (Automatic knowledge) وهي تلك المعرفة التي يكتسبها الفرد من خلال العمل ( معرفة ضمنية) متمثلة بالمهارات والمواهب والاراء الشخصية. المعرفة التجميعية (Collective knowledge) وهي المتمثلة بمعرفة الجماعة الكامنة (نايف، 2012 : 55). في حين قسمها كل من (Awad & Ghaziri ,2004:42) (LiHuang&weiyang,2009:702) ( الظاهر، 2009 : 41 ) بحسب مستوى تشخيصها الى المعرفة الضمنية المشخصة: التي من السهل ادراكها وتشخيصها، والمعرفة الضمنية الدفينة او الكامنة (implicit) من الصعب تشخيصها وجودها قائم على استنتاجها من خلال التجربة ومراقبة الاداء والسلوك والمشاركة.

### المحور الثالث/ الأداء المنظمي / مفاهيم أساسية

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية الخاصة بالأداء المنظمي وكالاتي :

#### أولاً - مفهوم الأداء المنظمي

يعد مفهوم الأداء المنظمي من المفاهيم التي ركز عليها الكثير من الباحثين خلال الاعوام المنصرمة بشكل واسع لعاله من اهمية بالنسبة للعاملين والمنظمة بشكل عام، اذ تناول بعض الباحثين والكتاب مفهوم الاداء المنظمي من جوانب ووجهات نظر متعددة منهم من وصفه بأنه القدرة على تحقيق الاهداف اذ عرفه (wright et al ,1998: 259) هي تلك الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. وبذات الاتجاه تناوله (Daft&noe,2001:9) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف من خلال الاستخدام الامثل لمواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية. ويتناوله (Chien & yaum,2013: 43) بأنه مجمل الانشطة والفعاليات التي تمارسها المنظمة من اجل تحقيق الاهداف خلال مدة زمنية معينة، اي اخذ بعين العناية الوقت المحدد لانجاز تلك الاهداف لم يكتف فقط بتحقيقها، وكما وصفه كل من (Molina et whellen & hunger ,2004: 243) (Molina et al 2010:28) بأنه النتائج او المحصلة النهائي لانشطة المنظمة.

#### ثانياً- أهمية الأداء المنظمي:

يعد احد الأساليب الأساسية الذي من خلاله تستطيع المنظمة من تحديد وتقويم انشطتها الداخلية المختلفة وان عملية قياسه تكتسب أهمية كبيرة لعدة اعتبارات من أهمها تحديد الفجوة بين الاداء الفعلي والاداء المخطط وتحديد مستوى النجاح او الفشل في اداء المنظمة وتحديد وتعديل الانحرافات في الاداء (عيد : 2013 : 71). ويرى (Aken & colemen : 2002 : 27) ان اهمية قياس اداء المنظمة يساعد على تحديد مجموعة من المقاييس بشكل مناسب لمواكبة الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وقياس فعالية الاداء في الوحدات والاقسام الادارية المختلفة والاسهام في تحديد نقاط القوة والضعف وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. في حين وضع (Neely etal : 1999) اهمية الاداء في مساعد المديرين في تحديد مستوى الاداء الجيد ويساعد الادارة في تحديد الوقت المناسب للتدخل اذا كان الاداء يتدهور. بينما اضاف ( Ittner & Larcker : 2003 ) على ماتقدم: المساعدة في تخصيص وتوجيه الموارد والتقدم نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وتقييم الاداء الاداري ( Tapinos,etal : 2005 : 371 ).





## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العميين

### ثالثا- اهداف الاداء المنظمي:

اشار عدد من الباحثين الى مجموعة من الاهداف الخاصة بالأداء المنظمي اذ تعد الخطوة الاولى للتحسين (Lusthaus,1999:11). اذ حدد ( الكرخي : 2001 : 41 ) مجموعة من الاهداف وهي :مساعدة الادارة العليا بالحصول على صورة واضحة لاجراء عملية التقويم الشاملة واستخدام الموارد المتاحة بشكل امثل لتحقيق اعلى عائد، في حين اشار (Alcen·colmer، 2005.54) الى مجموعة اهداف : لقيام بربط نتائج قياس الاداء بالتعلم المنظمي للنهوض بمستويات الاداء، تحسين وتوجيه سلوك الافراد واتجاه الانشطة المحورية الواجب القيام بها من اجل تحقيق الاهداف، وقياس مدى فاعليه اداء الوحدات الإدارية ومدى اقترابها من تحقيق الاهداف، وازاد (Macking، 2008.62) اهداف اخرى وهي :تحسين جودة الاداء وصولا الى تحقيق الاهداف، تعزيز مستوى الانتاجية. تعزيز المساءلة وبناء القدرات، وتحسين نتائج الاداء المنظمي، وادارة الاداء وتحديد الحوافز والكفاءات ( Roa، 2008:6).

### رابعا – مقاييس ومؤشرات الاداء المنظمي

هنالك العديد من المقاييس المستخدمة لقياس الاداء المنظمي، منها مقاييس مالية تستخدم من قبل المنظمات الهادفة للربح بينما المنظمات الخدمية او غير الهادفة للربح لا تعتمد على المقاييس المالية فقط كونها لا تعكس الصورة الواضحة لنشاط وفعاليات المنظمة (Markova, 2012:15). ان هذا الانتقاد يعود الى نقص الارتباط في بيئة غنية بالمعلومات وهي مؤشرات تاريخية للأداء، واصبح هناك شبه اجماع عام على ان الطرائق التقليدية لا بد مراجعتها للتغلب على العيوب واصبحت الحاجة ملحة لتوفير ادوات اكثر دقة (قدومي واخرون، 2011: 3) وحدد كل من (Neely et al, 2002: 12) و (Tangen,2004:729) و (Neely,2007:140) و (Rajnoha&Dobrovic, 2011: 53) مجموعة من المقاييس المتنوعة منها المالية مثل (القيمة المطلقة من الارباح والتدفق النقدي ومؤشرات الربحية ونظام التكاليف على اساس النشاط والعائد على حق الملكية )، وبطاقة الاداء المتوازن، وادارة الجودة الشاملة ( المعايير الاوربية EFQM ومالكوم بالدريج وجائزة الجودة الوطنية والمقارنة المرجعية ) وقدم (Thompson & Strickland 1999) واحد من اهم مقاييس الاداء هو الفاعلية الى جانب الكفاءة (عبد ، 2013: 76).

### خامسا- العلاقة بين المعرفة الضمنية والاداء المنظمي:

تسعى المنظمات الى توظيف الخبرة المكتسبة من عملية التعلم والتطوير المستمر للاداء، ومن ثم تحقق نقلة نوعية من الضعف الى التميز وللحفاظ على هذا التميز بشكل مستمر وعلاج القصور في اي عنصر من عناصر الاداء ان وجد بحيث تحقق الكفاءة والفاعلية في الاداء المنظمي ( ابو امونه ، 2014 : 84). وتمكن المهارة الفرد من حل المشكلات واتخاذ القرار وتطبيق الحكم الجيد في حالات تنظيمية معقدة وتساعد الفرد على ان يلتزم بالمستويات الفنية المهمة وان يجتهد باستمرار لتحسين كفاءة وجودة عمله وان ينفذ المهام والواجبات بافضل ما في قدرته، اذ ينسج التعلم مفاهيم الفرد وأدائه واتجاهاته ومن ثم ينعكس على اداء المنظمة بشكل عام، (جميل ، 2008: 20-22). وان قدرة الفرد على اتخاذ القرار واستئارة الجهود وترتيب الاولويات تبعاً للوقت المتاح وتحديد وقت ومدة الانجاز للاعمال تعد من المهارات الادارية التي تسهم في تحسين جودة الاداء الامر الذي ينعكس على اداء المنظمة (البرغوث، 2013 : 85-89). اما التفكير عبارة عن قذحات واشارات او نماذج ذهنية يطلقها العقل ويُفعل التفكير حزمة المهارات التي يمتلكها الافراد، ويعد العنصر الاساسي للنجاح بالنسبة للمنظمات التي يمكنها من التفوق في الاداء وحل المشكلات التي تواجهها وتحقيق اهدافها (محمود، 2015: 141-144)، وان قدرة الافراد على احداث التغيير من خلال انتاج افكار جديدة وتطوير افكار العمل القديمة يسهم في تعزيز الاداء المنظمي وتطويره (العنزي وصالح، 2009: 414). ويعد التعلم بانه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الاداء الفردي والكلية للمنظمة (نجم ، 2008 : 242-244). وان ادارة المعرفة الضمنية تعد مبادرة تضاف الى خطة المنظمة الاستراتيجية والتي تهدف الى تحسين الاداء وتحقيق النمو في أنشطة وفعاليات المنظمة (kalling,2003:76)، وهذا يحفز اكتساب واستعمال المعرفة الضمنية في تحسين الاداء المنظمي ( العاني ، 2015 : 65).



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

### المحور الرابع / وصف أهمية متغيرات البحث

سيتم من خلال هذا البحث عرض نتائج البحث الميداني المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليلها ( المعرفة الضمنية والاداء المنظمي ) وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والاسواط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف على المستوى الفرعي والعام لمتغيرات البحث، إذ اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات افراد العينة، وسيكون مستوى الاجابة محصورا بين (1-5) وعلى خمس مستويات وفقا للفئات، بعد استخراج طول الفئة وذلك من خلال طرح الحد الاعلى للمقياس وهو (5) من الحد الادنى للمقياس وهو (1)، ومن ثم قسمة الناتج على عدد مستويات المقياس البالغة (5) لتصبح طول الفئة (0.80) من ثم يضاف طول الفئة الى ادنى رقم في مستوى المقياس وهو رقم (1) وتكون الفئات على النحو الاتي: (من 1- 1.80 ضعيف جدا، من 1.81- 2.60 ضعيف، من 2.61- 3.40 متوسط، من 3.41- 4.20 عالي، من 4.21- 5 عالي جدا)

**اولاً - عرض النتائج وتحليلها حول المعرفة الضمنية:** يظهر الجدول (2) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بخصوص المعرفة الضمنية إذ يعكس الجدول وسطا حسابيا اجماليا فوق الوسط المعياري بلغ (3.58) وهي قيمة عالية وبانسجام عال في الاجابات تؤكد قيمة الانحراف المعياري (0.64) ومعامل الاختلاف الاجمالي (17.88) وقد لمس الباحثان ان هذه النتيجة تعكس واقعا حقيقيا لمكاتب المفتشين العامين، إذ انها تمتلك عددا لابأس به من المدققين الذين اكتسبوا خبرة ومهارة وقدرة على التفكير نتيجة العمل الميداني والدورات التدريبية والحالات العملية التي قد مرت عليهم اثناء مسيرتهم الوظيفية وقد قيست المعرفة الضمنية بأربعة ابعاد (الخبرة، المهارة، الحدس، القدرة على التفكير) وكانت النتائج حولها كالآتي :

**1- الخبرة :** يظهر الجدول (2) المشار إليه ان مستوى الخبرة عال إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.78) فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.68) و (17.99) على التوالي وهما قيمتان منخفضتان تعكسان درجة انسجام عالية في اجابات العينة. وقد لمس الباحثان ذلك إذ ان اغلب المدققين العاملين في مكاتب المفتشين العامين تم نقل خدماتهم من دوائر ووزارات اخرى كانوا يعملون فيها في مجال الرقابة والتدقيق والحسابات و تتراوح خدماتهم بين (5-25) سنة، وتراكت خبراتهم منذ تأسيس المكاتب سنة 2004 والى يومنا هذا. اما على صعيد الفقرات فقد قيست الخبرة بسبع فقرات (1-7) في الاستبانة وكانت النتائج حولها قد انحصرت بين اعلى قيمة وسط حسابي حقيقته الفقرة (1) (يتمتعون بالقدرة على اكتشاف الانحرافات )، بلغت (4.12) وهي عالية بحسب الفئات وباقل تشتت وبانسجام عالي إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.60) و(14.56) على التوالي، وبين اقل قيمة من اصل الفقرات السبع حقيقتها الفقرة (2) (يخصصون الوقت الكافي للتعلم من تجارب الاخرين ) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.56) وهي قيمة متوسطة.

**جدول (2) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات افراد العينة بشكل عام بصدد مستوى المعرفة الضمنية (ن = 57)**

متغيرات المعرفة الضمنية	مقياس الاجابة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
	لا اتفق اطلاقا		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما				
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
1	13	22.8	39	68.4	4	7.0	1	1.8	-	-	4.12	0.60	14.56
2	9	15.8	21	36.8	20	35.1	7	12.3	-	-	3.56	0.91	25.56
3	11	19.3	28	49.1	14	24.6	3	5.3	1	1.8	3.79	0.88	23.22
4	8	14.0	34	59.6	12	21.1	1	1.8	2	3.5	3.79	0.84	22.16



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين

25.33	0.95	3.75	3.5	2	7.0	4	17.5	10	54.6	31	17.5	10	5	القدرة على تقييم المواقف وتحديد المشكلات.
22.62	0.88	3.89	3.5	2	1.8	1	17.5	10	56.1	32	21.1	12	6	لديهم القابلية للاستفادة من الأخطاء.
26.69	0.95	3.56	1.8	1	12.3	7	28.1	16	43.9	25	14.0	8	7	القدرة على الموازنة بين سرعة ودقة الأجزاء.
17.99	0.68	3.78	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام											
19.11	0.73	3.82	-	-	7.0	4	15.8	9	64.9	37	12.3	7	8	يتمتعون بقدرات العرض الواضح والدقيق للتقارير.
27.49	0.94	3.42	1.8	1	14.0	8	36.8	21	35.1	20	12.3	7	9	يتمتعون بمهارات تحليلية للمواقف المعقدة والمتشابكة
26.07	0.91	3.49	-	-	15.8	9	31.6	18	40.4	23	12.3	7	10	يحرصون على ممارسات لتنشيط مهاراتهم لحل مشكلات
22.91	0.82	3.58	1.8	1	8.8	5	26.3	15	56.1	32	7.0	4	11	يتمتعون بالجاهزية للتخطيط لأعمالهم
25.27	0.92	3.64	1.8	1	12.3	7	17.5	10	56.1	32	12.3	7	12	يتمتعون بسرعة الاستجابة لمتطلبات الموقف وكشف الأخطاء
22.71	0.82	3.61	-	-	10.5	6	28.1	16	50.9	29	10.5	6	13	يستطيعون ابداع الحلول الممكنة
22.96	0.76	3.31	1.8	1	8.8	5	49.1	28	36.8	21	3.5	2	14	يتمتعون بالجاهزية لاستخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في حل المشكلات واتخاذ القرار
18.82	0.67	3.56	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام											

المعرفة

المعنى

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										متغيرات المعرفة الضمنية			
			لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
23.15	0.72	3.11	1.8	1	14.0	8	57.9	33	24.6	14	1.8	1	15	يتمتعون بالقدرة على التنبؤ والتعامل مع المجهول.		
29.84	0.91	3.05	5.3	3	19.3	11	43.9	25	28.1	16	3.5	2	16	يستخدمون العصف الذهني عند معالجة المواقف الغامضة.		
28.26	0.91	3.22	3.5	2	17.5	10	35.1	20	40.4	23	3.5	2	17	يتمتعون بالقدرة على تصور سيناريوهات الحلول.		
25.55	0.82	3.21	3.5	2	12.3	7	45.6	26	36.8	21	1.8	1	18	يتمتعون بالقدرة على التخيل والفراسة.		
26.58	0.84	3.16	1.8	1	17.5	10	49.1	28	26.3	15	5.3	3	19	لديهم القدرة على تصور حلول للمشكلات خارج المألوف.		
23.26	0.80	3.44	1.8	1	10.5	6	33.3	19	50.9	29	3.5	2	20	يستطيعون الاحساس بالأحداث الخاطئة والصحيحة وتوضيح مايعرفونه.		
21.21	0.77	3.63	1.8	1	7.0	4	22.8	13	63.2	36	5.3	3	21	يعتمدون على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في الماضي.		
19.33	0.63	3.26	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام													



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

19.44	0.76	3.91	-	-	7.0	4	12.3	7	63.2	36	17.5	10	يمتلكون أفكار واضحة حول غايات التدقيق والمطابقة.	22
21.39	0.83	3.88	-	-	8.8	5	14.0	8	57.9	33	19.3	11	لديهم القدرة على تنسيق الأفكار واستخلاص النتائج.	23
24.73	0.91	3.68	-	-	12.3	7	24.6	14	45.6	26	17.5	10	منصفون لرسم صورة واقعية عن الاسباب الحقيقية للحدث.	24
24.58	0.87	3.54	1.8	1	12.3	7	22.8	13	56.1	32	7.5	4	يتمتعون برويا نقدية للحلول والافعال المقترحة من الاخرين .	25
24.73	0.91	3.68	3.5	2	5.3	3	24.6	14	52.6	30	14.0	8	لديهم القدرة على تحديد المشكلات وتقويم الحلول.	26
27.07	0.95	3.51	-	-	17.5	10	28.1	16	40.4	23	14.0	8	يتمتعون بتميز ابعاد المشكلات واسبابها الجذرية.	27
27.57	1.02	3.70	5.3	3	5.3	3	22.8	13	47.4	27	19.3	11	لايترددون باعطاء الراي المهني والحلول الابتكارية.	28
20.27	0.75	3.70	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام											
17.88	0.64	3.58	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لاجمالي المعرفة الضمنية.											

القدرة على التفكير

### 2- المهارة:

يظهر الجدول (2) المشار إليه ان مستوى المهارة عال إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.56) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.67) و (18.82) على التوالي وهما قيمتان منخفضتان تعكسان درجة انسجام عالية في اجابات العينة. وقد لمس الباحثان من خلال المعلومات التي حصل عليها ان المدققين العاملين في مكاتب المفتشين العموميين قد تم اشراكهم في دورات تدريبية تخصصية في مجال الرقابة والتدقيق والحسابات، ويدعم ذلك عدد الدورات التي تم اشراك الموظفين فيها في المكاتب عينة البحث مكتب مفتش عام الوقف السني ومكتب وزارة المالية ومكتب وزارة الاتصالات كأمثلة إذ بلغ عدد الدورات التدريبية التخصصية (16) و (34) و (82) على التوالي وبمعدل عام بلغ (44) دورة خلال (5) سنوات. اما على صعيد الفقرات فقد قيست المهارة بسبع فقرات (8-14) في الاستبانة وكانت النتائج حولها قد انحصرت بين اعلى قيمة وسط حسابي حقيقته الفقرة (8) (يتمتعون بقدرات العرض الواضح والدقيق للتقارير)، بلغت (3.82) وهي عالية بحسب الفئات وبأقل تشتت إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.73)، (19.11) على التوالي، وبين اقل قيمة من اصل الفقرات السبع حقيقته الفقرة (14) (يتمتعون بالجاهزية لاستخدام الوسائل العلمية والتكنولوجيا في حل المشكلات واتخاذ القرارات)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.31) وبانسجام جيد في الاجابات تؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.76) (22.96) على التوالي.

### 3- الحدس:

يظهر الجدول (2) المشار اليه ان مستوى الحدس متوسط إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.26) فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.63) و (19.33) على التوالي وهما قيمتان منخفضتان تعكسان درجة انسجام عالية في اجابات العينة. اما على صعيد مستوى الفقرات فقد تم قياس الحدس بسبع فقرات (5-21) في الاستبانة وكانت النتائج حولها قد انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي حقيقته الفقرة (21)، (يعتمدون على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات متشابهة في الماضي)، بلغت (3.63) وهي عالية بحسب الفئات وبأقل تشتت إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.77) (21.21) على التوالي، وبين اقل قيمة من اصل الفقرات السبع حقيقته الفقرة (16) بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.05) وبانسجام مقبول في الاجابات تؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.91) (29.84) على التوالي.



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

### 4- القدرة على التفكير والتسبيب:

يظهر الجدول (2) المشار اليه ان مستوى القدرة على التفكير عالٍ إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.58) فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.64) (17.88) على التوالي وهما قيمتان منخفضتان تعكسان درجة انسجام عالية في اجابات العينة. وقد شاهد الباحثان من خلال المقابلات التي اجراها مع عدد من مدراء اقسام الرقابة والتدقيق ان اغلب المدققين العاملين في مكاتب المفتشين العموميين يتمتعون بقدرات على التفكير كون انشطة العملية الرقابية والتدقيقية تتطلب ذلك لما لها جوانب مهمة في كشف الانحرافات والمخالفات التي تتطلب منهم التوصل الى اسباب تلك الانحرافات والعمل على تقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها وعدم تكرارها مرة اخرى. اما على صعيد مستوى الفقرات فقد قيست القدرة على التفكير بسبع فقرات (22-28) في الاستبانة وكانت النتائج حولها قد انحصرت بين اعلى قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (22) (يتملكون افكار واضحة حول غايات التدقيق والمطابقة)، بلغت (3.91) وهي عالية حسب الفئات، وباقل تشنت اذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.76) (19.44) على التوالي، وبين اقل قيمة من اصل الفقرات السبع حققته الفقرة (27) (يتمتعون بتمييز ابعاد المشكلات)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.51)، وبانسجام مقبول وتشنت معتدل في الاجابات تؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.95) (27.07) على التوالي.

### ثانيا- عرض نتائج الاداء المنظمي وتحليلها:

يظهر الجدول (3) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بخصوص الاداء المنظمي اذ يعكس الجدول وسطا حسابيا اجمالياً فوق الوسط المعياري بلغ (4.04) وهو قيمة عالية وبانسجام عالٍ في الاجابات وتشنت قليل تؤكد قيمة الانحراف المعياري الاجمالي (0.52) ومعامل الاختلاف الاجمالي (12.87)، وقد لمس الباحثان ان هذه النتيجة تعكس واقعا حقيقيا لمكاتب المفتشين العامين، اذ انها استطاعت ان تحقق اهدافها وخططها الموضوعية والاستجابة للشكاوي، وكشف الفساد وانجاز اللجان التحقيقية واسترداد مبالغ الى الخزينة العامة للدولة، وتدقيق العقود والوثائق الدراسية وتطوير الموظفين. وقد تم قياس الاداء المنظمي بثلاث ابعاد (محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور التركيز على المتعاملين مع مكتب المفتش العام) وكانت النتائج حولها كالاتي :

### 1- محور العمليات الداخلية:

يظهر الجدول (3) المشار اليه ان مستوى محور العمليات الداخلية عالٍ إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.07) فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.63) و (15.48) على التوالي وهما قيمتان منخفضتان تعكسان درجة انسجام عالية في اجابات العينة. وقد شاهد الباحثان من خلال المعلومات التي حصلوا عليها والمعاشية الميدانية التي قاما بها لبعض المكاتب وجد ان مكاتب المفتشين العموميين تقوم بوضع خطط واقعية ومحددة بفترات زمنية قابلة للتطبيق وتستخدم مجموعة من البرامج المحوسبة لانجاز اعمالها وتوفير قاعدة بيانات مناسبة تساعدها في اتخاذ القرارات وتصميم هيكل تنظيمي وقنوات اتصال ملائمة للانشطة والعمليات التي تمارسها المكاتب. اما على صعيد مستوى الفقرات فقد تم قياس محور العمليات الداخلية بعشر فقرات (29-38) في الاستبانة وكانت النتائج حولها قد انحصرت بين اعلى قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (32) ( تحدد ادارة المكتب العبارات المسموح بها والعبارات غير المسموح بها عند ممارسة الانشطة التدقيقية والرقابية)، بلغت (4.28) وهي عالية جدا بحسب الفئات وباقل تشنت اذ كان الانحراف المعياري حولها (0.67)، وبين اقل قيمة من اصل الفقرات العشر حققته الفقرة (38) (تعمل ادارة المكتب على تطوير العمليات الداخلية)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.95) وبانسجام جيد في الاجابات تؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.87) (22.03) على التوالي.



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

### 2- محور النمو والتعلم:

يظهر الجدول (3) المشار اليه ان مستوى محور النمو والتعلم عالٍ إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.80) فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.59) (15.53) على التوالي وهما قيمتان منخفضتان تعكسان درجة انسجام عالية في اجابات العينة. وقد شاهد الباحث من خلال المعلومات التي حصل عليها والمعاشة الميدانية التي قام بها لبعض المكاتب وجد ان مكاتب المفتشين العامين تقوم بوضع خطط وبرامج تدريبية لتطوير الافراد العاملين وبالتنسيق مع هيئة النزاهة (الأكاديمية العراقية لمكافحة الفساد) وديوان الرقابة المالية الاتحادي والبرنامج الانمائي للامم المتحدة الخاص بتقديم الدعم الفني لمكاتب المفتشين العامين واقامة ورش العمل الخاصة بمكافحة الفساد.

اما على صعيد مستوى الفقرات فقد تم قياس محور النمو والتعلم بعشر فقرات (39-48) في الاستبانة وكانت النتائج حولها قد انحصرت بين اعلى قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (39) (تلجاء ادارة المكتب الى ادخال العاملين بدورات تطويرية) ، بلغت (4.51) وهي عالية جدا حسب الفئات وياقل تشتتت اذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.71)(15.74) على التوالي ، وبين اقل قيمة من اصل الفقرات العشر حققها الفقرة (46) (وجود تخصيصات مالية مناسبة في الموازنة لأنشطة التدريب) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.54) وبانسجام مقبول في الاجابات تؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.98) (38.58) على التوالي.

جدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بشكل عام بصدد مستوى الاداء المنظمي (ن = 57)

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										متغيرات الاداء المنظمي	
			لا اتفق اطلاقا		لا اتفق		متحايد		اتفق		اتفق تماما			
			1	2	3	4	5							
20.99	0.85	4.05	1.8	1	3.5	2	12.3	7	52.6	30	29.8	17	يتوافق أسلوب العمل في المكتب مع أهدافه	29
22.75	0.91	4.00	-	-	10.5	6	8.8	5	50.9	29	29.8	17	تحرص إدارة المكتب على توفير تقنيات ذات تأثير في فاعلية العمليات داخل المكتب	30
16.63	0.70	4.21	-	-	1.8	1	10.5	6	52.6	30	35.1	20	تقوم إدارة المكتب بالتحري عن الانحرافات في العمليات الداخلية في حال تجاوز الضوابط المحددة	31
15.65	0.67	4.28	-	-	-	-	12.3	7	47.4	27	40.4	23	تحدد الإدارة في المكتب العبارات المسموح بها	32
18.09	0.72	3.98	-	-	3.5	2	15.8	9	59.6	34	21.1	12	قنوات الاتصال تمكن الإدارة من رصد المخالفات المثبتة	33
19.80	0.80	4.04	-	-	7.0	4	8.8	5	57.9	33	26.3	15	يجري التخطيط للعمليات الداخلية في المكتب بكفاءة	34
17.78	0.72	4.05	-	-	1.8	1	17.5	10	54.4	31	26.3	15	تسهل العمليات الداخلية في عملية اتخاذ القرار الصحيح	35
18.60	0.77	4.14	-	-	5.3	3	7.0	4	56.1	32	31.6	18	تحد إجراءات العمل الداخلية من حالات الغش والتبذير	36
25.38	1.01	3.98	1.8	1	10.5	6	8.8	5	45.6	26	33.3	19	للإدارة القدرة على تحديد مشكلات العمل ومعالجتها	37
22.03	0.87	3.95	1.8	1	7.0	4	8.8	5	59.6	34	22.8	13	تعمل إدارة المكتب على تطوير العمليات الداخلية	38
15.48	0.63	4.07	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام											
15.74	0.71	4.51	-	-	3.5	2	1.8	1	35.1	20	59.6	34	تلجأ إدارة المكتب الى إدخال العاملين بدورات تطويرية	39
17.62	0.77	4.37	-	-	3.5	2	7.0	4	38.6	22	50.9	29	تسعى إدارة المكتب الى تشجيع الابتكار وتقديم الأفكار	40
26.69	0.95	3.56	-	-	15.8	9	28.1	16	40.4	23	15.8	9	تعد البرامج التدريبية التي يشارك بها المكتب في الوقت	41
25.56	0.92	3.60	-	-	14.0	8	28.1	16	42.1	24	15.8	9	يعتمد المكتب آليات التدوير الوظيفي لتطوير الخبرات	42



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين

24.69	0.87	4.05	-	-	7.0	4	14.0	8	45.6	26	33.3	19	تشجع إدارة المكتب في البحث عن طرائق وأساليب جديدة	43
28.07	0.96	3.42	-	-	21.1	12	28.1	16	38.6	22	12.3	7	برامج التدريب المتاحة كافية لزيادة معرفة العاملين في	44
18.58	0.73	3.93	-	-	3.5	2	19.3	11	57.9	33	19.3	11	تدرك إدارة المكتب الاحتياجات المعرفية المطلوبة	45
38.58	0.98	2.54	15.8	9	31.6	18	36.8	21	14.0	8	1.8	1	وجود تخصيصات مالية مناسبة في الموازنة لأنشطة	46
24.73	0.91	3.68	-	-	12.3	7	24.6	14	45.6	26	17.5	10	تقوم إدارة المكتب بمنح اجازات دراسية لاكمال الدراسة	47
19.72	0.85	4.31	-	-	7.0	4	3.5	2	40.4	23	49.1	28	يكافئ الموظف عند حصوله على تقدير عالي في الدورات التدريبية التي يشارك بها	48
15.53	0.59	3.80											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										متغيرات الاداء المنظمي		
			لا اتفق اطلاقا 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق تماما 5				
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
14.90	0.62	4.16	-	-	1.8	1	7.0	4	64.9	37	26.3	15	تفهم ادارة المكتب احتياجات الجهات المتعاملة معها بشكل مناسب	4 9	التدبير على رفع مستوى المكاتب
23.2	0.87	3.75	1.8	1	5.3	3	26.3	15	49.1	28	17.5	10	تعمل ادارة المكتب على تلبية طلبات المتعاملين معها بشكل يفوق مستوى توقعاتهم	5 0	
14.39	0.72	4.14	-	-	3.5	2	8.8	5	57.9	33	29.8	17	تعمل ادارة المكتب على خلق جو التعامل الايجابي مع المتعاملين مع المكتب	5 1	
12.78	0.57	4.46	-	-	-	-	3.5	2	47.4	27	49.1	28	الاخذ بعين الاعتبار الشكاوي والمعلومات الواردة من المتعاملين	5 2	
21.41	0.91	4.25	-	-	8.8	5	5.3	3	38.6	22	47.4	27	يتعامل المكتب مع المتعاملين على اساس متساوي من العدالة والانصاف والشفافية	5 3	
17.12	0.76	4.44	-	-	1.8	1	10.5	6	29.8	17	57.9	33	التعامل بسرية في المواقف التي تتطلب ذلك	5 4	
14.22	0.60	4.22	-	-	1.8	1	3.5	2	64.9	37	29.8	17	تاخذ ادارة المكتب بنظر الاعتبار ملاحظات المتعاملين حول تقاريرها	5 5	
15.88	0.71	4.47	-	-	1.8	1	7.0	4	33.3	19	57.9	33	غالبا تتسق ادارة المكتب مع هيئة النزاهة حول القضايا المشتركة	5 6	
15.24	0.66	4.33	-	--	1.8	1	5.3	3	50.9	29	42.1	24	تعمل ادارة المكتب على معالجة الشكاوي في الوقت المناسب	5 7	
16.02	0.70	4.37	-	-	1.8	1	7.0	4	43.9	25	47.4	27	تديم ادارة المكتب قنوات اتصال فاعلة مع المتعاملين	5 8	
11.74	0.50	4.26	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام												
12.87	0.52	4.04											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لاجمالي المعرفة الضمنية		



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

### 3- محور التركيز على المتعاملين مع المكتب

يظهر الجدول (3) المشار اليه ان مستوى محور التركيز على المتعاملين مع المكتب عال إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.26) فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.50) (11.74) على التوالي وهما قيمتان منخفضتان تعكسان درجة انسجام عالية في اجابات العينة. وقد شاهد الباحثان من خلال المعلومات التي حصلوا عليها والمعاشة الميدانية التي قاما بها لبعض المكاتب وجدا ان مكاتب المفتشين العامين تقوم بإدامة قنوات اتصال فعالة مع المتعاملين (المواطنين والموظفين وهينة النزاهة وديوان الرقابة المالية والوزارات والدوائر الحكومية والشركات الخاصة والعامية) المتمثلة بالبريد الالكتروني والخط الساخن وصندوق الشكاوي والعمل على نشر بوسترات وكتيبات توضح حرمة الرشوة بالبريد واثرا على المستوى الفردي والمستوى العام للشعب والمجتمع وأيضا يوجد تنسيق عال جدا مع هيئة النزاهة والرقابة المالية حول القضايا المشتركة المتمثلة بإحالة قضايا الفساد المكتشفة (رشوة، تزوير، اختلاس، فساد إداري، وغيرها) والقيام بالاستجابة للملاحظات الواردة من قبل الرقابة المالية في تقويم اداء عمل المكاتب. أما على صعيد مستوى الفقرات فقد تم قياس محور التركيز على المتعاملين مع المكتب بعشر فقرات (49-58) في الاستبانة وكانت النتائج حولها قد انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (56) غالبا تنسق إدارة المكتب مع هيئة النزاهة حول القضايا المشتركة، بلغت (4.47) وهي عالية جدا بحسب الفئات وبأقل تشتت إذ كان الانحراف المعياري حولها (0.71)، وبين أقل قيمة من اصل الفقرات العشر حققته الفقرة (50) (تعمل ادارة المكتب على تلبية طلبات المتعاملين معها بشكل يفوق مستوى توقعاتهم)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.75) وبانسجام جيد في الاجابات تؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.87) (23.2) على التوالي.

### المحور الخامس/ اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في كل متغير فرعي من متغير الاستجابة وعلى النحو الآتي:

#### تأثير المعرفة الضمنية في الاداء المنظمي :

اختبار نماذج التأثير بين متغيرات البحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط، إذ نصت الفرضية الرئيسية للبحث على ان (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية للمدققين في الاداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين على مستوى كل بعد والاجمالي) ولقد تفرعت عن هذه الفرضية، اربعة فرضيات فرعية وكالاتي :

1. الفرضية الفرعية الأولى يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد المعرفة الضمنية في محور العمليات

الداخلية :

جدول رقم (4) يوضح تأثير ابعاد المعرفة الضمنية في محور العمليات الداخلية

المعنوية	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	R <sup>2</sup>	β (معامل التأثير)	A	ابعاد المعرفة الضمنية
0.000	16.87	4.11	0.24	0.45	2.36	الخبرة
0.000	27.86	5.28	0.34	0.53	2.18	المهارة
0.000	30.50	5.52	0.36	0.60	2.11	الحدس
0.000	29.78	5.46	0.35	0.50	2.21	القدرة على التفكير
0.000	31.37	50.60	0.36	0.60	1.94	اجمالي المعرفة الضمنية

يظهر الجدول (4) نتائج تأثير نموذج الانحدار البسيط لتأثير ابعاد المعرفة الضمنية في محور العمليات الداخلية وتظهر النتائج كالاتي :





## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين

أ- **تأثير الخبرة في محور العمليات الداخلية:** كان نموذج تأثير الخبرة في العمليات الداخلية معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (16.87) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.45) وهذا يعني أن تغيراً بمستوى وحدة واحدة في الخبرة سيحدث تغييراً بمقدار (0.45) في العمليات الداخلية، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.24)، وهذا يعني أن الخبرة تفسر ما نسبته (24%) من العمليات الداخلية.

ب- **تأثير المهارة في محور العمليات الداخلية:** كان نموذج تأثير المهارة في العمليات الداخلية معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (27.86) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.53) وهذا يعني أن تغيراً بمستوى وحدة واحدة في المهارة سيحدث تغييراً بمقدار (0.53) في العمليات الداخلية، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.34)، وهذا يعني أن المهارة تفسر ما نسبته (34%) من العمليات الداخلية.

ت- **تأثير الحدس في محور العمليات الداخلية:** كان نموذج تأثير الحدس في العمليات الداخلية معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (30.50) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.60) وهذا يعني أن تغيراً بمستوى وحدة واحدة في الحدس سيحدث تغييراً بمقدار (0.60) في العمليات الداخلية، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.36)، وهذا يعني أن الحدس يفسر ما نسبته (36%) من العمليات الداخلية.

ث- **تأثير القدرة على التفكير في محور العمليات الداخلية:** كان نموذج تأثير القدرة على التفكير في العمليات الداخلية معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (29.78) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.50) وهذا يعني أن تغيراً بمستوى وحدة واحدة في القدرة على التفكير سيحدث تغييراً بمقدار (0.50) في العمليات الداخلية، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.35)، وهذا يعني أن القدرة على التفكير تفسر ما نسبته (35%) من العمليات الداخلية.

ج- **تأثير إجمالي المعرفة الضمنية في محور العمليات الداخلية:** كان نموذج تأثير إجمالي المعرفة الضمنية في العمليات الداخلية معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (31.37) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.60) وهذا يعني أن تغيراً بمستوى وحدة واحدة في المعرفة الضمنية سيحدث تغييراً بمقدار (0.60) في العمليات الداخلية، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.36)، وهذا يعني أن المعرفة الضمنية تفسر ما نسبته (36%) من العمليات الداخلية. والنتائج المذكورة آنفاً توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الأولى التي تنص على (هناك تأثير لابعاد المعرفة الضمنية في محور العمليات الداخلية).

2. **الفرضية الفرعية الثانية يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد المعرفة الضمنية في محور النمو**

**والتعلم:**

جدول رقم (5) يوضح تأثير ابعاد المعرفة الضمنية في محور النمو والتعلم (Y<sub>2</sub>)

المعنوية	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	R <sup>2</sup>	معامل B (التأثير)	A	ابعاد المعرفة الضمنية
0.000	6.41	2.53	0.10	0.28	2.74	الخبرة
0.000	12.88	3.59	0.19	0.37	2.48	المهارة
0.000	13.11	3.26	0.19	0.41	2.47	الحدس
0.000	10.17	3.19	0.16	0.31	2.65	القدرة على التفكير
0.000	12.12	3.48	0.18	0.39	1.41	اجمالي المعرفة الضمنية



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين

يظهر الجدول (5) نتائج نموذج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد المعرفة الضمنية في محور النمو والتعلم وكالاتي :  
أ- **تأثير الخبرة في محور النمو والتعلم**: كان نموذج تأثير الخبرة في محور النمو والتعلم معنوياً عند مستوى (0.05) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (6.41) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.04)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.28) وهذا يعني أن تغييراً بمستوى وحدة واحدة في الخبرة سيحدث تغييراً بمقدار (0.28) في النمو والتعلم، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.10)، وهذا يعني أن الخبرة تفسر ما نسبته (10%) من النمو والتعلم.

ب- **تأثير المهارة في محور النمو والتعلم**: كان نموذج تأثير المهارة في محور النمو والتعلم معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (12.88) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.37) وهذا يعني أن تغييراً بمستوى وحدة واحدة في المهارة سيحدث تغييراً بمقدار (0.37) في النمو والتعلم، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.19)، وهذا يعني أن المهارة تفسر ما نسبته (19%) من النمو والتعلم.

ث- **تأثير الحدس في محور النمو والتعلم**: كان نموذج تأثير الحدس في محور النمو والتعلم معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (13.11) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.41) وهذا يعني أن تغييراً بمستوى وحدة واحدة في الحدس سيحدث تغييراً بمقدار (0.41) في النمو والتعلم، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.19)، وهذا يعني أن الحدس يفسر ما نسبته (19%) من النمو والتعلم.

ج- **تأثير القدرة على التفكير في محور النمو والتعلم**: كان نموذج تأثير القدرة على التفكير في محور النمو والتعلم معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (10.17) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.31) وهذا يعني أن تغييراً بمستوى وحدة واحدة في قدرة التفكير سيحدث تغييراً بمقدار (0.31) في النمو والتعلم، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.16)، وهذا يعني أن قدرة التفكير تفسر ما نسبته (16%) من النمو والتعلم.

ح- **تأثير إجمالي المعرفة الضمنية في محور النمو والتعلم**: كان نموذج تأثير المعرفة الضمنية في محور النمو والتعلم معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (12.12) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.39) وهذا يعني أن تغييراً بمستوى وحدة واحدة في المعرفة الضمنية سيحدث تغييراً بمقدار (0.39) في النمو والتعلم، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.18)، وهذا يعني أن المعرفة الضمنية تفسر ما نسبته (18%) من النمو والتعلم، وهذه النتيجة تتلقت مع الطروحات الفكرية (لنجم، 2008: 242) التي أشارت إلى أن التعلم عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في سلوك ونتائج الأداء الكلي. والنتائج المذكورة آنفاً توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثانية التي تنص على (هناك تأثير لابعاد المعرفة الضمنية في محور النمو والتعلم)

3. الفرضية الفرعية الثالثة يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد المعرفة الضمنية في محور التركيز على المتعاملين:

جدول رقم (6) يوضح تأثير ابعاد المعرفة الضمنية في محور التركيز على المتعاملين (Y<sub>3</sub>)

المعنوية	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	R <sup>2</sup>	معامل (B) (التأثير)	A	ابعاد المعرفة الضمنية
0.000	10.06	3.17	0.16	0.29	3.16	الخبرة
0.000	13.72	3.70	0.20	0.33	3.01	المهارة
0.000	11.60	3.41	0.17	0.33	3.18	الحدس
0.000	18.30	4.28	0.25	0.34	3.02	القدرة على التفكير
0.000	15.73	3.97	0.22	0.37	2.94	اجمالي المعرفة الضمنية



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاميين

يظهر الجدول (6) نتائج نموذج الانحدار البسيط لتأثير ابعاد المعرفة الضمنية في محور التركيز على المتعاملين وكالاتي :

أ- **تأثير الخبرة في محور التركيز على المتعاملين:** كان نموذج تأثير الخبرة في التركيز على المتعاملين معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (10.06) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، اذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.29) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في الخبرة سيحدث تغييراً بمقدار (0.29) في محور التركيز على المتعاملين، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.16)، وهذا يعني ان الخبرة تفسر ما نسبته (16%) من محور التركيز على المتعاملين.

ب- **تأثير المهارة في محور التركيز على المتعاملين:** كان نموذج تأثير المهارة في محور التركيز على المتعاملين معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (13.72) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، اذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.33) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في المهارة سيحدث تغييراً بمقدار (0.33) في محور التركيز على المتعاملين، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.20)، وهذا يعني ان المهارة تفسر ما نسبته (20%) من محور التركيز على المتعاملين.

ث- **تأثير الحدس في محور التركيز على المتعاملين:** كان نموذج تأثير الحدس في محور النمو والتعلم معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (11.60) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، اذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.33) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في الحدس سيحدث تغييراً بمقدار (0.33) في محور التركيز على المتعاملين، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.17)، وهذا يعني ان الحدس يفسر ما نسبته (17%) من محور التركيز على المتعاملين.

ج- **تأثير القدرة على التفكير في محور التركيز على المتعاملين:** كان نموذج تأثير القدرة على التفكير في محور النمو والتعلم معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (18.30) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، اذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.34) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في قدرة التفكير سيحدث تغييراً بمقدار (0.34) في محور التركيز على المتعاملين، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.25)، وهذا يعني ان قدرة التفكير تفسر ما نسبته (25%) من محور التركيز على المتعاملين.

ح- **تأثير إجمالي المعرفة الضمنية في محور التركيز على المتعاملين:** كان نموذج تأثير المعرفة الضمنية في محور التركيز على المتعاملين معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (15.73) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، اذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.37) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في إجمالي المعرفة الضمنية سيحدث تغييراً بمقدار (0.37) في محور التركيز على المتعاملين، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.22)، وهذا يعني ان المعرفة الضمنية تفسر ما نسبته (22%) من محور التركيز على المتعاملين، والنتائج المذكورة انفاً توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثالثة التي تنص على (هناك تأثير لابعاد المعرفة الضمنية في محور التركيز على المستفيدين).

4. الفرضية الفرعية الرابعة يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية في إجمالي الأداء المنظمي:

جدول رقم (7) يوضح تأثير المعرفة الضمنية في إجمالي الاداء المنظمي (Y)

المعنوية	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	R <sup>2</sup>	معامل (B) (التأثير)	A	ابعاد المعرفة الضمنية
0.000	13.64	3.69	0.20	0.34	2.75	الخبرة
0.000	23.15	4.81	0.30	0.41	2.58	المهارة
0.000	22.99	4.80	0.30	0.45	2.59	الحدس
0.000	24.01	4.90	0.30	0.38	2.63	القدرة على التفكير
0.000	24.81	4.98	0.31	0.45	2.43	اجمالي المعرفة الضمنية



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين

يظهر الجدول (7) نتائج نموذج الانحدار البسيط لتأثير المعرفة الضمنية في اجمالي الاداء المنظمي وكالاتي :

### أ- تأثير الخبرة في إجمالي الأداء المنظمي :

كان نموذج تأثير الخبرة في اجمالي الاداء المنظمي معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (13.64) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.34) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في الخبرة سيحدث تغييراً بمقدار (0.34) في إجمالي الأداء المنظمي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.20)، وهذا يعني ان الخبرة تفسر ما نسبته (20%) من إجمالي الأداء المنظمي. وهذا جاء متفقاً مع النتائج دراسة (جميل:2008) التي تشير إلى أن هناك تأثيراً لخبرة مراقبي الحسابات في جودة الاداء المهني. واتفاقاً مع دراسة (BITTA HERBIG & ANDRE BUSSING 2004) ان للمعرفة الدفينة المتمثلة في الخبرة دور مهم في اداء العمل الموكل الى الممرضين العاملين في القطاع الصحي.

ب- تأثير المهارة في إجمالي الأداء المنظمي: كان نموذج تأثير المهارة في اجمالي الاداء المنظمي معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (23.15) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.41) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في الخبرة سيحدث تغييراً بمقدار (0.41) في اجمالي الاداء المنظمي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.30)، وهذا يعني ان المهارة تفسر ما نسبته (30%) من اجمالي الاداء المنظمي.

ت- تأثير الحدس في اجمالي الاداء المنظمي: كان نموذج تأثير الحدس في اجمالي الاداء المنظمي معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (22.99) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.45) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في الحدس سيحدث تغييراً بمقدار (0.45) في اجمالي الاداء المنظمي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.30)، وهذا يعني ان الحدس يفسر ما نسبته (30%) من اجمالي الاداء المنظمي، وهذا جاء متقاطعاً الى ما توصلت اليه دراسة (الحدراوي والزهيرى، 2013) التي تشير الى عدم وجود علاقة تأثير للحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد المالي، وبعد الزبائن) ويعود ذلك نتيجة القطاع الذي طبق فيه الحدس، إذ ان مكاتب المفتشين العموميين والمدققين العاملين في مكاتب المفتشين اكثر حاجة لاستخدام الحدس في انشطتهم وفعاليتهم الوظيفية ولذلك ظهر هذا التأثير المعنوي للحدس في انشطتهم.

ث- تأثير القدرة على التفكير في اجمالي الاداء المنظمي: كان نموذج تأثير القدرة على التفكير في اجمالي الاداء المنظمي معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (24.01) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.38) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في الحدس سيحدث تغييراً بمقدار (0.38) في اجمالي الاداء المنظمي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.30)، وهذا يعني ان القدرة على التفكير تفسر ما نسبته (30%) من اجمالي الاداء المنظمي، وهذه النتيجة تلتقي مع الطروحات الفكرية لـ(محمود، 2015: 141) يعد التفكير العنصر الاساسي للنجاح بالنسبة للمنظمة ليتمكنها من التفوق في الاداء وتطوير إمكانياتها.

ج- تأثير إجمالي المعرفة الضمنية في إجمالي الاداء المنظمي: كان نموذج تأثير إجمالي المعرفة الضمنية في اجمالي الاداء المنظمي معنوياً عند مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (24.81) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.2)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.45) وهذا يعني ان تغييراً بمستوى وحدة واحدة في اجمالي المعرفة الضمنية سيحدث تغييراً بمقدار (0.45) في اجمالي الاداء المنظمي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.31)، وهذا يعني ان اجمالي المعرفة الضمنية تفسر ما نسبته (31%) من اجمالي الاداء المنظمي. وهذا جاء متفقاً مع نتائج دراسة (pathirage et al 2007) ان للمعرفة الضمنية دور مهم في منظمات الاعمال إذ تسهم الى حد كبير في اداء الاعمال وتحقيق الوعي وابرار الاداء وتحقيق ميزة تنافسية. والنتائج المذكورة انفاً توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الرابعة التي تنص على (هناك تأثير لاجمالي المعرفة الضمنية في اجمالي الاداء المنظمي).



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العميين

### د- تأثير الانحدار المتعدد لابعاد المعرفة الضمنية في اجمالي الاداء:

تعزيراً لاختبار فرضية التأثير وادراكاً لطبيعة العلاقة التكاملية بين ابعاد المعرفة الضمنية قام الباحث باستعمال نموذج التأثير المتعدد لابعاد المعرفة الضمنية مجتمعة في اجمالي الاداء المنظمي وكانت النتائج كما يظهر الجدول (8) إذ كان النموذج معنوي بدلالة قيمة (f) المحسوبة (6.85) عند مستوى دلالة (0.05) ، إذ كانت قيمة (B) لابعاد المعرفة الضمنية (-0.17) و(0.19) و(0.22) و(0.20) على التوالي وان قيمة (R<sup>2</sup>) هي (0.35) اي ان ابعاد المعرفة الضمنية فسرت ما نسبته (35%) من اجمالي الاداء المنظمي وبذلك تصبح معادلة الانحدار كالاتي :

$$(y)=2.54+(-0.17)x_1+(0.19)x_2+(0.22)x_3+(0.20)x_4$$

جدول رقم (8) يوضح تأثير ابعاد المعرفة الضمنية في اجمالي الاداء المنظمي (Y)

المعنوية	قيمة (f) المحسوبة	R <sup>2</sup>	B معامل (التاثير)	A	ابعاد المعرفة الضمنية
0.05	6.85	0.35	0.17 -	2.54	الخبرة
			0.19		المهارة
			0.22		الحدس
			0.20		القدرة على التفكير

النتائج المذكورة انفاً تؤكد قبول فرضية البحث الرئيسية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية للمدققين في الاداء المنظمي لمكاتب المفتشين العميين ) وعلى المستويين الفردي والاجمالي.

### المحور السادس / الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً- الاستنتاجات:

- 1-ظهر ان ادارة مكاتب المفتشين العميين في العراق قد وظفت التغيير الذي حدث في خبرة المدققين فيها من خلال قدرتهم على اكتشاف الانحرافات في إحداث المزيد من التغييرات الايجابية في العمليات الداخلية للمكاتب عبر التحري عن الانحرافات في العمليات الداخلية في حال تجاوز الضوابط المحددة.
- 2-تشير النتائج الى ان ادارة المكاتب استثمرت مهارة المدققين العاملين فيها من خلال قدراتهم في العرض الواضح والدقيق للتقارير، في انضاج التعديلات الايجابية للعمليات الداخلية من خلال توفير تقنيات ذات تأثير في فاعلية العمليات داخل المكتب.
- 3-أظهرت النتائج ان ادارة مكاتب المفتشين العميين افادت من حدس المدققين لأحداث المزيد من التحسين في محور العمليات الداخلية من خلال الاعتماد على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في بعض العمليات السابقة.
- 4-اتضح ان ادارة مكاتب المفتشين العميين في العراق قد وظفت قدرة المدققين على التفكير والتسبب لتعظيم التغييرات الايجابية في عمليات المكاتب الداخلية من خلال امتلاكهم افكار واضحة حول غايات التدقيق والمطابقة.
- 5-تبين ان خبرات المدققين المتمثلة في قابليتهم على الاستفادة من الأخطاء وتقبل التغذية الراجعة وظفت من قبل ادارات المكاتب ايجاباً في زيادة النمو والتعلم في مكاتب المفتشين العموميين من خلال البحث عن طرائق واساليب جديدة لتحسين اداء العمل وتطويره.
- 6-ظهر ان ادارة المكاتب المبحوثة قد ركزت على مهارة المدققين في انضاج وتعظيم التعديلات الايجابية في نمو وتعلم الافراد فيها من خلال ابداعهم للحلول الممكنة للمشكلات التي تواجههم اثناء العمل.
- 7-تبين ان ادارة مكاتب المفتشين العميين قد استثمرت حدس المدققين من خلال قدراتهم على تصور حلول المشكلات خارج المؤلف بالشكل الايجابي في احداث التطور في النمو والتعلم في تلك المكاتب من خلال ادراك الاحتياجات المعرفية المطلوبة للموظفين فيما يتعلق باعمالهم وتقوم بتوفيرها.



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

- 8- أتضح قدرة المدققين على التفكير والتسبب قد وظفت ايجابا على تحفيز فرص النمو والتعلم في مكاتب المفتشين العامين من خلال القدرة على تنسيق الافكار واستخلاص النتائج، وتمييز ابعاد المشكلات وتقييم الحلول.
- 9- اتضح ان ادارات مكاتب المفتشين العامين قد استثمرت التغيير الذي حدث في خبرة المدققين فيها، المتمثلة في قدرتهم على تقييم المواقف وتحديد المشكلات، والمقدرة على الموازنة بين سرعة ودقة الانجاز في احداث التغيير الايجابي في مجال التركيز على المتعاملين وتعظيم العلاقة معهم عبر تفهم احتياجات الجهات المتعامل معها بشكل مناسب.
- 10- تبين ان هناك استثمار جيد لمهارة المدققين العاملين في مكاتب المفتشين العامين في التركيز على المتعاملين من خلال سرعة الاستجابة لمتطلبات الموقف وكشف الاخطاء والانحرافات والعرض الواضح والدقيق للتقارير.
- 11- تبين ان ادارات مكاتب المفتشين كانت موفقة في اعتماد حدس المدققين العاملين في المكاتب الذي يتضح في قدرتهم على تصور سيناريوهات الحلول، والتخيل والفراسة بشكل ايجابي في تعميق العلاقة مع المتعاملين عبر استنباط افضل اساليب للتعامل معهم.
- 12- ظهر ان قدرة المدققين على التفكير والتسبب المتمثلة بتمييز ابعاد المشكلات واسبابها الجذرية. واعطاء الحلول الابتكارية انعكست في إنضاج وتعظيم التعديل الايجابي في فرص التركيز على المتعاملين في مكاتب المفتشين العموميين في العراق من خلال تلبية متطلبات المتعاملين معها والاخذ بعين الاعتبار الملاحظات الواردة منهم.
- 13- ان ادارة مكاتب المفتشين العامين كانت موفقة في توظيف تكاملية ابعاد المعرفة الضمنية للمدققين متمثلة في خبراتهم وحرصهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية في احداث التطور والتغيير الايجابي في العمليات الداخلية لمكاتبهم من خلال توافق اسلوب العمل مع ما تصبو اليه من اهداف.
- 14- تبين ان هناك توظيف عالي للمعرفة الضمنية للمدققين في مكاتب المفتشين المتجسدة في تخصيص الوقت للتعلم من تجارب الاخرين، وحرصهم على ممارسات لتنشيط مهاراتهم واستخدام العصف الذهني عند معالجة المواقف الغامضة في تعظيم فرص نمو وتعلم تلك المكاتب من خلال تشجيع الابتكار والعمل على تقديم الافكار.
- 15- ان ادارة المكتب استثمرت تكاملية حدس وخبرة ومهارة وقدرة المدققين على التفكير في تعظيم التطور الايجابي في التركيز على تعظيم العلاقة مع المتعاملين من خلال الاحساس بالاحداث الخاطئة والصحيحة وتوضيح ما يعرفونه. واندفاعهم لرسم صورة واقعية عن الاسباب الحقيقية للحدث، وعدم ترددهم باعطاء الرأي المهني.

### ثانيا- التوصيات في ضوء استنتاجات البحث الميدانية:

- 1- ضرورة استثمار ادارة مكاتب المفتشين العامين في العراق لطبيعة العلاقة التاثيرية لخبرة المدققين في العمليات الداخلية لادخال المزيد من التعديلات الايجابية فيها عبر تطوير اساليب العمل بما تصبو اليها من اهداف والتخطيط بكفاءة للانشطة والفاعليات.
- 2- هناك حاجة لان تاخذ ادارة مكاتب المفتشين العامين مهارة المدققين فيها من خلال قدرتهم في العرض الواضح للتقارير في ادخال تغييرات جذرية على العمليات الداخلية للمكتب من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار الصحيح بناء على التقارير التدقيقية.
- 3- على ادارة المكاتب استثمار العلاقة التاثيرية بين حدس المدققين المتمثل في قدرتهم على التخيل والفراسة بالعمليات الداخلية من خلال تطوير العمليات الداخلية وادخال التقنيات الجديدة والمتطورة بما يعظم من دور هذه المكاتب ويرفع من مستويات الاداء فيها.
- 4- ضرورة استفادة مكاتب المفتشين العموميين من قدرات التفكير والتسبب التي يمتلكها المدققين المتمثلة باندفاعهم لرسم صورة واقعية عن الاسباب الحقيقية للحدث في تحقيق فاعلية اكبر في عمليات تلك المكاتب الداخلية عبر تحديد وتحليل مشكلات العمل ومعالجتها وتلافيها مستقبلا.
- 5- لابد من ان ادارات المكاتب تاخذ بعين العناية علاقة الخبرة المعبر عنها بالنتفاع مع ما يواجهه المدقق من مواقف او مشكلات في تحقيق المزيد من التغييرات الايجابية في نمو وتعلم تلك المكاتب وذلك عبر ادخال العاملين بدورات تطويرية بين مدة واخرى لتطوير وتعزيز معلوماتهم.



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين

- 6- ضرورة العمل على الاستفادة من مهارة المدققين المتجسدة في السرعة والدقة والفهم في تطوير معدلات النمو والتعلم في المكتب عبر تحديد الاحتياجات المعرفية المطلوبة للموظفين فيما يتعلق بأعمالهم وتوفيرها ومنح الاجازات الدراسية. وادخالهم في دورات تخصصية في مجال الرقابة والتدقيق وبما يزيد من فاعلية هذه المكاتب في التصدي للظواهر المنحرفة في وزاراتهم.
- 7- العمل على استثمار ميل المدققين لتوظيف حدسهم الظاهر في سلوكهم وتحشيد الطاقات الانسانية والقدرة على تصور حلول المشكلات خارج المألوف في تعزيز معدلات النمو والتعلم في مكاتبهم لادخال المزيد من التعديلات الايجابية عبر توفير التخصيصات المالية الكافية لانشطة التدريب والتعليم وتوفير البرامج التدريبية الكافية لزيادة معرفة العاملين في مجالات العمل الرقابي.
- 8- على ادارة مكاتب المفتشين العامين الاستفادة من طبيعة العلاقة التاثيرية الايجابية لقدرات التفكير والتسبب في تحقيق معدلات افضل في النمو والتعلم في المكاتب عبر مكافئة الموظفين عند مشاركتهم في دورات تدريبية وحصولهم على تقدير عال وتشجيع الابتكار وتقديم الافكار الجديدة في مجال العمل.
- 9- ضرورة التركيز على استثمار خبرة المدققين متمثل في التمكن والإلمام الكافي بالموضوعات في تعزيز مع المتعاملين وذلك لإدخال المزيد من التحسينات عبر ادامة قنوات اتصال فاعلة مع أولئك المتعاملين والمستفيدين من خدمات المكتب.
- 10- على مكاتب المفتشين استثمار تأثير مهارة المدققين المتجسدة في القدرة على انجاز ما وكل اليهم بكفاءة واتقان لادخال التحسين في العلاقة مع المتعاملين وذلك عبر معالجة الشكاوي الواردة في الوقت المناسب والتنسيق مع هيئة النزاهة حول القضايا المشتركة.
- 11- على ادارة المكتب انتهاز فرضية التأثير البين لحدس المدققين المتمثلة في قدرة التمييز بسهولة لمعطيات الموقف ومن خلال القدرة على التنبؤ والتعامل مع المجهول في ادخال المزيد من التطوير في التركيز على المتعاملين وذلك من خلال خلق جو من التعامل الايجابي مع المتعاملين والعمل على تلبية متطلباتهم بشكل يفوق مستوى توقعاتهم.
- 12- هناك ضرورة على استثمار العلاقة التاثيرية لقدرات التفكير والتسبب للمدققين من خلال قدرتهم على التحليل والادراك لعناصر تحفيز العلاقة مع المتعاملين وذلك عبر فهم احتياجاتهم بشكل مناسب والاخذ بعين العناية الشكاوي والمعلومات الواردة منهم.
- 13- العمل على استثمار التغيير في مستويات التكامل بين خبرة وحدس ومهارة وقدرات التفكير للمدققين وانعكاسها الايجابي على تطوير عمليات مكاتب المفتشين الداخلية من خلال وضع قنوات اتصال تمكن الادارة من رصد المخالفات ووضع الاجراءات الكفيلة بمنع حالات الغش والتبذير واساءة استخدام السلطة والتحري عن الانحرافات في العمليات الداخلية لتلك المكاتب. وتطوير اساليب وخطط العمل المتبعة.
- 14- العمل على الافادة من تفاعل عنصر الخبرة والحدس والمهارة وقدرات التفكير للمدققين في احداث التغيير الايجابي في معدلات نمو وتعلم مكاتب المفتشين العموميين وذلك عبر مشاركة المعرفة واستخدام اسلوب فرق العمل والاهتمام بالعلاقات الايجابية بين الموظفين والتدوير الوظيفي.
- 15- على ادارة مكاتب المفتشين العامين في العراق استثمار طبيعة العلاقة التاثيرية لتفاعل العناصر المكونة للمعرفة الضمنية للمدققين فيها المتجسدة في خبرة ومهارة وحدس وقدرات التفكير في تعظيم العلاقة مع المتعاملين وذلك عبر الاخذ بنظر العناية ملاحظاتهم والتعامل معهم على اساس متساو ومتفاعل وشفاف.

### ثبت المصادر

- 1- ابو امونه، يوسف محمد يوسف (2014) "قياس ادارة المعرفة كمؤشر لتميز الاداء" دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في قطاع غزه، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- 2- الاسدي، عباس حنون مهنا، (2010)، التفكير التحليلي وعلاقته بالافكار المتضادة والاسلوب المعرفي (الفراسة - الحرفي)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد.
- 3- البرغوث، ايناس محمد احمد، (2013)، تأثير مهارة المدراء في اداء ادوارهم المعلوماتية، بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين، بحث دبلوم عالي في الرقابة والتفتيش غير منشور، كلية الادارة واقتصاد، جامعة بغداد.



## المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين

- 4- البغدادي، عادل هادي، ( 2007 )، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد، الخامس والستون.
- 5- جميل، دريد حسام، (2008)، مدى تأثير عامل الخبرة في تحسين جودة الاداء المهني لمراقب الحسابات، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين.
- 6- الحدراوي، رافد حميد والزهوري، مروه عبد الكريم، ( 2013 )، الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الاداء المتوازن، دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرفادين في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع والعشرون، المجلد 9، الصفحات من 117 - 138.
- 7- درويش، عبد الكريم ابو الفتوح، ( 2007 )، ادارة المعرفة، بحث مقدم في مركز بحوث شرطة دبي، الامارات.
- 8- الظاهر، ابراهيم نعيم، (2009)، ((ادارة المعرفة))، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديثة، اربد، الاردن.
- 9- العاني، محمد ابراهيم تايه، (2015)، دور عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات قياس الخدمة التامينية، بحث تطبيقي في شركة التامين الوطنية، رسالة ماجستير المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية غير منشورة، قسم الدراسات المالية، جامعة بغداد.
- 10- عبد، سناء عيسى، ( 2013 )، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الاداء المنظمي، بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة، رسالة ماجستير في الرقابة والتفتيش غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 11- العنزي، سعد علي، وصالح، احمد علي، (2009)، ((ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال))، الطبعة العربية، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- قدومي، ثامر عدنان، والكيلاني، قيس اديب، والعمارنة، اسماء ابراهيم، (2011)، ايهما اكثر قدرة على تفسير التغيير في القيمة السوقية لاسهم أهى القيمة الاقتصادية المضافة ام معايير الاداء التقليدية، بحث اكاديمي منشور، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الاردن.
- 13- الكبيسي، صلاح الدين عواد، ( 2002 )، ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 14- الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2014) ((ادارة المعرفة))، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 15- الكرخي، مجيد عبيد جعفر، (2001)، ((مدخل الى تقديم الاداء في الوحدات الاقتصادية))، الطبعة الاولى، ادارة الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
- 16- محمود، عماد علي (2015)، انعكاس العلاقة بين ادارة الموهبة والتفكير الابداعي على التغيير المنظمي، بحث ميداني لعينة من كليات الجامعات العراقية (الحكومية والاهلية)، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 17- نايف، باسم فيصل عبد، ( 2012 )، بناء المنظمات المتعلمه في اطار التكامل بين عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية، دراسة تحليلية لعينه من العامله في وزارة العلوم والتكنولوجيا، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الادارة العامة، جامعة بغداد.
- 18- نجم، عبود نجم، (2008)، ((ادارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات))، الوراق للنشر.
- 19- Aggestem, Lena(2006).”**LEARNING ORGANIZATIO OR KNOWLEDGE MANAGEMENT-WHICH CAME FIRST , THE CHICHEN OR THE EGG?**” . journal of information Technology and control. VOL.35.NO.3.PP.295
- 20- AKen Van and Coleman , Garry(2002) “ **Building Better Measurement** “ Journal industrial Management , v0144 , No 4 july /Aaugust . 2002
- 21- Alcen & Colmar,s (2005) **The relationship among emotional intelligence to performance and organizational citizenship behaviors, human performance** VOL.19 NO.4,PP 54-69.
- 22-





- 23- Alwis, Ragna Seidler-de & Hartmann, Evi, (2008), "The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises", Journal of Knowledge Management, Vol. 12 Issue: 1, pp. (133–147).
- 24- Awad. Elas . & Ghaziri, Hassam. M. (2004), Knowledge Management, prentice Hell publishing , New Jersey. USA
- 25- BRITTA, HERBIG & Andre Bussing, (2004) “the role of explicit and implicit knowledge in work performance psychologie science, vol. 46, 2004(4).p.408-432.
- 26- Busch, P., Richards D. & Dampney, C. N. G. (2003). The graphical interpretation of plausible tacit knowledge flows. Conferences in Research and Practice in Information Technology, 24, Australian Computer Society
- 27- Chien , Y . C . Yuam ( 2013 ) the EFFECTs of organizational performance on the intellectual capital accumulation of Taiwan- listed biotechnology companies: organizational citizen behavior ar amoderator, journal of human resource and adult learning ,40 vol. 9 num.1.
- 28- Colon-Aguirre,monica,(2012) “organizational story telling in Academic Libraries : Roles, Addressees and perceptions. <http://trace.tennessee.edu/utk-graddiss/1740>.
- 29- Daft , R. & Noe, R (2001) “organizational Behavior” , Harcourt INC
- 30- Farazmand, Ali (2007 ) “Strategic public personal Administration;” Building and managing Human Capital for the 21<sup>st</sup> century.
- 31- Hatami A,Galliers R.D & Huangj,(2002):”Exploring the Impacts of knowledge(RE) use and organizational memory on the effectiveness of strategic Decisious”: Aloungitudinal case study, proceeding of the 36<sup>th</sup> Hawaii international conference on system sciences (Hicss 30)
- 32- Kalling, t. (2003) “knowledge management and the occasional links with performance journal of knowledge management , 7(3), 67-81
- 33- Li Huang, shiu and weiyang, chia (2009) “DEsingning a semantic bliki system to support different types of knowledge and adaptive learning”. Journal computers & Education. VOL.53,PP3701-712.
- 34- Lusthaus ,Charles ,Helene Adrien , Marie ,Anderson, Gary & Carden ,Fred (1999) “organization performance a tool Box for SELF-ASSESSMENT .
- 35- Lytras, miltiadis d.(2006),“Knowledge Ecology in Global Business;” Managing intellectual Capital , Idea Groupinc (IGI) Publishing ,USA.
- 36- Macking, Bobby, (2008) “organizational performance management in a government context : a literature review” Scottish government research . [www.gov.scot](http://www.gov.scot)
- 37- Mahroelan, Hamidreza(2012) “challenges in managing tacit knowledge : A study on Difficulties’ in Diffusion of tacit knowledge in organizations.” International journal of Business and social science VOL.3.NO.19.OCTOBER (2012)PP.303-308



- 38- Markova, Michela (2011) Evaluation of the financial situation of a company, master's thesis, Brno, university of technology. Faculty of business and management.
- 39- Massingham, Peter(2008) "Measuring The Impact of knowledge loss more than ripples on a pond"; management learning, VOL.39(5).PP541-560.
- 40- Mcadam , Rodeny, Mason, Bob & mccory, Josephine (2007) "Exploring the Dichotomies with in the tacit knowledge Literature : Towards a process of Tacit knowledge in organization" , journal of knowledge management, VOL.11 NO,2 Emerald Group publishing.
- 41- Mishra J. K (2009), Knowledge Management, Global India Publications
- 42- Molina, & collahn , J. (2010) "Fustering organ: zational Performance ) the Role Journal of management Development , vol . 29 no 1 .
- 43- Neely , Andy, Adams. Chris and Hennerley, Mike (2002) "The performance prism the scorecard for measuring and managing Business Success ". First published in great Britain in 2002. Prentice hall.
- 44- Neely, Andy (2007) "Business performance measurement" unifying Theories and interesrating practice.(2<sup>nd</sup> ed) , Cambridge university press, Cambridge.
- 45- Perez, Gilbert. &Ramos, Isabel(2013) "understanding organizational memory from the intergrated management systems (ERP)". Journal of information systems and Technology management, VOL.10NO3.
- 46- Roa , TV (2008) "Lessons from experience: a new look at performance management systems. Vikapa, VOL.33.NO3.
- Tangen Stefan (2004) "performance measurement : form philosophy to practice" international journal of productivity and performance management VOL.53 ISSI.8
- 47- PP.726-737.
- 48- Tapions, E dyson, R.G and Medows ,M . (2005) "The impact of performance measurement in strategic planning. International journal of productivity and performance management VOL.54. NO5/6,2005 PP.370-384
- 49- Wheelen , Thomas & Hunger David(2004) "strategic management and business policy : concepts". 9<sup>th</sup> ed . person prentice Hall, new Jersey .
- 50- Wright, peter, kroll,mark &parnell,john (1998) "strategic management concepts , 4<sup>th</sup> ed. Prentice hall new jersey
- 51- Zadayannaya, Liudmila( 2012) "ORGANIZATIONAL memory systems AS in innovation CONTXT." Master programmer in management of innovation and Business Development, Halmasted university.



## **Tacit knowledge of auditors and their reflection on the effectiveness of the performance to some inspectors general offices**

### **Abstract**

This research aims to find out the extent the reflection of tacit knowledge dimensions (experience, skill, intuition, the ability to think) on Organizational performance of the offices of inspectors general dimensions (internal processes, growth and learning the focus, the focus on the customer) and the measurement and analysis of the type of impact the tacit knowledge of auditors on performance Organizational in inspectors general offices, the research seeks to diagnose the extent of awareness of Office Management knowledge implicit and the attention span of the administration in determining levels and performance levels, and the resolution means the main information-gathering adopted by the researcher, which, as well as his experience through his work in the Office of the Inspector General and conduct some interviews and the collection of quantitative data for activities and events of some offices and for (5) years, has been chosen deliberately, a sample of (57) individuals degree inspector general and deputy inspector general and director of the censorship department, auditing, and was chosen this sample because they are the direct beneficiaries of the auditors' reports, were use a lot of statistical methods. The researcher found that the number of results, most notably the tacit knowledge of auditors affect the achievement of the effectiveness of the performance of some of the offices of inspectors general.

**Keywords:** tacit knowledge, Organizational Performance.