

العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد

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

مستخلص

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

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

Abstract

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



مجلة التطوير

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 65

الصفحات 32 - 51



بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

المحور الأول/ منهجية البحث

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

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

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

ثانياً:" أهمية البحث

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

ثالثاً:" أهداف البحث

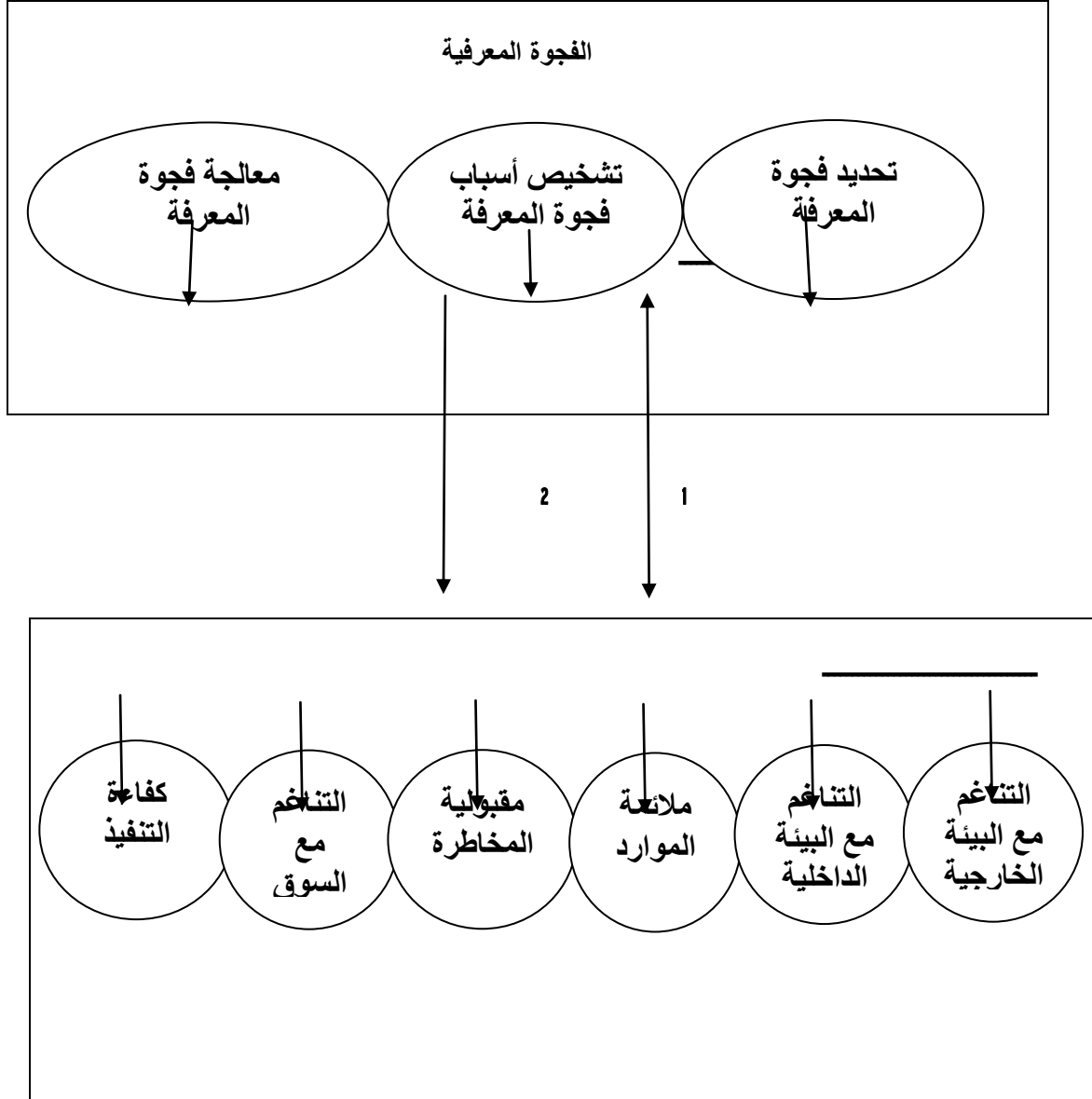
يهدف البحث الى تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي من وجهة نظر عينة من الأكاديميين اولاً" وفي تحديد مستوى تأثير فجوة المعرفة في فجوة الأداء الإستراتيجي ثانياً"، فضلاً عن الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات بصدها .



رابعا : مخطط البحث الفرضي

يعتمد البحث مخطط فرضي وضعه الباحث في ضوء الطروحات الفكرية التي قدمتها دراسة

(Zack, 1999) :





بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

خامساً: فرضيات البحث

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

يتفرع منها:

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

سادساً: أدوات واساليب البحث

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

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

سابعاً: عينة البحث

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

ثامناً: صدق وثبات الإستبانة

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

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

المحور الثاني/ الجانب النظري

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الأساسية لفجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي والعلاقة الرابطة بينهما وكالاتي:
أولاً: " الفجوة المعرفية: في هذه الفقرة تم عرض مفهوم الفجوة المعرفية وتشخيصها وسبل معالجتها وكالاتي:
1- مفهوم الفجوة المعرفية:

تناول الباحثون مفهوم الفجوة المعرفية للتعبير عن الإمتداد الفاصل بين ما تعرفه المنظمة فعلاً" وبين ما يجب أن تعرفه . فقد أشار (Zack,1999:135) الى هذا المعنى عندما أكد على انها الفجوة بين الذي يجب أن تعرفه المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية وما الذي تعرفه تلك المنظمة واقعياً" عن ادارة المعرفة بالإعتماد على المعرفة الإستراتيجية وخرائط الإمكانيات . ولا بد هنا أن نذكر أن الفجوة المعرفية تفهم في مجالها حصراً" فقد يعبر عن الفجوة في المجال الإداري أو الفني وهكذا للمجالات الأخرى في المنظمة، وقد أشار (الكبيسي، (b) 2005 :71-72) لهذا إذ يرى أن الفجوة المعرفية في المجال الإداري تعبر عن المعرفة الادارية والواقع الاداري . وأشار (Bahatt,2001:69) و (نجم، 2005 : 168- 171) الى أن الفجوة المعرفية تفهم بمستويين الأول الفجوة الداخلية التي تعبر عن الفجوة بين الفعلي - الإمكانيية وهذه تعبر عن فجوة معرفة القدرات الذاتية التي تتعلق بالفهم لمضمون وابعاد نقاط القوة والضعف أو الفجوة بين الإمكانيية _ الهدف والتي تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية، المستوى الثاني الفجوة الخارجية والتي نجدها بين الشركة وبينتها التنافسية وهي في حالتين الأولى الفجوة بين الفعلي- الإمكانيية وهي فجوة القدرات الذاتية حيال الفرص وتهديدات البيئة والثانية الفجوة بين الإمكانيية- الهدف وتتمثل في الفجوة بين ماتستطيع المنظمة عمله وما ينبغي عمله من تحديد الأهداف ووضع الخطط.

2- تشخيص الفجوة المعرفية ومعالجتها:

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

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

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



بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

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

ثانياً" : فجوة الأداء الإستراتيجي

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

1- مفهوم الأداء الإستراتيجي:

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

2- أهمية تحليل فجوة الأداء الإستراتيجي:

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

3- تشخيص فجوة الأداء الإستراتيجي ومعالجتها:

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



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

ثالثاً: العلاقة بين الفجوة المعرفية وفجوة الأداء الإستراتيجي:

يتوقع عدد من الباحثين تلازم العلاقة بين فجوة الأداء الإستراتيجي وفجوة المعرفة، فعند ربط مبادرة ادارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وهذا ما اشار اليه (Zack, 1999:130) إذ دعى الى ضرورة دعم إستراتيجية ادارة المعرفة لإستراتيجية الأعمال ويرى أن الدعم هذا يتم عبر أربع خطوات: تحديد إستراتيجية الأعمال، تحديد المعرفة المطلوبة لإنجاز إستراتيجية الأعمال، تقدير المعرفة المتوافرة لدى المنظمة، تحديد فجوة المعرفة، ويذكر أن فجوة المعرفة تشتق مباشرة من الفجوة الإستراتيجية وتتوافق معها وهذا التوافق يعد حاسماً لإستراتيجية معرفة الشركة. ويرى (Bass & Avolio, 1994:104) بأنه للإرتقاء بالأداء عادة ما يلجأ القادة التحويليون الى التنشيط الفكري كسلوك يزيد من إبداعية الفريق وتشجيعه على حل المشكلات بطرائق غير تقليدية. وأشار (Harris, 1994:53) الى أن المعرفة تشكل مخطط يقود المديرين الى تشخيص المشكلة وتحديد الحلول لها والتنبيه بأداء السلوكيات الإستراتيجية البديلة في ميدان معين. وأشار

(Vail, 1999:16-22) الى أن خرائط المعرفة تسهل أداء العمل بشكل أسرع ويمكن أن تستخدم في تحديد الفجوات أو التداخل غير الضروري في إستراتيجية الأعمال. ورأى (Krogh, et al, 2001:135) أن إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المتمثلة بالكفاءة والإبداع وادارة المخاطرة يتم عبر دور ادارة المعرفة في خلق ونشر وتطوير المعرفة. أكد (Earl, 2001: 221) أن ما يمهّد لإكتشاف أين تكون مبادرات ادارة المعرفة هادفة بشكل أكبر هو في تحليل فجوات الأداء في العمل. وبعض الباحثين ربط بشكل مباشر بين عمليات ادارة المعرفة وبين الأداء إذ يقول (Choi & Lee, 2002: 173) أن التطابق بين عمليات ادارة المعرفة وإستراتيجياتها هو أساسي في تحسين أداء المنظمة. وأن البنك الدولي عد تقاسم ونشر المعرفة إحدى مؤشرات تقييم الأداء المستعملة لتقييم موظفي البنك (Liebowitz & Hopkins, 2004:408). وأشار (الكبيسي، 2005: 53) الى أن من المجالات التي توظف فيها المعرفة هو تقويم الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فبدون المعايير والمؤشرات العلمية يتعذر قياس ما تحقق فعلاً مقارنة بما كان ينبغي تحقيقه. وأكد (البغدادي، 2006: 26) على ضرورة تحويل المعرفة الى فعل أو عمل وأن تطبيق بشكل روتينيات تنظيمية ليكون لها تأثير على السلوك التنظيمي. وأشار (Chieh, 2007:4) أن المشاركة بالمعرفة تعد جانباً من جوانب تحسين الأداء المنظمي الذي يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية. ورأى (Rong, et al, 2007: 46) أن عملية المشاركة بالمعرفة تعمل بشكل تدريجي على تحسين العمليات الإنتاجية والعناصر التي تشكلها وهي بذلك ترتبط بشكل وثيق بالأداء الإستراتيجي والقدرة التنافسية للمنظمة. وأشار (ياسين، 2007: 292) الى أن تحليل الفجوة المعرفية يستخدم أداة مهمة في مجال الأداء الإستراتيجي للمقارنة بين الأداء المخطط والفعل للمنظمة إذ تحلل الفجوة المعرفية لتحديد مدى توافق تصنيفات المعرفة الحالية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة عبر إرتباطها بتحديد الفجوة الإستراتيجية بين ما تقوم به المنظمة وما يجب أن تقوم به. وطبقاً لـ (Shand, 1999) يمكن استعمال بطاقة النقاط الموزونة المطورة من قبل (Nortan & Kaplan, 1999) لقياس أداء عمليات الأعمال على الصعيد الداخلي إذ يساعد هذا المدخل على تقييم اثر توظيف ادارة المعرفة داخل المنظمة من خلال إستخدام المؤشرات المالية وغير المالية (الزيادات، 2008: 112).

المحور الثالث/ عرض وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات

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

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

1- مستوى فجوة المعرفة : يظهر الجدول (1) وسطا "حسابيا" اجماليا" لمتغير فجوة المعرفة (2.57) وهي دون الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام عالي في اجابات العينة إذبلغ الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف الإجماليين (0.52) و(20.23%) وهذا يعني ان إجراءات تحديد الفجوة وتشخيص أسبابها ومعالجة الفجوة لدى الكليات المبحوثة دون الوسط مما يعني ان هناك فجوة معرفية لدى أساتذة الكليات ، وقد قيس مستوى فجوة المعرفة من خلال الأبعاد الآتية:

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



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

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فجوة المعرفة	ت	المتغيرات الفرعية
32.66	0.81	2.48	إجراءات تحديد فجوة المعرفة الداخلية (نقاط القوة والضعف).	X1	تحديد فجوة المعرفة
36.44	0.86	2.36	إجراءات تحديد فجوة المعرفة الخارجية (الفرص والتحديات)	X2	
36.17	0.89	2.46	مستويات تحديد الفجوة المعرفية في المنظمة.	X3	
32.53	0.81	2.46	درجة تطابق تحليل الفجوة المعرفية مع الواقع.	X4	
35.29	0.84	2.38	السرعة في تشخيص فجوة المعرفة في المنظمة.	X5	
30.30	0.80	2.64	استعمال اساليب علمية في تحديد مستويات المعرفة لديها.	X6	
31.49	0.91	2.89	مستويات الإنتفاع من التكنولوجيا المتاحة في المنظمة.	X7	
24.11	0.61	2.53	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		تشخيص أسباب فجوة المعرفة
27.80	0.72	2.59	سرعة إكتشاف اسباب فجوة المعرفة في المنظمة.	X8	
31.30	0.77	2.46	مستويات التأكد حول أسباب فجوة المعرفة في المنظمة.	X9	
29.18	0.68	2.33	الدقة في إجراءات تشخيص أسباب فجوة المعرفة.	X10	
34.67	0.95	2.74	ميول الإدارة العليا لإعادة التحليل لمعرفة الأسباب الحقيقية للفجوة.	X11	
36.17	1.02	2.82	درجة إهتمام الإدارة العليا باسباب الفجوة المعرفية وإن كانت صغيرة.	X12	
30.45	0.88	2.89	إهتمامات الإدارة العليا في تحديد العلاقة بين القديم والجديد في المعرفة	X13	
45.32	1.21	2.67	الفروق بين التكنولوجيا التي تستعملها المنظمة والتكنولوجيا المطلوبة.	X14	
21.97	0.58	2.64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		معالجة فجوة المعرفة
36.07	0.88	2.44	إجراءات تحديد الإحتياج التدريبي في ضوء تحليل فجوة المعرفة.	X15	
31.79	0.89	2.80	مستويات دعم الإدارة العليا في المنظمة للتعلم التنظيمي المستمر فيها.	X16	
30.37	0.82	2.70	درجة تقييم الحلول الأنية لمعالجة النقص المعرفي حول مهام المنظمة.	X17	
37.39	0.86	2.30	ميول الإدارة العليا للاستعانة بخبراء من خارج المنظمة.	X18	
36.48	0.89	2.44	سياسة المنظمة للتنسيق مع الجامعات والمراكز البحثية الأخرى.	X19	
35.23	0.9	2.64	إجراءات الإدارة العليا في تشجيع التعلم المستمر للعاملين.	X20	
35.68	0.86	2.41	درجة توظيف آليات تحفيز العاملين لطرح أفكار إبداعية .	X21	
25.30	0.64	2.53	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي فجوة المعرفة
20.23	0.52	2.57	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي فجوة المعرفة		

ب- تشخيص أسباب فجوة المعرفة: يعكس الجدول (1) وسطا "حسابيا" عاما" لهذا البعد بلغ (2.64) وهو دون الوسط الفرضي وهذا يعكس ضعف الكليات على تشخيص أسباب فجوة المعرفة والتي تعد من الضروريات لمعالجة الفجوة المعرفية وكان هناك انسجام عالي في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام لها (0.58) و(21.97) على التوالي . أما على مستوى الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (8-14) من الاستبانة ، وقد إنحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (13) (إهتمام العمادة في تحديد العلاقة بين القديم والجديد في المعرفة) وبوسط حسابي (2.89) قريب من الوسط وبانسجام مقبول في الإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.88) و(30.45 %) على التوالي وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (10) (الدقة في إجراءات تشخيص أسباب فجوة المعرفة) وبوسط حسابي (2.33) وبانسجام جيد في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري حولها (0.68) ومعامل الاختلاف (29.18 %) وهذا يعكس ان دقة إجراءات الكليات المبحوثة في تشخيص أسباب فجوة المعرفة دون المتوسط الأمر الذي يحتاج من الكليات هذه تعزيز إجراءاتها بهذا الجانب .

بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

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

2- مستوى فجوة الأداء الإستراتيجي: يظهر الجدول (2) أن مستوى فجوة الأداء الإستراتيجي للكليات المبحوثة من وجهة نظر الهيئات التدريسية فيها قريب من الوسط وأن كانت أقل منه إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير الرئيس (2.89) وكانت الإجابات منسجمة إذ بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف الإجماليين (0.41) و (14.19%) على التوالي وهذه النتيجة تقود الى ضرورة قيام هذه الكليات بتعزيز أدائها الإستراتيجي سيما مع إشتداد المنافسة سواء أكانت على مستوى التعليم الأهلي أم على مستوى التعليم خارج العراق إذا ما أرادت ان تستمر بالمنافسة وتعزز قدرتها على إستقطاب الطلبة . وقد قيس هذا المتغير الرئيس بـ (6) متغيرات وهي (التناغم مع البيئة الخارجية ، التناغم مع البيئة الداخلية ، ملائمة الموارد ، مقبولية المخاطرة ، تناغم الإستراتيجية مع متطلبات السوق او دورة حياة الخدمة الجامعية ، وكفاءة التنفيذ) وكانت النتائج حولها كالآتي

أ- التناغم مع البيئة الخارجية : يظهر الجدول (2) وسطا " حسابيا" عاما" لهذا البعد (2.88) وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العامين (0.64) و (22.22%) وهذه النتيجة تؤكد إن مستوى تناغم كليات الإدارة والإقتصاد في بغداد مع عوامل البيئة الخارجية دون الوسط ، الأمر الذي يستوجب من عمادات الكليات هذه الإنتباه لضرورة تعزيز تناغم استراتيجيتها مع البيئة الخارجية إذ اما أرادت أن تزيد من مستويات الأداء الإستراتيجي فيها . وعلى صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (22- 25) من الإستبانات وقد انحصرت النتائج حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (24) (تلائم تنفيذ الإستراتيجية مع التشريعات الحكومية) بوسط حسابي (3.08) وهي مطابقة مع الوسط الفرضي وبانسجام مقبول في الإجابات إذ كان الإنحراف المعياري (0.94) ومعامل الإختلاف (30.52%) وهذه النتيجة منطقية اذا ما اخذنا بنظر الإعتبار تبعية الكليات المبحوثة للقطاع الحكومي ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (23) (مساهمة الإستراتيجية في الحصول على الميزة التنافسية) وبوسط حسابي (2.70) وبانسجام مقبول بالإجابات وبانحراف معياري ومعامل إختلاف (0.86) و (31.85%) على التوالي.

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



بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

ج- ملائمة الموارد: يعكس الجدول (2) قيمة وسط حسابي عام لهذا البعد (3.01) وهي مكافئة للوسط الفرضي وبانسجام عالي في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف العامين حوله (0.55) و (18.27%) على التوالي هذه النتيجة تؤكد أن موارد الكليات هذه لا تكفي للنهوض بمستويات عالية للأداء الإستراتيجي فيها وإذا ما أرادت أن تنافس فعليها أن تبحث في تعزيز مواردها ، قيس هذا البعد بالفقرات (30-33) انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (30) (العواقب المالية الناجمة عن تخصيص راس مال للإستراتيجية) بلغت (3.18) وهي فوق الوسط بقليل ومعنى ذلك أن هناك عواقب مالية يتوقع أن تمر بها الكلية من سياسة تخصيص راس المال المتبعة الآن وكان الإنسجام حولها جيد إذ بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف حولها (0.81) (25.47%) على التوالي ، وبين أقل قيمة وسط حققتها الفقرتين (32 و33) ولكن كان الإنسجام أكبر للفقرة (33) (ملائمة العمليات في الكلية لمتطلبات تنفيذ الإستراتيجية) وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.92) وبانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف (27.40%).

د- مقبولية المخاطرة : كان مستوى مقبولية المخاطرة في الكليات المبحوثة قريب من المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي العام (2.93) وان كانت أقل من الوسط الفرضي لكن قريبة منه جدا" وبانسجام عالي في الإجابات إذ بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العامين لهذا البعد (0.58) و (19.80%) على التوالي . وعلى صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (34-36) من الإستبانة وقد انحصرت النتائج حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (35) (عواقب الفشل الآنية في استراتيجية الكلية) بوسط حسابي (2.97) وهي قريبة من الوسط الفرضي وأن كانت أقل منه بقليل وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الإنحراف المعياري (0.77) ومعامل اختلاف (25.91%) ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (34) (درجة تبرير العوائد المتوقعة للمخاطر الناجمة عن اعتماد الإستراتيجية) وبوسط حسابي (2.89) وبانسجام مقبول بالإجابات وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.71) و (24.57%) على التوالي.



بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

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

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فجوة الأداء الإستراتيجي	ت	المتغيرات الفرعية
24.36	0.67	2.75	درجة قبول أصحاب المصلحة الرئيسيين للإستراتيجية.	X22	التناغم مع البيئة الخارجية.
31.85	0.86	2.70	مساهمة الإستراتيجية في حصول المنظمة على الميزة التنافسية.	X23	
30.52	0.94	3.08	تلائم تنفيذ الإستراتيجية مع التشريعات الحكومية.	X24	
27.18	0.81	2.18	درجة إنسجام الإستراتيجية مع العوامل الاقتصادية والإجتماعية.	X25	
22.22	0.64	2.88	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
23.00	0.72	3.13	تباين الإستراتيجية مع السياسات الداخلية للمنظمة.	X26	التناغم مع البيئة الداخلية.
22.01	0.70	3.18	تباين الإستراتيجية مع أنماط الإدارة في المنظمة.	X27	
21.84	0.69	3.16	تباين الإستراتيجية مع إجراءات العمل في المنظمة	X28	
33.68	0.96	2.85	إنسجام الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية.	X29	
15.81	0.49	3.10	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		ملائمة الموارد
25.47	0.81	3.18	العواقب المالية الناجمة عن تخصيص راس المال للإستراتيجية.	X30	
30.69	0.93	3.03	درجة ولاء المديرين لتنفيذ الإستراتيجية.	X31	
29.45	0.86	2.92	تفاعل الأفراد العاملين عند تنفيذ الإستراتيجية.	X32	
27.40	0.80	2.92	ملائمة العمليات في المنظمة لمتطلبات تنفيذ الإستراتيجية.	X33	
18.27	0.55	3.01	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		مقبولية المخاطرة
24.57	0.71	2.89	درجة تبرير العوائد المتوقعة للمخاطر الناجمة عن اعتماد الإستراتيجية.	X34	
25.91	0.77	2.97	عواقب الفشل الأنية في الإستراتيجية على المنظمة.	X35	
32.42	0.95	2.93	عواقب الفشل المستقبلية في الإستراتيجية على المنظمة	X36	
19.80	0.58	2.93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		مع متطلبات الإستراتيجيات السوق
35.92	1.02	2.84	تناسب الإستراتيجية مع ظروف السوق الحالية.	X37	
34.08	0.91	2.67	إنسجام الإستراتيجية مع دورة حياة المنتج/الخدمة.	X38	
31.75	0.87	2.74	الانطباق الذهني لدى زبائن المنظمة عنها.	X39	
29.45	0.81	2.75	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
36.79	1.03	2.80	مستويات تناغم الإستراتيجية مع مقدرات المديرين في المنظمة.	X40	كفاءة التنفيذ
36.93	1.06	2.87	تلائم قدرات الأفراد العاملين مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية.	X41	
33.46	0.85	2.54	تناسب إطار عمل الإستراتيجية مع الوقت المتاح للتنفيذ.	X42	
27.20	0.71	2.61	درجة تطابق الأهداف المتحققة مع الأهداف المخططة.	X43	
27.04	0.73	2.70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
14.19	0.41	2.89	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي فجوة الأداء الإستراتيجي		



بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

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

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

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

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

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

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



بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

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

العلاقات المعنوية	عدد	العلاقات المعنوية	اجمالي فجوة الأداء	كفاءة الأداء	تنوع الإستراتيجية مع السوق	مقبولية المخاطرة	ملائمة الموارد	التناغم مع البيئة الداخلية	التناغم مع البيئة الخارجية	فجوة الأداء الإستراتيجي	المعرفة
	5	71%	** 0.449	* 0.277	** 0.366	-0.11	** 0.426	**0.182	**0.425		تحديد فجوة المعرفة
	3	43%	*0.288	0.136	*0.276	0.059	**0.399	0.165	0.187		تشخيص اسباب فجوة المعرفة
	2	29%	0.243	0.187	0.214	0.24	*0.253	0.068	*0.309		معالجة فجوة المعرفة
	4	57%	**0.375	0.23	**0.33	0.036	**0.444	0.103	**0.359		إجمالي فجوة المعرفة
	14										العلاقات المعنوية
		50%									%

* مستوى معنوية 0.05

** مستوى معنوية 0.01

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

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

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

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

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



بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

2- تأثير فجوة المعرفة في فجوة الأداء الإستراتيجي:

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على (ينعكس تأثير فجوة المعرفة معنويا" في فجوة الأداء الإستراتيجي) ولدى تنفيذ برنامج الإنحدار البسيط ظهرت النتائج كما في الجدول (4) وأهمها الآتي:
أ- كانت معطيات الجدول تشير الى أن تحديد فجوة المعرفة انعكس بالتأثير معنويا في فجوة الأداء الإستراتيجي وبمستوى معنوية (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (14.19) وهي أعلى من الجدولية المثبتة اسفل الجدول ويبدو أن تغييرا" في مستوى تحديد فجوة المعرفة ينعكس بالتأثير بنسبة قيمة البيتا البالغة (0.44) من الأداء الإستراتيجي وان فجوة المعرفة تشكل مانسبته 0.19 % من الأداء الأستراتيجي ، وهذه النتيجة توفر دعما" كافيا" لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية.

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

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

R ²	F
الدلالة	المحسوبة
	بيتا B

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

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

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



بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد*

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

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

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

المحور الرابع/ الإستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المحور التطرق لأهم الإستنتاجات والتوصيات وكالاتي:

أولاً: الإستنتاجات:

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

ثانياً: التوصيات:

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

المصادر:

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



- بحث تحليلي لإراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والإقتصاد***
- 9- دروزة ، سوزان صالح (2008) " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الأداء المؤسسي " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن.
- 10- ديسلر ، جاري (2007) " ادارة الموارد البشرية " ترجمة محمد سعيد احمد عبد العال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية .
- 11- الدوري ، زكريا مطلق (2005) " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 12- الزيادات ، محمد عواد" اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة " ط، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- 13- السالم ، مؤيد سعيد و صالح ، عادل حرحوش، (2006) "ادارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي " عالم الكتب الحديث للتوزيع والنشر ودار الكتاب العالي للنشر والتوزيع ، عمان .
- 14- السيد ،اسماعيل محمد (1990) " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية " مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر.
- 15- السعد ، مسلم والغالبي ، طاهر (1999) " السياسات الإدارية ، المفهوم والصياغات والحالات الدراسية" دار الكتب والنشر ، البصرة ، العراق.
- 16- الكبيسي ، صلاح الدين ((a) 2005) " ادارة المعرفة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- 17- الكبيسي، عامر((b) 2005) "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 18- الكرخي ، مجيد عبد جعفر،(2007) "تقييم الأداء في الوحدات الإقتصادية ، باستخدام البيانات المالية " دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان.
- 19- نجم، عبود نجم (2005) " ادارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات " الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 20- ياسين، سعد غالب (2007) "ادارة المعرفة " الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 21-Bass,B.M.&Avolio,B.(1994)"Improving ganizational effectiveness through transformational leader sheip" thousand dosks,ck.
- 22 -Bhatt, G.D.(2001) "Knowledge in organization: Examining the interaction between technologies and people" journal of Knowledge management.vol.5,No.1.
- 23- Choi,Bgounggu&Lee,Heeseok (2002)" Knowledge management Strategy and its link to Knowledge creation process" Expects systems with Application ,23 pp.171-187.www.e/sevier.com/locate/eswa.
- 24-Choo,Chun.Wei(2001)"Environmentals canningas information seeking and organizational learning" Information Research, vol.7, No.1, October, 2001.
- 25-Chieh,Hsu(2007)"Knowledge sharing practice afacilitating factor for improving organizational performance through human capital" Elsevier, press, England.
- 26- Daft, Richard &Noe,Raymond A.(2001) " Organizational behavior " Harcourt college publishers "USA.
- 27- Darling ,m.s (1996) "Building the Knowledge Organization" Business Quarterly, vol61,issue.2.
- 28-Earl,m.(2001)" Knowledge management strategies: Towards a taxonomy"Journal ofmanage mentinformation system.vol.18,No.1.pp215-2.
- 29-Gayle,R(2000) "Transformation information into knowledge information
Glut and knowledge creating in Biotechnology
"http://www.ideaexchange.com/homasp.htm.
- 30- Harris ,Philip (1994)"High performance :Leadership Glen
view"Illinois,London.
- 31 -Hill,G.w.& Jones G.R.(1992)"Strategic management theory: An integrated Approach"2ed,Houghton Mifflin company.



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