

تأثير مدعّمات التفوق الذكي في تحقيق الرافعة المعرفية دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

أ.م. سماح مؤيد المولى **

أ.م.د. لمياء سلمان الزبيدي *

المستخلص:

يسهم متغيران ليشكلا الإطار الفكري والفلسفي لهذا البحث، و تمثل بـ (بمدعّمات التفوق الذكي، لتحقيق الرافعة المعرفية)، فاستثمار واستخدام المعرفة وبشكل متكرر من قبل القادة يسهم وبشكل فعال وإساس في رفع قيمة المنظمة ، فضلا عن توافر عدد من المدعّمات الضرورية لتوفير ارضية خصبة للقائد يتمكن من خلالها تحقيق التفوق لمنظّمته وليس اي تفوق ، وإنما التفوق المقرون بالذكاء وتمثلت مشكلة البحث، بمحدودية إدراك القادة الإداريين لإثارة توافر مدعّمات التفوق الذكي في مستوى الاعمال المعرفية والمشاريع والبحوث العلمية المنجزة داخل المنظمة والتي تؤهلهم بان يكونوا منظمة ذات رفع معرفي . وتم اخيار سبع دوائر عاملة في وزارة العلوم والتكنولوجيا مجتمعا للبحث وتمثل عينته بالقادة الاداريين ، بلغ عددهم (170) مديراً، استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، وتوصلت الباحثتان من خلال التحليل والاختبار الى مجموعة استنتاجات فكرية نظرية واخرى تطبيقية شخّصت الواقع المعمول به في بيئة التطبيق اذ تبين مستوى الرفع داخل الوزارة بحدود المتوسط لمعارفها المختلفة ، والدور الايجابي لتوافر مدعّمات الذكي في تحقيق رافعتها المعرفية ، وتركزت التوصية الاساس في تقديم مجموعة من المقترحات العلمية والتي تصب نحو امكانية زيادة تحقق الرفع مستقبلا وتشخيص العقبات التي تقف امام تحقيقها.

Abstract

Tow variables interact to form the conceptual and philosophical framework of this research; these are supports of intelligent superiorit of leadership, and achieving knowledge leverage. The investment in knowledge and using it frequently by the leader, actively contribute to increase the value of organization; the research targeted the problem that the leaders have a limited awareness of the effects of supports of intelligect superictig the knowledge business level and at the projects and scientific research level on the organization scientific advantage, then, we investigated the correlation and effect relationships and the possibility of its implementation in the organization studied. we selection study comprises the seven divisions at the Ministry of Sciences and Technology. We identified sample., the administrative leaders (170 directors) ,by using questionnaires as a tool for collecting data and information related to the

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/11/26

مستل من اطروحة دكتوراة

study, The researchers has formulated a group of theoretical and practical conclusions that described the work reality in the environment of study.

المقدمة

لقد اضحى البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهونا بمدى قدرتها على التفوق (Excellence) كونه مستوى الاداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة ، والمنظمات الذكية هي التي تتطور، وتتقدم على أساس الاستمرار للمنتجات والخدمات المتفوقة عالمياً وبأسعار تحقق قيادة القيمة، اذ تمتلك القدرة على التعلم من الخبرة والتكيف مع البيئات المتغيرة. فنجاح العمليات التشغيلية ، أو التحسينات في المرافق ، أو تميز المنتج لا يضمن بالضرورة استدامة المنظمات وبقائها ، بمعنى إن الحاجة تقتضي ليس فقط الاهتمام بجسم المنظمات ، بل أيضاً "بعقلها" وان الجهود المبذولة من قبل منظمات الاعمال للاهتمام "بعقلها" وجعلها "ذكية" إن لم تصل لذات المستوى من الاهتمام ببياقي الإبعاد التي كانت لفترة قريبة تكسبها الميزة التنافسية ، فإن المنظمات ستجد نفسها عاجزة عن الاستمرار والبقاء. ويمكن إن يتحقق ذلك بتوفير عدد من المدعمات وان تواجدت داخل المنظمة بشكل حقيقي فان ذلك سيضمن لها تنافساً ذكياً ونجاحاً لإستراتيجيتها بتحقيق رسالتها وأهدافها ، وأيقنت منظمات الألفية الثالثة بضرورة التعامل مع التحديات بالأطر المعرفية لأنها أكثر فاعلية من الأطر المادية، وبمدخل فكري متقدم بعيداً عن الأساليب الميكانيكية والتقليدية مساهماً بذلك في نقل مستوى الفكر والإدراك الى أفاق المستقبل واضعاً إياها في واقع تطبيقي يدعم إمكانيات المنظمة في تقديم ما هو جديد لرفع مستوى رفاهية المجتمع.

ولهذا تهدف الباحثتان الى تحديد تأثير مدعمات التفوق الذكي كمتغير مستقل في تحقيق الرفعة المعرفية كمتغير معتمد في وزارة العلوم والتكنولوجيا، ومن اجل ذلك قدمت الباحثتان مجموعة من الفرضيات والتي تم اختبارها باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية التحليلية والاختبارات باستخدام البرنامج الاحصائي spss منها معامل الارتباط لسبيرمان ومعامل الاحداس الخطي ومعامل التحديد R2 واختبار F وفي ضوء تلك النتائج توصلت البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

تأسيساً على ما تقدم تم تقسيم البحث على ستة مباحث ، حيث جاء المبحث الاول لمنهجية البحث والمبحث الثاني مدعمات التفوق الذكي ، ثم المبحث الثالث للرافعة المعرفية وتطرق المبحث الرابع للجانب العملي لتحليل البيانات وتفسير النتائج حيث شمل اختبار فرضيات الارتباط والتأثير واخيرا المبحث الخامس للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

ان المشكلة الاساسية للبحث تدور في معالجة القصور وعدم ادراك الدور الذي تؤديه مدى توافر مدعمات التفوق الذكي ، وبما يحقق رفع قيمة المنظمة و محدودية إدراكهم للاستفادة من المدعمات ، في مستوى تلك الاعمال المعرفية ، والمشاريع ، والبحوث العلمية ، والتي تؤهلهم بان يكونوا منظمة ذات رفع معرفي ، فضلاً عن قصور ادارتها عن نشر واعلان للمنظمات الاخرى والمجتمع عن انجازاتها ومدى المعرفة التي تميزها عن غيرها من المنظمات .

استناداً لما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال إثارة عدد من التساؤلات وكما يأتي:

1. ما مستوى إدراك الوزارة المبحوثة بأهمية توفير مدعمات التفوق الذكي؟
2. ما مستوى إدراك الوزارة المبحوثة بأهمية تحقيق الرفعة المعرفية؟ وما هي الأساليب التي تعتمدها الوزارة وصولاً الى تحقيق الرفع؟
3. هل هناك علاقتا ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية لكل من مدعمات التفوق الذكي وتحقيق الرفعة المعرفية.

أن التساؤلات المذكورة آنفاً تظهر أن المشكلة الأساسية لا تكمن بمؤهلات النقيض القيادي، بوجودها ،أو عدم وجودها في الوزارة المبحوثة، وإنما تكمن في وجود وتحقيق حالة التكامل بين هذا المتغير داخل الوزارة ، ومستويات الاستفادة منها في تحقق منظمة تتميز بالرفع المعرفي ، والاستفادة القصوى من الموجودات المعرفية ، وتحقيق الأفضل للوزارة.

ثانياً: أهمية البحث:-

تحدد الأهمية في مستويين هما :-

1. المستوى النظري يتمثل في حداثة البحث والتي تناول الربط بين متغيراتها ، ومن ثم فإنها تعد محاولة لإثارة الاهتمام بموضوع تحقيق الرفع المعرفي في إطار التكامل بين مدعمات التفوق الذكي ، وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي في دراسة العلاقة الارتباطية ، والتأثيرية بينهم وفيها ،
2. أما المستوى العملي فإن الدراسة طبقت في واحدة من القطاعات المهمة والفاعلة في البلد ، لاسيما قطاع العلوم والتكنولوجيا ، والذي يضم نخبة من العلماء والباحثين ويقدمون نتاج بحثي ومعرفي ممكن أن تنتفع منه القطاعات الصناعية والخدمية ، ولاسيما أن البلد يشهد حملة عمرانية وإعادة بناء تستوجب وجود هكذا مؤسسات ناجحة وفاعلة، من خلالها تتمكن في تحقيق الاستثمار الأمثل ، والاستفادة الحقيقية من الموجودات المعرفية (الملموسة وغير الملموسة) وإمكانية تحقيق الرفع المعرفي وبشكل يزيد من كفاءة وفعالية أداء المنظمة.

ثالثاً: أهداف البحث:-

1. أعداد أطار نظري لموضوعات البحث، وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراته ، ولاسيما وأنها تضم ، ما يتعلق بمدعمات التفوق الذكي ، والذي يعد من الموضوعات المعاصرة. وأما الثاني المتمثل بتحقيق الرافعة المعرفية فإنه من الموضوعات المهمة والمتجددة والتي تلازم عمل المنظمات .
2. بيان مستوى عمل المنظمات بمتغيرات البحث لاستثمارها الموجودات والعناصر المعرفية من جهة ، وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة من جهة أخرى.
3. معرفة مدى توافر متطلبات تحقيق الرفع المعرفي في وزارة العلوم والتكنولوجيا ودوائرها المحيطة بها.
4. تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة، ولاسيما في كيفية تحقق الرافعة المعرفية، فضلاً عن تقديم المؤشرات التي تساعد في تبني المدعمات من قبل القادة المديرين ، ليكونوا قادرين على إنجاز الأفضل في بناء المنظمة.

رابعاً: منهج البحث:-

اعتمدت الباحثتان في البحث الحالي منهج البحث القائم ، والتحليل البعدي ، وهو منهج يتصف بالشمول إذ أنه يستند في الوقت نفسه إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غايته. لذا فإن تطبيقات هذا المنهج يستلزم الاعتماد على المنهج الوصفي ، كذلك كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفوياً ، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيراتها.

خامساً: أنموذج البحث الافتراضي وفرضياته:-

(اولاً) : فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مدعمات التفوق الذكي وتحقيق الرافعة المعرفية المستدامة وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

(1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شخص القائد وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها).

(2-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير واستدامة الموارد البشرية وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها).

(3-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توفير منظومة ثقافية فعالة وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها).

(4-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها).

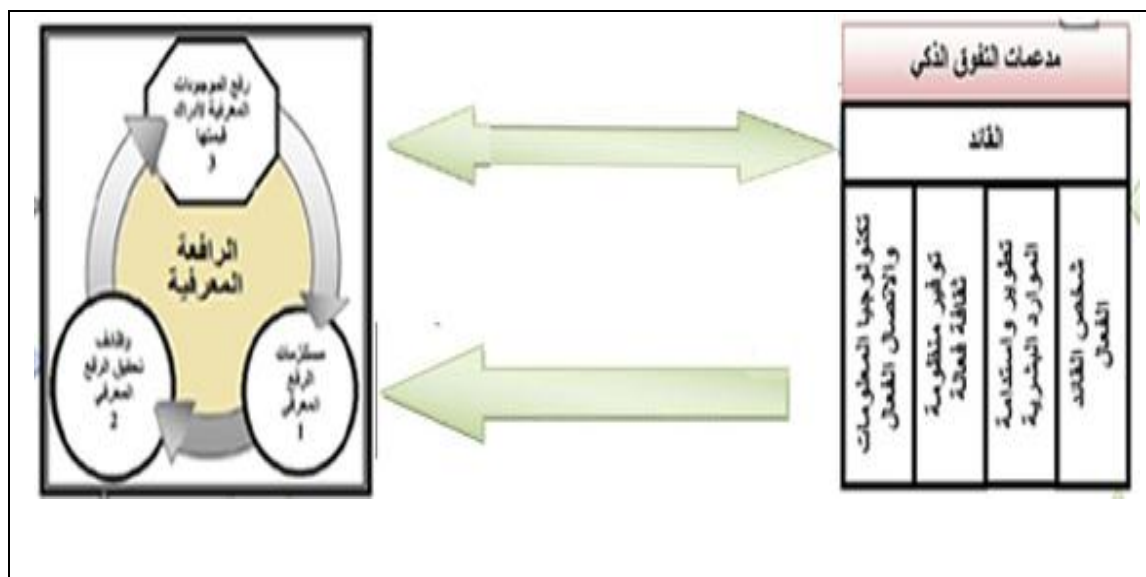
(ثانياً): فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمدعمات التفوق الذكي في تحقيق الرافعة المعرفية . وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

(1-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لشخص القائد الفعال وتحقيق الرافعة المعرفية .

- (2-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستدامة وتطوير المورد البشري وتحقيق الرافعة المعرفية.
 (3-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتوفير منظومة ثقافية فعالة وتحقيق الرافعة المعرفية.
 (4-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال وتحقيق الرافعة المعرفية.



شكل (1)
 نموذج البحث

سادساً: مجتمع البحث:-

اختيرت وزارة العلوم والتكنولوجيا لتطبيق الجانب العملي من البحث ، وفي تعريف مبسط عن الوزارة اذ تأسست بموجب القرار (24) في 2003/8/24. وتضم الوزارة سبع دوائر علمية متخصصة ، تهدف إلى النهوض بواقع العلوم والتكنولوجيا في العراق ومواكبة التطورات العلمية ، والتكنولوجية في العالم بما يؤدي إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد.

** أسباب اختيار وزارة العلوم والتكنولوجيا مجتمعاً للبحث.

(أولاً) المشاريع العديدة التي أنجزتها الوزارة والتي هي بصدد إنجازها حالياً ، فضلاً عن برامج التعاون العلمي على المستوى الدولي مع منظمات دولية عديدة، مما يلفت الانتباه إلى التفوق الذي تطمح إليه الوزارة.

(ثانياً) توافر العقول في الوزارة المبحوثة، إذ أن نسبة ليست بالقليلة هم من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه، فضلاً عن نتائجهم البحثي والمعرفي.

(ثالثاً) للمعرفة خصوصية واضحة في عمل هذه الوزارة ودوائرها وأن استثمار هذه المعرفة وبشكل كفوء سيعود بالفائدة الوطنية في دعم إمكانات وزارات الدولة الأخرى وقطاعات المجتمع.

(رابعاً) اغفال العديد من الباحثين الأكاديميين للأهمية التي تشكلها هذه الوزارة والدوائر المرتبطة بها ، وقصور الجانب الاعلالي لها داخل الوزارة.

سابعاً: عينة البحث:-

اختارت الباحثتان سبع دوائر علمية معنية بانجاز المشاريع الخاصة بالوزارة وفي موقعي الجادرية والزعفرانية ، وتم حصر عدد المديرين العامين ، ومعاونيهم ، ومديري الأقسام ، والمراكز العلمية ، وللدوائر السبع التي اختيرت ، اكتفت الباحثتان بمستوى الإدارات العليا والوسطى ، كون متغيرات البحث في جزء منها ذات طابع إدراكي ولها علاقة مباشرة بمتخذي القرار النهائي حصراً ، وبلغ عددهم (185) مديراً جماًلا وعلى هذا فان العينة كانت عينة طبقية (قصدية). بلغت عدد الاستثمارات المستلمة والصالحة للاستفادة منها (170) استبانة ، أي بعدد (15) استثمار مفقودة ، وبالتالي أصبح حجم العينة (170) مدير .

ثامناً: أدوات البحث:-

أ-الجانب النظري:

تم الاستناد في تغطية الجانب النظري إلى كل من المصادر العربية ، والأجنبية من حيث الكتب، والتقارير ، والدوريات ، والرسائل و الأطاريح ، وأيضا تمت الاستفادة وبشكل مكثف من الشبكة الدولية للانترنت ، التي وفرت جانباً كبيراً من أحدث المقالات وأوراق المؤتمرات العلمية .

ب - الجانب التطبيقي :

تم الاستناد في هذا الجانب الى كل من:-

• المقابلات الشخصية :

نظرا لطبيعة البحث ومتغيراتها ، فقد تم اعتماد المقابلات الشخصية لبيان التشخيص الحقيقي للمشكلة ، والبيئة المتوافقة ، واحتياجاته ، فقد أثرى السادة المسؤولين في وزارة العلوم والتكنولوجيا بأراء وملاحظات أغنت البحث بشكل موسع ، وفتحت آفاق لبيان مدى الاستفادة منها .

*** الوثائق والسجلات الرسمية :**

تم الحصول على بعض الوثائق الخاصة بوزارة العلوم والتكنولوجيا ، والدوائر المرتبطة بها في منطقة الجادرية التي أفادت في وصفها وتأشير بعض المعلومات الخاصة بها ومنها الدوريات والنشرات التي تصدرها هذه الوزارة.

• الاستبانة:

يعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على بيانات ، ومعلومات ، وحقائق مرتبطة بواقع معين ، فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد معين من الأفراد أو هي وثيقة يتم بواسطتها جمع البيانات ، والمعلومات ، حول ظاهرة أو مشكلة بحثية .

*** اساليب تحليل البيانات:**

- الوسط الحسابي الموزون (Weighted Arithmetic Mean)

- الانحراف المعياري (Standard Deviation)

- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation)

-- معامل ارتباط الرتب سبيرمان (Rank Correlation Conefficien Spearman)

- الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression)

- معامل التحديد (The Coefficient of Determination): R^2

- إختبار (F) وإختبار (T)

المبحث الثاني**مدعمات التفوق الذكي****Mdamat intelligent Excellence**

تسهم مدعمات التفوق الذكي في نجاح الأعمال ، من خلال الربط الفعال للبيانات داخل المنظمات، وبما يحقق الاستثمار الأمثل للمعلومات والاستفادة القصوى من الجهد البشري، لتحقيق الأهداف المحددة في رسالة المنظمة ، وتلعب الإدارة العليا دوراً فعالاً في تشخيص تلك المدعمات وصياغة النظم والبرامج التي تتلاءم مع تلك المدعمات والكشف عن مدعمات أخرى جديدة نتيجة التغير والتطور العلمي والتقني الذي أصبح ضرورة حتمية لبقاء واستمرار المنظمات الحالية في ظل احتدام المنافسة الشديدة.

ويعرفها (Sanvido etal,1992) بأنها العوامل التي تسهم في التنبؤ بنجاح الأعمال والتي تريد من إدراك المدراء لما هو مهم في المنظمة (John & Lorenzi,1997:459).

كما أضاف (Khandelwal & Forkeson,1999:66) بأنها أهم الأهداف والظروف التي تستلزم اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة نظراً لأهميتها للمنظمة ، ويمكن أن تكون داخلية أو خارجية أو ايجابية أو سلبية و تكون بمثابة المنبه الذي يساعد في تجنب المفاجآت المتمثلة بالفرص والتهديدات ، من جهة أخرى هي الموارد ، والمهارات، والمواقف التي تظهرها المنظمة والتي تعدها ضرورية لتوفير النجاح في الأسواق (Lynch,2000:102) ومن خلالها تسير الأمور على ما يرام بالنسبة للفرد أو المنظمة لضمان النجاح ، كما أنها تمثل الأنشطة الإدارية أو الفردية التي يجب أن تدفع المنظمة إلى الاهتمام بها من اجل تحقيق أهداف ومستويات الأداء المطلوب (Sukasame,2005:5).

يتضح للباحثان من المفاهيم التي وردت سابقاً إن لكل منظمة مدعمات حاسمة لوصول المنظمات إلى مرحلة التفوق الذكي ، بمعنى انه إذا لم تنجز الأهداف المرتبطة بتلك المدعمات، فإن المنظمات سوف تفشل في عملها ، لعلاقتها أو لمساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء وإيصال رسالتها ولكي تكون المنظمات متفوقة وبصفة ذكية نسبة للآخرى يتطلب توافر المدعمات الأساسية لنجاحها واختلف الباحثون والكتاب في تحديدها نظراً لتنوع عملها ونشاطاتها المختلفة ، والجدول (1) يوضح بعض منها.

جدول (1) تصنيف مدعمات التفوق الذكي وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

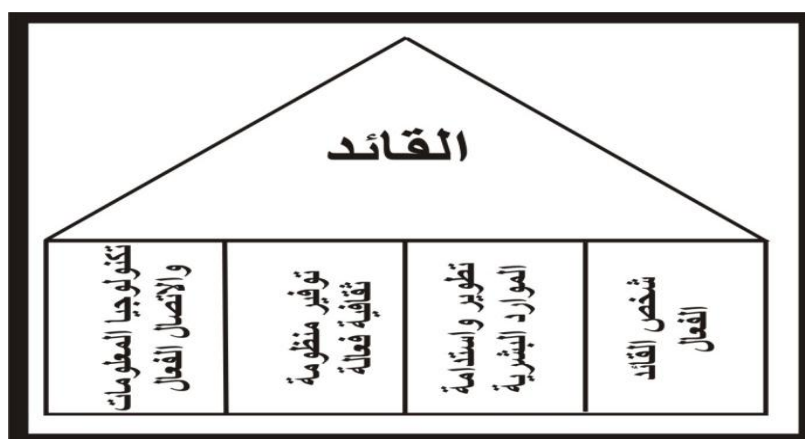
ت	الكتاب	السنة	الصفحة	مدعمات التفوق الذكي
1.	Rtdee& Associates,	2005	2	• الرؤية والرسالة الثقافية ، توجه نحو الزبون ، الهيكل ، العمليات ، الأنظمة ، الإستراتيجيات التنافسية ، أداء المنظمة والفرد.
2.	Alliance,	2006	2	• وضع ثقافة التفوق * تطوير خيارات المدراء * تنوير القيادة * تكييف العمليات * خلق القيمة.
3.	Umble etal نقلًا عن Bhatti&et al	2008	4	• دعم الإدارة العليا ، إدارة العمليات ، الالتزام التنظيمي تمكين العاملين ، تدريب العاملين ، الاتصال الفاعل ، قياس الأداء.
4.	Somers & Nelson نقلًا عن Bhatti&et al	2008	4	• دعم الإدارة العليا ، وضوح الأهداف ، تمكين العاملين ، الالتزام التنظيمي ، تقليل الكلف ، الاتصال الفعال
5.	Armitage	2009	2	• القيادة ، صنع القرار وهيكلته ، الأفراد ، إجراءات العمل والنظام ، الثقافة).
6.	Ozolins,	2010	134	• استدامة التطوير ، التكنولوجيا ، التكيف ، الثقافة المنظمة ، الهيكل المنظمي ، والإستراتيجية المنظمية.
7.	Ling & Shan	2010	269	• الثقافة ، القيادة ، ممارسات الأفراد ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، الهيكل المنظمي.
8.	Allamehetal	2011	12	• الثقافة ، الهيكل ، تكنولوجيا المعلومات.
9.	AL.Hakim& Hassan	2012	34	• إدارة الموارد البشرية ، تكنولوجيا المعلومات ، قيادة ، منظمات التعلم ، الإستراتيجية المنظمية ، الهيكل المنظمي ، والثقافة المنظمية)
10.	Hope,	2013	2	• القيادة الفعالة ، نهج تعاوني ومنسق ، أمن وطبيعة بيئة التعلم ، الالتزام بالوقت ، شؤون العاملين والموارد.

المصدر : إعداد الباحثان بالاستناد إلى آراء الباحثين المذكورين في متن الجدول.

مدعمات منظمات التفوق الذكي المقترحة في الدراسة الحالية:

وفي ضوء ماتم عرضه في الجدول (1) ، نستطيع ان نقول :

1. أن لكل منظمة لها مدعماتها والتي تكون حاسمة لوصولها إلى مراحل التفوق الذكي، بمعنى أن لم تنجز الأهداف المرتبطة بتلك المدعمات، ستفشل المنظمات في عملها. لعلاقتها أو لمساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء ولاتجاز رسالتها.
2. أغلب الدراسات والنماذج التي تم استعراضها ، قد تتفق أول خطوة في بناء منظمة التفوق الذكي وهي ان تمتلك قيادة ذكية تفهم وتقيم ادارتها على اساس ثابت ومنتظم وتفتح ذهنها لتمييز منظماتها عن المنظمات الاخرى ، وعليه ترى الباحثة ان المدعمات الضرورية لمنظمة التفوق الذكي تتمثل في شخص القائد الفعال ، وقدرته على تطوير واستدامة الموارد البشرية ، و توفيره لمنظومة ثقافية فعالة و لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الفاعل. وهذا ماتم اختياره من قبلنا لدراسته في الواقع الميداني للوزارة المبحوثة والشكل (2) يبين ذلك:-



شكل (2)

مدعمات منظمات التفوق الذكي

المصدر : اعداد الباحثان.

1- شخص القائد الفعال: Effective Leader Person

يعود أهمية القائد إلى العنصر البشري الذي اخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى وتسهم في تحقيق الأهداف المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغير في ظروف العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات ، و لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وضمان استمرارها، فيجب أن توفر الدعم للعاملين ، وان تدبرهم إدارة سليمة، وحكيمة تستطيع حفظهم ، والحصول على تعاونهم ، من أجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام الموكلة لهم. (Locke,2009:349) ، وينبغي أن يكون تفوق القيادة في المستويات الثلاثة العليا ، والوسطى، والدنيا مفتاح النجاح الذكي، ومن الأخطاء الشائعة والأكثر تكلفة ، الاهتمام بتطوير القيادة العليا ، من دون القيادات الأخرى ، والتي تكون في تماس مباشر مع السوق (Adair,2010:62). أما المهارات الأساسية التي لا بد ان يتميز بها شخص القائد الفعال فهي (Chong,2005:10):-

1. التمكين (Empowerment) : وهي اعطاء العاملين الصلاحية في تنفيذ الاعمال المطلوبة كلا حسب موقعه ضمن الهيكل التنظيمي .
2. الحدس او البديهية (Intuition) : وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة.
3. فهم الذات (Sift-Understanding) : القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف .
4. التبصر / الرؤية (Vision) المقدرة على تصور مستقبل المنظمة (مستقبل أفضل في الوضع الحالي) ووضع الخطط لبلوغه.
5. التوفيق بين القيم (Value Congruence) : وهي المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

وبين (Johnson&Scholes، 2002:63) أن قيم القيادة الايجابية (الفرح والأمل والسلام والمحبة) (Joy, Hope, Peace & Love) شرط أساس للتفوق ، وعلى الرغم من كون هذه القيم ضرورية لكنها ليست كافية ، لكي يتم تحقيق نتائج متفوقة ذكية ، فلا بد من ترجمة هذه القيم بحيث تكون مطابقة مع السلوكيات.

وقد يظهر دعم القائد عندما يكون لديه الاستعداد الكامل لسماع المرؤوسين وتبادل وجهات النظر معهم والاطلاع على مقترحاتهم واحترام آرائهم وإشعارهم بالدور الفاعل الذي يقومون به ، وتشجيع العمل الجماعي ، والتعاون على حل المشكلة ، وتشجيع استخدام التغذية العكسية.

2- تطوير واستدامة الموارد البشرية:

Development and Sustainability of Human Resources

يعد التركيز على الموارد البشرية والعمل الجماعي ، أمراً أساساً وحتمياً في تحقيق التفوق المنظمي ، من حيث التزام الأفراد وتمكينهم وولائهم ورضاهم وتحفيزهم ومعنوياتهم واحترامهم الأفراد، والتي لابد من أخذها بالحسبان عند سعي المنظمة لتحقيق التفوق المستدام بذكاء.

ويعتمد التفوق المنظمي على إسهامات الأفراد (Schanic& Kemper,2008:16) ، ولا يمكن للمنظمات تحقيق التفوق من دون أفرادها ، ولا يمكن تحقيق الأهداف والغايات وتحقيق النتائج إلا عن طريق التزام الأفراد وتحفيزهم (Abdein,2010:2). وان المنظمة التي لا تستطيع إن تتفوق في خدمة أفرادها (الزبائن الداخليين)، لا تستطيع إن تحقق تفوق في خدمة الزبائن الخارجيين.

إذا نحن نتكلم عن إدارة أهم موجودات المنظمة ، وهم العاملون فيها ، وهذه الإدارة تستجيب إلى مدى واسع من الأنشطة تتضمن التعريف باستقطاب أفضل المواهب ، وتساهم مع المديرين في عملية التطوير والمحافظة وتحفيز الأشخاص لغرض الوصول إلى جوهر المستوى الذي تبحث عنه المنظمات الناجحة . (Ivanko,2013:183).

وأضاف (Druker,1995:20) إلى العوامل الأساسية والتي تساهم في تطوير واستدامة الموارد البشرية بانه ، ينبغي على المدير إن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهنا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية، فضلاً عن منح الموارد البشرية الحرية والتي تعد من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتماهم إليه عندما يقومون بالعمل وبالطريقة التي تروق إليهم ، وعلى الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة ، ولا ننسى الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح او حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافياها وقبول الخطأ وهذا دور القادة الذين يدعمون الموارد البشرية ، ولا ننسى دور التمكين (Robbins,2003:34) والذي يجعل من العاملين قادرين على ممارسة السلطة ، وتحمل المسؤولية الوظيفية ، والذي بدوره يحقق الكفاءة

والفاعلية ويجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات وكذلك يقلص من حجم النفقات ، ويزيد من دافعية العاملين نحو زيادة الإنتاجية وأخيراً يضيف (Lanier,2004:275) إلى أهمية تقييم وتطوير ومكافئة والاحتفاظ بال أفراد الذين يتجاوز أداؤهم توقعات المنظمة كثيراً، ويعدون العمود الفقري لنجاح المنظمة حالياً ومستقبلاً، ولا تغفل عن أهمية التدريب وتطوير هذا المورد لاستدامة التفوق.

3- منظومة ثقافية فعالة : Effective Cultural System

إن الإنسان يتفاعل مع الجماعة في إطار من ثقافة هذه الجماعة ، فهو في المنظمة يعمل ضمن إطار جماعة لها ثقافتها، وإن عمل المنظمات في المجتمع تحكمه ثقافة المجتمع ، والمنظمات في تعاملها مع البيئة تمر بإحداث كثيرة ، وتواجه الكثير من التجارب والمواقف التي تجعلها تخلق لنفسها ثقافة داخلية خاصة بها ، هذه الثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في البيئة ذاتها.

يرى الكاتب (Gibson) أن ثقافة المنظمة تعنى امراً مشابهاً لثقافة المجتمع ، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان ، وأنماط، سلوكية مشتركة (حريم والمساعد ، 2005: 211). وهناك من يقول أن الثقافة قد تكون عقبة في سبيل التغيير والإبداع عندما لا تتفق مع القيم الإبداعية وبالتالي تصبح غير فعالة وتدفع المنظمة إلى الوراء والعكس هو الصحيح ، إذ أعدت توافر منظومة ثقافية عاملاً أساسياً للتفوق التنافسي في المنظمات لما تلعبه من دور تنسيقي ضابط لتحركات العاملين ومواجهاً لهم ولتحقيق ذلك ينبغي أن يكون دور الإدارة العليا في توفير القيادة المناسبة والفعالة والدعم الضروري في خلق ثقافة تقضي بتنفيذ خطط المنظمة وأهدافها. (Dowlatshah,2005:3759) من هنا نشير إلى أن المنظومة الثقافية تتمثل في المواقف والقيم والمعايير السلوكية والافتراضات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة (Greenbery & Baron,2008:544). والمنظومة الثقافية ليست مجرد مجموعة من المعتقدات الأساسية والافتراضات بل هي "مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوكية التي تجسد وتعزز على حد سواء المبادئ الأساسية للمنظمة (David & Brian,2010:7) ، وهذا ما يؤكد كل من (Peters & Waterman) في الكتاب الأكثر مبيعاً "البحث عن التميز" (In Search of Excellence) إذ تناولوا المنظمات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية ، فيشيران إلى أنه بلا استثناء متى ما كان هناك سيطرة وسيادة وتماسك وترابط للثقافة في المنظمة فإنها تعد عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي بها إلى النجاح .

4- تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال:

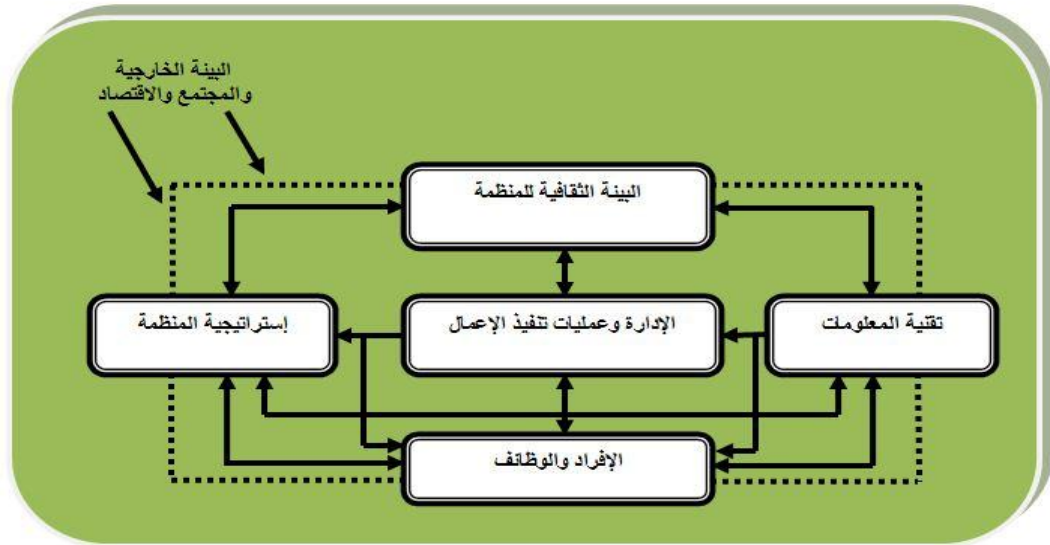
Information Technology and Effective Communication

يواجه العالم اليوم الكثير من المشكلات ، والتي تنمو وتتطور مع زيادة ونمو التحولات العميقة نحو شبكات الحاسبة ، تلك التحولات التي كان التكامل بين تكنولوجيا الحاسبات ، وتكنولوجيا الاتصالات الدور الرئيس في ظهورها ، ويمثل الحافز لهذا التكامل في مواكبة الصناعة الالكترونية للاحتياجات المتنامية لبيئة العمل ، ومع زيادة قوة العمل والانتشار الجغرافي، الذي نجم عنه تنامي الحاجة إلى تبادل المعلومات ، والمشاركة بين تقنية التراسل عن بعد وتقنيات الحاسبة تمكنت الصناعة الالكترونية من تلبية الاحتياجات ، إلا إن زيادة سرعة ومدى الاتصالات وزيادة القدرة على استقبال ومعالجة المعلومات بأشكال وأنماط متنوعة، كل ذلك أدى إلى خروج المعرفة من أماكنها، ومن إشكالها، ونوعيتها التقليدية، ومن أساليب تبويبها ، وفهرستها ، وبهذا تحولت تكنولوجيا المعلومات من الخيار المتاح إلى المحسوم ، وأصبحت المجتمعات تواجه صعوبات متزايدة في إرساء الأسس والقواعد لهذا النمو المتكامل.

ويُعرف (البلبكي ، 1975 : 954) التكنولوجيا (Technology) بأنها "طريقة فنية لتحقيق غرض عالمي" أو هي الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم وأشار (Jones,1998:530) بأنها تشير إلى المهارات والمعرفة والخبرة وهينة المعرفة العلمية، والأدوات ، والمكانن ، والمعدات التي تستعمل في التصميم ، والإنتاج، والتوزيع الخاص بالسلع، والخدمات . إما المعلومات (Information) فإنها مجموعة من المعارف والخبرات المتراكمة، والأدوات، والوسائل المادية والتنظيمية التي يستخدمها الإنسان في الحصول على المعلومات المحفوظة المصورة، والمرسومة ومعالجتها، وتخزينها، وتبادلها وبثها، لتكون متاحة للجميع (Turban & etal,2008:39).

وتحتل المعلومات دوراً محورياً وثابتاً في نجاح أو فشل معظم الأعمال، فإذا تمكنت المنظمة من فهم مجالات وعناصر هذه التكنولوجيا ، عندها ستتمكن من استخدامها بدرجة أكبر من الكفاءة، والفعالية، ومن أهم هذه العناصر هو حقيقة التغيير المستمر والدائم لهذه التكنولوجيا.

وتعد هي واحدة من خمسة مكونات أساسية للمنظمة كما يوضحه لنا الشكل (3)، وتنسجم مع المكونات الأربعة الباقية إذ تعمل مع تلك المكونات الأخرى على ضمان الاستقرار والتوازن في ظل المتغيرات الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية... وغيرها.



شكل (3)

موقع تكنولوجيا المعلومات في المنظمة

Source: Turban, E. & Leidner, D. & Mclean, E. and Wetherbe, J., (2008) "Information Technology for Management Transforming Organization the digital economy," John Wiley & Sons, Inc., New York, P:39

وعلى أساس ما تقدم يمكن القول بان تكنولوجيا المعلومات هي " الاستخدام والاستثمار الأمثل لمختلف أنواع المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات وتخزينها ونقلها وتوزيعها إلى الجهات المستفيدة بشكل يجعلها متاحة للإطراف كلها ذا الكم والنوع والتوقيت الملائم".
إما الاتصال فهي عملية لنقل الأفكار، والمعلومات من مستوى إلى آخر، أو من شخص إلى آخر، أو من مرحلة إلى أخرى، بطريقة تمكن المتلقي من تحويلها إلى نموذج مكتوب، أو منظوق لانجاز الأهداف في إطار السقف الزمني والمكاني المعتمد (Greenberg & Baron, 2008:334)، إذا تأخذ الاتصالات في الغالب اتجاهين، يتمثل الأول في إطار التعاون ويشمل ذلك تسلم المعلومات وتقديم المشورة والمقترحات والحق في المصارحة والاعتراض على القرارات أما الثاني فهو الحوار، ليشمل حق نقض القرارات أو رفضها وصولاً بالمشاركة في اتخاذ القرارات (Ishikawa, 1985:31). وبالتالي فإن نشاط الاتصال بين العاملين يعزز من تماسك الجماعة ويخلق اتجاهًا واضحًا لاسهام الجميع في وضع الأهداف والخطط والعمل لتنفيذها بروح الفريق الواحد.

والاتصال الفاعل هو ذلك الاتصال الذي يجعل من الصراع والتنافس في مجال بيئة المنظمة الداخلية والخارجية في أوضح صورها إمام صانع، ومتخذ القرار، وتتضح فاعليته في قدرته على وصف ونقل مهمة وإستراتيجية وسياسات المنظمة إلى أعضائها كافة بدقة ووضوح (Champoux, 2000:247).
أخيرا تساعد الاتصالات المنظمة على توفير المعلومات، التي تجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، أذن هي قادرة على توجيه العاملين نحو اطر تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال المعلومات التي يوفرها الاتصال إلى مختلف مستوياته، وفقدان هذا العامل يسبب حرجاً لقيادات التنظيم ويجعل من المنظمة تعمل في بيئة يكتنفها الغموض.

المبحث الثالث

الرافعة المعرفية

The Leverage Knowledge

أولاً : مفهوم الرافعة المعرفية :-

The concept of leverage knowledge

- اقترن معنى (الرافعة) في اللغة العربية برفع ، رفعة ، جمع رافعات وروافع (الغير العاقل).
- رفع الشخص في حسيبه ونسبه ، ارتفع قدره وشرف ، نال رفعةً .
- وفي معجم الوسيط الرافعة : كل جماعة مبلغة تبليغ وتذيع الإخبار والإسرار وآلة يرفع بها الشيء . (ابن منظور ، ج² ، 1122).
- وفي معجم المالية تُعرف بالرافعة الرأسمالية (قدرة المنشأة على الحصول على القروض واستثمار حصيلته ، لتحقيق عائد أعلى من تكلفة الإقراض، وتسمى من الناحية الاقتصادية والإدارية بالرافعة المالية
- ، وفي محاسبة التكاليف تخفيض التكاليف التي يتحملها المالك نتيجة اثر تغير الأسعار.
- ورفع قيمة الأصل في التجارة زيادة في قيمة الأصل المعلنة او مجموعة حساب الأصول في الشركة، إما في اللغة الانكليزية تترجم كلمة leverage إلى كلا من (رفع ، فائدة ميكانيكية ، نفوذ ، قوة ، تأثير ، فعالية ، قدرة)، وتترجم (leverage knowledge) بالرافعة المعرفية .

أن تطبيق واستخدام الرفع الصحيح ممكن ان يعطينا فوائد ميكانيكية (3 : Rao , 2012) . ويرى البعض أن الروافع هي أول الآلات البسيطة التي اخترعت ووصفت عام (260 ق.م) بواسطة العالم اليوناني ارخميدس وأخيراً الرافعة أدارياً هو استغلال الموارد المالية ، وغير المالية وطاقتها داخل المنظمة إلى أقصى حد ممكن لزيادة الأرباح . إذن هي توسيع الموارد لحدودها المثالية من خلال مهارات وأراء أعلى في المنظمة (4 : Denizhan etal , 2009) .

أخذت الرافعة تطرح وبشكل متكرر في اقتصاد المعرفة جراء الاستخدام المتزايد لشبكات الأعمال الداخلية والخارجية من قبل المنظمات ، وشهدت رافعة الأنشطة المعرفية الإنسانية قفزة عظيمة الى الإمام عندما اخترع جوهان جوتبرغ (GutenbergJ.) آلة الطباعة في القرن الخامس عشر . ومنذ ذلك الوقت أصبحت الرافعة عظيمة التأثير في طباعة الكتاب الواحد بملايين النسخ وتوزيعها على باحثي المعرفة في كل مكان ، كما أصبح من المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة هو تحقيق رافعة المعرفة الموثقة وتوظيفها على نطاق واسع (تجم، 2008 : 456).

كما تعرف الرافعة عموماً بأنه استغلال للموارد المالية وغير المالية والطاقة في المنظمة الى أقصى حد ممكن من اجل زيادة الأرباح ، أي توسيع الموارد لحدودها المثالية مما يتطلب توافر مهارات أداء أعلى داخل المنظمة ، إما في حالة المنظمات ذات التركيز المعرفي فإن الرافعة عندها معنى مختلف ولا يقتصر بحدود الاستغلال التام للموارد ، وإنما تعمل على أساس تواجد المعرفة وتطبيقها فإنه يمكن إعادة استخدامها واستعمالها عدة مرات ، أي مساعدة الآخرين من اجل استخدام معرفتهم، بما يضمن مستوى المعرفة ومنفعة الاستخدام وبشكل متزامن داخل المنظمة (Denizhan etal, 2009:4).

ويمكن ان تقسم الى رافعة معرفية داخلية (على مستوى رفع المعارف المتحققة داخل المنظمة وإعادة استخدامها) ، ورافعة معرفية خارجية أي رفع الموجودات والأصول المعرفية من خلال المعارف التي تقدمها خارج حدودها وعلى مستوى المنظمة ككل (Denizhan etal, 2009:5) ، و الجدول (2) يوضح لنا المفاهيم التي طرحها الباحثين والكتاب بخصوص مفهوم الرافعة المعرفية.

جدول (2) مفهوم الرافعة المعرفية

المصدر والسنة	المفهوم
(Wiig,1999:2) (Wick,2000:517) (Petetr etal,2010:4)	اتفق الباحثان ان الرفع المعرفي هو احد عناصر عمليات او وظائف إدارة المعرفة والتي تتمثل بمرحلة اكتساب المعرفة ومن ثم نقلها والمشاركة بها وأخيراً رفعها من خلال التطبيق الفعال والاستثمار المعرفي الأمثل.
Baird & Henderson (2001:20)	توحي استخدام وإعادة استخدام البنية التحتية للمعرفة في المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات
(Wiig,2004:20)	هو استثمار معرفي للمعرفة المتوافر داخل المنظمة والاستفادة من إدارة الأصول الفكرية وزيادة استثمارها
(الزبيدي ، 2007 : 95)	قدرة مدير المعرفة على تحقيق حالة الاستعمال الأمثل لمعرفة المتاحة للمنظمة وفقاً للعمليات التنظيمية والإدارية وبموجب استعمال تقنيات تكنولوجيا المعلومات لأداء دورها في هيكليّة الرافعة المعرفية
(Denizhan etal,2009:3)	مدخل متكامل من أجل رفع رأس المال الفكري بالمنظمة وإذا ما تم تحقق المعرفة ، فإنه يمكن استنساخها واستعمالها مرة أخرى ، مما يضمن مستوى الرفع المعرفي والمنفعة للاستخدام لها. وتتحقق من خلال تكامل مجالات معرفية متعددة لتكون قادرة على تقديم اما خدمة او منهج حسب طبيعة عمل المنظمة للبيئة الخارجية ، وعلى مستوى عالي وهذا الأخير لا يتحقق الا من خلال تبني مجال معرفي متكامل وليس منفرد ، وتكون على مستويين رافعة معرفية داخلية وخارجية)
(Gayadinnti etal,2013: 25)	هي التركيبة الفردية من الأنظمة البشرية والمعلومات ويسمح لنا باستخدام ابتكارات عديدة للوصول الى قواعد معرفية متنوعة وبتكاملها لخلق كفاءات جديدة وبمفاهيم متعددة الإبعاد ، وتبرز أهمية تحقق الرافعة بالتركيز على المجتمع والأشخاص الذين يستخدمونها وليس على المعرفة بحد ذاتها

المصدر : من إعداد الباحثان بالاستناد الى آراء الباحثين والمثبتة في متن الجدول

ومن خلال معطيات الجدول (2) تستطيع الباحثان تحديد النقاط الآتية :

1. اتفق عدد من الباحثين ان الرافعة المعرفية هي واحدة من وظائف وعمليات إدارة المعرفة .
2. تتحقق الرافعة المعرفية على مستويين :
- الاول: على مستوى الافراد من خلال الاستثمار والاستخدام الامثل للمعرفة المتحققة من قبلهم وتكرار استخدامها.
- الثاني: على مستوى المنظمة ككل، من خلال الاستثمار الامثل للموجودات (الاصول)المعرفية داخل المنظمة وبشكل متكرر ، والمتمثلة بكلا من (الافراد، التكنولوجيا،العمليات).
3. الاستخدام او الاستفادة المتكررة من المعرفة وبشكل يفوق التكلفة المصروفة لتحقيقه او أدامته اذن هو يعبر عن الكفاءة المعرفية .
4. تحقق منظمات الرفع المعرفي اقتصاديات الحجم (اقتصاديات إعادة استخدام) من خلال :-
 - الاستثمار مرة في أصل المعرفة وإعادة استخدامه لمرات عديدة .
 - استخدام فرق كبيرة مع نسبة عالية من مشاركة الشركاء داخل المنظمة.
 - التركيز على توليد عوائد كلية عالية .
5. اذا ما تحققت الرافعة المعرفية داخل المنظمة اذاً هي قيمة مضافة تستطيع من خلالها التميز على المنظمات الأخرى .
6. اخيراً نستطيع ان نقدم مفهومنا عن الرافعة المعرفية بأنها :-

"وضع المعرفة او الموجودات المعرفية والتي تم اكتسابها موضع الاستخدام والتطبيق او توزيعها بين المستويات الإدارية والاستفادة منها بالوقت والمكان المحددين لغرض تحقيق عوائد ناجمة عن الاستخدام المتكرر للمعرفة، او للموجودات المعرفية، وبشكل يفوق التكلفة التي قد صرفت للحصول او للمحافظة عليها اذاً هي حققت مستوى الكفاءة للموارد المعرفية".

1. ان عملية الرفع المعرفي قد أطررت كوظيفة من وظائف إدارة المعرفة وبشكل صريح من قبل كلا من (Peter etal,2010),(Marting,2000),(Wiig,2004),(Wick,2000) (Haghi,2004).
2. نستطيع ان نعبر عن وظائف إدارة المعرفة في ظل ثلاث مراحل أساسية :-

تتمثل المرحلة الأولى بوظائف (خلق المعرفة ،اكتسابها ،او تشخيص للمعرفة وتحديد الأهداف المرجوة او توليدها) ، اما المرحلة الثانية تتمثل بـ (خزن المعرفة وتوزيعها او نشرها او نقلها والمشاركة بها) ، واخيراً المرحلة الثالثة فان اغلب الباحثين يشير الى وظيفة (Application، وتعني تطبيق المعرفة والبعض الآخر يعبر عنة بوظيفة (Utilization) والتي تترجم الى (استخدام ،انتفاع ،استغلال).

وترى الباحثان ان الاستخدام او الانتفاع من المعرفة تتحقق من بعد التطبيق لتلك المعرفة وهذا يتفق مع رأي كل من (Wong & Aspin Wall, 2004) (lee et al, 2005) (Skyrme, 2001) .
ووفقاً لما تم تحديده سابقاً من معطيات الجدول رقم (2) بشأن مفهوم الرفع المعرفي هو "الاستخدام المتكرر للمعرفة او للموجودات المعرفية ، بشكل يحقق عوائد تفوق الكلف التي صرفت للحصول ، او المحافظة عليها (أي الاستثمار الأمثل للمعرفة) وبذلك يكون مفهوم الرفع المعرفي اقرب الى مفهوم الاستفادة او الانتفاع من المعرفة والذي حدده (Peter , 2000:5) اذن ان المعارف التي تتحقق داخل المنظمات لابد ان تطبق أولاً ، وفيما بعد يحدد اذا ما تتم الاستفادة منها وإمكانية تكرار استخدامها وصولاً الى مفهوم الرفع من خلال قياس المعرفة التي تم تطبيقها ، ولا يشترط بالواقع تكرار الاستفادة والاستخدام للمعارف المطبقة كافة ، عندها تكفي بالحفظ لتلك المعرفة ، كأحدى موجودات المنظمة المعرفية ، ونقصد بتكرار المعرفة المتحققة بأن تكون لفترة زمنية محددة ، لاستمرار الى طول حياة المنظمة ، والا فأنها ستكون متاخرة عن مثيلاتها من المنظمات في ادائها وفي مواكبتها التطور .
وهذا ما يقودنا للقول ان الرفع المعرفي هي الوظيفة الاخيرة من وظائف ادارة المعرفة ، نستطيع التعرف اليها من خلال قياس المعرفة ، وبالنتيجة اما تحقق الرفع او لاثقته ، متفقة بذلك مع ما عرضه (wiig, 2004: 92) في الشكل (4) يوضح من خلاله وظائف إدارة المعرفة محددة في خمس مراحل أساسية تبدأ :

1. مرحلة التطوير: Development

يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار ومن خلال جهود البحث التي تهدف الى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة .

2. مرحلة الاكتساب : Acquisition

اذ تتم في هذه المرحلة السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من اجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة ولتحقيق عمليات الرفع للمعرفة المكتسبة.

3. مرحلة الغرلة والتهديب : Refinement

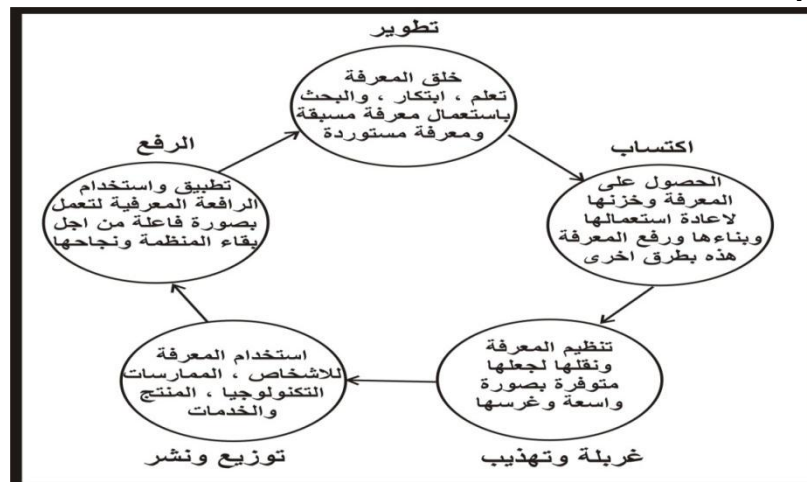
اذ يجري تنظيم المعرفة وتحويلها الى أشكال مفيدة للمنظمة ، وقد تحول الى مواد مكتوبة او قواعد معرفة (Knowledge Bases) وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة .

4. مرحلة التوزيع والنشر : Distribution, Deploymen

تجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة لتمثل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).

5. مرحلة الرفع: Leveraging

في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربع السابقة ، وهنا تبدأ المنظمة تحقيق ميزة الرفع المعرفي ، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية) ، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعليم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع ، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية .



شكل (4)

وظائف إدارة المعرفة

Suores : Wiig, Karl . M (2004) "People – Focused Knowledge Management" How Effective Decision Making Leads to Corporate Success Research Institute, INC. Elsevier P92.

ثانياً: الشكل المقترح لتحقيق الرافعة المعرفية:-

في ضوء ما تم عرضه من أنموذج (wiig,2004) في تحقيق الرافعة المعرفية للمنظمة ، ارتأت الباحثة الى أعداد الامودج الخاص بالبحث لغرض اختباره ، والشكل (5) الاتي يوضح ذلك .

المرحلة الأولى : مستلزمات الرفع المعرفي:

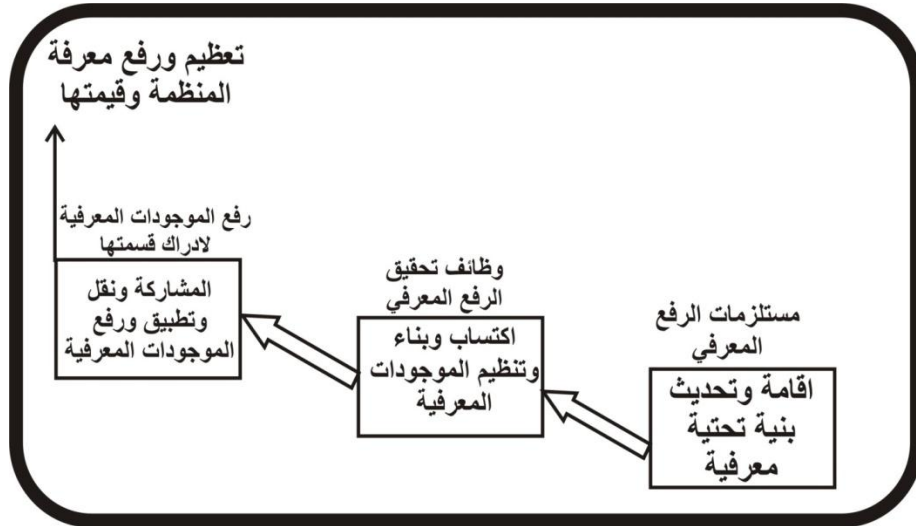
تسعى المنظمة الى تكوين فكرة واضحة عن بيئة عمليات المعرفة لتحديد ما ومن يؤدي الدورة الحالية للمعرفة ، ومن خلالها يتم إشباع حاجات المنظمة .

ولكي يحقق مدير المعرفة الرافعة المعرفية عالية أن يحقق أولاً قاعدة ثقافية واسعة ومتينة وأن يدعم عمليات التطوير والعمل المركب المترابط والمشاركة بالمعرفة وتحقيق قوة تدعم الخبرات وتحدد التوجهات الفلسفية للإدارة ثانياً . (Mouzas& Ford, 2012:155)

فضلا عن الاهتمام بالجانب الفني للمعرفة وأصولها ، ورصيدها ، وبطرائق هندستها ، وتحويلها الى قواعد وإجراءات من اجل الاستخدام وإعادة الاستخدام ، وتظهر هنا أهمية تكنولوجيا المعلومات ، وتعمل على أفضل توظيف لمعرفة المنظمة وبما يحقق الميزة التنافسية من خلال :

- وعي إدارة المعرفة : أي فهم الاختلافات بين إدارة المعرفة والمعلومات .
- التقييم الذاتي لإدارة المعرفة : من خلال فهم برامج إدارة المعرفة .
- تحسين العملية : بتغيير آليات العمل وقواعد الأعمال وهي مكونات المعرفة في عملية التحسين) (Gennex&Olefman , 2004 : 14).

إما البنية التحتية (skyrme , 2011:4) فهو المستوى الأساس في هذه المرحلة والتي توفر الطاقة والقدرة على غرس المعرفة في المنظمة وتكون على نوعان بنية تحتية صلبة (Hard) وتشمل المعلومات والاتصالات وكافة التقنيات الحديثة المتصلة بهما والتي تدعم التعاون والعمل الجماعي المعرفي وبنية تحتية ناعمة (Soft) هي التي تطور المعرفة وتعزز الأدوار والمهارات والسلوكيات .



شكل (5)

الشكل المقترح لتحقيق الرافعة المعرفية

المصدر :إعداد الباحثين بالاستناد إلى آراء كل من الباحثين الذين تم ذكرهم أعلاه .

المرحلة الثانية : وظائف تحقيق الرفع المعرفي:

تتمثل هذه المرحلة بوظائف مهمة وهي توليد المعرفة والتي قد تأتي بمسميات عدة تشمل تجميع (Cathering)، ابتكار (Creating)، واكتشاف (Discovery) واكتساب (Acquisition)، والحصول (Capturing) وتطوير (Development) المعرفة ، وعد (Adeleke , 2013 : 45) عملية توليد المعرفة أحد المفاتيح المتاحة أمام المنظمة للأمد الطويل ، فضلاً عن تنافسها من خلال ابتكار أفكار جديدة ، وتميز نماذج جديدة ، وتركيب أنظمة منفصلة ، وتطوير عمليات جديدة . والطريقة المألوفة لتوليد المعرفة وضعت من قبل (King, 2009 : 6) بتحويل البيانات الى معلومات ومعرفة وهي عملية تبدأ بجمع البيانات من عدة مصادر ويتم تخزينها في قواعد البيانات ، مما يمكنها من إعادة معالجتها ، ونتيجة هذه الأنشطة هي توليد المعرفة ، فضلاً عن دعم أنظمة عمل المعرفة نشاطات صناع المعرفة وممتهنها في خلق معرفة جديدة يحاولون دمجها في المنظمة وتدعم أيضاً أنظمة تعاون الجماعة ابتكار المعرفة ومشاركتها بين الأفراد ، كما تزود أنظمة الذكاء الصناعي (Turban etal , 2008:335) المنظمات والمديرين بمعرفة

مصنفة ، يمكن أن يعيد استخدامها آخرين في المنظمة ، ويمكن الحصول على المعرفة في مجال محدد من الخبرة البشرية التي تعرف بالأنظمة الخبيرة (Expert Systems) والتي تساعد المنظمات على صنع قرارات عالية الجودة بعدد قليل من الأفراد.

عليه يجري تطوير المعرفة وأعدادها على وفق عمليات التعلم ، والإبداع ، والابتكار ، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة (wiig,2004:92)، وهناك العديد من التقنيات التي تستخدم في اكتساب المعرفة مثل التقنيات التقليدية كالمقابلات المهيكلية ، وغير مهيكلية ، والملاحظة في ميدان العمل ، والوصف الذهني ، والتقنيات غير التقليدية ، كالعصف الذهني الإلكتروني ، وبرامج توليد الأفكار ، وتقييم البدائل (Uriarte,2008:68)

مما سبق نستطيع أن نحدد مصادر الحصول على المعرفة بالداخلية (عن طريق البحث والتطوير ، وتجارب أفراد المنظمة لإنشاء المعرفة الجديدة أو تطوير الممارسات الأفضل) والخارجية عن طريق التراخيص والامتيازات أو حتى التقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو الموردين) .
إما فيما يتعلق بخزن المعرفة فتعرف بوظائف الاحتفاظ (Keeping) والترميز (Codify) وإمكانية الوصول (Accessibility) والرسمية (Formality) . إذ أن عملية خزن المعرفة تسمح بتمثيل المعرفة وترميزها ووضعها بأشكال مختلفة يمكن الوصول إليها ورفعها ونقلها ، وتسمح بظهور نتائج الموجود المعرفي ، لكي تتاح للآخرين ضمن المنظمة وخارجها .

ونظراً لمخاطر ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمات من وجهة نظر (Adeleke) ، الذي قد يسبب خسران الكثير من المعارف استدعت الحاجة إلى بناء ذاكرة تنظيمية (Organizational Memory) تهتم بخزن معرفة المنظمة المهمة بحيث تكون إمكانية الدخول إليها سهلة من قبل أي مستخدم في المنظمة عند الحاجة ، وإن عملية الخزن تتمركز في الحاسوب ، وتكون مرمزة بعناية في قواعد المعرفة (Adeleke, 2013: 60) ويمكن الوصول إليها واستعمالها بسهولة ، من هنا تنبع أهمية وضرورة إدامة المعرفة المخزنة بشكل دوري ومستمر ولكلا النوعين من المعرفة الضمنية والظاهرة ، فالأولى يمكن إدامتها عن طريق الحوار والتدريب ، والثانية يتم من خلال عملية الإضافة والحذف في قواعد المعرفة ، كلما دعت الحاجة لإدامتها .

المرحلة الثالثة : رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها:

تحتوي في مضمونها كلاً من عملية المشاركة بالمعرفة (Sharing) أو النقل (Transfer) والنشر (Diffusion) والتبادل (Exchange) وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمنة وشبكات الأعمال الخبيرة ، وهي بدورها تشمل كلا من الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات) (Wiig, 2008: 6) ، ولعل هذا ما يجعل الكثير من الشركات ترصد مكافآت من أجل تقاسم المعرفة (Nanaka& Konna,1998:40) أن نشر المعرفة سيؤدي إلى تطبيق المعرفة الملائمة في الموقف الملائم وفي الوقت الملائم .

بالرغم من ذلك فإن مثل هذا النشر والتقاسم يمكن أن يصطدم بعقبات تتعلق بالتباعد ما بين أطراف المنظمة الهرمية الصلبة التي تجعل العاملين لا يرون أية فرصة لتقاسم ما يعرفون ، وثقافة الشركة القائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتقاسمها بما يؤدي إلى فقدان هذه القوة .

من جانب آخر فإن التكنولوجيا أصبحت تقدم وسائل قوية في تقاسم وتوزيع المعرفة بطريقة تضمن تحقيق رافعة المعرفة ، لهذا فإن إنشاء المعرفة سواء من قبل الفرد (حيث المعرفة الجديدة تكون لدى أو ملك الفرد) أو من قبل الفريق (حيث المعرفة الجديدة تكون لدى أو ملك عدد محدد من الأفراد بينهم) ، تبقى بالرغم من أهميتها العظيمة محدودة الأثر في الأداء الكلي للمنظمة ، ما لم يتحول إلى جزء من كينونة المنظمة ومعرفتها الكلية . وهذا ما لا يحدث إلا من خلال ، قدرة المنظمة على نقل وتقاسم المعرفة الجديدة بين جميع العاملين لتكون جزء من قدرتهم الجوهرية القائمة على المعرفة . (Ternouth etad,2012:15)

ويشير تطبيق المعرفة إلى تلك المرحلة من دورة حياة المعرفة التي يجري فيها ممارسة (Practice) المعرفة فعلياً واستعمالها (Use)، والتنفيذ (Implementation) ، والاستخدام (Utilization) وإعادة الاستخدام (الرفع) (Leverage) . بذلك فإن المعرفة الموجودة في المنظمة لا تعني شيئاً ما ، ما لم يتم تطبيقها أو نقلها إلى حيز التنفيذ الفعلي . (Kuah& Wong,2011: 6024) .

وتساهم المعرفة مباشرة في الأداء التنظيمي من خلال عملية تطبيق المعرفة والتي يمتلكها الأفراد في المنظمات ويدعم عملية التطبيق مجموعة من الآليات والتقنيات والتطبيقات ، ويمكن التعريف بأنها العملية التي تدعم تطبيق الأفراد لمعرفة مملوكة من قبل أفراد آخرين من دون الحصول على المعرفة الفعلية ، و من دون تعلم هذه المعرفة فالأفراد يمارسون العمليات المختلفة بالمساعدة التكنولوجية من أنظمة أتمتة المكاتب ونظم دعم القرار. ولا تنتهي المعرفة بنقطة تطبيقها فقط وإنما تزداد قيمة الموجودات المعرفية مع الاستعمال أو الاستخدام ، فإن الإدارة الناجحة هي التي تستخدم معرفتها المتاحة بالوقت والمكان المحددين فضلاً عن قيامها بالاستثمار الشامل والكلي للمعرفة محققاً مستويات عالية من الرفع المعرفي وهذا ما تطمح الدراسة

الحالية من وصول المنظمات إليه ، بالتالي فهي غطت بذلك تكلفة المعرفة التي حصلت عليها وبتكرار استخدامها ستزيد من قيمة الرفع ، على ان يكون هذا التكرار للمعرفة الى مدة قد لا تكون طويلة ، لنضمن مواكبة المنظمة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. وبشكل آخر نستطيع القول ان في هذه العملية تتم إجراءات متابعة وقياس مدى الاستفادة المتحققة من المعرفة الجديدة أو المكتسبة أو المنقولة أو المحولة من ناحية إدراكها وفهمها بالصورة الصحيحة ، ومن ثم من ناحية تطبيقها ونجاح ذلك التطبيق بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية ، ويبرز هنا دور الرافعة المعرفية وقدرة الإدارة في سحب المعرفة من حامليها واستغلالها بالوجه الصحيح المتلائم مع ظروف تلك المنظمة .

المبحث الرابع نتائج تحليل البيانات

أولاً- وصف الإجابات لمتغيرات الدراسة

Description answers to the variables of the study

يتم وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم استحصالها عن طريق استمارة الاستبيان ، لمعرفة نتائج استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معاملات الاختلاف). وتم استخدام مقياس (ثيرستون) العشري، وهو يتألف من احد عشر حقلاً يتوزع من أعلى وزن وهو الحقل الحادي عشر والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 100%) إلى أوطأ وزن وهو الحقل الأول والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 0%) وبينهما تسعة أوزان أخرى هي (10% ، 20% ، 30% ، 40% ، 50% ، 60% ، 70% ، 80% ، 90%) ، بذلك يكون وسطه الفرضي هو (0.5).

ثانياً : وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغير التفوق الذكي لاستمارة الاستبيان الرئيسية :
تتركز أهمية هذه الفقرة بوصف مستوى إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومناقشتها باستخراج الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ومعاملات الاختلاف المتعلقة بالمتغير الوسيط ، ويتضمن أربع مدعيات كالآتي :-

أ- شخص القائد الفعال :

تضمنت استبانة الدراسة بسبع فقرات تخص هذا المدعم بحيث حققت وسطاً حسابياً إجمالياً مقداره (0.5853) متجاوزة بذلك الوسط الفرضي البالغ (0.5) وبقيمة تشتت بلغت (0.0821) وبمعامل اختلاف قدره (0.14.03) . إما عن أعلى وسط حسابي فقد كان من نصيب فقرة (أشجع التحول إلى العمل الجماعي باستمرار) ، إذ بلغ (0.7306) وهو أعلى من الوسط الفرضي و بانحراف معياري وقدره (0.1599) ، إما عن أدنى مقدار تشتت فقد كان من حصة فقرة (امتلك قدرة متميزة في إقناع الآخرين بأفكاره) إذ بلغ (0.1247) وبوسط حسابي (0.5394) . وان أدنى وسط حسابي هو ما يخص فقرة (احل الصراعات والخلافات اليومية في العمل) والذي كان (0.4982) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (0.5) .

ب- تطوير واستدامة المورد البشري :

يتكون هذا المدعم من ثمان فقرات بحيث أظهرت مستوى استجابات فوق المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5055) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.5) ويؤشره الانحراف المعياري الضئيل المتحقق والبالغ (0.0675) وبمعامل اختلاف (13.35%) . إما أعلى وسط حسابي من بين فقرات البعد فقد حصلت عليه فقرة (تهتم إدارة المنظمة بإدخال الموظفين لديها برامج تدريبية وعلى نحو مستمر) إذ بلغ (0.6959) وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين أن أدنى وسط حسابي تم تسجيله قد كان لحساب فقرة (استخدم برامج عمل بديلة (المرونة في الوقت وتقليص أيام العمل، العمل عن بعد وغيرها..)) وبانحراف معياري والبالغ (0.1525) . و أدنى تشتت حصلت عليه فقرة (تطبق برامج الإثراء الوظيفي لزيادة الخبرة العملية للموظفين) وبمقدار (0.119) .

ج- توفير منظومة ثقافية فعالة :

قيس هذا المدعم من خلال سبع فقرات ؛ وقد اظهر مستوى دون المتوسط في الاستجابات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.4446) وهو أدنى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.0805) وبمعامل اختلاف (8.11%) إما عن أعلى وسط حسابي فقد حصلت عليه فقرة (تركز قيم المنظمة الحالية لتحقيق أعمال ناجحة مهما كانت الظروف البيئية) إذ بلغ (0.6029) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين أن أدنى وسط حسابي قد كان من نصيب فقرة (تعتمد المنظمة اقامة مراسيم واحتفالات لتثمين الجهود المخلصة والتميزة في المنظمة) وبانحراف معياري بلغ (0.135) ، إما أدنى تشتت فقد كان من حصة فقرة (تشعر بأن

القيم السائدة في المنظمة لا تتقاطع مع القيم التي يحملها قادتها) إذ بلغ (0.1312) وهو يشير الى وجود اتفاق بين أفراد المجتمع المبحوث حول هذه الفقرة وبنسبة كبيرة .

د- تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال :

يتضمن هذا المدعم سبع فقرات أظهرت نتائجها مستوى بحدود المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي لها (0.5980) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.1024) وهو الأقل من بين الإبعاد الأخرى وبمعامل اختلاف بلغ (17.13%). إما عن أعلى وسط حسابي متحقق فقد كان يخص فقرة (يتوفر لدى منظمك كادر علمي متخصص في إدارة قواعد المعلومات)، إذ بلغ (0.7012) وهو مستوى جيد وأعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري يعد الأدنى والبالغ قيمته (0.1496) إما عن أعلى تشنت (0.2652) فقد كان من حصة فقرة (أسعى للتعامل مع المعلومات الغامضة بشكل جاد لجعلها واضحة) وهذا ما يوضحه لنا الجدول الآتي:

جدول (3)

مستوى إجابات عينة الدراسة عن فقرات مدعّمات التفوق الذكي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مطبق بنسبة												الأسئلة	
			n	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %		
															أولاً: شخص القائد الفعال بصفته قائدا إداريا في منظمك ، ما هي درجة اهتمامك بكلا مما يلي:	
27.05	0.1348	0.4982	170	0	0	0	0	26	40	43	27	34	0	0	احل الصراعات والخلافات اليومية في العمل	
49.19	0.2909	0.5912	170	9	28	29	17	26	10	12	10	9	10	10	أخذ بنظر الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عند اتخاذ القرار.	
23.26	0.1288	0.5535	170	0	0	6	40	40	45	35	2	0	2	0	اهتم بأفكار الموظفين حتى لو كانت بسيطة أو غير ذات قيمة.	
23.10	0.1247	0.5394	170	0	0	9	13	73	28	35	12	0	0	0	امتلك قدرة متميزة في إقناع الآخرين بأفكار ي.	
21.88	0.1599	0.7306	170	16	26	35	42	28	14	9	0	0	0	0	أشجع التحول إلى العمل الجماعي باستمرار.	
37.16	0.2396	0.6447	170	15	27	26	24	15	20	21	9	13	0	0	أدير المشاكل بذهنية متفتحة والبحث عن طرائق لتطوير العمليات والممارسات.	
56.04	0.3023	0.5394	170	14	29	4	24	16	14	6	16	33	12	2	أعامل مع الآخرين بشفافية واحترام والإصغاء لرويتهم وأرائهم.	
14.03	0.0821	0.5853		الإجمالي												
															ثانياً : بتطوير واستدامة الموارد البشرية بصفته قائدا إداريا في منظمك، ما هي درجة اتفاقك مع كلا من :	
48.40	0.2768	0.5718	170	5	25	25	25	19	18	14	10	11	10	8	اهتم بتحقيق التنوع في الموهلات العلمية ومهارات الأفراد ضمن مجموعات العمل التي أشرف عليها.	
44.84	0.1525	0.3400	170	0	0	0	0	12	38	34	32	30	24	0	استخدم برامج عمل بديلة (المرونة في الوقت وتقليص أيام العمل، العمل عن بعد وغيرها..) بما يتيح فرص التفوق الذاتي.	
46.69	0.1862	0.3988	170	0	0	0	18	24	26	38	18	26	20	0	أتيح المجال للموظفين في المشاركة لتحديد أهداف المنظمة وغاياتها للأمد البعيد .	
32.47	0.1198	0.3688	170	0	0	0	0	7	44	43	44	29	3	0	تطبق برامج الإثراء الوظيفي لزيادة الخبرة العملية للموظفين	
31.74	0.2209	0.6959	170	16	34	37	18	18	22	10	7	8	0	0	تهتم إدارة المنظمة بإدخال الموظفين لديها برامج تدريبية وعلى نحو مستمر	
44.22	0.2352	0.5318	170	0	10	28	20	35	12	27	8	24	0	6	تشجع إدارة المنظمة وتصرف أموالاً كافية لتطوير قابليات الموظفين فيها.	
32.75	0.1933	0.5900	170	0	14	29	30	21	32	26	9	9	0	0	تحرص الإدارة العليا على منح فرص الترقية للموظفين حسب الاستحقاق	
28.75	0.1573	0.5471	170	0	0	28	16	33	43	31	19	0	0	0	تسعى إلى تعريف الموظفين بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص العمل لتزويدهم بفرص التطور والتقدم.	
13.35	0.0675	0.5055		الإجمالي												
															ثالثاً بتوفير منظومة ثقافية فعالة بصفته قائدا إداريا في منظمك، ما هي درجة اتفاقك مع كلا من:	
51.80	0.3124	0.6029	170	15	32	29	17	13	10	12	10	9	12	11	تركز قيم المنظمة الحالية لتحقيق أعمال ناجحة مهما كانت الظروف البيئية	
47.57	0.1352	0.2841	170	0	0	0	0	0	28	25	43	40	34	0	تعتمد المنظمة إقامة مراسيم واحتفالات لتثمين الجهود المخلصة والمتميزة في المنظمة.	
47.75	0.1767	0.3700	170	0	0	0	21	0	35	31	36	28	19	0	تتخذ إجراءات متنوعة لتعريف الموظفين الجدد بسلوكيات العمل المطلوبة.	
27.43	0.1312	0.4782	170	0	0	0	0	23	23	57	28	39	0	0	تشعر بأن القيم السائدة في المنظمة لا تتقاطع مع القيم التي يحملها قادتها	
26.58	0.1348	0.5071	170	0	0	0	25	53	32	30	29	1	0	0	تستخدم القصص والروايات والرموز الشخصية بما يحقق انتماء عالي المستوى	
49.62	0.1713	0.3453	170	0	0	0	0	29	27	26	21	44	23	0	تجذب الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة للمواهب التي تحتاجها في تحقيق رسالتها وأهدافها	
28.41	0.1491	0.5247	170	0	0	0	0	52	28	30	30	30	0	0	توجد ثقافات متعددة في المنظمة يحسن مستوى أداء المرووسين بشكل أفضل	

الإجمالي														0.4446	0.0805	18.11
رابعاً : تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال : بصفك قائدا إداريا في منظمتك، ما هي درجة اتفاقك مع كلا من:																
تمتلك منظمتك تقنيات معلوماتية حديثة كالحاسوب وملحقاتها بشكل يوفر المعلومات المطلوبة للقائد الإداري.														0	0	35.03
تعمل تقنية المعلومات والاتصالات المستندة على الحاسوب على إثراء الجانب الفكري للقادة من خلال ما تقدمه من معلومات ذات قيمة														0	0	26.03
تهتم إدارة المنظمة برصد المبالغ المالية المناسبة لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة														0	9	44.92
يتوفر لدى منظمتك كادر علمي متخصص في إدارة قواعد المعلومات.														0	0	21.32
أسعى للتعامل مع المعلومات الغامضة بشكل جاد لجعلها واضحة.														0	7	41.47
ترعى منظمتك عمليات مواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات.														0	0	38.14
تسعى الإدارة لتسهيل وتوسيع الاتصالات بين جميع الموظفين والإدارة العليا سعياً للفهم المشترك														0	0	31.47
الإجمالي														0.5980	0.1024	17.13
إجمالي مدعمات التفوق الذكي														0.5334	0.0470	8.81

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتضح من خلال الإجابات عن متغير مدعمات التفوق الذكي ما يأتي :

1. حصل كل من مدعم (شخص القائد الفعال ، وتطوير واستدامة الموارد البشرية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال) على مستوى أعلى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (0.5) ، يعكسه الانحراف المعياري القليل لكل منهم والبالغ (0.0821، 0.0675 ، 0.1024) على التوالي .
2. أما عن توفير منظومة ثقافية فعالة فقد حصلت على مستوى أدنى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي نفسه .
3. تدرجت مراتب ترتيب مدعمات التفوق الذكي على النحو الآتي الظاهر في الجدول(4)إدناه.

جدول (4)

ترتيب إبعاد التفوق الذكي بحسب معامل الاختلاف لكل منها

ت	البعد	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تطوير واستدامة الموارد البشرية	13.35	الأول
2	شخص القائد الفعال	14.03	الثاني
3	تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال	17.13	الثالث
4	توفير منظومة ثقافية فعالة	18.11	الرابع

المصدر : إعداد الباحثين بالاستناد لمخرجات الحاسبة الالكترونية.

1-وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغير الرافعة المعرفية لاستمارة الاستبيان الرئيسية:

تتركز أهمية هذه الفقرة بوصف مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بالمتغير التابع حيث يتضمن متغير الرفع المعرفي ثلاث مراحل ؛ الأول هو (مستلزمات الرفع المعرفي). أما المرحلة الثانية فهو (وظائف تحقيق الرفع المعرفي) ويتكون من ثلاثة إبعاد هي (توليد المعرفة، التدريب والتعلم، خزن المعرفة) وأخيراً المرحلة الثالثة (رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها) ويتكون من ثلاثة إبعاد هي (المشاركة بالمعرفة ونقلها ، تطبيق المعرفة ، رفع المعرفة).

المرحلة الأولى : مستلزمات الرفع المعرفي

تتكون هذه المرحلة من سبع فقرات وقد أظهرت مستوى استجابات متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5345) ، وهو بحدود الوسط الفرضي البالغ (0.5) ويؤشره الانحراف المعياري الضئيل المتحقق والبالغ (0.0910) وبمعامل اختلاف (17.01%) . إما أعلى وسط حسابي من بين فقرات المحور فقد حصلت عليه فقرة (تمتلك المنظمة المهارات البشرية اللازمة لاستثمار المعرفة) إذ بلغ (0.7218) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين أن أدنى وسط حسابي تم تسجيله قد كان لحساب فقرة (تعتمد المنظمة في سياستها على تمييز النخبة من ذوي المهارات العالية)، وبأدنى انحراف معياري قد سجله والبالغ (0.1224) في حين أن أعلى تشتت حصلت عليه فقرة (تتوجه المنظمة نحو استثمار مكثف في تقنيات المعلومات لربط الأفراد بالمعرفة المركزة والقابلة للاستعمال عدة مرات) وبمقدار (0.2917)، والجدول(5) الآتي يوضح ذلك.

جدول (5)
مستوى إجابات عينة الدراسة عن فقرات المرحلة الأولى (مستلزمات الرفع المعرفي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	n	مطبق بنسبة											الأسئلة
				100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	
23.99	0.1732	0.7218	170	18	25	35	34	28	16	14	0	0	0	0	تمتلك المنظمة المهارات البشرية اللازمة لاستثمار المعرفة .
30.73	0.1703	0.5541	170	0	5	15	40	26	31	31	18	4	0	0	منح الأفراد حرية في جلب متطلبات المعرفة واستخدام كافة الوسائل والتقنيات المتاحة.
51.86	0.2917	0.5624	170	13	24	13	24	18	19	19	9	11	10	10	تتوجه المنظمة نحو استثمار مكثف في تقنيات المعلومات لربط الأفراد بالمعرفة المركزة والقابلة للاستعمال عدة مرات.
45.69	0.2785	0.6094	170	10	27	30	25	17	15	10	11	9	10	6	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة وفقاً للتطورات الحاصلة في هذا المجال
33.29	0.1224	0.3676	170	0	0	0	0	0	59	34	52	13	12	0	تعتمد المنظمة في سياساتها على تمييز النخبة من ذوي المهارات العالية.
47.98	0.1832	0.3818	170	0	0	0	15	20	25	38	24	33	9	6	تمتلك منظمتك القدرات المالية اللازمة لاستثمار المعرفة الجديدة.
31.73	0.1727	0.5441	170	0	0	20	40	27	24	30	27	0	2	0	تمتلك منظمتك بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة مما يمكنها من تنمية القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً
17.01	0.0910	0.5345		الإجمالي											

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

المرحلة الثانية : وظائف تحقيق الرفع المعرفي:

أ- توليد المعرفة :

تضمنت استبانة الدراسة خمس فقرات تخص هذا البعد بحيث حققت وسطا حسابيا إجماليا مقداره (0.5334) متجاوزة بذلك الوسط الفرضي البالغ (0.5) وبقيمة تشتت بلغت (0.1066) ، وبمعامل اختلاف قدره (19.98) % . اما عن أعلى وسط حسابي فقد كان من نصيب فقرة (تأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات بمشاركة خبراء من داخل المنظمة) إذ بلغ (0.6935) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وأعلى انحراف معياري كانت لفقرة (استخدام خرائط المعرفة الموجودة في المنظمة)، اما عن أدنى مقدار تشتت فقد كان من حصة فقرة (استقطاب أفضل الخبرات الجديدة في المجالات العلمية والتقنية) إذ بلغ (0.171). وان أدنى وسط حسابي هو ما يخص فقرة (اعتمادها فلسفة تشجع الإبداع الداخلي) والذي كان (0.4382) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (0.5) .

ب- التدريب والتعلم:

يتكون هذا البعد من ست فقرات بحيث أظهرت مستوى استجابات فوق المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5520) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.5) ويؤشره الانحراف المعياري الضئيل المتحقق والبالغ (0.0417) وبمعامل اختلاف (17.04) % . اما أعلى وسط حسابي من بين فقرات البعد فقد حصلت عليه فقرة (تنمية روح التعلم من خلال توثيق ما يمتلكه الأفراد من معرفة في مجال العمل) إذ بلغ (0.7424) وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين ان أدنى وسط حسابي تم تسجيله قد كان لحساب فقرة (اعتمادها سياقات عمل تشجع تطور باحثيها وملاكاتها العاملة) وبانحراف معياري يعد الأقل والبالغ (0.1259) . في حين ان أعلى تشتت حصلت عليه فقرة (زيادة معرفة الموظفين من خلال تصميم برامج تدريبية متنوعة) وبمقدار (0.2816) .

ج- خزن المعرفة :

قيس هذا البعد من خلال ست فقرات ؛ وقد اظهر مستوى دون المتوسط في الاستجابات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5208) ، وهو أدنى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.0832) وبمعامل اختلاف (15.96) % ، اما عن أعلى وسط حسابي فقد حصلت عليه فقرة (استخدام الأقراص الممغنطة) إذ بلغ (0.6906) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي عكسه التشتت الأعلى الذي حصلت عليه نفس الفقرة والبالغ (0.2563). في حين ان أدنى وسط حسابي قد كان من نصيب فقرة (استخدام حواسيب مركزية) ، اما أدنى تشتت فقد كان من حصة فقرة (توفير كافة التسهيلات من مختبرات وورش التعلم) إذ بلغت (0.2876) وهو يشير إلى وجود اتفاق بين أفراد المجتمع المبحوث حول هذه الفقرة وبنسبة كبيرة ، هذا ما تضمنه الجدول (6) الاتي .

جدول (6)
مستوى إجابات عينة الدراسة عن فقرات المرحلة الثانية (وظائف تحقيق الرفع المعرفي)

الأسئلة	مطبق بنسبة														الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	n					
أولاً: توليد المعرفة																	
مدى اعتماد منظمتك الوسائل الآتية														التأكيد على نقل التكنولوجيا لتمثل جميع الجوانب التي تزيد المعرفة .			
0	0	23	21	17	25	31	32	33	15	0	0	170	0.5218	0.1711	32.79	استقطاب أفضل الخبرات الجديدة في المجالات العلمية والتقنية .	
0	21	23	9	26	22	11	19	29	10	0	0	170	0.4935	0.2667	54.04	استخدام خرائط المعرفة الموجودة في المنظمة	
0	23	2	29	32	27	33	22	2	0	0	0	170	0.4382	0.1897	43.29	اعتمادها فلسفة تشجع الإبداع الداخلي	
0	0	0	12	13	12	21	42	28	33	9	9	170	0.6935	0.1913	27.58	تأسيس فرق عمل متخصصة الاختصاصات بمشاركة خبراء من داخل المنظمة.	
الإجمالي																	
ثانياً: التدريب والتعلم														تعتمد إدارة المنظمة الأساليب الآتية:			
0	0	26	36	46	40	22	0	0	0	0	0	170	0.3976	0.1259	31.66	اعتمادها سياقات عمل تشجع تطور باحثيها وملاكاتها العاملة	
0	0	3	0	13	16	13	28	33	54	10	10	170	0.7424	0.1849	24.90	تنمية روح التعلم من خلال توثيق ما يمتلكه الأفراد من معرفة في مجال العمل	
0	3	4	29	32	25	31	31	15	0	0	0	170	0.5141	0.1752	34.07	توفير كافة التسهيلات من مختبرات وورش التعلم .	
0	17	23	8	28	20	16	20	28	10	0	0	170	0.4994	0.2489	49.83	تشكيل فرق عمل متخصصة بمشاركة خبراء خارجيين	
0	0	0	0	29	41	44	33	23	0	0	0	170	0.5882	0.1286	21.87	الاهتمام بتجارب الموظفين	
1	10	3	18	15	15	14	23	31	29	31	1	170	0.5700	0.2816	49.39	زيادة معرفة الموظفين من خلال تصميم برامج تدريبية متنوعة	
الإجمالي																	
																ثالثاً: : خزن المعرفة	
																تستخدم منظمتك كل من الأساليب الآتية:	
0	0	0	0	31	27	25	33	28	19	7	170	0.6500	0.1782	27.41	اللجوء الى قواعد البيانات		
0	9	6	8	10	13	10	25	31	39	19	170	0.6906	0.2563	37.11	استخدام الأقراص الممغنطة		
0	0	0	0	23	49	43	55	0	0	0	170	0.5765	0.1051	18.22	الاهتمام بتقارير سير العمل ودراسات الحالة		
0	20	25	18	38	28	23	18	0	0	0	170	0.4000	0.1853	46.31	استخدام الأنظمة الخبيرة الداعمة للعمل الحالي والموجودة على الحاسوب.		
0	0	0	32	36	31	8	63	0	0	0	170	0.5200	0.1571	30.21	توجد مرونة عالية في عمليات خزن المعرفة واسترجاعها داخل المنظمة.		
4	30	42	40	25	19	10	0	0	0	0	170	0.2876	0.1512	52.57	استخدام حواسيب مركزية .		
الإجمالي																	
إجمالي مصادر الوصول للرفع المعرفي																	
17.66																	

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

المرحلة الثالثة : رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها:

أ- المشاركة بالمعرفة ونقلها :

تضمن هذا البعد تسع فقرات بحيث اظهر هذا البعد مستوى إجابات ضعيف واقل من المتوسط اذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.4929)، وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.0582) ، ومعامل اختلاف (11.81 %) اما أعلى وسط حسابي حققته الفقرات فقد كان يخص فقرة (برامج تدريبية إنشاء العمل بتحسين المستوى العلمي والتقني لملاكاتها) ، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (0.5947) إما أدنى وسط حسابي سجلته الفقرة (إرسال الملاكات العلمية والإدارية الى المنظمات العلمية العالمية) اذ بلغ (0.3994) وأعلى تشتت فقد حصلت عليه الفقرة (تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة بين العاملين) اذ بلغ (0.2010) اما أدنى تشتت فقد حصلت عليه كل من الفقرة (إعداد خطط للمعرفة المشتركة من الموظفين للزبانين وبالعكس) اذ بلغ (0.1222).

ب - تطبيق المعرفة :

توزع قياس هذا البعد على سبع فقرات وقد اظهر مستوى إجابات أعلى بقليل من المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5027) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.5) وبانحراف معياري (0.0812) وبمعامل اختلاف (16.15%) . اما أعلى وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (الاهتمام برأي الخبير الداخلي (من داخل المنظمة) في الحصول على نتائج التطبيق)، إذ بلغت (0.7247) وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين ان أدنى وسط حسابي فقد كان من حصة فقرة (تشجيع الباحثين ماديا ومعنويا لغرض الحصول على براءات الاختراع) وقدره (0.2918) ؛ وأدنى تشنت هو (إزالة المعوقات إمام التطبيق) وقدره (0.3941).

ج- رفع المعرفة :

يتكون هذا البعد من تسع فقرات بحيث اظهر هذا البعد مستوى إجابات في بعض منها دون المتوسط بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5495) وهو أعلى بقليل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.0594) وبمعامل اختلاف (10.80%) . اما عن أعلى وسط حسابي حصلت عليه الفقرة (استثمار جميع مهاراتها اللازمة لتحويل الأفكار والمعارف إلى مشاريع عمل منجزة ترفع من قيمة المنظمة)، إذ بلغ (0.7676) وهو أعلى من الوسط الفرضي . اما أعلى تشنت فقد حصلت عليه الفقرة (تعزيز الحالات الإبداعية في الاستخدام الأمثل للموجودات المعرفية) إذ بلغ (0.2281) اما عن أدنى وسط حسابي فقد كان يخص فقرة (تطبيق براءات الاختراع والتي يحصل عليها باحثين وخبراء المنظمة كمعرفة جديدة) ، إذ بلغ (0.4000) وأخيراً أقل تشنت حصلت عليه الفقرة (إزالة العقبات التي تحول دون استثمار معارفها المطبقة وبشكل متكرر) والجدول (7) الآتي يبين ما ورد اعلاه.

جدول (7)

مستوى إجابات عينة الدراسة عن المرحلة الثالثة (رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها)

الأسئلة	مطبق بنسبة														الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	n					
اولا: المشاركة بالمعرفة ونقلها تستخدم منظمتك كلا من:																	
بالتقارير والنشرات الداخلية	0	0	14	20	29	27	13	47	20	0	0	170	0.5329	0.1880	35.28		
نظام الاتصال الداخلي (الانترنت والانترانيت	0	0	13	30	29	59	24	15	0	0	0	170	0.4565	0.1371	30.03		
إعداد خطط للمعرفة المشتركة من الموظفين للزبائن وبالعكس.	0	0	14	33	48	41	34	0	0	0	0	170	0.4282	0.1222	28.54		
عقد الاجتماعات الرسمية.	0	0	0	13	34	30	48	32	13	0	0	170	0.5535	0.1398	25.25		
الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية.	0	0	21	14	17	41	17	27	33	0	0	170	0.5365	0.1978	36.87		
إرسال الملاحظات العلمية والإدارية الى المنظمات العلمية العالمية .	0	0	26	36	43	43	22	0	0	0	0	170	0.3994	0.1266	31.70		
تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة بين العاملين	0	0	26	21	17	19	34	32	21	0	0	170	0.5141	0.2010	39.09		
استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية.	9	20	24	10	32	20	16	20	19	0	0	170	0.4200	0.2422	57.66		
اعداد برامج تدريبية إنشاء العمل بتحسين المستوى العلمي والتقني لملاكاتها.	0	0	0	0	35	35	33	38	29	0	0	170	0.5947	0.1394	23.44		
الإجمالي																	
ثانيا : تطبيق المعرفة تستخدم منظمتك كلا من:																	
أسلوب المقارنات المرجعية* الداخلية والخارجية .	0	19	13	33	38	43	24	0	0	0	0	170	0.3853	0.1522	39.49		
منح الموظفين فرصة تطبيق معارفهم حتي لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بغية تشجيعهم .	3	3	6	5	12	30	6	18	23	42	22	170	0.6894	0.2558	37.10		
إزالة المعوقات إمام التطبيق .	0	0	27	36	41	52	14	0	0	0	0	170	0.3941	0.1220	30.94		
توفير هيكل وصلات وأنظمة تجعل تطبيق المعرفة الجديدة ممكنة .	0	0	0	33	28	43	40	26	0	0	0	170	0.4988	0.1341	26.88		
اعتماد أسلوب فرق العمل المتعددة الخبرات المعرفية.	11	16	11	10	15	15	20	23	21	23	5	170	0.5347	0.2938	54.94		
الاهتمام برأي الخبير الداخلي (من داخل المنظمة) في الحصول على نتائج التطبيق.	0	0	0	0	14	16	28	34	30	30	18	170	0.7247	0.1754	24.19		
تشجيع الباحثين ماديا ومعنويا لغرض الحصول على براءات الاختراع.	2	30	43	41	25	17	12	0	0	0	0	170	0.2918	0.1501	51.44		
الإجمالي																	
													0.5027	0.0812	16.15		

ثالثاً : رفع المعرفة/تحقق من خلال:													
32.38	0.1364	0.4212	170	0	0	0	0	35	47	34	27	27	0
45.75	0.1830	0.4000	170	0	0	0	15	28	26	38	18	26	19
26.66	0.1143	0.4288	170	0	0	0	0	26	53	46	34	11	0
28.41	0.1871	0.6582	170	0	33	31	31	16	41	4	12	2	0
25.83	0.1515	0.5865	170	0	0	33	36	25	27	49	0	0	0
45.77	0.2281	0.4982	170	0	0	37	20	15	20	28	18	23	9
25.05	0.1548	0.6176	170	0	0	10	32	26	41	38	20	3	0
24.97	0.1917	0.7676	170	0	0	22	42	37	43	14	2	10	0
20.60	0.1170	0.5676	170	0	0	0	54	46	35	31	4	0	0
10.80	0.0594	0.5495	إجمالي رفع المعرفة										
12.925	0.0662	0.5150	إجمالي رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها										
9.19	0.4843	0.5265	إجمالي الرافعة المعرفية										

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتضح من خلال الإجابات عن متغير الرافعة المعرفية ما يأتي :

1. حصل كل من المحاور الثلاثة على مستوى أعلى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (0.5) ، يعكسه الانحراف المعياري القليل لكل من المحاور والبالغ (0.0582،0.0812،0.0594) على التوالي.
2. تدرجت مراتب ترتيب محاور الرفع المعرفي على النحو الآتي والمثبت في الجدول (8) .

جدول (8)

ترتيب محاور تحقيق الرافعة المعرفية بحسب معامل الاختلاف لكل منها

ت	البعد	معامل الاختلاف	الترتيب
1	رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها	12.92	الأول
2	مستلزمات تحقيق الرفع المعرفي	17.01	الثاني
3	وظائف تحقيق الرفع المعرفي	17.66	الثالث

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانياً : العلاقة بين مدعّمات التفوق الذكي والرافعة المعرفية

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية الدراسة الاولى والتي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مدعّمات التفوق الذكي وتحقيق الرافعة المعرفية ، ويعرض لنا جدول(9) النتائج الاحصائية والخاصة بعلاقة الارتباط للمتغيرات الرئيسة اعلاه:

اذ سجلت قيمة معامل الارتباط(0.60)، وهي قيمة موجبة ودالة، وبلغت قيمة T المحسوبة (9.72) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).(0.01) والبالغة (1.96) ، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين مدعّمات التفوق الذكي وتحقيق الرافعة المعرفية، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الاولى.

جدول (9)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) واختبار t لمعنوية علاقة الارتباط بين إجمالي مدعّمات التفوق الذكي وتحقيق الرافعة المعرفية

الرافعة المعرفية	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	الدلالة
مدعّمات التفوق الذكي	R	T-Test	
الإجمالي	0.60	9.72	دال

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة(0.05) ودرجة حرية (168) = 1.96

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة(0.01) ودرجة حرية (168) = 2.58

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

اما بخصوص المتغيرات الفرعية وتأكيذا لقبول الفرضية الرئيسية الثالثة سيجري اختبار فرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (1-1) " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شخص القائد الفعال وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي/ رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها)"، نتابع النتائج الاحصائية والتي اظهرها جدول (10).

1. بلغت قيمة معامل الارتباط بين التيقظ الخارجي والمستلزمات الاساسية لتحقيق الرفع المعرفي (0.21) وهي قيمة ضعيفة غير دالة، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.78) وهي اقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ضعيفة غير دالة معنويا بين شخص القائد ومستلزمات الرفع المعرفي.

2. اظهرت قيمة معامل الارتباط بين شخص القائد الفعال ووظائف (مصادر) الرفع المعرفي (0.15) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، و بلغت قيمة T المحسوبة (1.97) (وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التيقظ الخارجي ووظائف تحقيق الرفع المعرفي.

3 . سجلت قيمة معامل الارتباط بين شخص القائد ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها (0.22) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، و بلغت قيمة T المحسوبة (2.92) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، (0.01)، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التيقظ الخارجي ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها.

* سجلت قيمة معامل الارتباط بين شخص القائد وتحقيق الرافعة المعرفية (0.23) وهو معامل ارتباط طردي ودال، وتفسر هذه النتيجة ان القادة الاداريين كلما تميزوا بشخصهم الفعال كلما سهل من امكانية تحقيق الرافعة المعرفية.

وفي ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى كاملة لتحقيقها احصائيا اي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شخص القائد وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي/ وظائف تحقيق الرفع المعرفي/ ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها) والجدول الاتي يوضح ذلك.

جدول (10)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) واختبار t لمعنوية علاقة الارتباط بين شخص القائد والرافعة المعرفية

شخص القائد	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة - T	الدلالة
الرافعة المعرفية		Test	
مستلزمات الرفع المعرفي	0.21	2.78	دال
وظائف تحقيق الرفع المعرفي	0.15	1.97	دال
رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها	0.22	2.92	دال
الاجمالي	0.23	3.06	دال

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 1.96

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (168) = 2.58

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها :

(2-1) " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير واستدامة الموارد البشرية وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها)، نتابع النتائج الاحصائية والتي اظهرها الجدول (11).

1. بلغت قيمة معامل الارتباط بين تطوير واستدامة الموارد البشرية والمستلزمات الاساسية لتحقيق الرفع المعرفي (0.35) وهي قيمة دالة، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.84) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط دالة معنويا بينهما.

جدول (11)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) واختبار t لمعنوية علاقة الارتباط بين تطوير واستدامة الموارد البشرية والرافعة المعرفية

الرافعة المعرفية	تطوير واستدامة الموارد البشرية	قيمة معامل الارتباط R	القيمة الثانية المحسوبة T-Test	الدلالة
مستلزمات الرفع المعرفي	0.35	4.84	دال	
وظائف تحقيق الرفع المعرفي	0.40	5.66	دال	
رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها	0.31	4.23	دال	
الاجمالي	0.19	2.51	دال	

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 1.96

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (168) = 2.58

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

2. اظهرت قيمة معامل الارتباط بين مدعم تطوير واستدامة الموارد البشرية ، ومصادر الوصول للرفع المعرفي (0.40) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، و بلغت قيمة T المحسوبة (5.66) (وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) ، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين.

3. سجلت قيمة معامل الارتباط بين بين مدعم تطوير واستدامة الموارد البشرية ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها (0.31) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، و بلغت قيمة T المحسوبة (4.23) (وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) ، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بينهما.

4. سجلت قيمة معامل الارتباط بين مدعم تطوير واستدامة الموارد البشرية ، ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها (0.19) ، وهو معامل ارتباط طردي ودال ، اذ ان القدرة على تطوير مهارات الافراد واستدامتها تساهم في رفع امكانيتهم نحو تحقيق الرافعة المعرفية .

وفي ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى وبشكل كامل لتحقيق كافة متغيراتها الفرعية اذا "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير واستدامة الموارد البشرية وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي/وظائف تحقيق الرفع المعرفي /رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها).

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها:

(3-1) " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توفير منظومة ثقافية فعالة وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها) " ، نتابع النتائج الاحصائية والتي اظهرها الجدول (12) ادناه.

جدول (12)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) واختبار t لمعنوية علاقة الارتباط بين توفير منظومة ثقافية فعالة والرافعة المعرفية

الرافعة المعرفية	منظومة ثقافية فعالة	قيمة معامل الارتباط R	القيمة الثانية المحسوبة T-Test	الدلالة
مستلزمات الرفع المعرفي	0.12	1.57	غير دال	
وظائف تحقيق الرفع المعرفي	0.11	1.43	غير دال	
رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها	0.24	3.20	دال	
الاجمالي	0.46	6.71	دال	

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 1.96

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (168) = 2.58

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

1. جاءت العلاقة بين توفير منظومة ثقافية فعالة ومستلزمات الرفع المعرفي بقيمة معامل ارتباط بلغت (0.12) وهي قيمة موجبة ضعيفة وغير دالة، إذ بلغت القيمة T المحسوبة (1.57) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين توفير منظومة ثقافية فعالة ومستلزمات الرفع المعرفي.
2. بلغت قيمة معامل الارتباط بين توفير منظومة ثقافية فعالة ومصادر الوصول للرفع المعرفي (0.11) وهي قيمة ضعيفة غير دالة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (1.43) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ضعيفة غير دالة معنوية بين المتغيرين.
3. سجلت قيمة معامل الارتباط بين توفير منظومة ثقافية فعالة ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها (0.24) وهو معامل ارتباط طردي ودال، و بلغت قيمة T المحسوبة (3.20) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين توفير منظومة ثقافية فعالة، ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها.
- * أظهرت قيمة معامل الارتباط بين توفير منظومة ثقافية فعالة وتحقيق الرافعة المعرفية (0.46)، وهو معامل ارتباط طردي ودال، مما يدل أن توافر هكذا منظومة داخل الوزارة تساهم بشكل كبير في تحقيق الرافعة المعرفية.

وفي ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وبشكل جزئي لعدم تحقق متغيراتها الفرعية احصائيا وتصاغ الفرضية الجديدة على النحو الاتي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توفير منظومة ثقافية فعالة وتحقيق الرافعة المعرفية (رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها).

- ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (4-1) " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي/ رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها)"، نتابع النتائج الاحصائية والتي اظهرها الجدول (13) الاتي: -

جدول (13)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) واختبار t لمعنوية علاقة الارتباط بين توفير منظومة ثقافية فعالة والرافعة المعرفية

الدالة	القيمة الثانية المحسوبة T-Test	قيمة معامل الارتباط R	تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال
دال	2.51	0.19	الرافعة المعرفية
دال	5.16	0.37	مستلزمات الرفع المعرفي
دال	5.32	0.38	وظائف تحقيق الرفع المعرفي
دال	5.99	0.42	رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها
دال			الاجمالي

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 1.96

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (168) = 2.58

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

1. جاءت العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال والمستلزمات الاساسية لتحقيق الرفع المعرفي بقيمة معامل ارتباط بلغت (0.19) وهي قيمة موجبة ودالة، إذ بلغت القيمة T المحسوبة (2.51) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين.
2. أظهرت قيمة معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال ومصادر الوصول للرفع المعرفي (0.37) وهو معامل ارتباط طردي ودال، و بلغت قيمة T المحسوبة (5.16) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال ومصادر الوصول للرفع المعرفي.
3. سجلت قيمة معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها (0.38) وهو معامل ارتباط طردي ودال، و بلغت قيمة T المحسوبة (5.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها.
- * أظهرت قيمة معامل الارتباط بين اجمالي تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال وتحقيق الرفع المعرفي (0.42) وهو معامل ارتباط طردي ودال، ويشير الى أنه كلما توافرت الامكانيات من تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال كلما قادت الى تحقيق الرافعة المعرفية.

وفي ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة كاملة لتحقيقها احصائيا اي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال وتحقيق الرافعة المعرفية(مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها).

ثالثاً: علاقة تأثير مدعّمات التفوق الذكي في تحقيق الرافعة المعرفية.

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية الدراسة الثانية والتي مفادها "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمدعّمات التفوق الذكي في تحقيق الرافعة المعرفية" وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- (1-2) توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لشخص القائد الفعال وتحقيق الرافعة المعرفية
 - (2-2) توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير واستدامة الموارد البشرية وتحقيق الرافعة المعرفية
 - (3-2) توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لتوفير منظومة ثقافية فعالة وتحقيق الرافعة المعرفية
 - (4-2) توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال وتحقيق الرافعة المعرفية.
- ويعرض لنا الجدول (14) النتائج الاحصائية والخاصة بعلاقات التأثير للمتغيرات الرئيسة والفرعية في المتغير المعتمد باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط فضلا عن معرفة اي المتغيرات المستقلة اكثر تأثيرا في المتغير المعتمد.

1. هناك تأثير لمدعّم شخص القائد في المتغير المعتمد وهو تحقيق الرافعة المعرفية إذ بلغت قيمة F المحسوبة (9.66) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01) ودرجة حرية (168)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.05) ليدل ذلك على ان تغيير وحدة واحدة في شخص القائد سيفسر بمقدار (5%) من الرفع المعرفي، فيما بلغت قيمة معامل بيتا β (0.14) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في شخص القائد سوف يكون هناك زيادة بمقدار (14%) في الرفع المعرفي، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الاولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.
2. هناك تأثير لمدعّم تطوير واستدامة الموارد البشرية في تحقيق الرافعة المعرفية إذ بلغت قيمة F المحسوبة (44.07) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) ودرجة حرية (168)، وبما ان اشارة معامل بيتا (β) البالغة (0.27) موجبة، فذلك يدل على ان التأثير ايجابي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.21) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في تطوير واستدامة الموارد البشرية سيفسر بمقدار (21%) من الرفع المعرفي وان هناك زيادة بمقدار (27%) فيه، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.
3. هناك تأثير لمدعّم توفير منظومة ثقافية فعالة في تحقيق الرافعة المعرفية إذ بلغت قيمة F المحسوبة (6.54) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) ودرجة حرية (168)، وبما ان اشارة معامل بيتا (β) موجبة، فهذا يثبت ان التأثير ايجابي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.04) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في توفير منظومة ثقافية فعالة سيفسر بمقدار (4%) من الرفع المعرفي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا β (0.13) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في توفير منظومة ثقافية فعالة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (13%) في الرفع المعرفي، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (14)

اختبار تأثير مدعّمات التفوق الذكي في تحقيق الرافعة المعرفية

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	معامل بيتا β	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	الدلالة
شخص القائد الفعال		4.46	0.14	0.05	9.66	وجود تأثير
تطوير واستدامة الموارد البشرية	الرافعة	4.05	0.27	0.21	44.07	وجود تأثير
توفير منظومة ثقافية فعالة	المعرفية	4.56	0.13	0.04	6.54	وجود تأثير
تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال		4.07	0.20	0.18	36.48	وجود تأثير
الاجمالي		0.20	0.61	0.36	92.66	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 3.88

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (168) = 6.74

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

4. هناك تأثير لمدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال في المتغير المعتمد وهو تحقيق الرافعة المعرفية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (36.48) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01)، ودرجة حرية (168)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.18) ليدل ذلك على ان تغيير وحدة واحدة في شخص القائد سيفسر بمقدار (18%) من الرفع المعرفي، فيما بلغت قيمة معامل بيتا β (0.20) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في شخص القائد الفعال سوف يكون هناك زيادة بمقدار (20%) في الرفع المعرفي ، وهذا مايبثب الفرضية الفرعية الرابعة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

تشير النتائج الاحصائية والمثبتة في الجدول (53) الى تاثير اجمالي مدعّمات التفوق الذكي في تحقيق الرافعة المعرفية، إذ تبين ان هناك تأثيراً معنوياً عند مستوى (0.05) فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (92.66) وهي اكبر بكثير من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، (0.01) ويفسر مدعّمات التفوق الذكي ما نسبته (36%) من التباين الحاصل في الرافعة المعرفية، وهذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد (R^2)، كما تشير قيمة معامل بيتا (β) التي بلغت (0.61) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في مدعّمات التفوق الذكي، سوف يكون هناك زيادة بمقدار (61%) في الرفع المعرفي . ومن المعطيات الاحصائية السابقة يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية و التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذا دلالة معنوية لمدعّمات التفوق الذكي في تحقيق الرافعة المعرفية")

❖ حقق مدعم تطوير واستدامة الموارد البشرية أقوى تأثير في متغير تحقيق الرافعة المعرفية مقارنة بالابعاد الاخرى، والجدول (15) يوضح ترتيب أولويات تأثير مدعّمات التفوق الذكي بإجماليها وأبعادها في تحقيق الرافعة المعرفية.

جدول (15)

ترتيب أولويات تأثير مدعّمات التفوق الذكي بإجمالي أبعادها في تحقيق الرافعة المعرفية

ت	مدعّمات التفوق الذكي	الترتيب
1	تطوير واستدامة الموارد البشرية	الأول
2	تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال	الثاني
3	شخص القائد الفعال	الثالث
4	توفير منظومة ثقافية فعالة	الرابع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والنوصيات

الاستنتاجات النظرية:- Conclusions theory

أولاً: الاستنتاجات الخاصة بالتفوق الذكي :-

1. يشهد العالم تغيرات سريعة اصبحت تشكل ضغوطا على منظمات الاعمال لاعادة التفكير في طريقة ادائها لأعمالها ، وطريقة اضافة القيمة ما جعل قيادات المنظمات ان تفكر بعقلها وجعلها ذكية تحقق التفوق المقرون بالذكاء لضمان صلتها وبقائها في بيئة الاعمال المتجددة .
2. نستطيع ان نعبر عن مفهوم التفوق الذكي بأنه ، استحضار العقل من قبل القائد الذكي وعلى وفق امتلاكه لومضات من البصيرة والتمتع بمؤهلات الحكم الذاتي في اتخاذ القرارات المستندة الى خبرة الماضي والصالحه ليس للحظة الحاضرة فقط وانما للمستقبل البعيد الامد ، وبما يضمن استغلال الفرص الذكية غير المعرفة ومواجهة التهديدات بطريقة فوق المتميزة .
3. ان لكل منظمة مقومات ومدعّمات تكون حاسمة لوصولها الى مرحلة التفوق الذكي ، بمعنى انه اذا لم تنجز الاهداف المرتبطة بتلك المدعّمات فإن المنظمات سوف تفشل في عملها .
4. اختلف الكتاب والباحثين في عرضهم للمدعّمات المهمة والاساسية لعمل المنظمة فضلا عن ما تطرق اليه الباحثين في عرض لاهم النماذج التي تعكس لنا طريقة وصول المنظمة الى تحقق التفوق في اداء عملها ، وبشكل ذكي ، الا انها قد لا تقل عن اربعة مدعّمات اساس في عمل ايه منظمة منها ما يتعلق بالقائد وبالمراد البشرية وبثقافة المنظمة واخيرا بتكنولوجيا المعلومات والاتصال .
5. ان للقيادات الادارية الدور الفاعل في إقرار حالة منظماتهم بأن تكون منظمات التفوق الذكي لما لهم من دور فاعل في توحيد الجهود وتسخير الطاقات ودعم الافراد وتمكينهم ، ودعم تطبيق الافكار بثقافة منتظمة فعالة ، وعملها جنباً الى جنب من الافراد في العملية الادارية ، وهي تلك الادارة التي تحسن اختيار اهدافها من خلال الدراسة الواعية والمتابعة اليقظة لمناخ البيئة وتستطيع تحقيق تلك الاهداف

بالاستثمار الامثل للفرص المتاحة (المحتملة) ، والاستخدام الاكمل للموارد المتاحة (المحتملة) والمحافظة عليها وتنميتها باستمرار والتعامل الكفاء مع القيود والمعوقات والمواجهة الفعالة للمنافسة ومحاولة التميز والوصول الى ارضاء الاطراف الخارجية للمنظمة وبشكل اكفاء من المنافسين ، ومعالجة لتدفق المعلومات في المنظمة ، وتطوير خطوط ارشادية ولغة مشتركة تساعد الموظفين في عملية جمع المعلومات والحفاظ عليها وتبادلها واستخدامها.

ثانيا : الاستنتاجات الخاصة بالرافعة المعرفية :-

1. يمكن ان نحدد الموجودات المعرفية (عناصر ادارة المعرفة) في ثلاثة اصول هي (الافراد او قوة العمل) و (العمليات المنظمة) واخيرا (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) .
2. نستطيع ان نقدم مفهومنا عن الرافعة المعرفية بأنها " وضع المعرفة او الموجودات المعرفية والتي تم اكتسابها موضع الاستخدام والتطبيق او توزيعها بين المستويات الادارية ، والاستفادة منها بالوقت والمكان المحددين لغرض تحقيق عوائد ناجمة عن الاستخدام المتكرر للمعرفة ، وبشكل يفوق التكلفة التي قد صرفت للحصول او للمحافظة عليها اذا هي حققت مستوى الكفاءة للموارد المعرفية ، كما يعكس توظيف منتج المعرفة في عمليات الانتاج والخدمة بشكل منظم من خلال الاستعمال او اعادة الاستعمال والاستفادة من تلك المعرفة بدلا من تاكلها وتدني نوعيتها ، ويمكن ان يتم ذلك من خلال تعيين مديرا للمعرفة يقع عليه واجب الحث والتنفيذ الدقيق للمعرفة .
3. تعد الرافعة المعرفية هي الوظيفة الاخيرة من وظائف ادارة المعرفة والتي يمكن ان نجعلها في المراحل الثلاث الاتية :- المرحلة الاولى وظائف (خلق المعرفة ، اكتسابها ، او تشخيص المعرفة ، وتحديد الاهداف المرجوة او توليدها) ، اما المرحلة الثانية فتتمثل بـ (خزن المعرفة وتوزيعها او نشرها او نقلها والمشاركة بها) ، واخيرا المرحلة الثالثة تعني (بتطبيق المعرفة) وهنا يبرز دور الرافعة في امكانية الاستفادة والانتفاع منه والاستخدام الامثل للمعرفة او الموجودات المعرفية على مستوى المنظمة، وتكرار استعمالها واستخدامها او تكتفي بخزن المعرفة كأحدى موجوداتها المعرفية .

الاستنتاجات التطبيقية :- Conclusions Applied

اولا : الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا :-

مستوى متغيرات مدعيات التفوق الذكي :

1. اظهرت النتائج اهتمام القادة بتوفير مدعيات التفوق الذكي عند ممارستهم العمل داخل الوزارة ، بتحقيقه وسطا حسابيا اجماليا مقبولا فوق المتوسط .
2. أنصب اهتمام القادة بتوفير مدعيات التفوق الذكي لكل من (شخص القائد الفعال ، تطوير واستدامة الموارد البشرية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال)
3. غياب اهتمام القادة بتوفير منظومة ثقافية فعالة من خلال تعريف الموظفين الجدد بسلوكيات العمل المطلوبة والتمائل في القيم التي يحملها القائد مع قيم المنظمة ، وجذبها للمواهب التي تحتاجها لأداء عملها ، وتأتي هذه النتيجة نظرا لعدم ادراك القادة الى اهمية ودور هكذا منظومة داخل الوزارة .
4. اظهرت النتائج الاحصائية اهتمام القادة داخل الوزارة بالنقاط الجوهرية الآتية :-
 - تشجيع الافراد العاملين نحو العمل الجماعي اي العمل بأسلوب الفرق Teame وليس الاسلوب الشخصي او الفردي لضمان انجاز العمل بشكل افضل وبكفاءة .
 - ادخالهم في برامج تدريبية وعلى نحو مستمر لغرض اكسابهم بمهارات عمل متنوعة .
 - تتركز قيم القادة نحو تحقيق الاعمال والمشاريع والانجازات الوطنية بشكل ناجح مهما كانت الظروف البيئية المحيطة بها .
 - توافر كادر علمي متخصص في ادارة قواعد المعلومات تضمن وصول المعلومة لمتخذ القرار في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة .
5. عدم مبالاة القادة داخل الوزارة نحو النقاط الآتية :-
 - تحليل الصراعات والخلافات اليومية والتي تنشأ داخل العمل .
 - عدم استخدام برامج عمل بديلة (اي التغيرات التي تحصل في الوقت وفي ايام العمل) ، فضلا عن عدم تطبيق برامج الاثراء الوظيفي كأسلوب علمي هدفه زيادة الخبرة العلمية للموظفين .
 - تجاهل زرع ثقافة تنظيمية تعي اهمية تثمين الجهود المخلصة والتميز بمراسيم واحتفالات محددة داخل الوزارة .
 - عدم مراعاة القادة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والمبينة بجهود وقدرات افرادها .

6. اعادة ترتيب مدعيات التفوق الذكي وحسب اهميتها لعينة البحث اذ احتل بعد تطوير واستدامة الموارد البشرية اولاً ، وهذا ما عكسه اهتمام القادة بزج الافراد ببرامج تدريبية وتطويرية مستمرة لكسب

الخبرات المتنوعة فضلاً عن منح فرص الترقية للموظفين من خلال تشجيعه على تقديم البحوث اللازمة لذلك ، ومراعاة تعريف الموظفين بنقاط قوتهم وضعفهم والتخصص بالعمل . اما المرتبة الثانية فتمثل ببعد شخص القائد الفعال وما يعكسه لنا ذلك من اهتمام القادة بممارسة سلوكيات فعالة في التعامل مع الموظفين ، ومنه الاهتمام بأفكارهم وان كانت بسيطة وامتلاك القدرة على الاقتناع والتعامل معهم بشفافية ووضوح واحترام فضلاً عن امكانية ادارة المشاكل بذهنية متفتحة واخيراً الاخذ بنظر الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. وجاء مدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال بالمرتبة الثالثة مما يعزى لنا اهتمام القادة بتوافر التقنيات المعلوماتية الحديثة كالحاسوب وملحقاته بما يمكنها من توفير المعلومات له عن الطلب ، فضلاً عن قدرتها في اثراء الجانب الفكري لما تقدمه من معلومات ذات قيمة ، واهتمام القائد بتوفير كادر علمي متخصص في ادارة قواعد المعلومات ، وامكانية التعامل مع المعلومات الغامضة بشكل جاد لجعلها واضحة فضلاً عن توسيع دائرة الاتصالات بين جميع الموظفين داخل الوزارة سعياً للفهم المشترك . واخيراً احتل مدعم توفير منظومة ثقافية فعالة المرتبة الأخيرة ومما عكست لنا غياب الفهم الحقيقي للثقافة المنظمة والواجب توافرها داخل الوزارة والواجب تحقيقها من قبل القادة اولاً .

مستوى متغيرات الرافعة المعرفية:

1- اتفق عينة الدراسة بان القادة في وزارة العلوم والتكنولوجيا يساهمون في تحقيق الرافعة المعرفية للوزارة مما تضيف لها قيمة ولكنها عند الحدود المتوسطة بحصول اجمالي الرافعة المعرفية على وسط حسابي مقبول.

2- اظهرت النتائج اهتمام القادة بضرورة توافر المستلزمات الاساسية لتحقيق الرافعة المعرفية على مستوى الوزارة ، وتعد هي بمثابة البنية التحتية لتحقيقها اذ شغل مدى توافر المهارات البشرية اللازمة لاستثمار المعرفة المرتبة الاولى وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة ، يليها في ذلك التحديث المستمر للمعارف المخزونه وفقاً للتطورات الحاصلة في المجال ذاته ، والاستثمار المكثف بتقنيات المعلومات فضلاً عن امتلاك الوزارة لقواعد معرفة تمكنها من تنمية القدرات المعرفية ، واخيراً منح الافراد حرية الحصول على متطلبات المعرفة واستخدام كافة الوسائل والتقنيات المتاحة .

3- اغفل القادة الى ضرورة تمييز النخبة من الافراد ذوي المهارات العالية ، لكي تكون نوع من الحوافز التي تقدم لهم ، فضلاً عن محدودية توافر القدرات المالية اللازمة لاستثمار المعرفة .

4- اظهرت النتائج ان القادة يولون اهمية مقبولة لتوليد المعرفة والتدريب والتعلم وخرزنها ، من خلال الاهتمام للنقاط التالية بالدرجة الاساس :

- الاهتمام بتأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات وبمشاركة خبراء من داخل الوزارة ، وهذا واضح جداً عند اختيار الافراد العاملين لتنفيذ احد المشاريع او الاعمال على المستوى الوطني .
- تركيز القادة نحو تنمية روح التعلم من خلال تشجيع الافراد بتوثيق ما يمتلكونه من معرفة في مجال العمل ، وبشكل مستمر لضمان توافر المعرفة لدى اكثر عدد ممكن من الافراد ومن ثم خزنها في اقرص مغطاة لامكانية وسهولة الوصول اليه .

5- ومقابل ذلك تميز القادة بقصور واضح في بعض من النقاط نحددها بالاتي :-

- ضعف ادراكهم لأهمية تشجيع الابداع الداخلي والذي يقدمه الافراد بالرغم من وجود نسبة من هذا الابداع يتوضح لنا في براءات الاختراع التي تقدم من قبلهم ، الا ان نسبتها قليلة جداً ويظهر لنا جلياً عن دور القائد السلبي بهذا الخصوص .
- فضلاً عن عدم ادراكه لأهمية خرائط المعرفة والتي اذا ما تواجدت تساهم بشكل جلي في تحقيق الرافعة المعرفية من خلال تشخيص الفجوة المعرفية التي تتحقق في بيئة العمل فيما بين المعرفة المخزونة غير المستخدمة وبين المعرفة الحركية المتوافرة .
- اللامبالاة لأهمية تشكيل فرق عمل متخصصة وبمشاركة الخبراء الخارجيين لما يقدمه هؤلاء الخبراء من خبرة متميزة ووجهات نظر لم تكن مطروقة سابقاً ، والنابعة من رؤيتهم الشخصية بعدم الحاجة الى هؤلاء الخبراء
- اهمال القادة نحو اعتمادها عدد من سياقات العمل والتي تقلل في ضونها الروتين الاداري المعمول به لغرض المساهمة وبدور معنوي في تطور باحثيها وملاكاتهم العاملة ، وقد تتدخل الاتجاهات الشخصية في هذا المضمار .
- بالرغم من ان الوزارة معنية من خلال عمل دائرة تكنولوجيا المعلومات بالمشروع الوطني "الحوكمة الالكترونية" (وهي واحدة من المشاريع المرحلية غير المنتهية حتى الان) الا ان الوزارة تفتقر الى استخدام حواسيب مركزية تعمل على مستوى الوزارة بالكامل ، فضلاً عن عدم توافر شبكة الانترنت في كل الدوائر وانما تعمل في بعض منها فقط ، وتعزى ذلك الى الامكانيات المادية المحدودة .

- 6- وفيما يتعلق بالمحور الثالث والمعني برفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها اظهرت النتائج مستوا مقبولا لأهتمام القادة بضرورة تطبيق المعرفة ومن ثم رفعها ، ومستوا ضعيفا حول المشاركة بالمعرفة ونقلها ، جاءت هذه النتيجة واقعية كون مسؤولي الوزارة العليا تطالب القادة بضرورة تطبيق المشاريع والاتجازات الوطنية والبحثية كلا حسب مستواه الوظيفي ، ويعد هذا تطبيق للمعرفة المتولدة داخلها ومساهمتها بالرفع ، الا انه في الوقت ذاته لا يستطيع القائد من نبذ صفة الانانية المولودة لدى العديد من الافراد العاملين حول اهمية امتلاك المعرفة وبشكل شخصي ، والتخوف من المشاركة بها .
- 7- ابرزت النتائج الاحصائية اهتمام القادة بكل من النقاط التالية : -
- زج الافراد العاملين داخل الوزارة ببرامج تدريبية اثناء العمل اي خلال مدة انجاز المشروع لأدراكهم اهمية تحسين مستواهم العملي وضمان نجاح المشروع كهدف اساسي . وتتلاءم هذه النتيجة مع ما تم طرحه مسبقا لنشاطات شعبة التدريب داخل الوزارة من خلال تدريب العاملين ولكافة الاختصاصات .
 - الاهتمام برأي الخبير الداخلي (اي الموجودين داخل الوزارة) عند تقييم نتائج تطبيق الاعمال والمشاريع ، وهذا ينسجم مع ما تمتلكه الوزارة من الخزين المعرفي للخبراء والمعززة بحصولهم على الشهادات الدراسية العليا .
 - يركز القادة على استثمار جميع المهارات والافكار والمعارف المتوافرة داخل الوزارة الى مشاريع عمل منجزة ترفع من قيمة المنظمة ، اي ان القادة يحاولون غالبا الاستخدام الافضل للموجودات المعرفية وبما هو متاح من خلال زيادة عدد المشاريع وعدد البحوث العلمية المنجزة .
- 8- ابرزت النتائج الاحصائية ضعف اهتمام القادة عينة الدراسة بكل من النقاط الاتية :-
- عدم توافر شبكة الانترنت الا في بعض من دوائر الوزارة فضلا عن شبكة الانترنت ويعزى ذلك الى ضعف الامكانيات المادية المتاحة .
 - غياب التنسيق المعرفي الذي يربط بين الموظفين والزبائن التي تتعامل معها الوزارة ، وهنا نتكلم عن الوزارات الاخرى ودوائر الدولة ، اي غياب التكامل الافقي (نحو الامام).
 - اقتصار ايفادات الوزارة على عدد من ملاكاتها العاملة والتي تكون على الاغلب ممن يشغلون المناصب العليا مما قاد الى غياب المعارف والتي من الممكن الاستفادة منها من خلال مشاركة ملاكاتنا العاملة في المستويات المختلفة بالمنظمات العلمية العالمية .
 - لم تكن التقنيات التكنولوجية هي الاحداث داخل الوزارة
- (ان النقاط الاربعة المذكورة اعلاه كانت لها الدور الاساس في اضعاف نسبة المشاركة للمعرفة ونقلها)
- 9- ابرزت النتائج اغفال القادة النقاط التالية عند ادارتهم للعمل داخل الوزارة والمتمثلة في كل من :-
- تقديم الدعم المادي والمعنوي لتشجيع الباحثين بالحصول على براءات الاختراع .
 - اجراء المقارنات المرجعية مع الوزارات المناظرة والدوائر الداخلية مما قاد الى ضعف آليات وادوات تحديد المعرفة المطلوبة .
 - القصور الواضح في سعي القادة حول ازالة معوقات تطبيق المعرفة مما قادها الى تأخر انجاز العديد من المشاريع والاعمال ولم يفكر القادة ايضا بتوفير هياكل وصلاحيات وانظمة تجعل تطبيق المعرفة الجديدة ممكنة.
- (وقادت النقاط اعلاه ان تكون نسبة تطبيق المعرفة مقبولة ولا تتعدى ذلك).
- 10- ابرزت النتائج اهمال القادة في قدرتها ازالة العقبات التي تقف امام تحقيق الكفاءة المعرفية للأفراد والناجمة عن الاستثمار الامثل للموجودات المعرفية وصولا الى تعزيز الحالات الابداعية لهم وضمان تكرارها، والتي تمثل اصل مهم من اصول الوزارة في تعظيم ورفع القيمة المعرفية مقابل الرواتب الشهرية التي تدفع لهم .
- 11- اعادة ترتيب محاور الرافعة المعرفية وحسب اهميتها لعينة الدراسة ، اذ جاء المحور الخاص برفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها بالمرتبة الاولى يليها في ذلك المحور الخاص بتوفير المستلزمات الضرورية لتحقيق الرفع المعرفي واخيرا المرتبة الثالثة والمعنية بتحديد مصادر الوصول الى الرافعة المعرفية .
- نستنتج من ذلك ان القادة يعيرون اهمية الى عدد البحوث العلمية المنجزة والمشاريع والاعمال على المستوى الوطني وذلك باستخدام المتوافر من المستلزمات الاساسية لتحقيق هذه الاعمال مع تقليل الاهتمام بدور وفاعلية مصادر الوصول الى تلك الاعمال ، مما يشكل عبء وتحدي امام الملاك الوظيفي في تحقيق قيمة مضافة للوزارة من خلال الوصول الى مرحلة الرفع المعرفي.

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا:-

- 1- ان شخصية القائد واسلوب ادارته كلما كانت فعالة وبالاتجاه الايجابي كلما يزيد من قدرته في توفير المستلزمات الأساسية للرفع ومصادره وصولاً الى رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها .
- 2- اذا ما كان القائد مهتماً في تطوير واستدامة موارده البشرية يدفعه ذلك الى تحقيق الرافعة المعرفية تنفيذ للمراحل الثلاثة بفاعلية .
- 3- أن الاهتمام المتزايد في امكانية توافر المنظومة الثقافية ستقود بالتالي الى علاقة متزايدة في رفع الموجودات المعرفية أي في الاستثمار الأمثل للموجودات المعرفية الا انها لاتقود الى زيادة وعي القادة حول ضرورة توفير المستلزمات الأساسية والبنية التحتية لتحقيق الرفع ، وكذلك حول البحث عن مصادر الوصول اليه .
- 4- أهمية ودور التكنولوجيا في تحقيق الرفع اذ كلما زادت المبالغ المالية المصروفة اتجاه تكنولوجيا المعلومات وكانت هناك شبكة اتصالات فعالة كلما قاد ذلك الى ارتفاع مستوى اهتمام القادة حول توفير المستلزمات والبحث عن مصادر الوصول للرفع واخيراً الوصول الى مرحلة الرفع وبصورة كفوءة .

ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة باتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا

اهتمام القادة في توفير الادوات والمدعمات المساندة في العمل أو طريقة اداء العمل (العمليات process) والتي تؤثر في امكانية ايصال الوزارة الى مرحلة تعظم قيمتها وتحقق الاستثمار الأمثل لموجوداتها المعرفية أفضل ما يكون .

التوصيات

أولاً: التوصيات الخاصة بوصف اجابات العينة :-

- 1- بناء ثقافة منظمة داعمة للمعرفة في الوزارة ، ومدعومة بالتجهيزات اللازمة ، وممارسة الانشطة الضرورية التي تسهم في تبني نظاما فاعلا لادارة المعرفة اذ ان المنظمة الذكية هي منظمة تقاد بالمعرفة.
- 2- في ظل الظروف الحالية ، لامناص من السعي نحو البحث عن افضل الاساليب لتحقيق اهداف الوزارة بالبقاء والاستمرار ولعل ادارة وزارتنا بمدعمات تحقق له التفوق والمقرون بالذكاء هو الخيار الامثل.
- 3- تامين الموارد واستغلالها باكثر كفاءة وفعالية ، وعلى راس هذه الموارد العنصر البشري باعتباره طاقة فكرية وابداعيه غير محدودة تنطلق منها ايه محاولة للتميز ، ويتم تامين المورد البشري واستثمار بتبني ثقافة التكوين المستمر والتنمية البشرية وثقافة التمكين .
- 4- بعد ان شخّصت الدراسة ميدانياً امكانية العمل بالرافعة المعرفية ينبغي بناء ثقافة لادارة المعرفة في الوزارة بشكل خاص والمنظمات العراقية بشكل عام قائمة على اساس ضرورة التوجيه بالتحول نحو الاستثمار في موجودات المعرفة بدل من زيادته في الموجودات المادية ويكون من خلال ما يلي :-
 - حث ادارة الوزارة في التوجه صوب الاهتمام بموجودات المعرفة، وهي المعرفة ذات القيمة الجاهزة للاستعمال او الاستثمار والتي ينبغي تشخيصها بدقة وتنميتها والحفاظ عليها واستخدامها اقصى ما يمكن.
 - الاستعانة بالخبراء الداخليين والخارجيين ، واساتذہ الجامعات في بلورة وترسيخ ممارسات الرافعة المعرفية وبناء قواعد معرفية رصينة تمثل المتطلبات الاساسية لاي عمل مستقبلي.
 - انشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه تسمية (ادارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي لكل وزارة ، وتتولى ادارة موجودات المعرفة واشاعة ثقافة المشاركة بالمعرفة ونشرها في المنظمة اضافة الى ضرورة استثمارها واستخدامها المتكرر لاجل رفع قيمة الوزارة.
- 5- تقديم القادة دراسة وافيه عن اهم العقبات التي تقف امام تنفيذ المشروع الاستثماري والاستفادة منه ، والبحث عن السبل الكفيلة بتخطي هذه العقبات ، ومن ضمن هذه العقبات قد تكون معنية بالتخصص المالي المحدد من قبل الدولة .
- 6- منح العاملين مستوى جيد من التمكين بهدف تعزيز مقدراتهم ذاتيا على الاجاز والتعلم لأن وزارة مثل وزارة العلوم والتكنولوجيا تتعامل بالجوانب العلمية يتطلب العمل فيه الى مرونة كبيرة لمواجهة التحديات.

- 7- التأكيد على أهمية اكتساب المعلومات بوسائل عديدة ومن المصادر الداخلية والخارجية ، وعدها مدخلا لأستنفار الطاقات ، وعلى النحو الذي يظهر أهمية الافادة من الخبرات وبأستمرار ، من خلال حفظها وجعلها متاحة للمستفيدين .
- 8- الاهتمام بشبكات الاتصال لكونها تشكل احدى اسس نجاح الوزارة ، ومنها ربط الدوائر التابعة لها بالمركز الرئيس الذي يسهل تبادل البيانات والمعلومات والمعرفة بين مختلف الدوائر .
- 9- التخلي تدريجيا عن عمليات التخزين الورقي عن طريق ربط مخازن ومستودعات المعلومات والمعارف بأنظمة الاتصال المتقدمة واستخدام التوثيق الالكتروني وذلك للحفاظ على المعارف وسلامتها وسهولة خزنها والحفاظ على سرعة ودقة الحصول عليها .
- 10- يتطلب من ادارة الوزارة ان تأخذ بنظر الاعتبار وضمن خفض الكلف بأن تكاليف المحافظة على الموارد البشرية المبدعة لديها اقل في جميع الحالات من التكاليف الناشئة عن فقدانها لذلك يجب ان تتضمن اعمالها اجراء مراجعات دورية لكافة عملياتها ونشاطها من اجل تحديد الموارد البشرية المبدعة لديها ، ووضع مجموعة من الوسائل التحفيزية التي تحافظ على هذا النوع من الموارد ومعرفة حاجتها المستقبلية لهذه الموارد .
- 11- المحافظة على ما تمتلكه الوزارة من قوة معرفية والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي لها لتكوين قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها من خلال الوقوف على الخصائص الفريدة التي يمتلكها افرادها والتي تميزه عن غيره من الاصول او الموارد الاخرى في الوزارة .
- 12- رفع مستوى المهارات والخبرات والطاقات الفكرية والفلسفية لدى النخبة العاملين في الوزارة ، من خلال تطبيق الاساليب الادارية الحديثة والمتطورة والاعتماد على ما هو ملائم فقط من الاساليب الادارية التقليدية ، واعداد وتنظيم برامج تدريبية متنوعة تساهم في رفع مستوى هؤلاء الافراد المكونين لتلك النخبة .

ثانيا : التوصيات الخاصة بأختيار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:-

- 1- التأكيد على تفعيل العلاقة التي تربط بين مدعم توفير منظومة ثقافية فعالة وتحقيق الرافعة المعرفية من خلال البحث عن المستلزمات الاساسية لتحقيقها والبحث عن مصادر الوصول اليها ، والمتمثلة في:-
 - تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة الاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
 - تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- 2- ينبغي على القادة الاستفادة اكثر من العلاقة بين مدعمات التفوق الذكي (شخص القائد الفعال ، تطوير واستدامة الموارد البشرية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال) مع المراحل الثلاث لتحقيق الرافعة المعرفية ، من خلال:

- التركيز على قيم المنظمة واهميتها وضمان الدعم المالي من الادارة العليا.
- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.

ثالثا : التوصيات الخاصة باتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة:-

- ان تنبه القادة للمشاريع المعرفية الصحيحة والمناسبة قد لا تكون كافية ما لم تعزز من قبلهم بأدوات او مدعمات تساهم في التطبيق الحقيقي والفعلي لهذه الاشارات ، اي تحويلها الى ارض الواقع ، اما بتوافر الادوات المادية والمتمثلة بالتكنولوجيا والاتصال الفعال ، و ما يتعلق بإمكانية القائد في اشاعة ثقافة تنظيمية متميزة ومؤثرة بشخصه الفعال وبرؤيته المستقبلية في تطوير المورد البشري ، وبشكل مستمر دون توقف ، بأعتبره العنصر الاساس في نجاح منظمته.

المصادر

- القرآن الكريم

أولاً : المصادر العربية

أ - المعاجم والقواميس

- 1- ابن منظور، لسان العرب، إعداد وتنصيف يوسف الخياط، المجلد الثاني، دار لسان العرب، بيروت لبنان.
 - 2- البعلبكي، منير (1975) "قاموس المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، الطبعة التاسعة والثلاثون.
- الرسائل والاطاريح الجامعية:

- 1-الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي(2007)"أثر الفلسفة والحرية الإدارية في نقل المعرفة التنظيمية" دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، ، غير منشورة.

ثانيا : المصادر الأجنبية

First- Books

1. Allameh, S. M., Zare, S. M., & Davoodi, S. M. R. (2011)".Examining the impact of km enablers on knowledge management processes". Proscenia Computer Science, 3ed . McGraw-Hill, Inc., N.Y.
2. Champoux, Joseph.(2000)," Organizational Behavior",, 2nd ed. . south-western ,college, Canada
3. Greenberg,J&.Baron,R.(2008)," Organizational Behavior",9thed.prentice-, hall New Jersy. U.S.A.
4. John M.&Lorenzi Peter , (1997)"Management Quality and Competitiveness ",2nded ,U.S. of America
5. Johnson , Gerry .& Scholes, Kevan.(2002)".Exploring Corporate Strategy" ,prentice Hall,Italy
6. Locke Edwin A.(2009)"Handbook Of Principles Of Organization Behavior Indispensable Knowledge For Evidence-based Management" 2edA John Wiley and Sons, Ltd, Publication
7. Lanier ,Leon T., (2004), "Building a Reservoir of High-Potential Women and Diverse Groups", McGraw-Hill Companies, USA,
8. Robbins, Stephen.P. (2003) "Organization Behavior", 10th Ed, Hall, Inc., New Jersey.U.S.A
9. Turban, E. &Leidner, D. & Mclean, E. andWetherbe, J.,(2008) "Information Technology for Management Transforming Organization sthedigital economy," John Wiley & Sons, Inc., New York, Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- 10.Wiig Karl M. (2004) " People-Focused Knowledge Management How Effective Decision Making Leads to Corporate Success"5th ed, Elsevier Inc. All rights reserved Oxford

Second- Journals, Periodicals & Thesis

1. Adeleke Akinniyi A. (2013)" Knowledge Management Practices And Organisational Performance of Manufacturing Industry In NIGERIA", Archival & Information Studies, faculty of education, university of ibadan, NIGERIA
2. AL-Hakim ,Laith Ali Yousif and Hassan ,Shahizan (2012)"Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: AnEmpirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector
3. Bhatti, Tariq.&Jayaraman ,Veerappan (2008), "An empirical validation of the Critical Success Factors for the implementation of ERP systems" . European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS2008) Late Breaking Paper, Dubai
4. Denizhan ,Berrin&Arslankaya ,Seher AND Polat , TülayKorkusuz (2009) "Knowledge Leverage Approach for Stronger SupplChainSUPPLIER LEVERAGE MODEL – SLM" European and Mediterranean Conference on Information Systems, Crowne Plaza Hotel, Izmir
5. Druker, P. (1995)," The Information Exutive Truly Need," Harvard Busin review. Vo.12,Jan
6. Dowlatshahi,S,(2005)," Strategic success factors in enterprise resource-planning design and implementation: a case-study approach" International Journal of Production Research, Vol. 43, No. 18
7. Denizhan ,Berrin&Arslankaya ,Seher AND Polat , TülayKorkusuz (2009) "Knowledge Leverage Approach for Stronger SupplChainSUPPLIER LEVERAGE MODEL – SLM" European and Mediterranean Conference on Information Systems, Crowne Plaza Hotel, Izmir
8. Day,ceorge S. & Schaemaker, paulg . h (2008)"Are You A Vigilant Leader ? magazine , spring research feature,1 April
9. David Nickels, W. And Brianjanz, D. (2010), " Organizational culture: another piece of the it-business alignment puzzle", Journal of Information Technology Management Volume. XXI, Number. 3,.
- 10.Gayadianti Herlina,& Pinto Carlos Sousa & Nugroho Lukito Edi& Santosa PaulusInsap, and WidayaWahyu t(2013) "Leveraging Knowledge from Different Communities Using Ontologies" Final gross prices may vary according to local VAT. Volume206 Springer Berlin Heidelberg.

11. Gennex, Murroy E. & Olfman, Lorne, (2004) "Assessing Knowledge Management Success" / Effectiveness Models Hawaii international conference on System Sciences,
12. Gayadianti Herlina, & Pinto Carlos Sousa & Nugroho Lukito Edi & Santosa Paulus Insap, and Widaya Wahyu t (2013) "Leveraging Knowledge from Different Communities Using Ontologies" Final gross prices may vary according to local VAT. Volume 206 Springer Berlin Heidelberg
13. Hope, progress (2013) "School. Health program Elements of Excellence" American cancer society. SAI Global Limited
14. Ivanko, Štefan (2013) "Modern Theory Of Organization" university of Igubla faculty of public.
15. Kuah, Chuen Tse & Wong, Kuan Yew (2011) "Knowledge management performance measurement: A review" African Journal of Business Management Vol. 5(15)
16. Mouzas, stefanos and Ford, David. (2012) "Leveraging Knowledge Based Resources: the role of contracts, Journal of Business Research, n65,
17. Ozolins, Janis, (2010), "Baltic States Dairy Sector Integration Sustainable Development Aspects", Human Resources Journal, Issue 3
18. Peter Adams & Pamela Britton, & Greg Ochis and, John Soter (2010) Institutional Knowledge Management: Leveraging Your Firm's Most Valuable Asset, ASLA Annual Meeting – September 10
19. Rao, stree Rama (2012) "technology Designing and technological Leverage" online Business community Knowledge base.
20. Schanie, Charles. & Kemper James. (2008), "Total Performance Development Systems: Blueprints for Building and Sustaining Organizational Excellence", Cupa-HR Journal
21. Uriate, JR, filemon. A. (2008) "Introduction to Knowledge management" National Academy of science and technology Government of Japan", ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia
22. Wick, Corey, (2000) "Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators: TC Vol. 7, Issue 9
23. Wiig, Karl M. (1997) "Knowledge Management: where did it come from and where will it go? Expert systems with applications, vol 13 No 1 p3.
24. Wiig, Karl (1999) "What Future Knowledge Management Users May Expect" Journal Of Knowledge Management Vol. 30 No. 2

Third –INTERNAT

1. Abdein, Fahmi Z. (2010), "Organizational Leadership Role in Achieving Excellence", <http://demo.d23labs.com/empower/uncategorized>.
2. ARMITAGE, J (2009), "The 7 essentials of business excellence", Article Internet publiersur www.7thwavesolutions.com/offerings/guided_solutions, Consultée le .
3. Alliance For Organizational Excellence, (2006), "Excellent Workplace Model", Available from [http://www. E:\Excellent Model.htm](http://www.E:\Excellent Model.htm).
4. Ferguson, Mr Jeff R. & Khandelwal, Dr Vijay K., (1999), "Critical Success Factors (CSFs) and the Growth of IT in Selected Geographic" Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, content.timesjobs.com/mindtree-inducts-manisha-girotra
5. Rtdee & Associates (2005), Strategic Success: Consulting firm offering a wide array of client specific services. Website: <http://www.rtdee.com/Strat.Success%20Model2005.pdf>.
6. Sukasame, Nittana, (2005), "E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs," www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf
7. Skyrme, David J. (2011) "Knowledge Management: Making It Work" KM website is kmmknowledge.com <http://www.skyrrme.com/kmbasics/deffiniition..htm>

.....

