

ابطال المعرفة كمتغير تفاعلي في العلاقة ما بين البراعة الاستراتيجية والاداء المعرفي

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي مركز البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة

Knowledge Champions as a Moderation Variable in the Relationship Between Strategic Ambidexterity and Knowledge Performance

An analytical survey of the opinions of a sample of employees in the Information Research and Rehabilitation Centre at the University of Kufa

م. د. محمد نبيل هادي الحبوبى
Mohammed Nabeel Hadi Haboobi

جامعة وارث الانبياء، كربلاء، العراق

University of Warith Al-Anbiyaa

mohammed.nab@uowa.edu.iq

المستخلص. أصبحت المنظمات في الالفية الثالثة تعيش في كنف اقتصاد المعرفة، وبالتالي فهي تعتمد على توظيف شتى انواع الاستراتيجيات من اجل تعظيم ادائها المعرفي، تهدف الدراسة الحالية الى دراسة اثر متغير البراعة الاستراتيجية في متغير تعزيز الاداء المعرفي من خلال التأثير التفاعلي لمتغير ابطال المعرفة. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً معتمداً على الاستبيان الذي تم توزيعه الى موظفي مركز البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة والبالغ عددهم خمسون موظف، وقد تم استرجاع (46) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وباستخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فقد تم التوصل الى وجود تأثير معنوي تفاعلي لأبطال المعرفة في العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والاداء المعرفي، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالاداء المعرفي من خلال توفير ثقافة تعزز من البراعة الاستراتيجية والاهتمام بأبطال المعرفة.

الكلمات المفتاحية: البراعة الاستراتيجية، ابطال المعرفة، الاداء المعرفي.

Abstract. Organizations in the third millennium are living in the midst of a knowledge economy, all over the world. A quantitative study based on the questionnaire distributed to the employees of the Center for Information Research and Rehabilitation at the University of Kufa and the structure of the number of employees was fifty. Forty-six valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. Using PLS-SEM modeling, there was a significant moderating effect of knowledge champions on the relationship between strategic ambidexterity and knowledge performance. The study recommended that knowledge performance should be addressed by providing a culture that promotes strategic ambidexterity and attention to knowledge champions.

Keywords: Strategic Ambidexterity, Knowledge Champions, Knowledge Performance.

مقدمة

مع حلول الالفية الثالثة برز في الأفق عصر جديد أطلق عليه تسمية عصر المعرفة، وانبثت خلاله مفاهيم جديدة في بيئة الاعمال مثل اقتصاد المعرفة وعمال المعرفة وغيرها من المفاهيم التي تركز على أهمية الموارد المعرفية كأساس للتنافس في ظل هذا العصر الجديد. تسعى الدراسة الحالية نحو تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه ابطال المعرفة في خضم هذه التحديات من خلال دعم استراتيجيات المنظمة في استكشاف واستغلال الموارد المعرفية لدعم الاداء المعرفي.

لقد اشتملت الدراسة على أربعة مباحث، اذ تناول المبحث الاول الإطار المنهجي للدراسة وما يتضمنه من مشكلة وفرضيات وخطوات إجرائية. اما المبحث الثاني فقد اشتمل على الإطار النظري للدراسة وما يتضمنه من اطر مفاهيمية لمتغيرات الدراسة. كذلك فقد اشتمل المبحث الثالث على الإطار العملي وما يتخلله من خطوات التحليل الاحصائي. أخيرا فقد اشتمل المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات التي تمخضت عنها الدراسة.

المبحث الأول – الإطار المنهجي

يشتمل هذا المبحث على مشكلة ومنهجية الدراسة، ويمثل الركيز الأساسية للبحث من خلال اشتماله على فرضيات البحث والخطوات المنهجية التي سيتبعها الباحث لغرض تحقيق اهداف البحث، فضلا عن ذلك فانه سوف يتم التطرق الى أدوات القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة والفقرات التي تشتمل عليها.

أولاً: مشكلة الدراسة

أصبحت المنظمات في الالفية الثالثة تعيش في كنف اقتصاد المعرفة، وبالتالي فهي تعتمد على توظيف شتى انواع الاستراتيجيات من اجل تعظيم اداءها المعرفي، ووفقاً لـ (Kollmann & Stöckmann, 2010) فان أبرز هذه الاستراتيجيات هي البراعة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من استغلال المعرفة الضمنية والظاهرية وتوظيفها من اجل تعظيم الأداء المعرفي. ويشير (Ahn et al., 2006, p. 526) الى ان الأداء المعرفي هو نتيجة للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية لأنه يقيس درجة إنشاء المعرفة الجديدة.

فضلا عن ذلك فان الدراسة سوف تسلط الضوء على دور ابطال المعرفة في ظل هذه العلاقة، اذ يمثل ابطال المعرفة بمثابة الجنود المجهولين الذي يكرسون جهودهم بشكل طوعي في المساهمة في تعزيز الأداء المعرفي، بناءً على ما سبق فان الدراسة تسعى لردم هذه الفجوة واختبار العلاقة ما بين هذه المتغيرات الثلاثة في بيئة الشرق الأوسط وبالتحديد في البيئة العراقية.

ثانياً: تساؤلات الدراسة

تطرح الدراسة الحالية التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى توفر متغيرات الدراسة (البراعة الاستراتيجية، ابطال المعرفة، الأداء المعرفي) في المنظمة قيد الدراسة.
- 2- ما طبيعة التأثير المباشر للبراعة الاستراتيجية في الأداء المعرفي
- 3- ما طبيعة التأثير التفاعلي للأبطال المعرفة في العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء المعرفي

ثالثاً: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى ما يأتي:

- 1- تحديد مدى انتشار متغيرات الدراسة في مركز البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة.
- 2- تحديد التأثير المباشر للبراعة الاستراتيجية في الأداء المعرفي
- 3- تحديد التأثير التفاعلي للأبطال المعرفة في العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء المعرفي

رابعاً: أهمية الدراسة

- 1- وجود فجوة معرفية أشارت لها دراسات سابقة ما بين متغيري الدراسة؟
- 2- تختبر الدراسة الحالية متغيرات الدراسة في بيئة الشرق الأوسط وبالتحديد في البيئة العراقية.

خامساً: فرضيات الدراسة

لقد تضمنت الدراسة الحالية الفرضيات الآتية:

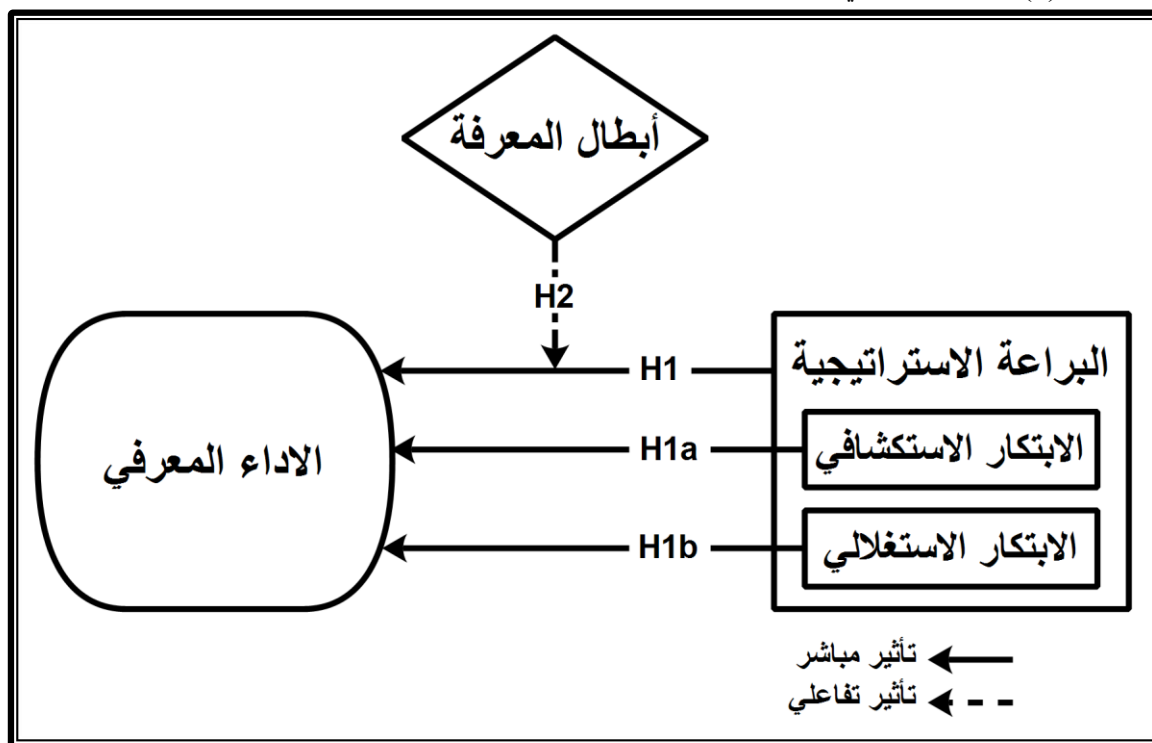
H1 يوجد تأثير مباشر معنوي ايجابي المباشر للبراعة الاستراتيجية في الأداء المعرفي. ويتفرع من هذه الفرضية، فرضيتان فرعيتان:

- H1a يوجد تأثير مباشر معنوي ايجابي المباشر للابتكار الاستكشافي في الأداء المعرفي.
- H1b يوجد تأثير مباشر معنوي ايجابي المباشر للابتكار الاستغلالي في الأداء المعرفي.

H2 يوجد تأثير تفاعلي معنوي ايجابي للأبطال المعرفة في العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء المعرفي.

سادسا: المخطط الفرضي للدراسة

يتضمن المخطط الفرضي للدراسة ثلاث متغيرات اساسية: (1) البراعة الاستراتيجية؛ (2) ابطال المعرفة؛ (3) الأداء المعرفي. يستعرض الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث وفقاً لفرضيات الدراسة

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يعملون في مركز البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة والبالغ عددهم خمسون موظف، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع الاستجابات خلال المدة الزمنية 2022/2/10 – 2022/3/10 وقد بلغ عدد الاستجابات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي 46 استجابة.

ثامنا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

فيما يأتي التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة والتي اعتمدتها الدراسة الحالية:

- 1- **البراعة الاستراتيجية:** هو قدرة المنظمة في وقت واحد من القيام بكل استراتيجيات البحث والاستكشاف في مجال المنتج، السوق والمورد.
- 2- **ابطال المعرفة:** هم الافراد الذين يمثلون قدوة للآخرين من خلال قيامهم بوضع معيار للتميز، والاهتمام بشكل طوعي في الأنشطة المعرفية وبدون مقابل، ويشاركون خبراتهم مع من حولهم من اجل تحقيق المنفعة المشتركة التي تصب في مصلحة المنظمة.
- 3- **الأداء المعرفي:** المعرفة التي تم إنشاؤها داخلياً (كنتيجة للتعليم، والاستكشاف، ومشاركة المعرفة، وما إلى ذلك) وتطبيقها بشكل أساسي لتوليد منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة إلى العميل وتسمح بتحسين الموقع التنافسي للمنظمة.

تاسعا: أداة القياس

تم الاستفادة من مقاييس لدراسات سابقة لغرض قياس متغيرات الدراسة وكما يأتي

- 1- البراعة الاستراتيجية: مقياس (Kollmann & Stöckmann, 2010)
 - 2- ابطال المعرفة: مقياس (Lichtenthaler & Ernst, 2009)
 - 3- الأداء المعرفي: مقياس (Pertusa-Ortega et al., 2010)
- يستعرض الجدول (1) ادناه فقرات الاستبيان فضلا عن ترميز كافة المتغيرات والابعاد والفقرات.

جدول (1) أداة القياس مع ترميز الفقرات

الترميز	الفقرة	ت	البعد	المتغير	
RI1	نقوم بابتكار منتجات مبتكرة المرة تلو الأخرى.	1	الابتكار	البراءة الاستراتيجية SA	
RI2	نعمل على قبول الطلبات التي تتجاوز منتجاتنا الحالية.	2	الاستكشافي		
RI3	نبحث عن طرق ابداعية لإرضاء المستخدمين.	3	RI		
TI1	نعمل على تطوير جودة منتجاتنا بشكل مستمر.	4	الابتكار		
TI2	نعمل بشكل مستمر على تطوير كفاءة عملياتنا.	5	الاستغلالي		
TI3	نقوم باستمرار بتحسين مستويات الاتمة في عملياتنا.	6	TI		
KC1	بعض الأشخاص غير الموكلين بمهام رسمية ضمن مركز البحث والتأهيل المعلوماتي يبدون التزاما عاليا في الأنشطة المعرفية للمركز.	7	ابطال المعرفة KC	الأداء المعرفي KP	
KC2	بعض الأفكار التي يمتلكها مركز البحث والتأهيل المعلوماتي مدعومة من قبل بعض الموظفين غير الموكلين رسميا بمهام ضمن المركز.	8			
KC3	غالبا ما يتم الحصول على معلومات الاتصال بالجهات الخارجية المرتبطة بمركز البحث والتأهيل المعلوماتي من خلال موظفين غير موكلين رسميا بمهام ضمن المركز.	9			
KC4	عادة ما يتم كبح المواقف السلبية تجاه مركز البحث والتأهيل المعلوماتي من قبل موظفين غير موكلين رسميا بمهام ضمن إدارة المعرفة.	10			
KP1	يقوم المركز بتوليد مستوى عالي من الأفكار حول المنتجات الجديدة	11	الأداء المعرفي KP		
KP2	يقوم المركز بتوليد مستوى عالي من الأفكار حول الخدمات الجديدة	12			
KP3	يقوم المركز بتوليد مستوى عالي من الأفكار حول عمليات الانتاج	13			
KP4	تسمح لنا المعرفة المتولدة بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.	14			
KP4	تسهل لنا المعرفة المتولدة الاستجابة الانية لمتطلبات المستخدمين	15			
KP6	تسمح لنا المعرفة المتولدة بتقديم منافع إضافية للمستخدمين.	16			

المصدر: اعداد الباحث وفقاً لأدبيات الدراسة

ثامنا: الأساليب الإحصائية

ستعتمد الدراسة التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت باستخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) *Partial Least Squares* من خلال برنامج SmartPLS.

المبحث الثاني: الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الأطر النظرية والفكرية لمتغيرات البحث، ابتداءً بالمتغير المستقل المتمثل بالبراءة الاستراتيجية، مروراً بالمتغير التفاعلي (ابطال المعرفة)، وأخيراً المتغير التابع المتمثل بالأداء المعرفي. وتمكن أهمية هذا المبحث في تسليط الضوء على ما تناولته ادبيات الدراسة من مفاهيم وأهمية لمتغيرات الدراسة.

أولاً: مفهوم البراءة الاستراتيجية

يشير مفهوم البراءة الاستراتيجية الى قدرة المنظمة على القيام بفعليين غير متجانسين في آن واحد، هذين الفعليين مرتبطين بالتغيرات الديناميكية لبيئة الاعمال، اذ ان هذه القدرة تسمح للمنظمات بتلبية متطلبات العمل الحالي وفي ذات الوقت فأنها تعمل على التكيف مع التغيرات البيئية، وترتبط هذه المقدرة مع نشاط الاستغلال للفرص وبشكل متزامن يتم تطوير مقدرات جديدة من خلال نشاط الاستكشاف (Mashahadi & Ahmad, 2016, p. 2). يستعرض الجدول (2) بعض التعاريف التي أوردها الباحثين للبراءة الاستراتيجية.

جدول (2) تعاريف البراعة الاستراتيجية

الباحث	التعريف
(Aulakh and) (Sarkar, 2005)	هو قدرة المنظمة في وقت واحد من القيام بكل استراتيجيات البحث والاستكشاف في مجال المنتج، السوق والمورد.
Judge and) Blocker, 2008, p. (916)	هو الاستكشاف والبحث عن أسواق وفرص جديدة وفي ذات الوقت يتم الاستغلال الفعال لهذه الأسواق والفرص.
Qaiyum &) (Wang, 2016, p. 9	هو التكامل الفعال بين العمليات الاستراتيجية المخططة والمستقلة والتي توضح كيفية تطبيق البراعة الاستراتيجية في المستويات الوظيفية المختلفة.

المصدر: اعداد الباحث وفقا للأدبيات الواردة في الجدول.

يعد (Duncan, 1976) اول من اطلق مصطلح البراعة التنظيمية في حين ان (March, 1991) هو اول من أوجد مصطلحي الاستكشاف والاستغلال في حقل إدارة الاعمال، ولقد ركزت الادبيات التي بحثت في هذا المجال على كيفية ان تكون المنظمة ناجحة في تلبية متطلبات العمل وفي ذات الوقت تكون متكيفة للتغيرات في البيئة، اذ يمكن تعريف البراعة على انها القدرة على تبني التغييرات التدريجية لتلبية حاجات الزبائن الحاليين وفي ذات الوقت فان المنظمة تتبنى الابتكارات الجذرية لتلبية حاجات الزبائن الجدد، ولذا فان المنظمة البارعة هي التي تقوم باستكشاف الفرص الجديدة وبذات الوقت تستغل الاعمال الحالية (Michl et al., 2013, p. 51). وتستطيع المنظمة البارعة من تحقيق ما يأتي: (Han & Celly, 2008, p. 336)

1. تحقيق أداء واستدامة أعلى.
2. تجنب التغييرات التنظيمية المفاجئة والتكاليف المصاحبة لتغيير نمط الحوكمة.
3. تعديل القصور التنظيمي.
4. التكيف والاستفادة من التغييرات التي تحصل خارج سيطرة المنظمة وذلك لكون المنظمة دائما في وضع الاستعداد.

ثانيا: أهمية البراعة الاستراتيجية

تكمّن أهمية البراعة الاستراتيجية في النقاط الآتية: (Musigire et al., 2017, pp. 74, 75)

1. تساعد البراعة الاستراتيجية بما تتضمنه من استراتيجيات استكشافية واستغلالية في زيادة أداء المبيعات للمنظمة في كلا الأسواق الجديدة والقديمة.
2. المنظمات التي تتبنى الاستراتيجيات الاستكشافية تستطيع ان تتجاوز حالة الجمود لكونها ذات نظرة الى الامام.
3. تساعد المنظمات في تطوير منتجات جديدة والعثور على أسواق جديدة.
4. يمكن للمنظمات البارعة ان تفهم حاجات الزبائن الحالية وان تستجيب وفقاً لذلك.

ثالثا: أبعاد البراعة الاستراتيجية

اعتمد (Kollmann & Stöckmann, 2010) على الادبيات السابقة في تحديد بعدين للبراعة الاستراتيجية وهي كما يأتي:

- أ. الابتكار الاستكشافي **Exploitative Innovations**: يعتمد الابتكار الاستكشافي الى الاستجابة للتوجهات الكامنة في السوق من خلال خلق تكنولوجيا مبتكرة وأسواق جديدة، ويعتمد بشكل أساسي على المعرفة الضمنية.
- ب. الابتكار الاستغلالي **Exploitative Innovations**: يعمل الابتكار الاستغلالي على الاستجابة للظروف البيئية الحالية من خلال تكييف التكنولوجيا الجديدة وتحسين كفاءة العمليات والمخرجات، ولذا فان الابتكار الاستغلالي يستخدم المعرفة الظاهرية.

رابعا: مفهوم أبطال المعرفة

تم استعارة مصطلح البطل *Champion* من ادبيات الإدارة، اذ يشير المصطلح الى الريادي الذي يقوم باستكشاف أفكار جديدة ويحمل هذه الأفكار الى غاية ان تنضج وبالتالي فهو يلعب دور البطولة فيه (Ray & Bhawuk, 2002, p. 40). وفي ادبيات إدارة المعرفة فان الابطال بمثابة القنوات التي تجري عبرها المعلومات في خمسة مناطق مهمة في التواصل ما بين البحث والتطوير والتسويق وهي كل من: متطلبات الزبون، التغذية العكسية للزبون، المنافسة، تحديد الأهداف وتطوير المنتج، وهذا ما يمكن بطل

المعرفة من توجيه مصادر المعلومات بالشكل الذي يمكن فرق العمل داخل المنظمة من العمل بكفاءة أكثر بسبب سهولة الوصول الى المعلومات (Caraballo, 2009, p. 24).

تجدر الإشارة الى ان بطل المعرفة يعمل بشكل طوعي ليصبح رأس الحربة في بناء شبكات العلاقات الاجتماعية على أساس الثقة المتبادلة، ومن ثم يعمل على تسهيل عملية جمع وتنظيم ونشر المعرفة ضمن شبكات الاعمال (Clodfelter, 2005, p. 5). اذ يعمل بطل المعرفة على البحث عن المعلومات الإبداعية ومن ثم يقدمها على طبق من ذهب الى الإدارة العليا سالكا في ذلك القنوات غير الرسمية ولذا فان بطل المعرفة سوف يجتاز كافة العقبات في الهرم التنظيمي ويقوم باستهداف أصحاب السلطة ومتخذي القرار، بالتالي فان دور بطل المعرفة يكمن امتلاكه للفكرة ودفعها نحو مركز القرار في المنظمة مخاطرا في ذلك في سمعته ومركزه في المنظمة (Straith et al., 2014, p. 257). يتسم ابطال المعرفة بامتلاكهم التزام شخصي تجاه الفكرة وبالتالي يعملون على ترويج هذه الفكرة عبر الاقناع والمثابرة ومن خلال الشبكات غير الرسمية، ومن ثم يقومون بتعبئة الموارد بخفاء مستغلين في ذلك موارد المنظمة غير المستغلة والمنسية، فضلا عن قيامهم بالحفاظ على تواصلهم مع الإدارة العليا وبالتالي فانهم يجب يمتلكوا مهارات سياسية واجتماعية من اجل تأمين دعم الإدارة العليا لأفكارهم (Howell & Boies, 2004, p. 124).

يمكن تعريف البطل بأنه شخص متقبل للمعرفة ويمثل قدوة للآخرين من خلال قيامه بوضع معيار للتميز، فضلا عن ذلك فان الابطال يهتمون بشكل طوعي وبدون مقابل للآخرين ويشاركون خبراتهم مع من حولهم من اجل تحقيق المنفعة المشتركة للجميع (Venter, 2015, p. 153). كذلك يعرف (Howell & Boies, 2004, p. 24) ابطال المعرفة من منظور ابتكاري على انهم الافراد الذين يبرزون بشكل غير رسمي من اجل ترويج الابتكارات بنشاط وحماس عبر مراحل تنظيمية حاسمة وبالتالي فانهم يلعبون دور محوري في نجاح تطبيق الابتكار.

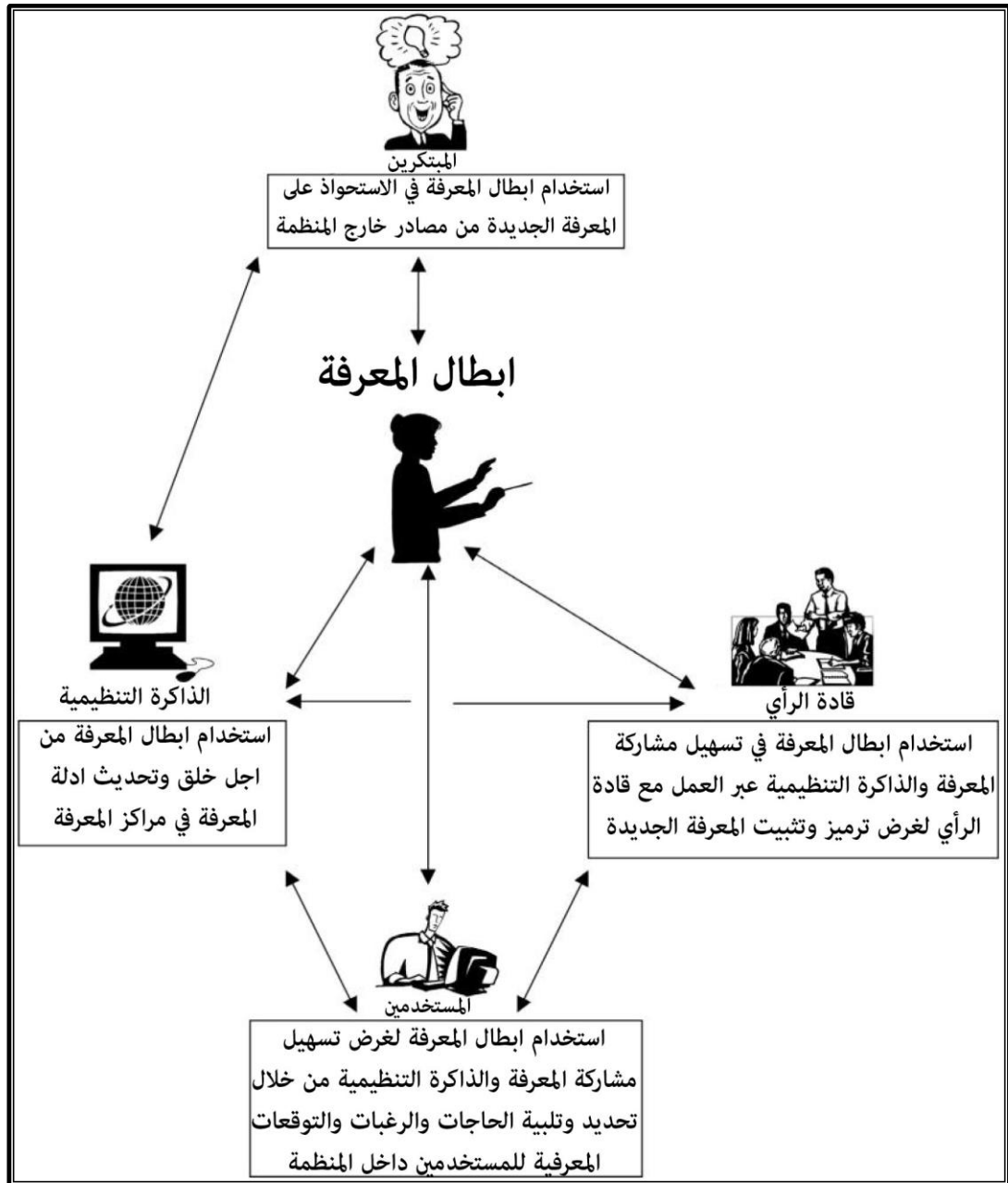
خامسا: خصائص وادوار ابطال المعرفة

يشير (Ray & Bhawuk, 2002, p. 40) الى انه يجب ان لا تقتصر خصائص بطل المعرفة على كونهم اشخاص مبدعين يقدمون حلول فريدة، وانما يجب ان يمتلكوا الصبر والمهارات الاجتماعية في التعبير عن الأفكار وايصالها وإقناع الآخرين في تنفيذ وتطبيق هذه الأفكار. تناول (Straith et al., 2014) ابرز خصائص ابطال المعرفة وكما يأتي.

1. **الخصائص الشخصية** (معرفة عامة وذات صلة، الانفتاح نحو الخبرة): يمتلك الابطال معرفة عامة في عمل المنظمة، فضلا عن خبرة معرفية تخصصية ذات موثوقية، يميل الابطال الى ان يكونوا مبتكرين ومبدعين ومنفتحين نحو المداخل الجديدة.
2. **الخصائص الديموغرافية** (التنقل الوظيفي): يمتلك الابطال درجة عالية من التنقل الوظيفي ولذا فانهم يتسلقون بسرعة في السلم الوظيفي.
3. **السلطة** (سلطة شخصية، إقامة الشبكات): تستمد سلطة البطل من خصائصه الشخصية ومهاراته القيادية المستخدمة في دوره الرسمي في المنظمة. كما يركز بطل المعرفة على بناء العلاقات في سبيل تحقيق اهداف المنظمة المتوسطة والبعيدة المدى.
4. **سلوكيات القيادة**: يمتاز بطل المعرفة بامتلاكه السلوكيات الاتية: توليف رؤية ملهمة، مناقشة الوضع الراهن، جمع الدعم السياسي والإداري، اظهار الحماس والثقة، المثابرة في ظل المصاعب.

يقترح (Jones et al., 2003) بأنه يمكن توظيف ابطال المعرفة في المنظمة من خلال ما يأتي: (انظر الشكل 2):

1. استخدام ابطال المعرفة في الاستحواذ على المعرفة الجديدة من مصادر خارج المنظمة.
2. استخدام ابطال المعرفة في تسهيل مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية عبر العمل مع قادة الرأي لغرض ترميز وتثبيت المعرفة الجديدة.
3. استخدام ابطال المعرفة من اجل خلق وتحديث ادلة المعرفة في مراكز المعرفة المناسبة.
4. استخدام ابطال المعرفة لغرض تسهيل مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية من خلال تحديد وتلبية الحاجات والرغبات والتوقعات المعرفية للمستخدمين داخل المنظمة.



شكل (2) توظيف ابطال المعرفة في المنظمة

Source: Jones, N. B., Herschel, R. T., & Moesel, D. D. (2003). Using "knowledge champions" to facilitate knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), p. 61.

سادسا: مفهوم الأداء المعرفي

يمكن الحفاظ على القدرة التنافسية التنظيمية من خلال استخدام المعرفة بأفضل الطرق الممكنة. إن شكلاً ضمنياً من المعرفة هو جزء لا يتجزأ من العقول ويوجد داخل القوى العاملة وهو "مستودع المعرفة" الفعلي. تؤدي الإجراءات والروتين التنظيمي إلى حافة تنافسية مستدامة مترابطة مع خصائص القيمة والندرة وقابلية التقصير وعدم قابلية الاستبدال للموارد التي توفر المساعدة في تطوير القدرة على الابتكار لدى المنظمة. إدارة المعرفة هي المجموعة الرسمية من الإجراءات والتقنيات المطبقة لتحقيق أقصى نتيجة من أصول المعرفة التنظيمية. يمكن إحالة النتائج التنظيمية المثلى التي يتم تحقيقها من خلال ممارسات إدارة المعرفة التي يتم تنفيذها بشكل فعال كأداء للمعرفة (Singh & Rao, 2018, p. 311).

يتمحور الأداء المعرفي حول قدرة الفرد وفريق العمل والتنظيم على فهم ما تعلموه. المعرفة مستدامة وقد تم تقسيمها إلى أربعة أنظمة فرعية بما في ذلك الاستحواذ، الإنشاء، التخزين والنقل. إدارة المعرفة أمر حيوي لأنها مركز أو قلب التعلم التنظيمي (Shoid & Kassim, 2016, p. 95). إذ أن بروز القيمة من مصدر المعرفة والأشخاص والعوامل الاجتماعية-التنظيمية (أي البنية التنظيمية، والثقافة) وتمثل تكنولوجيا المعلومات قدرات إدارة المعرفة الهامة التي تؤثر على أداء المعرفة من خلال العديد من ممارسات التعلم التنظيمية مثل اكتساب ونقل وتخزين المعرفة (Singh & Kumar, 2017, p. 69).

يعرف (Pertusa-Ortega et al., 2010, p. 311) الأداء المعرفي بأنه المعرفة التي تم إنشاؤها داخليًا (كنتيجة للتعلم، والاستكشاف، ومشاركة المعرفة، وما إلى ذلك) وتطبيقها بشكل أساسي لتوليد منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة إلى العميل وتسمح بتحسين الموقع التنافسي للمنظمة. كما يعرف (Singh & Kumar, 2017, p. 68) الأداء المعرفي على أنه العملية التي تعزز الفعالية في أنشطة المعرفة مثل خلق ثقافة قائمة على المعرفة، وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز رأس المال الفكري، وإدماج المعرفة والمهارات والقدرات لتحسين جودة المنتج وتقديم القيمة لأصحاب المصالح.

سابعاً: أهمية الأداء المعرفي

يعمل الأداء المعرفي على زيادة الطاقة الاستيعابية للمنظمة والذي هو إلى حد كبير وظيفة من مستوى المعرفة السابقة ذات الصلة، والتي، بدورها، ويزيد من الأداء المعرفي. كما يؤدي زيادة مستوى أداء المعرفة بشكل مباشر إلى تعزيز القدرة الاستيعابية للمنظمة (Ahn et al., 2006, p. 529). كما تؤثر أبعاد المنظمة المتعلمة على عملية نقل المعارف الضمنية وأداء المعرفة والأداء المالي داخل المنظمات، إذ توجد علاقة هيكلية إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة ونقل عملية المعرفة الضمنية، وأظهر نقل عملية المعرفة الضمنية على التوالي وجود تأثير إيجابي على أداء المعرفة (Kumar & Idris, 2006, p. 99).

المبحث الثالث – الإطار العملي

اعتمدت الدراسة التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت باستخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) *Partial Least Squares* من خلال برنامج SmartPLS. ويستعرض هذا المبحث خطوات التحليل والنتائج التي تم التوصل إليها.

أولاً: التحليل الوصفي

يستهدف التحليل الوصفي تلخيص البيانات التي جمعها الباحث وذلك من خلال مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية، ويستعرض الجدول (3) أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة، والتي أظهرت تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ 3 (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي)، وهذا يدل على انتشار كافة المتغيرات في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (3) نتائج التحليل الوصفي

Items	Mean	Standard Deviation	Min	Max
RI1	4.13	0.85	1	5
RI2	4.435	0.681	3	5
RI3	3.935	0.639	3	5
TI1	4	0.885	2	5
TI2	3.891	0.729	3	5
TI3	4.022	0.897	2	5
KC1	4.022	0.707	2	5
KC2	4.109	0.729	3	5
KC3	3.783	1.121	1	5
KC4	4.022	0.921	1	5
KP1	3.957	0.806	2	5
KP2	4.022	0.897	2	5

KP3	3.804	0.924	2	5
KP4	4.391	0.793	2	5
KP5	3.696	0.929	2	5
KP6	3.826	0.916	2	5

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ثانياً: تقييم أداة القياس

يهدف تقييم أداة القياس الى تقييم صدق وثبات المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة، ويتم تقييم أداة القياس في اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وفقاً لـ (Hair et al., 2017) من خلال أربعة معايير وكما يأتي:

1. معامل كرونباخ الفا: الحد الأدنى 0.7
 2. الثبات المركب: الحد الأدنى 0.6
 3. ثبات الفقرة (التشبعات): الحد الأدنى للتشبعات المثلثي 0.7
 4. متوسط التباين المستخلص (AVE): الحد الأدنى 0.5
- من خلال استخدام برنامج SmartPLS فقد تم الحصول على نتائج اختبار أداة القياس والذي يستعرض نتائج الجدول (4)

ادناه.

جدول (4) نتائج اختبار أداة القياس

Item	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
RI1	0.523	0.721	0.823	0.539
RI2	0.607			
RI3	0.72			
TI1	0.546	0.719	0.803	0.513
TI2	0.732			
TI3	0.655			
KC1	0.748	0.744	0.836	0.561
KC2	0.775			
KC3	0.726			
KC4	0.747	0.786	0.849	0.587
KP1	0.686			
KP2	0.788			
KP3	0.72			
KP4	0.567			
KP5	0.728			
KP6	0.678			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

من خلال الجدول (4) يظهر بان تشبعات بعض المتغيرات تقل عن القيم المثلثي التي يجب ان تزيد عن 0.7، بالرغم من ذلك فان (Hair et al., 2017) أشار الى ان التشبعات التي تتراوح قيمها بين 0.4 و 0.7 فان على الباحث ان يختبر مدى تأثير حذفها على تحسين قيم بقية المعايير، إلا ان حذف هذه الفقرات لم يُحسن قيم بقية المعايير وبالتالي فسيتم الإبقاء على هذه الفقرات.

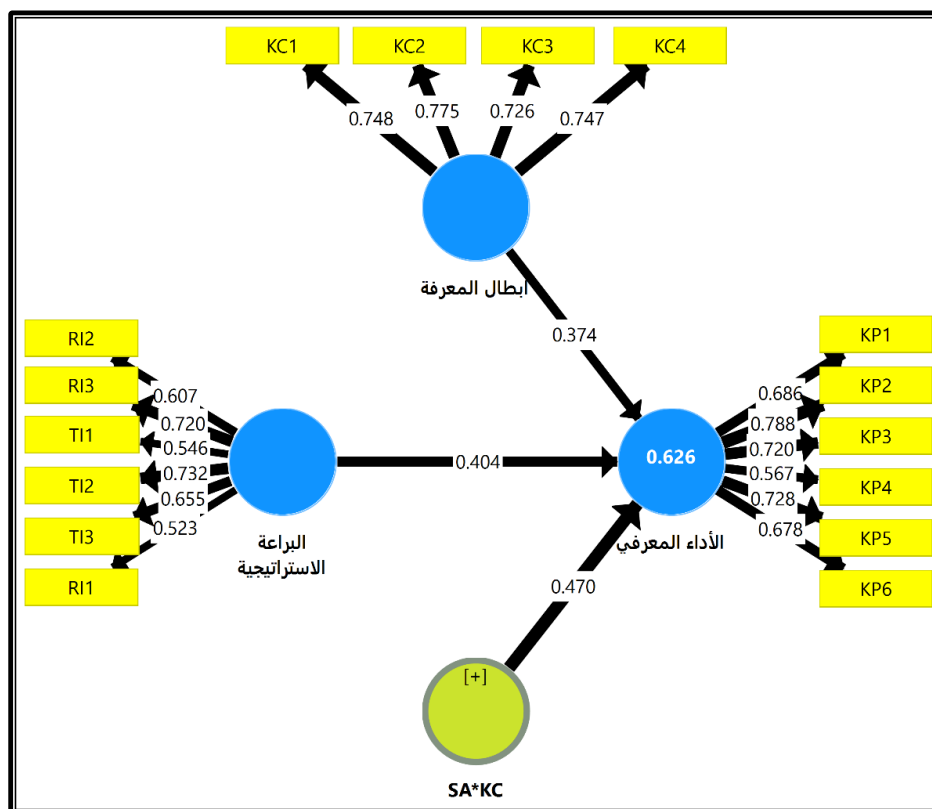
ثالثاً: اختبار الفرضيات

لقد تضمنت الدراسة الحالية فرضيتان رئيسيتان:

H1 يوجد تأثير مباشر معنوي ايجابي المباشر للبراءة الاستراتيجية في الأداء المعرفي

H2 يوجد تأثير تفاعلي معنوي ايجابي للأبطال المعرفة في العلاقة بين البراءة الاستراتيجية والأداء المعرفي

لغرض اختبار هذه الفرضيات فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء انموذج المسار في الشكل (3) والذي يستعرض نتائجه الجدول (5) ادناه.



شكل (3) انموذج المسار

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (5) نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	R ²	المعدل R ²
H1	SA -> KP	0.404	2.761	0.006	قبول	0.626	0.599
H2	SA*KC -> KP	0.47	2.09	0.037	قبول		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (5) معاملات المسار التي تمثل حجم التأثير، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة t عن 1.96 وان تتجاوز قيمة P عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كانت معاملات المسار تتجاوز الحد الأدنى من قيمة t و p فانه يتم قبول كلا الفرضيتين، اما معامل التحديد المعدل فقد بلغ 60% لمتغير الأداء المعرفي.

لقد تضمنت الدراسة فرضيتين فرعيتين (H1a) يوجد تأثير مباشر معنوي ايجابي المباشر للابتكار الاستكشافي في الأداء المعرفي؛ H1b يوجد تأثير مباشر معنوي ايجابي للابتكار الاستغلالي في الأداء المعرفي). لغرض اختبار هذه الفرضيات فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء انموذج المسار والذي يستعرض نتائجه الجدول (6).

جدول (6) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	R ²	R ² المعدل
H1a	RI -> KP	3.339	5.632	0.012	قبول	0.513	0.506
H1b	TI -> KP	2.547	4.277	0.024	قبول		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (6) معاملات المسار التي تمثل حجم التأثير، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة t عن 1.96 وان تتجاوز قيمة P عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كانت معاملات المسار تتجاوز الحد الأدنى من قيمة t و p فإنه يتم قبول كلا الفرضيتين الفرعيتين، أما معامل التحديد المعدل فقد بلغ 0.506 لمتغير الأداء المعرفي. وهذا يشير الى ان ابعاد البراعة الاستراتيجية تفسر متغير الأداء المعرفي بنسبة 50.6% وباقي النسبة تمثل متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

1. أولاً: الاستنتاجات

1. أثبتت الجهود العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة ان هنالك فجوة معرفية في دراسة العلاقات البيئية لعناصر الدراسة، وهذا ما اعطى دافعا في الخوض في هذا الموضوع.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي توافر متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة.
3. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للبراعة الاستراتيجية في الأداء المعرفي.
4. تشير نتائج الدراسة وجود تأثير تفاعلي لأبطال المعرفة في العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء المعرفي.

2. ثانياً: التوصيات

1. على المنظمات عموماً والمنظمات التعليمية خصوصاً تعزيز الأداء المعرفي من خلال خلق الثقافة التي تدعم ابطال المعرفة.
2. ضرورة تقديم الدعم الكامل لأبطال المعرفة باعتبارهم الجنود المجهولين الذين يقفون خلف نجاح استراتيجيات الابتكار الاستكشافية والاستغلالية.
3. من الضروري البحث في سبل تطوير الأداء المعرفي، من خلال توفير وسائل تسهم في اكساب المنظمة قدرات البراعة الاستراتيجية.
4. يجب ان تقوم الادارات الجامعية برصد شامل للبيئة بما لها من آثار إيجابية على البراعة الاستراتيجية والذي ينعكس إيجاباً على الأداء المعرفي.

المصادر

References

1. Ahn, J. H., Lee, D. J., & Lee, S. Y. (2006). Balancing business performance and knowledge performance of new product development: Lessons from ITS industry. *Long range planning*, 39(5), 525-542.
2. Aulakh, P., & Sarkar, M. (2005). Strategic ambidexterity in international expansion: exploration and exploitation of market, product, and organization boundaries. In *Academy of Management Best Paper Proceedings* (pp. 31-7). International Management Division.
3. Caraballo, E. (2009). Leveraging champions to build a knowledge management system for the research and development and marketing interface.
4. Clodfelter, K. (2005). The Embedded Knowledge Manager: A New Title for Community Network 'Champions', a New Role for Librarians, and a New Community of Practice. *Unpublished work. Accessed December, 10, 2013.*
5. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.
6. Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
7. Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
8. Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The leadership quarterly*, 15(1), 123-143.
9. Jones, N. B., Herschel, R. T., & Moesel, D. D. (2003). Using "knowledge champions" to facilitate knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 49-63.
10. Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 915-926.
11. Kollmann, T., & Stockmann, C. (2010). Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations. *International Journal of Technology Management*, 52(1-2), 153-174.
12. Kumar, N., & Idris, K. (2006). An examination of educational institutions' knowledge performance: Analysis, implications and outlines for future research. *The learning organization*.
13. Lichtenthaler, U., & Ernst, H. (2009). The role of champions in the external commercialization of knowledge. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 371-387.
14. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
15. Mashahadi, F., Ahmad, N. H., & Mohamad, O. (2016). Strategic innovation ambidexterity and the internationalization performance of small and medium enterprises: An insight into

- herbal-based small and medium enterprises (HbSMEs). *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(2), 161-175.
16. Michl, T., Gold, B., & Picot, A. (2013). Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 47-63.
 17. Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda?. *African Journal of Business Management*, 11(4), 74.
 18. Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?. *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320.
 19. Qaiyum, S., & Wang, C. L. (2016). Examining strategic ambidexterity as an antecedent of functional and cross-functional ambidexterity.
 20. Ray, C., & Bhawuk, D. P. (2001). From ideas to market applications: dynamics of knowledge transfer and the role of champions. *Environmental engineering and policy*, 3(1), 33-43.
 21. Shoid, M. S. M., & Kassim, N. A. The Relationship between Organizational Learning Capabilities (OLC) and Knowledge Performance among Academic Librarians.
 22. Singh, P. K. (2017). A study on infrastructure and organizational learning: rethinking knowledge performance perspective. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(2).
 23. Singh, P. K., & Rao, M. K. (2018). Examining the effect of KM strategy on knowledge performance: the mediating role of sharing behaviour and enablers. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 9(4), 309-324.
 24. Straith, D., Adamowski, J., & Reilly, K. (2014). Exploring the behavioural attributes, strategies and contextual knowledge of champions of change in the Canadian water sector. *Canadian Water Resources Journal/Revue canadienne des ressources hydriques*, 39(3), 255-269.
 25. Venter, K., Erasmus, M., & Seale, I. (2015). Knowledge sharing for the development of service learning champions. *Journal for New Generation Sciences*, 13(2), 147-163.