



**الاستبصار الاستراتيجي وتأثيره في الاداء العالي
بتوسط مشاركة المعرفة
دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة الكوفة**



الباحث: عصام مهدي عبد الحسين
جامعة الكوفة

أ.م.د. فائق جواد كاظم
جامعة بغداد



الاستبصار الاستراتيجي وتأثيره في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة الكوفة

الباحث: عصام مهدي عبد الحسين
جامعة الكوفة

أ.م.د. فائق جواد كاظم
جامعة بغداد

المستخلص :

يهدف البحث الى التعرف على دور الاستبصار الاستراتيجي وتأثيره في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة في الكليات التابعة لجامعة الكوفة ، لأعتبار هذا القطاع من القطاعات المهمة ، وان سرعة التطورات بتوظيف الاستبصار الاستراتيجي يساعد على تنامي القدرات لدى المنظمة في المجالات المتعددة و المختلفة ، و التي تهدف الى تحسين الاداء العالي في القطاعات التابعة لها ، مركزة على مشكلة رئيسية يمكن تحديدها في السؤال التالي (هل هنالك دور للاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي للمنظمات الخدمية المتمثلة بالكليات التابعة للجامعة) . ولتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة تم صياغة الفرضيات الخاصة بالارتباط والتأثير من خلال المخطط الفرضي للدراسة الذي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل الاستبصار الاستراتيجي وابعاده الخمسة المتمثلة بـ (المسح البيئي ، طرائق معالجة المعلومات ، الشبكات والافراد ، التنظيم ، الثقافة) . والمتغير التابع الاداء العالي وابعاده المتمثلة بستة ابعاد فرعية وهي (الاداء المالي ، اداء الزبون ، اداء العمليات الداخلية ، اداء العاملين ، اداء راس المال الفكري ، الاداء المجتمعي) . والمتغير الوسيط مشاركة المعرفة وابعاده الثلاثة المتمثلة بـ (تبادل المعرفة ، طرق العمل ، تدريب العاملين) وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

وتحليلها ، وقد تم اخضاع الاستبانة لأختبارات الصدق والثبات .وبلغ عدد افراد العينة (١٧٠) شخص تمثلت بمجالس الكليات بـ (العميد ، معاون العميد للشؤون العلمية ، معاون العميد للشؤون الادارية ، رئيس القسم او الفرع) ولتحليل البيانات حيث أستخدم (برنامج التحليل الاحصائي Spss.V23 , Amos.V23 , Axcel ,) والاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الاهمية النسبية ، معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لأختبار صحة الفرضيات ، الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأختبار صحة فرضيات التأثير) وقد توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة و ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة (الاستبصار الاستراتيجي ، مشاركة المعرفة ، الاداء العالي) .

الكلمات المفتاحية : الاستبصار الاستراتيجي ، مشاركة المعرفة ، الاداء العالي ، جامعة الكوفة .

Abstrac:

Ass.prof.Dr:Faik Jawad Kadhim researcher:Isam Mahdi Abdulhussein

Faiq@uobaghdad.edu.iq isamaljanabi81@gmail.com

The research aims to identify the role of strategic foresight and its impact on high performance by mediating knowledge sharing in the faculties of the University of Kufa, to consider this sector as one of the important sectors, and that the speed of developments by employing strategic foresight helps to grow the capabilities of the organization in multiple and different fields, which aims to Improving high performance in its affiliated sectors, focusing on a major problem that can be identified in the following question (Is there a role for strategic foresight in achieving high performance for service organizations represented by colleges affiliated with the university).

To clarify the relationship between the variables of the study, the hypotheses of the correlation and influence were formulated through the hypothesis of the study, which determines the nature of the relationship between the independent variable, strategic foresight and its five dimensions represented by (environmental survey, information processing methods, networks and individuals, organization, culture). The dependent variable is high performance and its dimensions represented by six sub-dimensions (financial performance, customer performance, internal operations performance, employee performance, intellectual capital performance, and community performance). The mediating variable is knowledge sharing and its three dimensions (knowledge exchange, work methods, training of employees). The questionnaire was adopted as a main tool for data collection and analysis, and the questionnaire was subjected to tests of validity and reliability.

The number of sample members reached (170) persons, represented by the college councils as (Dean, Associate Dean for Scientific Affairs, Associate Dean for Administrative Affairs, Head of Department or Branch) and for data analysis, he used (Statistical Analysis Program Axcel, Amos.V23, Spss.V23) and methods Statistical (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, relative importance, simple correlation coefficient (Pearson) To test the validity of the hypotheses (correlation and simple and multiple linear regression to test the validity of the effect hypotheses). The researcher reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a good correlation and effect relationship with significant moral significance between the study variables (strategic foresight, knowledge sharing, high performance).

Keywords: strategic foresight, knowledge sharing, high performance, University of Kufa.

المقدمة :

أن المنظمات اليوم تواجه درجة عالية من عدم اليقين البيئي ، فان عناصر البيئة تكون متغيرة وتمتاز ايضاً بالتطور ، وعلية فالاستبصار الاستراتيجي كجزء اساسي لضمان نجاح المنظمات في تحقيق الاداء العالي من خلال مشاركة المعرفة ، فان قدرة المنظمات والأفراد داخلهم على مشاركة المعرفة مع بعضهم البعض ، وخاصة المعرفة المتعلقة بالجوانب التنظيمية ، كأحد العوامل التي تساهم على تحقيق القدرة التنافسية . وان مشاركة المعرفة بين الأفراد والمنظمات يساعد على بناء المعرفة بشكل جيد . هذا مما يفسح المجال للمناقشة وابداء الراي من اجل تشجيع على العمل الخاص بتوليد المعرفة ، وبالتالي فان عملية المشاركة أقرب ما تكون الى المشاركة في الثروات التي ينتج عنها تحقيق الاداء العالي بالشكل المرغوب لدى المنظمة . ومن أجل تحقيق اهداف البحث حيث تم تغطيته عبر اربعة محاور ، حيث تضمن (المحور الاول الجانب المنهجي للدراسة).في حين خصص (المحور الثاني الجانب النظري عبر ثلاثة مباحث حيث اختص المبحث الاول بالاستبصار الاستراتيجي والمبحث الثاني بمشاركة المعرفة والمبحث الثالث بالأداء العالي) اما (المحور الثالث فخصص لعرض وتحليل نتائج المتغيرات ومناقشتها عبر مبحثين، الاول تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة ، اما المبحث الثاني خصص لأختبار فرضيات الدراسة) (واخيراً تناول المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات في مبحثين ، الاول تناول عرض الاستنتاجات ،والثاني ركز على التوصيات).

المحور الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة الدراسة :-

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية بمحاولة تحديد شكل ونوع العلاقة بين الاستبصار الاستراتيجي و الاداء العالي وكمساهمة من الباحث على تقليص او ردم الفجوة

المعرفية ما بين هذين المتغيرين فقد قام بدراسة التأثير التفاعلي لمشاركة المعرفة على العلاقة ما بين الاستبصار الاستراتيجي و الاداء العالي .

وعلى الرغم من أن الاسهامات المقدمة من قبل الكتاب والباحثين لسنوات متعددة حول الاستبصار الاستراتيجي وتأثيره في الاداء العالي ولكنها لم تحظ بالاهتمام الكافي ولا سيما التشكيلات التابعة لجامعة الكوفة من الكليات وهذا مما يدل على وجود فجوة معرفية يستحق البحث عنها إذ ارتى الباحث الوقوف على عملية توظيف الاستبصار الاستراتيجي ومشاركة المعرفة والاداء العالي لمختلف الاقسام التي تعاني من ضعف في بعض الابعاد التابعة لها.

و لتحقيق هذا الغرض تطرح الدراسة حزمة من الاسئلة وامكانية الاجابة عنها:

١- ما طبيعة ومستوى أهمية الاستبصار الاستراتيجي والاداء العالي بمشاركة المعرفة؟

٢- ما علاقة وتأثير الاستبصار الاستراتيجي بأبعاده (المسح البيئي، طرائق معالجة المعلومات، الشبكات والافراد، التنظيم ، الثقافة) في الاداء العالي؟

٣- ما علاقة وتأثير الاستبصار الاستراتيجي بأبعاده (المسح البيئي، طرائق معالجة المعلومات، الشبكات والافراد، التنظيم ، الثقافة) في مشاركة المعرفة ؟

٤- ما علاقة وتأثير مشاركة المعرفة بأبعاده (تبادل المعرفة ، فرق العمل ، تدريب العاملين) في الاداء العالي ؟

٥- ما علاقة وتأثير الاستبصار الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (المسح البيئي، طرائق معالجة المعلومات، الشبكات والافراد، التنظيم ، الثقافة) في الاداء العالي بتوسط مشاركة المعرفة ؟

ثانياً :أهمية الدراسة :-

١- تأتي أهمية البحث من قضية مهمة ومعاصرة على ابحاث الاعمال الادارية ذات الصلة بالاستبصار الاستراتيجي والاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة .

٢- الاهمية التي تأتي من المنظمة المبحوثة كونها تسهم على أعداد جيل يرصد المجتمع بالكفاءات والمهارات المتعدد بالمجالات المختلفة .

٣- حداثة البحث وأصالته لكل من الاستبصار الاستراتيجي كمتغير مستقل ومشاركة المعرفة كوسيط والاداء العالي كمتغير تابع .

ثالثاً : أهداف الدراسة :-

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف في ضوء المعضلة الفكرية والمشكلة

الميدانية التي تتصل في جوهرها لكشف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

١- التعرف على مدى الاهتمام بالاستبصار الاستراتيجي وطبيعة التعامل لدى الكليات التابعة للجامعة .

٢- التعرف على مدى الاهتمام بمشاركة المعرفة التي تزود المعنيين بالمعلومات الكافية والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف .

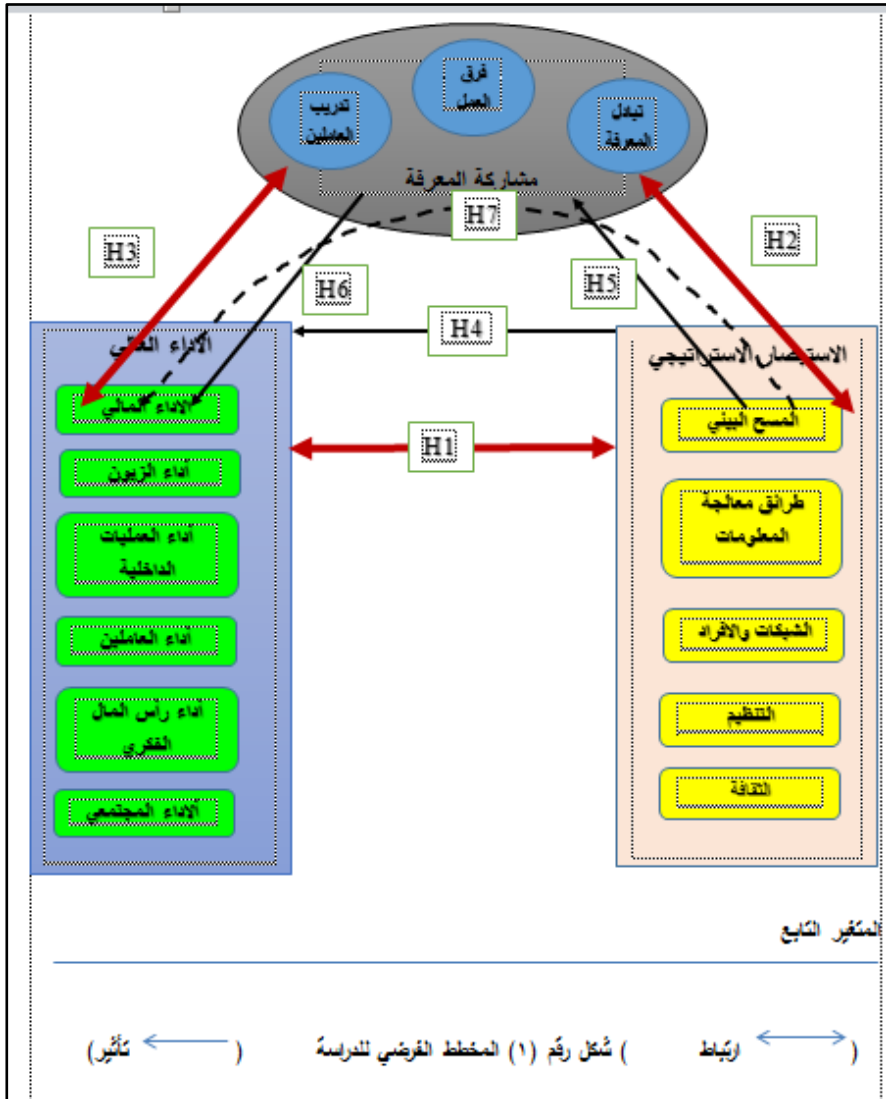
٣- التعرف على مدى الاهتمام بالأداء العالي وما هي الوسائل للحفاظ عليه من اجل تحقيق الميزة التنافسية .

٤- اختبار وتحديد العلاقة بين الاستبصار الاستراتيجي وابعادها مع الاداء العالي.

٥- اختبار وتحديد العلاقة بين الاستبصار الاستراتيجي وابعادها مع مشاركة المعرفة.

٦- اختبار وتحديد العلاقة بين مشاركة المعرفة وابعادها مع الاداء العالي.

رابعاً: المخطط الفرضي :-



المصدر: اعداد الباحث

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة :-

اختار الباحث الكليات التابعة لجامعة الكوفة والتي بلغ عددها (٢١) كلية لتمثل مجتمع الدراسة ، اما العينة الدراسة هي عينة قصدية تمثلت بمجالس الكليات وقد بلغ العدد الكلي لمجالس الكليات (١٧٠ عينة) حيث تضمنت كل من (العميد ، معاون العميد للشؤون العلمية ، معاون العميد للشؤون الادارية ، رئيس القسم او الفرع) ، ، حيث استطاع الباحث بجمع (١٤٢) استبانة من المجموع الكلي . اما وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية يمكن توضيحها في الجدول (١) وكما يلي :

جدول (١) وصف خصائص عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
١	النوع الاجتماعي	ذكر	116	81.7 %
		انثى	26	18.3 %
		المجموع	142	100 %
٢	العمر	أقل من ٣٠ سنة	1	0.7 %
		31-40 سنة	40	28.2 %
		41-50 سنة	71	50 %
		51 سنة فاكثر	30	21.1 %
	المجموع	142	100 %	
٣	المؤهل العلمي	ماجستير	23	16.2 %
		دكتوراه	119	83.8 %
		المجموع	142	100 %
٤	سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنة	2	1.5 %
		أقل من ١٠ سنة	11	7.7 %
		أقل من ١٥ سنة	30	21.1 %
		أقل من ٢٠ سنة	43	30.3 %

% 23.2	33	اقل من ٢٥ سنة		
% 16.2	23	25 سنة فأكثر		
% 100	142	المجموع		

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

سادساً: طرائق جمع البيانات :-

الجانب النظري // ان جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالاطار النظري حيث يعتمد الباحث على المراجع التي وظفها لبناء الاطار النظري وعرض بعض الدراسات السابقة من خلال الرسائل والكتب والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية والاعتماد على الشبكات الدولية للمعلومات .

الجانب العملي // يتمثل الجانب العملي من خلال ما يلي :

أ- **المقابلات الشخصية :** حيث اعتمد الباحث المقابلات الشخصية من اجل التشخيص الدقيق للمشكلة ، أذ بين الباحث الاشكالات وازالة الغموض

ب- **الاستبانة :** اداة أستطاع الباحث من خلالها على جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بمجتمع وعينة الدراسة ، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي في الدراسة الحالية لصياغة الفقرات بالشكل التالي (اتفق جداً، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق جداً) من اجل تصنيف درجات الاجابة والتي تتراوح من (١-٥) درجات

هي (٥ اتفق جداً) (٤ اتفق) (٣ محايد) (٢ لا اتفق) (١ لا اتفق جداً)

حيث تتضمن الاستبانة المحاور التالية :

اولاً: المعلومات الشخصية الخاصة بعينة البحث والمتمثلة بـ (النوع الاجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة)

ثانياً: المتغيرات الرئيسية والابعاد المتعلقة بالبحث والتي تشمل كل من :

١- **الاستبصار الاستراتيجي** ويتضمن ابعاده (المسح البيئي، طرائق معالجة المعلومات، الشبكات والافراد، التنظيم ، الثقافة)

- ٢- مشاركة المعرفة وتتضمن ابعادها (تبادل المعرفة، فرق العمل، تدريب العاملين)
- ٣- الأداء العالي ويتضمن ابعاده (الاداء المالي ، اداء الزبون، اداء العمليات الداخلية، اداء العاملين، اداء راس المال الفكري ، الاداء المجتمعي). ويمكن توضيح ذلك بالجدول رقم (٢)

جدول (٢) توزيع متغيرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
المعلومات الشخصية	النوع الاجتماعي العمر المؤهل العلمي سنوات الخدمة	—	أعداد الباحث
الاستبصار الاستراتيجي	المسح البيئي	٤	Jafari & Tabataba'i, (2017)
	طرائق معالجة المعلومات	٤	
	الشبكات والافراد	٤	
	التنظيم	٤	
	الثقافة	٤	
	المجموع	٢٠	
مشاركة المعرفة	تبادل المعرفة	٥	(Hsu,2007) (الملا ، محسن ، ٢٠١٥)
	فرق العمل	٥	
	تدريب العاملين	٥	
	المجموع	١٥	
الاداء العالي	الاداء المالي	٥	(Kaplan K. Norton 1996) (Sureshchandar,2005)
	اداء الزبون	٥	
	اداء العمليات	٥	

	الداخلية	
٥	اداء العاملين	
٥	اداء راس المال الفكري	
٥	الاداء المجتمعي	
٣٠	المجموع	
٦٥	المجموع الكلي	

المصدر: اعداد الطالب وفقاً لمعلومات الاستبانة

المحور الثاني / الجانب النظري

أولاً: الاستبصار الاستراتيجي :

المنظور التاريخي للاستبصار الاستراتيجي: ظهر الاستبصار الاستراتيجي كمفهوم في الخمسينيات من القرن الماضي ، ان الفيلسوف الفرنسي غاستون أستخدم مصطلحاً يسمى "لا آفاق" وهذا المصطلح يرتبط بالقيمة الإنسانية ، حيث أشار إلى العلاقة بين المفاهيم المتعددة والاستراتيجيات المتعلقة بالمستقبل والتي يمكن ان يميزها على مرحلتين أولاً المرحلة التنبؤية: دراسة الإمكانيات والمطلوبات ، ثانياً المرحلة الاستباقية : حيث ان تطوير الخيارات الاستراتيجية وتقييمها من أجل القدرة على الاستعداد الخاص بالتغيرات المتوقعة ، في الستينيات بدأ العلماء في دراسة برامج الاستبصار الاستراتيجي الذي يمكن من خلاله تحقيق الاهداف التي تصب على تحديد التقنيات المستقبلية ، في السبعينيات يسمى التنبؤ وركز على طرق التنبؤات المستقبلية، باستخدام البيانات المتعلقة بالماضي^(١) Alubadia, & Taherb, (61: 2021) .

ان جذور الاستبصار الاستراتيجي تعود إلى تطبيقات متعددة ، مثل الاستراتيجية العسكرية ، وعلوم الإدارة ، وتقييم التكنولوجيا ، ولكنها بعد ذلك حصل على توسع بشكل كبير إلى ما وراء هذه الأسس نحو توقع التطورات لدى الأسواق والصناعات والمجتمع بشكل عام (Dufva, 2015:22)^(٢).

مفهوم الاستبصار الاستراتيجي :

البصيرة : بالمعنى العام والأكثر منطقية ، البصيرة هي القدرة على معرفة الحاضر والتصرف فيه من أجل تلبية الاحتياجات الخاصة بالفرد والمتعلقة بالمستقبل .

الاستبصار الاستراتيجي : الاستبصار الاستراتيجي هو القدرات المتعددة كالقدرات الشخصية والجماعية والمجتمعية التي يمكن من خلالها رؤية الحاجة إلى تلك الالتزامات الاستراتيجية القليلة والقيام بها والعيش بها في الوقت الحاضر والتي تكون حكيمة لتمكيننا من أجل البقاء على سياق عمل التغيير والمشاركة في خلق المستقبل المرغوب بعمق لأنفسنا وإلى الجميع (Nelson, R, 2015:2) (٣) .

الجدول (٣) مفاهيم الاستبصار الاستراتيجي

ت	اسم الباحث ، السنة ، الصفحة	التعريف
١	Lari,et.al.2020:176 ^(٤)	هو نهج منظم للنظر إلى ما وراء التوقعات الحالية مع الأخذ بنظر الاعتبار التطورات المتعلقة بالمستقبلية بهدف تحديد الآثار المترتبة على سياسات المنظمة اليوم.
٢	Costanzo, 2004 :219 ^(٥)	هي عملية تعلم من خلال إطار واسع الرؤية وتشعر المستقبل من خلال آلية استكشافه من خلال أجهزة متعددة.
٣	Heo, & Seo, 2019:10 ^(٦)	توفير المعلومات القوية عن المستقبل حتى يتمكن الناس من إيجاد رؤيتهم الخاصة والتركيز على الأدوار المهمة التي تحقق النتائج.
٤	Kuosa, 2014:42 ^(٧)	هي عملية إضافة نظرة طويلة المدى وبدائل متعددة إلى التحليل الاستراتيجي ، وهذا مما يعزز القدرة الفرد أو المنظمة على فهم الفرص والمخاطر .
٥	Martin, 2010:1441 ^(٨)	إجراء مسح منهجي لتحديد فرص التطورات وما هي خيارات العمل المفتوحة حالياً ، ثم المتابعة التحليلية لتحديد النتائج المستقبلية البديلة .

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

أهمية الاستبصار الاستراتيجي: فقد اشار (Sarpong,et.al,2013:34)^(٩) الى أن الاستبصار الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج تنظيمية تكون مرغوبة مثل (التعلم التكيفي والابتكار) . كما أن الاستبصار الاستراتيجي قد يحقق ارتفاع مستدام إلى الصدارة على المستوى التنظيمي ، يفهم الاستبصار الاستراتيجي ليس فقط على أنه مجموعة من العمليات أو الأدوات الحالية ولكن تكون ككفاءات أو قدرات إدارية متأصلة تظهر في الحياة التنظيمية لدى المنظمة . ان الاستبصار الاستراتيجي يساعد على تحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن التطورات التكنولوجية في مراحلها المبكرة والتزويد بالقدرات التكنولوجية اللازمة لمواجهة المزيد من التحديات (Thom & Rohrbeck, 2009:3)^(١٠) .

ثانياً : مشاركة المعرفة :

مفهوم مشاركة المعرفة : يمكن القول أن تحقيق مشاركة المعرفة تكون مرتبطة بتحقيق الاداء والتفوق التنافسي على المدى الطويل ، وان الهدف من مشاركة المعرفة يتمثل بتحول المعرفة بسهولة من شخص إلى آخر . من الضروري جداً أن يتعلم الموظفون المعرفة من خلال اكتساب الخبرات التي جمعها الزملاء في الأقسام والعمليات الداخلية وحتى من العمليات و المنظمات الخارجية Akram, 2011 (44) :^(١١)

كما تستخدم المنظمات الناجحة آليات متعددة تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين من اجل المشاركة في تحقيق الاهداف الخاصة بالشركة وغاياتها خاصة فيما يتعلق بمشاركة المعرفة التنظيمية.

(Bautista & Bayang, 2015 :662)^(١٢).

وهناك عدد من التعاريف الخاصة بمشاركة المعرفة التي ذكرها الباحثون ويمكن ادراجها في الجدول أدناه

الجدول (٤) مفاهيم مشاركة المعرفة

التعريف	اسم الباحث ، السنة ، رقم الصفحة	ت
هي مشاركة المعرفة بين الأفراد ، وداخل الفرق والوحدات التنظيمية والمنظمات من اجل الوصول الى هدف معين .	Swacha, 2015:151 ^(١٣)	١
الاتجاه في المنظمة لتسهيل وتشجيع ومكافأة تبادل المعرفة بدافع الحصول على التعلم الضمني والواضح الذي يكتسبه الموظفون من الاخرين .	Vij & Farooq, 2014 :17 ^(١٤)	٢
هي إحدى أهم عمليات إدارة المعرفة ، والتي تتطور تدريجياً وتحسن من نظام الإنتاج والعناصر المكونة له .	Marques,et.al,2008:161 ^(١٥)	٣

اهمية مشاركة المعرفة : اشار (Nassuora, 2011:32)^(١٦) الى مجموعة من الفوائد المتحققة من مشاركة المعرفة في المنظمة وكما يلي :

- ١- كسر الحواجز المعتمدة داخل المنظمة.
- ٢- تؤدي مشاركة المعرفة الى رفع القدرة التنافسية بشكل جيد .
- ٣- تعمل مشاركة المعرفة على تقليل الوقت الخاص بالبحث بأقل وقت ممكن .
- ٤- تقليل ارتباط موارد البحث بالمهام الإدارية .
- ٥- تعمل على تعزيز الخدمات وتحقيق الاستفادة الداخلية والخارجية .
- ٦- تعمل على تحسين الخدمات الإدارية المتعلقة بالتعلم والتدريس .
- ٧- تعزيز جهود الإرشاد بشكل اكثر كفاءة وفاعلية .
- ٨- تحسين تبادل المعلومات الداخلية و الخارجية لتقليل الجهود الزائدة عن الحاجة وتقليل عبء التقارير الذي يعاني منه العديد من المؤسسات في الوقت الحالي .

مراحل مشاركة المعرفة :

تمر مشاركة المعرفة من خلال مجموعة من المراحل من مرحلة غير مقصودة الى مرحلة موسعة ومقصودة حتى تصبح جزءاً جماعياً ومتكاملاً بقوة من المنظمة ومن الظروف التي تكون اكثر صلة بالمرحلة هي الظروف التمكينية لان كل مرحلة تعكس مرحلة معينة من تطوير مشاركة المعرفة وان هذه المراحل تكون مستمدة من استراتيجية مشاركة المعرفة في المنظمة وكما يلي

: (Van ,2001:5)^(١٧)

- ١- **مرحلة مستودع المعرفة** : تنطبق هذه المرحلة مرحلة (خزن المعرفة) على المنظمات التي أصبحت على دراية بالقيمة المحتملة للمعلومات والمعرفة ، وتهتم المنظمة بإدارة المعلومات ضمن استراتيجياتها وتكون على استعداد للاستثمار في أنظمة المعلومات الأخرى .
- ٢- **مرحلة خارطة مسار المعرفة** : تترك المنظمة عند هذه المرحلة فوائد المعرفة وتتعهد بجهود متزايدة في مشاركة المعرفة ، هذه المرحلة عنده لا تركز على تبادل المعرفة الصريحة فقط ، بل تركز أيضاً على مشاركة المعرفة غير المباشرة عن طريق خرائط الطرق الخاصة بالمعرفة
- ٣- **مرحلة النظام الأساسي التعاوني**: تستخدم المنظمات مرحلة النظام الأساسي التعاوني المعرفة لغرض المنافسة ومعالجة أعمالها ، وبالتالي تركز طريقة العمل على المشاركة في صنع القرار والتعاون والتعلم معاً مع الاطراف المتعددة .
- ٤- **مرحلة التعلم التنظيمي** : يتم التعلم عن طريق التجربة والخطأ جانب من التعلم الواضح والمنهجي ، ومن خلال التعلم الجماعي يتم الحصول على المزايا التنافسية في المنظمة ، وايضاً الجمع والتنسيق بين المهارات والكفاءات والتقنيات والتي يمكن الاستفادة منها بالشكل الصحيح .

ثالثاً : الاداء العالي :

مفهوم الاداء العالي : نجاح تحقيق الأداء العالي ينبع من التأثيرات الشاملة لثقافة المؤسسة والتنفيذ الصارم على مستوى النظام للتعبير الاستراتيجي. أعلى عوائد

الأصول ، الأشخاص على جميع مستويات المنظمة ، يتطلب إدارة دقيقة وقيادة مدروسة . يكمن الأداء العالي في مجال الثقافة التنظيمية . يعد التدريب الكافي والقدرة على التدريب عاملاً رئيسياً في نجاح تنفيذ وإيجاد الثقافة الصحيحة للمنظمة . ويجب تعليم نظام الأداء العالي لجميع الموظفين من البداية للحصول على الالتزام بالنجاح الذي يعود على المنظمة ويطلق اسم عمل الاداء العالي على مجموعة من الممارسات الادارية التي تحاول إنشاء بيئة معينة داخل المؤسسة يكون فيها الموظف أكثر مشاركة ومسؤولية للعمل (Brown, 2006 :3)^(١٨).

وهناك عدد من التعاريف الخاصة بالأداء العالي التي ذكرها الباحثون ويمكن ادرجها في الجدول أدناه

الجدول (٥) مفاهيم الاداء العالي

ت	اسم الباحث ، السنة ، رقم الصفحة	التعريف
١	Abu- Naser,et.al,2016:160 ^(١٩)	الأداء الذي يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية و التنظيمية والفاعلية وفق مقاييس الجودة المعتمدة .
٢	Hattingh, 2013:37 ^(٢٠)	هو الاداء الذي يعتمد على ثقافة معينة يتم الالتزام بها على مستوى المنظمة
٣	Mannigel, 1999:17 ^(٢١)	الاداء الذي يتم تحقيقه مقارنة بالقدرة من خلال الربحية ، ونمو المبيعات والإيرادات ، وحصصة السوق ، وتطوير المنتجات ، والجودة.
٤	Liu , 2011:7 ^(٢٢)	مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة من خلال الاستخدامات المبتكرة والتي بدورها يمكن أن تعزز من قدرات الموظف والتزامه داخل المنظمة .
٥	Heffernan & Dundon, 2012:3 ^(٢٣)	انها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة ، وهياكل العمل والعمليات ، التي تعزز بعضها البعض وتحقق الفوائد .

المصدر : اعداد الطالب بالاعتماد على المصادر اعلاه

عناصر منظمات الاداء العالي: تفتح أنظمة عمل الاداء العالي آفاقاً جديدة في سعينا لفهم طبيعة المنظمات ذات الاداء العالي ، مع التركيز على العناصر الرئيسية للابتكار في مكان العمل .

وحدد (Flood,et.al,2008:16)^(٢٤) اربعة عناصر لمنظمات عمل الاداء العالي وكما يلي :

- ١- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، كالممارسات الإدارية في مجالات الاتصال والمشاركة ، التدريب والتطوير ، التوظيف ، إدارة الأداء والمكافآت .
- ٢- إشراك الموظفين ومشاركتهم ، نظام الشراكة في مكان العمل .
- ٣- نظام التنوع والمساواة .
- ٤- نظام العمل المرن .

كما حدد (Mannigel ,1999:23)^(٢٥) عدد من عناصر منظمات الاداء العالي وكما يلي :

- ١- الاستراتيجية والرؤية والرسالة والأهداف .
- ٢- المعتقدات والقيم (الثقافة) .
- ٣- ممارسات الإدارة (الاتصالات) .
- ٤- الهيكل التنظيمي .
- ٥- ممارسات وعمليات العمل .

ممارسات عمل الاداء العالي : يرى (Richard & Johnson, 2004:134)^(٢٦) هناك عدد من التعاريف والتسميات لممارسات عمل الاداء العالي ومنها (أنظمة العمل عالي الاداء ، ممارسات العمل البديلة ، ممارسات العمل) . وعلى الرغم من هذه التسميات فإن العديد من هذه البرامج تشترك في عناصر مشتركة بما في ذلك إجراءات التوظيف والاختيار ، والحوافز القائمة على الأداء ، وبرامج التدريب التي تركز على احتياجات العمل .

وأشار (Appelbaum,2015 :1-2)^(٢٧) الى أن ممارسات عمل الاداء العالي تعمل بثلاث طرق مختلفة : (١) تعزيز تنمية رأس المال البشري ، وخلق ميزة أداء

للمنظمات من خلال عمليات مثل تطوير مهارات الموظفين وتحسين التخصيص لدى الموظفين ، (٢) تعزيز الحافز والالتزام للموظفين ، وخلق مناخ تنظيمي وإدارة العمل بالشكل الذي يحفز ويدعم مشاركة الموظفين على حل المشكلات وتحسين الأداء ، (٣) بناء رأس المال الاجتماعي التنظيمي ، مما يسهل من تبادل المعرفة وتنسيق العمل ، وهذا مما يؤدي الى تحسين الاداء . واكد (Combs,et.al,)^(٢٨) على أهمية ممارسات الاداء العالي التي تزيد من معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم ، وتمكنهم من الاستفادة وزيادة الحافز لديهم للقيام بذلك والنتيجة هي زيادة الرضا الوظيفي ، وانخفاض معدل الدوران الخاص بالموظفين ، وزيادة الإنتاجية ، واتخاذ قرارات أفضل ، وكل ذلك يساعد على تحسين الأداء التنظيمي .

المحور الثالث : الجانب العملي

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

يتضمن هذا المبحث عرض تحليل وتفسير نتائج البيانات لأعينة الدراسة لكل من المتغيرات وابعادها حيث يتمثل المتغير المستقل بالاستبصار الاستراتيجي وابعاده (المسح البيئي، طرائق معالجة المعلومات، الشبكات والافراد، التنظيم ، الثقافة) والمتغير الوسيط هو مشاركة المعرفة وابعاده (تبادل المعرفة ، فرق العمل، تدريب العاملين) والمتغير التابع هو الاداء العالي وابعاده (الاداء المالي ، اداء الزبون، اداء العمليات الداخلية، اداء العاملين، اداء راس المال الفكري ، الاداء المجتمعي) ، سيتم استخدام الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمعرفة اتجاه الاجابة من خلال مقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي فاذا كانت قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي هذا يشير الى ان اجابات افراد العينة متجهة نحو (اتفق واتفق جداً) في حين اذا كانت قيمة الوسط الحسابي اصغر من قيمة الوسط الفرضي فان اجابات افراد العينة ستكون متجهة نحو (لا أتفق ولا أتفق جداً)

١- المتغير المستقل (الاستبصار الاستراتيجي)

لغرض بيان اتجاهات و مستوى الموافقة لأفراد العينة التي تضمنتها متغيرات الدراسة تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب بالاعتماد على معامل الاختلاف ومستوى الموافقة للفقرات ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٦) ادناه :

جدول (٦)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب بالاعتماد على معامل الاختلاف لأبعاد متغير

((الاستبصار الاستراتيجي))

المتغير	الايعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	مستوى الموافقة
الاستبصار الاستراتيجي X	المسح البيئي X1	3.32	0.91	27.32	5	محايد/ معتدل
	طرائق معالجة المعلومات X2	3.70	0.75	20.37	3	أتفق / مرتفع
	الشبكات والافراد X3	3.50	0.78	22.32	4	أتفق / مرتفع
	التنظيم X4	3.66	0.73	19.91	1	أتفق / مرتفع
	الثقافة X5	3.62	0.72	19.99	2	أتفق / مرتفع
	الاجمالي	3.56	0.62			أتفق / مرتفع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير المخرجات الاحصائية للتحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الاستبصار الاستراتيجي الى الحقائق

- ١- بلغ الوسط الحسابي لأجمالي متغير الاستبصار الاستراتيجي (3.56)، وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.62) ، وهذا مما يدل على عدم تشتت اجابات افراد العينة، ومستوى موافقة (أفق) على معيار الدراسة و يشير الى نسبة اتفاق اجمالية عالية لعينة الدراسة على فقرات ابعاد المتغير المستقل .
- ٢- تراوحت قيم الاوساط الحسابية لأبعاده بين 3.32 و 3.70 ، بمستوى موافقة عالية على اربع أبعاد حيث جاءت ابعاد (طرق معالجة المعلومات X2 و الشبكات والافراد X3 و التنظيم X4 و الثقافة X5) ضمن معيار (أفق) ، بينما جاء بُعد (المسح البيئي X1) على معيار (محايد) .

٢- المتغير الوسيط (مشاركة المعرفة) :

ولغرض بيان اتجاهات و مستوى الموافقة لأفراد العينة على الفقرات (الاسئلة) التي تضمنتها متغيرات الدراسة تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب بالاعتماد على معامل الاختلاف ومستوى الموافقة للفقرات ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٧) وكما يلي :

جدول (٧)

الاوراس الحاسبية والانحرافات المعيارية والترتيب بالاعتماد على معامل الاختلاف
لأبعاد متغير
((مشاركة المعرفة))

المتغير	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	مستوى الموافقة
مشاركة المعرفة Z	تبادل المعرفة Z1	3.89	0.67	17.32	2	أتفق / مرتفع
	فرق العمل Z2	4.08	0.69	16.93	1	أتفق / مرتفع
	تدريب العاملين Z3	4.03	0.71	17.70	3	أتفق / مرتفع
	الاجمالي	4.00	0.63			أتفق / مرتفع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير المخرجات الاحصائية للتحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات مشاركة المعرفة الى الحقائق التالية :

- 1- بلغ المتوسط الحسابي لأجمالي متغير مشاركة المعرفة (4.00)، وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.63) ، وهذا مما يدل على عدم تشتت اجابات افراد العينة، ومستوى موافقة (أتفق) على معيار الدراسة وهذا يشير الى نسبة اتفاق اجمالية عالية لعينة الدراسة على فقرات ابعاد المتغير الوسيط
- 2- تراوحت قيم الاوساط الحاسبية لأبعاده بين 3.89 و 4.08 ، بمستوى موافقة عالية على جميع الأبعاد حيث جاءت ضمن معيار (أتفق)

٣- المتغير التابع (الاداء العالي)

لغرض بيان اتجاهات و مستوى الموافقة لأفراد العينة التي تضمنتها متغيرات الدراسة تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب بالاعتماد على معامل الاختلاف ومستوى الموافقة للفقرات ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٨) ادناه :

جدول (٨)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب بالاعتماد على معامل الاختلاف
لأبعاد متغير (الاداء العالي)

المتغير	الايعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	مستوى الموافقة
الاداء العالي Y	الأداء المالي Y1	3.24	0.88	27.23	6	محايد / معتدل
	أداء الزبون Y2	3.79	0.74	19.53	1	أتفق / مرتفع
	اداء العمليات الداخلية Y3	3.75	0.83	22.02	3	أتفق / مرتفع
	اداء العاملين Y4	3.72	0.83	22.39	4	أتفق / مرتفع
	أداء رأس المال الفكري Y5	3.74	0.88	23.58	5	أتفق / مرتفع
	الاداء المجتمعي Y6	3.94	0.81	20.67	2	أتفق / مرتفع
	الاجمالي	3.70	0.69			أتفق / مرتفع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير المخرجات الاحصائية للتحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الاداء العالي الى الحقائق التالية :

- ١- بلغ المتوسط الحسابي لأجمالي متغير الاداء العالي (3.70)، وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.69) ، وهذا يدل على عدم تشتت اجابات افراد العينة، ومستوى موافقة (أنفق) على معيار الدراسة وهذا يشير الى نسبة اتفاق اجمالية عالية لعينة الدراسة على فقرات ابعاد المتغير التابع .
- ٢- تراوحت قيم الاوساط الحسابية لأبعاده بين 3.24 و 3.94 ، بمستوى موافقة عالية على خمس أبعاد حيث جاءت ابعاد (أداء الزبون Y2 و أداء العمليات الداخلية Y3 و أداء العاملين Y4 و أداء رأس المال الفكري Y5 و الاداء المجتمعي Y6) ضمن معيار (أنفق) ، بينما جاء بُعد (الأداء المالي Y1) على معيار (محايد)

ثانياً: اختبار فرضيات البحث :

أولاً : تحليل واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

١. الفرضية الرئيسية الرابعة (H4):

- ❖ فرضية العدم Null Hypothesis " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي
- ❖ الفرضية البديلة Alternative hypothesis " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الاولى:

- H0. فرضية العدم " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمسح البيئي في الاداء العالي " .
- H1. الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمسح البيئي في الاداء العالي " .

الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم H0. " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لطرائق معالجة المعلومات في الاداء العالي"
- الفرضية البديلة H1. " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لطرائق معالجة المعلومات في الاداء العالي"

الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم H0. " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للشبكات والافراد في الاداء العالي".
- الفرضية البديلة H1. " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للشبكات والافراد في الاداء العالي".

الفرضية الفرعية الرابعة:

- فرضية العدم H0. " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتنظيم في الاداء العالي".
- الفرضية البديلة H1. " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتنظيم في الاداء العالي".

الفرضية الفرعية الخامسة:

- فرضية العدم H0. " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة في الاداء العالي".
- الفرضية البديلة H1. " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة في الاداء العالي".

جدول (٩) نتائج قياس تأثير الاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي .

المخرجات الاحصائية للنموذج					أبعاد المتغير المستقل
معامل التحديد R ²	القيمة المعنوية	قيمة F المحسوبة	B1 معامل الانحدار	B0 ثابت القطع	
0.223	0.000	40.197	0.198	2.497	المسح البيئي
0.503	0.000	141.698	0.654	1.580	طرق معالجة المعلومات
0.327	0.000	67.992	0.508	1.919	الشبكات والافراد
0.540	0.000	164.139	0.700	1.136	التنظيم
0.503	0.000	141.600	0.681	1.235	الثقافة
0.627	0.000	234.978	0.885	0.547	أجمالي الاستبصار الاستراتيجي

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) و بدرجات حرية (١ ، ١٤٠) =

6.81

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تبين نتائج تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط المبينة في الجدول (٩) جملة من الحقائق التي تترجم مدى قدرة الاستبصار الاستراتيجي وابعاده على التأثير في الاداء العالي وكما يلي:

١- أظهر متغير المسح البيئي تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (40.197) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد (الذي يمثل نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة) ، الذي بلغت قيمته (0.223) ان متغير المسح البيئي يفسر لوحده ٢٢.٣% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار (الذي يعكس مقدار التغير في Y إذا

تغيرت X بوحدة واحدة) فان زيادة المسح البيئي وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.198 في الاداء العالي .

٢- أظهر متغير طرائق معالجة المعلومات تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (141.698) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.503) ان متغير المسح البيئي يفسر لوحده ٥٠.٣% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة طرق معالجة المعلومات وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.654 في الاداء العالي .

٣- أظهر متغير الشبكات والافراد تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (67.992) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.327) ان متغير الشبكات والافراد يفسر لوحده ٣٢.٧% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة متغير الشبكات والافراد وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.508 في الاداء العالي .

٤- أظهر متغير التنظيم تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (164.139) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.540) ان متغير التنظيم يفسر لوحده ٥٤.٠% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة متغير التنظيم وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.700 في الاداء العالي .

٥- أظهر متغير الثقافة تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (141.600) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.503) ان متغير الثقافة يفسر لوحده

٥٠.٣% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة متغير الثقافة وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.681 في الاداء العالي .

٦- أظهر أجمالي الاستبصار الاستراتيجي تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (234.978) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.627) ان متغير الاستبصار الاستراتيجي يفسر لوحده ٦٢.٧% من التباين الحاصل في الاداء العالي وما تبقى من النسبة عوامل اخرى لم تدخل في انموذج تحليل الانحدار ، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة متغير الاستبصار الاستراتيجي وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها (0.885) في الاداء العالي .

(وعلى ضوء الحقائق اتفة الذكر نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل للفرضية الرئيسية الرابعة التي تشير الى " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي".)

٢. الفرضية الرئيسية الخامسة (H5):

❖ فرضية العدم Null Hypothesis " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستبصار الاستراتيجي في مشاركة المعرفة".

❖ الفرضية البديلة Alternative hypothesis " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستبصار الاستراتيجي في مشاركة المعرفة". وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الاولى:

- H0. فرضية العدم " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمسح البيئي في مشاركة المعرفة " .
- H1. الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمسح البيئي في مشاركة المعرفة " .

الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم H0. " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لطرائق معالجة المعلومات في مشاركة المعرفة
- الفرضية البديلة H1. " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لطرائق معالجة المعلومات في مشاركة المعرفة "

الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم H0. " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للشبكات والافراد في مشاركة المعرفة . "
- الفرضية البديلة H1. " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للشبكات والافراد في مشاركة المعرفة . "

الفرضية الفرعية الرابعة:

- فرضية العدم H0. "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتنظيم في مشاركة المعرفة . "
- الفرضية البديلة H1. " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتنظيم في مشاركة المعرفة . "

الفرضية الفرعية الخامسة:

- فرضية العدم H0. "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة في مشاركة المعرفة . "
- الفرضية البديلة H1. " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة في مشاركة المعرفة . "

جدول (١٠) نتائج قياس تأثير الاستبصار الاستراتيجي في مشاركة المعرفة .

المخرجات الاحصائية للنموذج					أبعاد المتغير المستقل
معامل التحديد R ²	القيمة المعنوية	قيمة F المحسوبة	B1 معامل الانحدار	B0 ثابت القطع	
0.128	0.000	20.637	0.247	3.182	المسح البيئي
0.330	0.000	68.833	0.476	2.241	طرائق معالجة المعلومات
0.245	0.000	45.309	0.395	2.617	الشبكات والافراد
0.401	0.000	93.776	0.543	2.014	التنظيم
0.483	0.000	130.803	0.601	1.830	الثقافة
0.461	0.000	119.77	0.683	1.570	أجمالي الاستبصار الاستراتيجي

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة (0.01) و درجات حرية (١ ، ١٤٠) = 6.81

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير نتائج تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط المبينة في الجدول (١٠) الى جملة من الحقائق التي توضح مدى قدرة الاستبصار الاستراتيجي وابعاده على التأثير في مشاركة المعرفة وكما يلي:

١- أظهر متغير المسح البيئي تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في مشاركة المعرفة بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (20.637) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد (الذي يمثل نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة) ، الذي بلغت قيمته (0.128) ان متغير المسح البيئي يفسر لوحده ١٢.٨% من التباين الحاصل في مشاركة المعرفة ، و بدلالة معامل الانحدار (الذي يعكس مقدار التغير في Y إذا تغيرت X بوحدة واحدة) فان زيادة المسح البيئي وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.247 في مشاركة المعرفة .

٢- أظهر متغير طرائق معالجة المعلومات تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في مشاركة المعرفة بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (68.833) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.330) ان متغير المسح البيئي يفسر لوحده ٣٣.٠% من التباين الحاصل في مشاركة المعرفة ، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة طرائق معالجة المعلومات وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.476 في مشاركة المعرفة .

٣- أظهر متغير الشبكات والافراد تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في مشاركة المعرفة بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (45.309) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.245) ان متغير الشبكات والافراد يفسر لوحده ٢٤.٥% من التباين الحاصل في مشاركة المعرفة ، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة متغير الشبكات والافراد وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.395 في مشاركة المعرفة .

٤- أظهر متغير التنظيم تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في مشاركة المعرفة بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (93.776) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.401) ان متغير التنظيم يفسر لوحده ٤٠.١% من التباين الحاصل في مشاركة المعرفة ، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة متغير التنظيم وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.543 في مشاركة المعرفة .

٥- أظهر متغير الثقافة تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في مشاركة المعرفة بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (130.803) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.483) ان متغير الثقافة يفسر لوحده ٤٨.٣% من التباين الحاصل في مشاركة المعرفة ، و بدلالة معامل الانحدار

فان زيادة متغير الثقافة وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.601 في مشاركة المعرفة .

٦- أظهر أجمالي الاستبصار الاستراتيجي تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في مشاركة المعرفة بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (119.77) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.461) ان اجمالي متغير الاستبصار الاستراتيجي يفسر لوحده ٤٦.١% من التباين الحاصل في مشاركة المعرفة وما تبقى من النسبة عوامل اخرى لم تدخل في انموذج تحليل الانحدار ، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة اجمالي متغير الاستبصار الاستراتيجي وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.683 في مشاركة المعرفة .

(وعلى ضوء الحقائق انفة الذكر نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل للفرضية الرئيسية الخامسة التي تشير الى " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستبصار الاستراتيجي في مشاركة المعرفة ") .

٣. الفرضية الرئيسية السادسة (H6):

فرضية العدم Null Hypothesis " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في الاداء العالي " .

الفرضية البديلة Alternative hypothesis " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في الاداء العالي " .

— وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية —

الفرضية الفرعية الاولى:

فرضية العدم H0. " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتبادل المعرفة في الاداء العالي " .

الفرضية البديلة H1. " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتبادل المعرفة في الاداء العالي " .

الفرضية الفرعية الثانية:

H0. فرضية العدم " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لفرق العمل في الاداء العالي "

H1. الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لفرق العمل في الاداء العالي "

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0. فرضية العدم " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين في الاداء العالي " .

H1. الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين في الاداء العالي " .

جدول (١١) نتائج قياس تأثير مشاركة المعرفة في الاداء العالي

المخرجات الاحصائية للنموذج					أبعاد المتغير الوسيط
معامل التحديد R ²	القيمة المعنوية	قيمة F المحسوبة	B1 معامل الانحدار	B0 ثابت القطع	
0.449	0.000	114.077	0.690	1.011	تبادل المعرفة
0.445	0.000	112.145	0.670	0.962	فرق العمل
0.544	0.000	166.917	0.718	0.805	تدريب العاملين
0.589	0.000	200.581	0.853	0.285	أجمالي مشاركة المعرفة

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) و بدرجات حرية (١ ، ١٤٠) =

6.81

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط المبينة في الجدول (١١) جملة من الحقائق التي تبين مدى قدرة مشاركة المعرفة وابعاده على التأثير في الاداء العالي وكما يلي:

١- أظهر متغير تبادل المعرفة تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (114.077) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد (الذي يمثل نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة) ، الذي بلغت قيمته (0.449) ان متغير تبادل المعرفة يفسر لوحده ٤٤.٩% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار (الذي يعكس مقدار التغير في Y إذا تغيرت X بوحدة واحدة) فان زيادة تبادل المعرفة وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.690 في الاداء العالي .

٢- أظهر متغير فرق العمل تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (112.145) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.445) ان متغير فرق العمل يفسر لوحده ٤٤.٥% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة فرق العمل وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.670 في الاداء العالي .

٣- أظهر متغير تدريب العاملين تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (166.917) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.544) ان متغير تدريب العاملين يفسر لوحده ٥٤.٤% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة متغير تدريب العاملين وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.718 في الاداء العالي .

٤- أظهر أجمالي مشاركة المعرفة تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (200.581) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.589) ان اجمالي متغير مشاركة المعرفة يفسر لوحده ٥٨.٩% من التباين الحاصل في الاداء العالي وما تبقى من النسبة عوامل اخرى لم تدخل في انموذج تحليل الانحدار ، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة اجمالي متغير مشاركة المعرفة وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها (0.853) في الاداء العالي.

(وعلى ضوء الحقائق انفة الذكر نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل للفرضية الرئيسية السادسة التي تشير الى " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في الاداء العالي ") .

ثانياً - أختبار التأثير المباشر و غير المباشر من خلال أسلوب تحليل المسار لغرض الحصول على التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الاستبصار الاستراتيجي) في المتغير التابع (الاداء العالي) بوجود المتغير الوسيط (مشاركة المعرفة) تم استعمال اسلوب تحليل المسار (Path Analysis) من خلال البرنامج الاحصائي (AMOS) ، والاستناد الى نتائج تحليلاته وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية السابعة (H7) التي تشير الى:

" يزداد تأثير الاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة" بعد اجراء التحليل تم الحصول على النتائج الاتية:

٣- تأثير أجمالي الاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة:

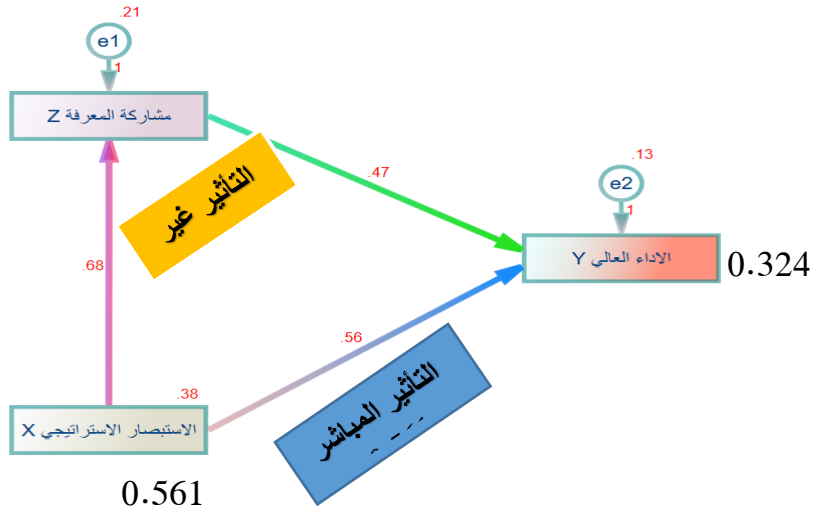
يتضح من الجدول (١٢) والشكل (٢) الذين يشيران الى تأثير أجمالي الاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة، ان مقدار التأثير المباشر للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي هو (٠.٥٦١) ، و

التأثير غير المباشر للاستبصار الاستراتيجي بلغ (٠.٣٢٤) ، اما التأثير الكلي فقد بلغ (٠.٨٨٥)

جدول (١٢) التأثير المباشر و غير المباشر والتأثير الكلي

مستوى الدلالة	معامل الانحدار Regression Weight	التأثير المباشر و غير المباشر	
0.000	0.561	الاستبصار الاستراتيجي ← الاداء العالي (أثر المتغير المستقل على المتغير التابع)	التأثير المباشر
0.000	0.683	الاستبصار الاستراتيجي ← مستوى المعرفة (أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط)	التأثير غير المباشر
0.000	0.474	مشاركة المعرفة ← الاداء العالي (أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع)	
	0.324	= 0.474 * 0.683	
	0.885	التأثير المباشر + التأثير غير المباشر	التأثير الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS)



شكل (٢) التأثير المباشر و غير المباشر والتأثير الكلي
المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS)

٤- تأثير أجمالي الاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي من خلال أبعاد مشاركة المعرفة :

يشير الجدول (١٣) و الشكل (٣) الى تأثير أجمالي الاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي من خلال أبعاد مشاركة المعرفة و كما يلي :

أ- حيث بلغ التأثير المباشر للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي ما مقداره (0.559) .

ب- أما التأثير غير المباشر للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي من خلال تبادل المعرفة فقد بلغ ما مقداره (0.068 = 0.101 x 0.678) .

ج- وقد بلغ التأثير غير المباشر للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي من خلال فرق العمل ما مقداره (0.068 = 0.107 x 0.639) .

د- وقد بلغ التأثير غير المباشر للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي من خلال تدريب العاملين ما مقداره $(0.258 \times 0.732) = 0.189$.

هـ- لذا يكون مجموع التأثيرات غير المباشر $(0.325 = 0.189 + 0.068 + 0.068)$ والذي يمثل التأثير غير المباشر الكلي

و- بناء على ذلك فإن التأثير الكلي الناتج من جمع (التأثير المباشر + التأثير غير المباشر) فيكون $(0.325 + 0.559) = 0.884$

ز-

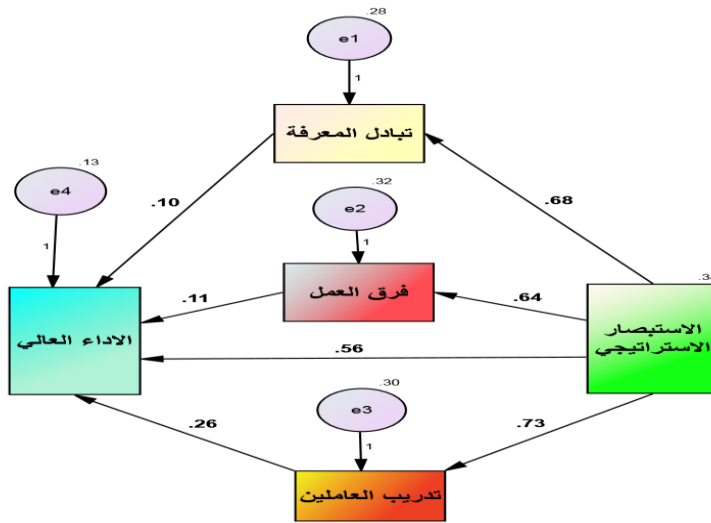
جدول (١٣)

التأثير المباشر و غير المباشرة و التأثير الكلي للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي من خلال أبعاد مشاركة المعرفة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار Regression Weight	التأثير المباشر و غير المباشر
***	0.678	الاستبصار الاستراتيجي ← تبادل المعرفة
0.081	0.101	تبادل المعرفة ← الاداء العالي
	0.068	التأثير الغير المباشر
***	0.639	الاستبصار الاستراتيجي ← فرق العمل
0.048	0.107	فرق العمل ← الاداء العالي
	0.068	التأثير الغير المباشر
***	0.732	الاستبصار الاستراتيجي ← تدريب العاملين
***	0.258	تدريب العاملين ← الاداء العالي

	0.189	التأثير الغير المباشر
***	0.325	التأثير غير المباشر الكلي
***	0.559	الاستبصار الاستراتيجي ← الاداء العالي (التأثير المباشر)
	0.884	التأثير الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS)



شكل (٣) التأثير المباشر و التأثيرات غير المباشرة والتأثير الكلي للاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي من خلال أبعاد مستوى المعرفة
المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS)

من خلال المخرجات الاحصائية لتحليل المسار وقياس التأثيرات المباشرة و غير المباشرة يتم قبول الفرضية الرئيسية السابعة (H7) التي تشير الى:
" يزداد تأثير الاستبصار الاستراتيجي في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة"

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

- ١- اتضح ان معظم افراد العينة من القيادات هم من الذكور وهذا يدل على الطابع الذكوري عند تولي المناصب الادارية لمجالس الكليات .
- ٢- تمتاز الكليات بان قياداتها الادارية هم من اصحاب شهادة الدكتوراه وبذلك تمتاز بالمؤهلات العلمية والاكاديمية التي تتطور في العمر والتدرج من خلال السلم الوظيفي وهذا مما يدل على قوة تأثيرهم في عمل هذه التشكيلات وتوجها نحو مشاركة المعرفة وتحقيق الاداء العالي .
- ٣- اتضح ان الاستبصار الاستراتيجي يحسن من تنسيق الاهداف الخاصة بالكليات وهذا مما يعني وجود توجه استراتيجي واضح من خلال اعتماده على رؤية واضحة ومعززة بالرسالة المفهومة والمفسرة لتلك الرؤية والتي بدورها تعمل على تحقيق الاهداف الاستراتيجية .
- ٤- أظهرت نتائج التحليل بوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات البحث ، اذ أثبتت النتائج صحة الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها .

ثانياً: التوصيات :

- ١- بذل المزيد من الجهد البحثي المنظم على المستوى النظري و التطبيقي من أجل أستكمال الأطر المفاهيمية والفكرية لمفهوم الاستبصار الاستراتيجي بوصفها من المداخل المعاصرة لتفسير تنافسية المنظمات بدلالة المقدرات الإستراتيجية للإدارة العليا .
- ٢- ضرورة تفعيل الأسهميات البحثية النظرية والتطبيقية في مجال تحليل وتشخيص دور الاستبصار الاستراتيجي للمنظمات في تحقيق الأداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة والتي لم تجد أهتمامات ملموسة في الأدبيات السابقة .
- ٣- العمل على اجراء عمليات دعم للأبعاد التي حققت نتائج اقل من خلال العينة المبحوثة والعمل على تحسينها والمتمثلة ببعد المسح البيئي من متغير الاستبصار الاستراتيجي ، وبعد الاداء المالي من متغير الاداء العالي .

- ٤- العمل على تفعيل منظومة البحث العلمي لموضوع الأداء العالي والتي عدت من الموضوعات المعاصرة في الأدبيات وصولا الى نظرية متكاملة "للأداء العالي" التي تأخذ بالاعتبار اختلاف رؤية وطبيعة عمل المنظمات
- ٥- ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات لمعرفة المفاهيم التي تناولها البحث بشكل تفصيلي ، ويحدونا الامل بالنتائج التي توصل اليها سيتم من خلالها فتح مسارات جديدة وابلاغ البحوث المستقبلية عن الاستبصار الاستراتيجي ومشاركة المعرفة والاداء العالي .

- (^١) Alubadia, & Taherb, 2021 :61
 (^٢)Dufva, 2015:22
 (^٣)Nelson, R, 2015:2
 (^٤)Lari,et.al.2020:176
 (^٥)Costanzo, 2004 :219
 (^٦)Heo, & Seo, 2019:10
 (^٧)Kuosa, 2014:42
 (^٨)Martin, 2010:1441
 (^٩)Sarpong,et.al,2013:34
 (^{١٠})Thom & Rohrbeck, 2009:3
 (^{١١})Akram, 2011 :44
 (^{١٢})Bautista & Bayang, 2015 :662
 (^{١٣})Swacha, 2015:151
 (^{١٤})Vij & Farooq, 2014 :17
 (^{١٥})Marques,et.al,2008:161
 (^{١٦})Nassuora, 2011:32
 (^{١٧})Van ,2001:5
 (^{١٨})Brown, 2006 :3
 (^{١٩})Abu-Naser,et.al,2016:160
 (^{٢٠})Hattingh, 2013:37
 (^{٢١})Mannigel, 1999:17
 (^{٢٢})Liu , 2011:7
 (^{٢٣})Heffernan & Dundon, 2012:3
 (^{٢٤})Flood,et.al,2008:16
 (^{٢٥})Mannigel,1999:23
 (^{٢٦})Richard & Johnson, 2004:134

(^{٧٧})Appelbaum,2015 :1-2

(^{٧٨})Combs,et.al, 2006:502

المصادر :

- 1- Alubadia, S. A., & Taherb, A. A, (2021), Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organisations: A Case Study at Al-Mustansiriya University, International Journal of Innovation, Creativity and Change, 15(4), 54-72.
- 2- Dufva, M, (2015), Knowledge creation in foresight: A practice-and systems-oriented view, VTT Science.
- 3- Nelson, R. (2015), Strategic Foresight: A new obligation for boards of directors, Board Leadership.
- 4- Lari, F. A., Lari, D. A. D. A., & Lari, M. A. D. A, (2020), Empirical Differences between UAE and Finland of Strategic Foresight Implementation, International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology, 11(2), 175-180.
- 5- Costanzo, L. A, (2004), Strategic foresight in a high-speed environment, Futures, 36(2), 219-235.
- 6- Heo, K., & Seo, Y, (2019), National Foresight in Korea: History of Futures Studies and Foresight in Korea, World Futures Review, 11(3), 232-244.
- 7- Kuosa, T, (2014), Towards strategic intelligence: foresight, intelligence, and policy-making, Dynamic Futures.
- 8- Martin, B. R, (2010), The origins of the concept of 'foresight' in science and technology: An insider's

perspective. Technological Forecasting and Social Change, 77(9), 1438-1447.

9- Sarpong, D., Maclean, M., & Alexander, E,(2013), **Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding**, Futures, 53, 33-41.

10- Thom, N., & Rohrbeck, R, (2009), **Technology Foresight in the ICT Sector-Exploration of new business opportunities**,In 2nd ISPIM Innovation Symposium: New York City, USA.

11- Akram, F., & Bokhari, R, (2011), **The role of knowledge sharing on individual performance, considering the factor of motivation-the conceptual framework**, International journal of multidisciplinary sciences and engineering, 2(9), 44-48.

12- Bautista, R. G., & Bayang, M. A, (2015), **Social network, social trust and shared-goals towards organizational-knowledge sharing**, American Journal of Educational Research, 3(5), 662-667.

13- Swacha, J, (2015), **Gamification in knowledge management: motivating for knowledge sharing**, Polish Journal of Management Studies, 12.

14- Vij, S., & Farooq, R, (2014), **Knowledge sharing orientation and its relationship with business performance: a structural equation modeling approach**, IUP Journal of Knowledge Management, 12(3).

15- Marques, D. V., Cardoso, L., & Zappalá, S, (2008), **Knowledge sharing networks and performance**, Comportamento Organizacional Gestão, 14(2).

- 16- Nassuora, A. B, (2011), **Knowledge sharing in institutions of higher learning**, International Journal of Economics and Management Sciences, 1(3), 29-36.
- 17- Van Den Brink, P, (2001), **Measurement of conditions for knowledge sharing**. In Proceedings 2 nd European Conference on Knowledge Management, Bled.
- 18- Brown, E. D, (2006), **Implementing a high performance work system**, Aligning Technology, Strategy People & Projects P, <http://ericbrown.Com>.
- 19- Abu-Naser, S., Al Shobaki, M. J., & Amuna, Y. M. A, (2016), **KM Factors Affecting High Performance in Intermediate Colleges and its Impact on High Performance-Comparative Study**, Computational Research Progress in Applied Science and Engineering, 2(4).
- 20- Hattingh, C. A, (2013), **High-performance Organisational Assessment: A South African Case Study**, Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University.
- 21- Mannigel, T. L, (1999), **High performance companies and high performance training**, The Graduate College University of Wisconsin-Stout.
- 22- Liu, J, (2011), **High Performance Work Systems and Firm Performance: The Moderator Role of Industry and Organizational Characteristics**, Doctoral dissertation, Dublin City University.
- 23- Heffernan, M., & Dundon, T, (2012), **Researching employee reactions to high performance work systems in the service sector: the role of organisational justice theory**. In 16th ILERA (IIRA) World Congress (pp. 1-24).

- 24- Flood, P., Mkamwa, T., O'Regan, C., Guthrie, J. P., Liu, W., Armstrong, C., & MacCurtain, S,(2008), **New models of high performance work systems**, The business case for strategic HRM, partnership and diversity and equality systems.
- 25- Mannigel, T. L, (1999), **High performance companies and high performance training**, The Graduate College University of Wisconsin-Stout.
- 26- Richard, O. C., & Johnson, N. B, (2004), **High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements**, Journal of Business Strategies, 21(2), 133.
- 27- Appelbaum, E, (2015), **High-performance work practices and sustainable economic growth**. EPRN.
- 28- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D,(2006), **How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance**, Personnel psychology, 59(3), 501-528.

