

دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق
**The Role of tacit knowledge to build core competence Field
study in the board of supreme audit in Iraq**

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

م.م مهند محمد ياسين الشبخلي
ديوان الرقابة المالية

المستخلص:

تعمل المنظمات جاهدة على تفعيل دور المعرفة الضمنية في بناء مقدراتها الجوهرية من خلال العمل الجماعي وتمكين العاملين وبناء الفاعلية الشخصية للعاملين . ومن هنا برزت مشكلة البحث المتمثلة بمدى ادراك حاملي المعرفة الضمنية لمستوى معرفتهم وأهميتها في بناء مقدرات المنظمة الجوهرية . إذ ان بناء مقدرات المنظمة الجوهرية تبدأ من بناء القدرات الشخصية لحاملها وفاعلية تسليم النتائج وجاهزية قيادة المنظمة والاتصال والتأثير وقدرة المنظمة على حل المشكلات وصنع القرار ،فضلا عن محاولة البحث تشخيص العلاقات وطبيعة الأثر بين متغيراته . أعتمد البحث عينة من (72) مدير ومحاسب قانوني في ديوان الرقابة المالية في العراق وباستعمال عدد من الأساليب والادوات الاحصائية ، وقد توصل الى عدد من النتائج كان أبرزها ان المعرفة الضمنية ترتبط وتؤثر في بناء المقدرات الجوهرية.

Abstract

The organization working to effectiveness of tacit knowledge to build its core competence through teamwork empowerment and personal effectiveness of employees. From this arises research problem about recognize extent of tacit knowledge holder for them knowledge level and its important in building of organization core competence began from building employees abilities and effectiveness results , in addition work to efficiency of leading ,communication & affect , and competence of organization to solve problems and make decisions . In addition the research tray definition the relation and nature of affect between its variables. The research was carried on sample (72) managers from board of supreme audit in Iraq and used statistical tools and methods .the major results are: the tacit knowledge is relations and affects in core competences.

المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً - مشكلة البحث:

تعد المعرفة مكوناً رئيساً لنجاح العنصر البشري والمنظمة خصوصاً عند الأخذ بنظر الاعتبار الأسس الفكرية والمنطقية لها والتي يستخدمها الأشخاص في التفكير والمقدرة على الابتكار وخلق القيمة المضافة للمنظمة وقدرتها على التنافس ، لذا أصبحت المنظمات تسعى إلى البحث عن العناصر والمقومات التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية، فلا بد من تفعيل دور المعرفة الضمنية في المقدرات الجوهرية. وتؤثر الدراسات والبحوث حقيقة أن أغلب المعرفة ضمنية (Hicks et al, 2007:12) و (Dave port & Prusak, 2000:1) في إشارة إلى وجودها في عقول الخبراء ودورها في تمكين المنظمات إذ أنها ستؤدي دوراً مهماً في بناء مقدرات المنظمة الجوهرية ، لذا يجب أن تكون المنظمة قادرة على وتمكنة من اكتساب المعرفة الضمنية، ان ديوان الرقابة المالية في العراق يمتلك الكثير من المعرفة الضمنية لدى خبراءه الا ان السؤال هنا هل يدرك مديروا الديوان كيف توظف هذه المعرفة لتحقيق المزيد من المقدرات الجوهرية ، وأذ ان الباحثين على تماس مع الديوان فهما على دراية بحاجته لتقديم الحلول لهذه الأشكالية التي يعيشها وللوقوف على المعالم الدقيقة للمشكلة ستساعد التساؤلات الآتية على إيضاحها:

- ما مستوى أدراك مديرو ديوان الرقابة المالية للمعرفة الضمنية ومعرفة من يمتلكها وما مستوى المقدرات الجوهرية ؟

- ما مستوى ارتباط و تأثير المعرفة الضمنية للخبراء في بناء المقدرات الجوهرية لديوان الرقابة المالية؟

ثانياً- أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة وتبدو أهميته أكثر وضوحاً بجانبين: **النظري** بما يحويه من خلاصة ومحاورة لأبرز إسهامات الباحثين في هذين المتغيرين وتشخيص العلاقات بينهما ومستوياتها. وفي جانبه **العملي** يكتسب أهمية كبيرة بالنسبة للبيئة العراقية بما تعانيه من هجرة للعقول (رأس المال الفكري) وعدم الإدراك الصحيح لأهمية هذه الموضوعات وتأثيرها، وإنما تظهر بجلاء للمدراء العراقيين سبل اكتساب وإدراك المعرفة الضمنية لتساعدهم في محاولة تغيير أو تعديل سلوكهم وتعزيز المقدرات الجوهرية لديوان الرقابة المالية.

ثالثاً- أهداف البحث:

يعد البحث محاولة لدراسة وتحليل العلاقة بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية، لذا يسعى لبلوغ الأهداف الآتية:

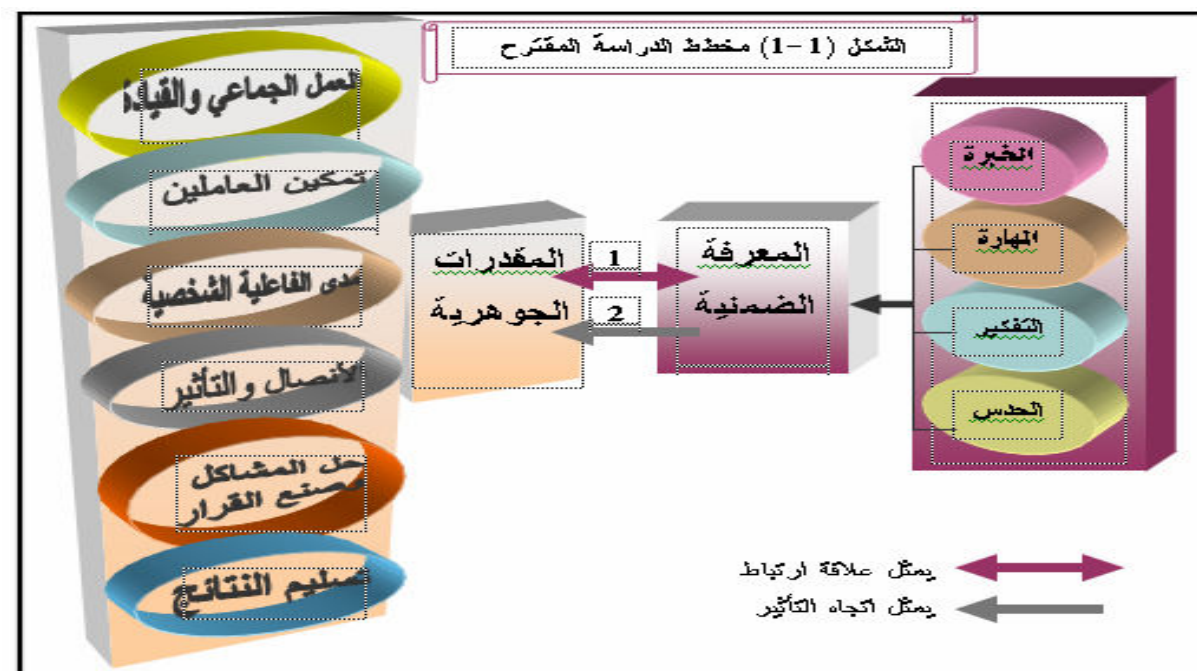
1- إبراز أهمية اكتساب وتشارك المعرفة الضمنية بوصفها موجود إستراتيجي لتحقيق المنظمة التفوق على منافسيها.

2- تحديد مدى العلاقة بين المعرفة الضمنية وبناء المقدرات الجوهرية في الديوان.

3- تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة والتاثير بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية في الديوان.

رابعاً- مخطط البحث وفرضياته:

بني مخطط البحث ليقدم تفسيراً لأبعاده ويسمح بتحقيق أهدافه، ويوضح حركة العلاقات بين متغيريه التوضيحي والمستجيب ، لذا قام الباحثان وفي ضوء مشكلة البحث بتوليف مخططاً بالاستناد إلى الإطار الفكري لدراسة (Hitt,2001:105) و (Hong&Stahle,2003:3)، والذين ينطلقون من أن المعرفة مصدر رئيس للميزة التنافسية كونها ضمنية وغير قابلة للمحاكاة و أن المنظمات مؤلفة من الأفراد الذين يبدعون باستعمال التقنيات وتفاعل العوامل الاجتماعية والفنية.أعتمد المخطط على دراسة (Morton,2005) لعناصر المقدرات الجوهرية. ويظهر في الشكل (1) مخطط البحث المقترح.



الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية وأبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير، الحدس) والمقدرات الجوهرية و يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والمقدرات الجوهرية.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والمقدرات الجوهرية.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير والمقدرات الجوهرية.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحدس والمقدرات الجوهرية.
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أجمالي المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية وأبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير، الحدس) في المقدرات الجوهرية وتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في المقدرات الجوهرية.
- 2- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في المقدرات الجوهرية.
- 3- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير في المقدرات الجوهرية.
- 4- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للحدس في المقدرات الجوهرية.
- 5- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأجمالي المعرفة الضمنية في المقدرات الجوهرية.

خامسا: أدوات البحث وأساليبه الإحصائية:

تم تصميم استبانة البحث للحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي بالاعتماد على المقاييس المتوافرة في دراسات (الكبيسي، 2002) و(Hanson, 1999) و(Morton, 2005) وبصياغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلا عن تلاؤمها لبيئة الدراسة لتحقيق متطلباتها. وتم استعمال مقياس (Likert) الخماسي الدرجات لتصنيف درجات الإجابة. وقد اخضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات من خلال عرضها على عدد من الخبراء فضلا عن صدق المحتوى بطريقة الفروق المعنوية بين مجموعتي الفقرات باستخدام طريقة التجزئة النصفية اذ كان معامل الثبات لكل الاستبانة (0.69) وبعد تعديله بمعادلة (Spearman-Brown) اصبح (0.71) و أستعملت الوسائل الإحصائية الآتية:

- أ-التوزيع التكراري والنسبة المئوية، لوصف إجابات عينة الدراسة.
- ب-الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ج-معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- د-معامل ارتباط (Spearman) كأداة لا معلمية تستعمل لقياس نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
- هـ-الانحدار البسيط لاختبار مدى تأثير متغير معين بمتغير آخر من متغيرات الدراسة.

ز- تحليل المسار والذي يعتمد على وجود علاقة خطية بين المتغير التوضيحي والمتغير المستجيب.

سادساً: مجتمع وعينة البحث :

ينهض العاملون جميعاً بمسؤوليات إدارة المعرفة، إلا أن قرار اختيار الأدوات الملائمة لاكتساب المعرفة وتشجيع العاملين على أظهار ما لديهم من معرفة وتوثيقها ونشرها يقع ضمن مسؤولية أعضاء الإدارة العليا والوسطى في الديوان، لذا وقع الاختيار على هذين المستويين وتآلف المجتمع من المدراء العاملين ومعاونيهم والخبراء ، رؤساء الهيئات والأقسام والمحاسبين القانونيين وكان عددهم (203) شخصاً اختير ثلثهم البالغ (72) شخصاً مكونة من (6) مدراء عامين، (3) خبير، (3) معاون مدير عام، (14) رئيس هيئة رقابة أقدام ، (29) رئيس هيئة ومدير قسم، (3) محاسب قانوني ثاني وثالث و(14) معاون رئيس هيئة رقابة. وبذلك تكون نسبة العينة من المجتمع (35.4%).

سابعاً: الدراسات السابقة:

1- دراسة (علاوي ، 2006) المعنونة (تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية و الكفايات الجوهرية في كليات جامعة بغداد وكانت العينة مكونة من 61 شخص واستخدمت الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية وتوصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و الكفايات الجوهرية .

2- دراسة (نايف، 2006) المعنونة (العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، وتنقل إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية من الإطار العام إلى الإطار الخاص والذي يستند إلى المنظور التنظيمي وتحليل المقدرات مستفيدة من الانقلاب في مفهومها من كونها موارد وقابليات إلى كونها قوى تنظيمية فاعلة مستندة إلى المعرفة، وطبقت الدراسة على عينة من المنظمات الصناعية واستعملت الاستبانة أداة لجمع المعلومات والزيارات الميدانية والمشاهدات، إذ حددت العينة بـ (63) مشاهداً، واستنتجت الدراسة أن عمليات المعرفة هي جوهر تحسين إدارة المعرفة. وأن المنظمات المبحوثة لم تكن لديها المقدرة على تحديد مقدراتها الكامنة التي تمنح المنظمة ميزة مضافة.

المبحث الثاني

المعرفة الضمنية :تأثير نظري

اولاً:" مفهوم المعرفة الضمنية

أشار الباحثون إلى مفهوم المعرفة الضمنية بوصفها معرفة غير منمذجة لها دورها في النشاط التنظيمي عبر المهارات الإدارية التي تنصب على حل المشكلات وتوافق الموارد لتحقيق القيمة المضافة للمنظمة ويمكن للباحثين إن يقدموا تأطيراً لمفهوم المعرفة الضمنية عبر أربعة مناهج فكرية وكالاتي:

1 - المنهج الإدراكي: تعرف المعرفة الضمنية بموجبه بأنها صيغة غير اعتيادية مرتبطة بالأشخاص ولها خصوصيتها في سياق وجذور الخبرات الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي (Daft,2001:259) ، (Stephen,2002:21). وأشار (الكبيسي، 2002: 47) إلى إن المعرفة الضمنية هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير وما نحفظ به نتيجة هذا التفكير.

2 - المنهج التقني: ينظر للمعرفة على انها وسيلة تدعم المنظمة لتحديد كيف تصنع القرارات والتأثير في السلوك الجماعي بما يعني الشخصية الموضوعية الدقيقة لعاملها فهي ترتبط بهيكلية المنظمة في توافر المعلومات (Howalls,1996:92)، إذ تتضمن المعرفة الضمنية المهارات والحرف التي تتجسد بأشكال شتى (Nonaka & Takuchi,1995:59) فإذا ما احتضنت المنظمة هذه المهارات والحرف فستولد شعوراً منطقياً لصنع القرارات (Cohen&Bacdayan 1996:409) ، (Dess&Dumpkin, 2007:127).

3 - المنهج الفكري: يتضمن هذا المنهج كلا الاتجاهين الإدراكي والتقني إي النماذج الفكرية، القيم ، المعتقدات، الإشارات والافتراضات التي تتفاعل مع النماذج التقنية لتساعد في إدراك عمليات الذكاء الشعوري، فيستعمل الأشخاص التعبير، التشبيه، السرد القصصي، القياس والمبرهنات للتشارك في المعرفة الضمنية مع

الأخرين (Wan,1999) (1: 1998, Beckman)) . ولقد تبنى (Polony,1958) هذا الاتجاه والذي يوصف بالمدرسة الغربية التي تميز بين إظهار المعرفة الضمنية لدى الأشخاص، بما يمثل البعد التقني لها وإما المعرفة التي تبقى كامنة فتوصف بالمعرفة الضمنية الكامنة. وطبقاً لـ (Firestone & McElroy) فإن كلمة (Tacit) ليست بديلة عن كلمة (Implicit) إذ إن لكل منهما فهماً خاصاً، فمصطلح (Tacit) يشير إلى المعرفة الضمنية التي تتجسد في كل ما يصدر عن الشخص من أقوال وأفعال يصعب تدوينها، في حين إن (Implicit) تشير إلى ما هو كامن لدى حامل المعرفة وبذلك فهي تتعامل مع المدركات الحسية لتكون ذاتية الإدراك (Alavi & Leider, 1999:6) ، (الساعدي، 2006: 153) .

4 - المنهج الشمولي: وهو منهج تتبناه المدرسة الشرقية المتمثلة بالفكر الياباني، فالمعرفة نظرياً تبدو شيء ما يصعب رؤيته والتعبير عنه، لذا تكون المعرفة كامنة بطبيعتها وأنها عمليات بشرية دينامية توجه المعتقد نحو الواقعية، وبهذا الخصوص يحدد التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة في البحث عن المعرفة الجديدة لانجاز العمل بأفضل الطرائق (Vander etal,1997) ، (Kamoche, 2008:11) ولعل نموذج المعرفة لـ (Nonaka) والذي لم يوضح فيه الاختلاف بين الكامن والضمني دليل يؤكد على التشابه بين النوعين، المعرفة الضمنية والكامنة (Pathirage etal, 2007:119) . وقد أشارت الدراسات إلى إن عناصر المعرفة الضمنية تشخص بالخبرة والمهارة والتفكير والحدس، بما تؤثر معنى واضحاً للمعرفة الضمنية التي ترتبط بالأشخاص وبأدراكاتهم الفكرية لاكتساب المعرفة الجديدة التي هم بحاجة إليها. ويمكن للباحثين إن يعرفوا **المعرفة الضمنية** بأنها حالة ذهنية ملتصقة بالأشخاص تشتمل على الخبرة والتقدير والحكم على الأشياء والحدس ومهارة الانجاز ومن الصعوبة تقاسمها مع الآخرين بشكلها الكامل) .

ثانياً- أهمية المعرفة الضمنية:

يبرز معظم الباحثين والمفكرين أهمية المعرفة، ولكن البعض منهم سلط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية، مؤكداً بدورهم على إن المعرفة هي ذلك المورد غير الملموس والأكثر أهمية لمنظمات اليوم، ويضع الباحثان ثلاثة أبعاد لأهمية المعرفة الضمنية أولاً: **بعد الأهمية الإستراتيجية** : يعد هذا البعد المعرفة الضمنية مورداً إستراتيجياً غير ملموساً للمنظمات في تمكينها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بوصفها صعبة الاكتساب والتشارك والمحاكاة من قبل المنافسين (Busch, 2003:2) ، (Hitt,2003:83). وهذا ما أكده (McAdam,2007:49) بأن المعرفة الضمنية هي المقدر الجوهري للمنظمة التي تتطلب (know-how) لتطبيق معرفة (Know-What). **ثانياً** **بعد أهميتها في الإبداع الاستراتيجي** : اهتم الباحثون بدراسة القدرات الإبداعية للتركيز على سمات الشخص المبدع، البصيرة الخلاقة، حب التغيير والتجريب والمحاولة، روح المجازفة، الثقة العالية بالنفس، سعة الاتصالات، الحدس، التفكير التحليلي بأسلوب منطقي وربط الخبرات السابقة بالخبرات الجديدة (الكبيسي، 2002: 101) . ويؤكد (Macadam 2007: 44) على إن المعرفة الضمنية تعد أسبقية تنافسية، فضلاً عن إنها المصدر الرئيس للتفكير الاستراتيجي والذي يكون بدوره الركيزة الأساسية للإبداع الاستراتيجي (Drejer,2008:144). **ثالثاً**: **بعد إسهامها في المنفعة الاقتصادية** : يحقق إدراك المعرفة الضمنية واكتسابها والتشارك فيها المنافع الاقتصادية للمنظمة والمالكين لذا فإن ترميز المعرفة الضمنية المكتسبة يخضع للكلفة والمنافع الاقتصادية المتوقعة منها (Busch,2003:2). فضلاً عما تحققه المعرفة الضمنية من مكانة لصناع المعرفة ، فصناع المعرفة يميلون نحو العمل بعقود شخصية، إذ يتفاوضون شخصياً حول شروط عقد العمل ومن مصدر قوة بوصفهم موجوداً جوهرياً، لذا تكون لهم الحرية الإيجابية * في الحصول على مزايا اختيار العمل وأصحاب العمل والمنافع الاقتصادية فينتج عن عملهم أعلى رضا ممكن للزبائن في ظل قانون المنفعة (Legge,2008:43) (McElroy,2002:38) .

رابعاً- مصادر المعرفة الضمنية :

أجمل الباحثان مصادر المعرفة الضمنية بعد الاطلاع على العديد من وجهات النظر وأراء الباحثين ضمن ثلاثة مصادر رئيسية **أولاً: رأس المال البشري**: يشير إلى قيمة المعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرات والمهارات التي يمتلكها أعضاء المنظمة (McElroy,2002:31). ويؤكد (Tymon&Stumpf,2003:12) على إن القدرة في معرفة النفس تتجسد في إجابة السؤال من أنا، وماذا أريد ؟ والنجاح في توليد واكتساب المعرفة الضمنية لا يعتمد على المهارات والخبرات فقط، بل وأيضا على تحديد الدرجة العالية من اهتمام الأشخاص بالعلاقات الاجتماعية. وبهذا الاتجاه فإن (Bueno&Salmador,2004:556) يشيران إلى إن المعرفة الضمنية تعد مكوناً من مكونات رأس المال البشري الذي يعد بدوره مصدراً للمعرفة الضمنية في علاقة تبادلية تتجسد بالبعد الإدراكي لدى أعضاء المنظمة. وباتجاه مقارب يؤكد (العنزي .2006: 8) على إن رأس المال

البشري الاستراتيجي يقصد به العاملون ذوي المهارات والقدرات الجوهرية الذين يكونوا هم المنبع الأصلي الذي يرفع قيمة المنظمة. **ثانياً: الذاكرة التنظيمية** ادتدع نظاماً لحزن المعرفة والاحتفاظ بها وإدارتها واستعادتها عند الحاجة إليها في صنع القرارات فإذا ما ارتبطت بالمعلومات الجديدة فأنها تعد مصدراً من مصادر المعرفة الضمنية (Vouros, 2003:113). ويتساءل (Hatami etal, 2002:2) هل تستطيع الذاكرة التنظيمية المكونة من تكنولوجيا المعلومات إن تسيطر على القيمة الضمنية للمعرفة وتنتشرها وتديمها؟ وللإجابة على هذا التساؤل يشير الواقع اليومي، إن نظم معلومات الذاكرة التنظيمية تعد جزءاً من إستراتيجية إدارة المعرفة. **ثالثاً: التعلم التنظيمي:** ربط كل من (Therin, 2002:2)، (Antal,2000:35) بين التعلم وعمليات المعرفة الضمنية إذ ركزا على إن العمليات التنظيمية الهادفة والتي ترفع من قيمة المعرفة لدى أعضاء المنظمة من خلال عمليات التعلم. وبالاتجاه ذاته أكد (Awad&Ghaziri,2004:51) إن الأشخاص يتعلمون الحقائق الجديدة ويتفاعلون من خلال قدرتهم على التعلم وتراكمهم المعرفي في التفكير التنظيمي للتأثير في صنع القرارات في المنظمة. وأضاف (O'Keefe,2006: 295) إن التعلم التنظيمي هو عملية تحول للمنظمات من خلال قدرة الأشخاص على تقبل المعرفة، وبناء خبراتهم والتشارك فيها.

خامساً- أنواع ومستويات المعرفة الضمنية:

تبرز الحاجة في توضيح أنواع المعرفة الضمنية لتشخيص أنواعها ومستوياتها. وقد أشار (Polony,1966) و (Campos&Sanchez,2003:7) في كتاباتهم إلى المعرفة الضمنية وميزوا بين نوعين منها **المعرفة الضمنية التقنية** وتركز على (Know-How) مشيرة بذلك إلى المهارات والمعرفة الضمنية الإدراكية وتشير إلى التفكير والمعتقد ويعتمد هذا التمييز على الأسس الإدراكية والتجريبية للمعرفة. ويصنفها كل من (Zack,1998:118)، (Lomi,A.&Larson, 2001:65) إلى **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية والخدمية و**المعرفة المتقدمة:** وهي ميزة معرفية إضافية تميز بها المنظمة على منافسيها وبما يمنحها مركزاً تنافسياً مميزاً و**المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة قطاعها بما تنفرد به من معرفة متفوقة بذلك على منافسيها. وصنف (Van krough, 1996:56) (Charlotte, 2001:2)، (Pathirage etal, 2007:116) المعرفة الضمنية طبقاً لطرائق تناقلها إلى المعرفة **الاجتماعية** والتي تصنف بدورها إلى **معرفة ضمنية شخصية** تستنبط من الأشخاص وتدور حول القيم والمعتقدات و**معرفة جماعية** تدور حول الثقافة والمجتمع و**معرفة تقنية**. ويقسم (Awad&Ghaziri,2004:42)، (العززي،2006:107) (Cohen & Bacdayan, 1996:409) المعرفة الضمنية طبقاً لمستوى ترميزها وتبدأ **بالمعرفة السطحية** والتي يمكن تشخيصها بادراك عقلي بسيط وتنتهي **بالمعرفة الدفينة** التي من الصعوبة تشخيصها مروراً بالمعرفة الإجرائية التي بدورها تصنف إلى المعرفة السطحية والمعرفة الدلالية ومعرفة الحوادث. ويمكن الاستفادة من استعراض أنواع المعرفة الضمنية التي أشار إليها عدد من الباحثين لتشخيص مستويات المعرفة الضمنية طبقاً لأرائهم والأسس التي اعتمدها فسي تصنيفهم لمستوياتها، فأكد الباحثان (Perez&Mitra,2007:373) على ثلاثة مستويات للمعرفة الضمنية **الأول: المعرفة العميقة** التي لا يمكن التشارك فيها **الثاني:** المعرفة التي يمكن التشارك فيها دون تدوينها **والثالث المعرفة** التي يمكن إن تكون ظاهرة والتشارك فيها من خلال ما يدون في الوثائق. وحددها (Kought&Zander, 1992) نقلاً عن (Poyhonen,2004:39) بأربعة مستويات الشخصية، الجماعية، التنظيمية و شبكات الأعمال.

سادساً- آليات اكتساب المعرفة الضمنية:

ويركز الباحثون على شروط ثلاثة يجب توافرها لاكتساب المعرفة الضمنية بوصفها عملية ذهنية يتفاعل فيها مطور المعرفة مع الخبير، **الأول:** استخدام الإلية المناسبة في موقف معين لاكتساب المعلومات الضمنية من الخبير، **الثاني** تفسير المعلومات واستخراج المعرفة الضمنية من الخبير **والثالث:** استخدام التفسير لبناء القواعد والأسس التي توضح فكرة الخبير والطول المناسبة. (Awad&Ghaziri, 2004:123). ويمكن الإشارة إلى نوعين من الآليات:

1- الآليات الاجتماعية: تشكل أدوات أساسية لاكتساب المعرفة الضمنية وتقاسمها ويقدم الباحثان الآليات الخمس: **(أ) المقابلة** تعد من الآليات المهمة وأكثرها استعمالاً لها فوائد ثلاث: **المرونة، الأفضلية** كونها توفر الشرعية، **والتفاعلية** كونها تسمح بتجاذب الحوار بما يعزز الثقة بين المتحاورين. **(ب) الاتصال:** يركز الاتصال على العلاقات الشخصية كبعد داخلي وعلى شبكة القيمة للزبون التي تتضمن الموردين والمجهزين والموزعين فضلاً عن زبائن المنظمة بوصفها بعداً خارجياً، إذ يشكلان شبكة علاقات اجتماعية (Kotler,2005:137). ويتم اكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية عبر علاقات رسمية وغير رسمية عند بناء الثقة بين المنظمة والمتعاملين معها

(Alawi et al,2007:25). ويعد تصميم نظاماً كفوياً للمكافآت المادية والمعنوية احد أهم الممارسات لاكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية بما يشجع رأس المال البشري على الوفاء للمنظمة (Kamoche, 2008) (256: ج). استقطاب رأس المال البشري: يؤكد (Koeing, 1999:8) على إن اكتساب المعرفة الضمنية وتقاسمها لا يعني أسراً للمعرفة إلا عند شعور حامل المعرفة إن المنظمة تريد منه اكتساب خبرته ومعرفته قبل تركه للعمل فيها (Charney,2002:9). ومثلما سعت المنظمة إلى استقطاب رأس المال البشري يسعى المنافسون إلى استقطابهم بوصفهم إحدى آليات اكتساب المعرفة الضمنية وقيمة مضافة للمنظمة (Kamoche, 2008):259). رأس المال الاجتماعي: حدد (Evans&Carson,2005:303) ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي البعد الهيكلي: والذي يهتم باليات العلاقة بين الأشخاص، البعد العلائقي: والذي يركز على تعزيز الدافعية من خلال الانضمام إلى نظام اجتماعي يسمح بإقامة علاقات تبادلية والبعد الذهني: فينصب اهتمامه على تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة من خلال الإدراك المشترك. هـ) التعلم والتعلم التنظيمي: يعد التعلم عملية اجتماعية تشير إلى تغيير مستمر وتحولات جذرية وإبداع متواصل في سلوك الشخص نتيجة لتعرضه لتجارب عديدة خلال حياته بما يخلق لديه تراكمات فكرياً (Nonaka&Takeuchi, 1995). ويبدأ التعلم بالتعلم الشخصي لينتهي بالتعلم على مستوى المنظمة ثم المجتمع، فالأشخاص يولدون المعرفة وتتعلم المنظمة من خلالها (Therin,2002:2).

2- الآليات التقنية: يجمها الباحثان بـ أ) النظم الخبيرة: تقنية ذكية لانتزاع المعرفة الضمنية في وسط محدد للخبرة البشرية فتكون على شكل مجموعة من القواعد في نظام محوسب يمكن استخدامه من قبل العاملين في المنظمة (Laudon & Laudon, 2005:392). وتستخدم النظم الخبيرة في تطبيقات متعددة إذ تعد من الأدوات المهمة في إدارة المعرفة لاكتساب المعرفة و تخزينها وتطبيقها (التكريتي, 2001 :12). ب) الشبكات العصبونية تعد الشبكات العصبونية من التطبيقات المهمة لحقل الذكاء الصناعي، إذ إنها تحاكي العقل البشري من حيث بنيتها ومعالجتها (Loudon & Loudon,1996:659). ويأمل مصممي الشبكات العصبونية وضع المعلومات في برامج محوسبة تمثل قاعدة للتعلم والمعرفة من خلال خلق القواعد الخاصة بها ومنهجية محددة يعززها التدريب وهذا ما يميز الشبكات العصبونية عن النظم الخبيرة (التكريتي, 2001:13). ج) المؤتمرات الفيديوية: تعد جزءاً من البحث عن الخبرات التي تعزز التشارك الفاعل للمعرفة بين العاملين وخاصة ذوي المستويات المعرفية العالية، وتبرز أهمية المؤتمرات الفيديوية في تفاعل المورد البشري مع التكنولوجيا وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم والبنية التحتية اللازمة لعقد تلك المؤتمرات (Wolfe,2007:120) د) فرق العمل الافتراضية: تتجه الإدارة من خلالها تشكيل فرق عمل افتراضية يتم تجميعها داخل المنظمة وخارجها وبصيغة وقتية أو دائمة لإيجاد الحلول للمشكلات الحيوية وتنفيذ المشاريع والاستجابة للتغيرات الإستراتيجية، تركز إدارة المعرفة التوافق الإنساني والتقني متجاوزة بذلك الظرف المكاني فأصبح الحوار عبر التراسل الإلكتروني في خلق الميزة التنافسية للمنظمة وعبر مدخلين: المدخل الإنساني الذي يهتم بالعقل والثقافة لتوليد واكتساب المعرفة والمدخل التكنولوجي الذي يهتم باستخدام التكنولوجيا (Thomas & Prusak , 1999:123) (Cheredi, etal, 1999:81)

المبحث الثالث

المقدرات الجوهرية/ تأطير نظري

أولاً- نشأة وتطور مفهوم المقدرات جوهرية :

للمقدرات جذوراً ممتدة في علوم اللغة والدين والفلسفة والاقتصاد والإدارة، ففي اللغة أوردها (الرازي) بلفظ قدر أي التعظيم وكما في قوله تعالى (وما قدروا الله حق قدره) بمعنى ما عظموا الله حق تعظيمه وكذا الاقتدار الذي يشير إلى القدرة الشخصية لفعل الشيء والتميز (الرازي, 1987 : 523). وتكون المقدرة على مستوى الجماعة وكما في قوله تعالى (وكم من فئة قليلة غلبت فئة كثيرة بأذن الله والله مع الصابرين) (البقرة :248) إما لغة فاقترنت المقدرة بالبصيرة، (بن الأزرق،:1977 422) أن المقدرة ارتبطت تارة باللموس وتارة أخرى بغير اللموس في تلك العلوم. وللأسفة دورها في دراسة المقدرات فهي الطاقة والمقدرة على إيجاد الأشياء في أزمان وأماكن مختلفة وفي صيغ متباينة (شاكرا،1987:1371). أما في الاقتصاد فقد أشار (220 Chamberlain & Robinson,1933) إلى أهمية معرفة ما هو كامن في موارد المنظمة، إذ تعد نقطة البدء لتطوير مواردنا وصولاً للغايات المرغوبة مروراً بعملياتها التنظيمية (Fahy,2000:95). اهتمام العلوم الإدارية بالمقدرات مند إلى المدارس الفكرية في الإدارة، عندما أشارت المدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث إلى المقدرات الجوهرية، فمدرسة الإدارة العلمية (Taylor 1996:409) أشارت إلى منح الخبراء السلطات الفنية لوضع الطرائق والوسائل لانجاز مهمات العاملين. أما مدرسة التقسيمات الإدارية ل (Fayol)

فوضعت أربعة عشر قاعدة إدارية تساهم في بناء المقدرات الجوهرية . وتؤكد المدرسة البيروقراطية ل(M.Weber) على أسس الاختيار السليم للمدراء وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة. في حين ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمان نظام للاتصالات المنظمة والقدرة على التصور والإبداع . أما المدرسة المعاصرة فأكدت عبر نظرياتها على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة. وأشار (Selznick: 1959) إلى المقدرات المنظمة بالتركيز على خصائصها المميزة وما تستطيع أداءه للتفوق على المنافسين. وأيده(Penrose,1959) ، (Andrews,1971) غير أنهما ركزا على التوافق بين موارد المنظمة وأنشطتها بما يحقق التكامل الذي يقود للتفوق (نعمو،2000:107). أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية في علم الإدارة (Prahalad & Hamel,1990) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard) ، إذ ركز الباحثان أفكارهم في إشارة واضحة على مفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) وبأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية والاهتمام بالموارد غير الملموسة فضلاً عن الاهتمام بالموارد الملموسة والقابليات (Spendlove,2007 : 9) (Poyhonen,2004:84) (Sochmaker,1993) (Hitt, etal,2001:10) . واتجه الباحثون إلى تطوير القيادة، المهارة، القابلية والسلوك الشخصي والتنظيمي لامتلاك الممارسات الفاعلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم لخلق إطار عمل يتوافق وبناء المقدرات الجوهرية(Cardy & Candz,2007:31) . اهتم عدد من الباحثين وخصوصاً في الإدارة الإستراتيجية بمفهوم المقدرات الجوهرية وتحديد ما تناوله الباحثان (Prahalad & Hamel) في سلسلة مقالاتهم، بإمكانية المنظمة في تطوير عمليات أعمالها على الأمد الطويل.

وفي حقل الإدارة الاستراتيجية فإن مفهوم المقدرات الجوهرية يستند إلى نظرتين الأولى: المستندة إلى الموارد (Resources –Based View) وهي تعني القدرة على استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة وتضمينها في الأنشطة والعمليات للمزج بينها وتحويلها من مدخلات إلى مخرجات متميزة، والثانية المستندة إلى المقدرات المتميزة (Distinctive Competencies) وهي تشير إلى التنسيق بين الوظائف والأنشطة من أجل أداء متميز بقصد المنافسة مع الآخرين، وكلما زاد استعمال هذه المقدرات زادت الفوائد التي يتم الحصول عليها وتكون ذات قيمة أكبر (Wheelen & Hunger , 2010 :186). فيما يلخص (Thompson & Strckland , 122: 2003) ذلك بأن المقدرات الجوهرية (CC) تعني بعض الأشياء تعملها المنظمة بشكل جيد نسبة إلى النشاطات الداخلية الأخرى ، أما المقدرات المتميزة (DC) فهي بعض الأشياء التي تعملها المنظمة بشكل جيد نسبة إلى المنافسين. يوضح الجدول (1) آراء عدد من الباحثين بمفهوم المقدرات الجوهرية.

جدول (1) مفهوم المقدرات الجوهرية طبقاً لآراء عينة من الباحثين

المفهوم	الباحث
مجموعة المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للزبون ومقدرة تنافسية ذات تأثير أكبر .	(Prahalad&Hamel 1990:82)
ديناميات السلوك التنظيمي التي يكون هدفها التفرد وصعوبة محاكاة المنظمة من قبل منافسيها	(Stalk etal, 1992: 62)
المهارات التخصصية وخصائص المعرفة التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين	(Hamel & Hence, 1994:113)
استغلال المنظمة لنقاط قوتها في أداء أنشطتها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسين من تحقيقها في أداء أنشطتهم	(Pitts& Lei,1996:68)
المهارات التي تمكن المنظمة من التفوق في أدائها واكتساب القدرة على التنافس الأفضل	(Johanson&Scholes,1997:14)
قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطى متسارعة تفوق خطوات المنافسين في بيئة دينامية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	(Teece,2000:33)
النشاطات التي تؤديها المنظمة خصوصاً عند المقارنة مع المنافسين وإضافة قيمة متميزة لمنتجات المنظمة وخدماتها في مدة زمنية محددة	(Hit etal,2001:113)
التعلم الجماعي لكيفية توافق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكاملها مع المسارات التكنولوجية في المنظمة لتحقيق أعظم قيمة ممكنة للزبان	(Poyhonen,2004:82)
إدراك المهارات الجديدة والمعرفة المطلوبة لقيادة العمل نحو التجدد والتطور استجابة لتغيرات البيئة الدينامية	(مكتب تطوير المستخدمين الأمريك 15:2005)
صوت المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين الخبرات والتدريب لتطبيق المعرفة الجديدة في المنظمة	(Tinto,2005:5)
تقاسم المعرفة في المنظمة بما يحقق الحماية للموارد وتطوير المنتجات والخدمات لخلق فرص جديدة للمنظمة والتفوق على منافسيها	(Dess etal, 2007:144)

ويرى الباحثان ان تعريف (Pitts & Lei, 1996 :68) يلخص مفهوم المقدرات الجوهرية.

ثانياً- أهمية المقدرات الجوهرية

يرى (Johanson&Choles,1997:144) أهميتها بأنها المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها وعند ذلك تكون مصدراً مهماً من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة. ويشخص (Harrison&John,1998:45) الأهمية بمقدرة المنظمة في تطوير إستراتيجياتها وترابط قدراتها وقابلياتها بما يضيف على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. أما (Viedma&Marti,2004:432) يشير إلى أن أهمية المقدرات الجوهرية تتجسد في النشاطات الفكرية للمنظمة فتبني وتحافظ على أفضل موقع سوقي لها. في حين أن (Cardy&Gandz,2007:31) يرون أن منظمات اليوم بحاجة إلى أن تكون منظمة مرنة من خلال تمكين العاملين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها. وفي الاتجاه ذاته يؤكد(Spendlove,2007:407) (Geraldi,2007:8) إن إدراك المنظمة لمقدراتها الجوهرية يحقق صياغة وربما المساهمة في إعادة إنتاج، المحافظة أو إنتاج أنواع جديدة من المقدرات وإدراكها المحتوى والتصميم التنظيمي الذين يحققان أداء أفضل للمنظمة وتميزاً لها عن منافسيها. ويرى الباحثان أن أهمية المقدرات الجوهرية تبرز في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تتال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلاً عن ترويضها لإدارة المنظمة برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملها العاملون والتي لا يستطيعون التعبير عنها.

ثالثاً- أهداف المقدرات الجوهرية:

يمكن التأطير لأهداف المقدرات الجوهرية التي تسعى المنظمة لبنائها طبقاً لآراء عدد من الباحثين(Thompson&Richardson,2000:3) (Lambe,2002:12)، (Waddlle.2002:46):-

- 1- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والمقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والمقدرات بما يحقق النجاح الاستراتيجي.
- 2- التأسيس لبنية تحتية تضمن للمنظمة تكامل مواردها وقابلياتها عبر إعادة بناء إجراءات تكاملية.
- 3- إدارة الوقت بكفاءة وخصوصاً في استثمار الموارد والقابليات في الوقت المناسب وبسرعة تفوق منافسيها وبذات الموارد والقابليات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية.
- 4- استدامة الميزة التنافسية لأنها تسهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية.
- 5- إن تشخيص المنظمة لمواردها وقابلياتها يمكنها من عقد شراكات بينمنظمية وتحالفات إستراتيجية.

رابعاً:" خصائص المقدرات الجوهرية

يعد تحديد وتشخيص المقدرات الجوهرية من المهام الرئيسة في المنظمة وهذا يتطلب توضيحاً لخصائص تلك المقدرات. فقد ذكر (Mazzarol &Soutar,1999:296) أن (Cool,1989) قد حدد خصائص ثلاث للمقدرات الجوهرية الأولى التوقيت: تطوير المنظمة لمنتجها بمرحلة زمنية لا يستطيع المنافسون محاكاتها، الثانية الموارد وكفاءة المهارات: أي الطاقة الاستيعابية للمنظمة باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين والثالثة الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب تقليدها. أما (Fahy,2000:97) فيركز على خاصيتين الأولى : صعوبة تقليد موارد المنظمة من قبل المنافسين أو استنساخها، والخاصية الثانية : فتركز على خلق قيمة للزبون بتعزيز كفاءة وفاعلية الاستجابة لحاجاته. وباتجاه مقارب يركز الباحثون(84:2003 Hitt) (Dess etal,2007:94) على خصائص أربع للمقدرات الجوهرية فضلاً عن كون تلك الخصائص معياراً لتقييم موارد وقابليات المنظمة: الأولى الندرة في الموارد والقابليات والتي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، الثانية صعوبة المحاكاة (التقليد) من قبل المنظمات المنافسة، الثالثة القيمة: للموارد والقابليات التي تحتفظ بديمومتها لمدة أطول، والرابعة صعوبة الإحلال: الموارد والقابليات التي لا يمكن إحلالها بموارد وقابليات أخرى بسبب عدم تساوي القيمة الإستراتيجية لتلك الموارد والقابليات.

خامساً: أنواع المقدرات الجوهرية

صنف الباحثون المقدرات الجوهرية طبقاً لأسس متباينة إذ صنف (Coyne,etal,1997:44-45) المقدرات الجوهرية إلى النوعين: **مقدرات البصيرة** وتكمن في قدرة المنظمة على اكتشاف أو تعلم الحقائق والنماذج التي تخلق الأساس للمزايا التنافسية وتتضمن المعرفة العلمية والتكنولوجيا، البيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة. **ومقدرات التنفيذ الاستباقي**: وتتجسد بإمكانية التغيير بنوعية المنتج النهائي وباستخدام المدخلات ذاتها، إذ تعتمد على مهارة وقدرات العاملين العالية في تحقيق التنوع والتوسع في المنتج. أما (Mazzarol, 1999:292) فيحدد أنواع المقدرات الجوهرية طبقاً لقيمتها الإستراتيجية*، **بالجودة العالية**، **الحصة السوقية المتميزة**، **والاسم التجاري** وخصوصاً للمنظمات الخدمية. ويرى (Kay,1993:29) و (Hellriegel etal , 2002 :173) بأن المقدرات تبرز على وفق منهج تقييم الذات الشخصية والمنظمية لذلك تم تبويبها إلى **المقدرات المنظمة**: وتتضمن خمس مقدرات فرعية: **أ-مقدرة الاتصال الرسمي** وغير الرسمي والتفاوض. **ب-مقدرة التخطيط** وتتمثل بقدرة الإدارة في التخطيط للمشاريع وموازنة تخصيص الموارد. **ج-المقدرات المتعلقة ببناء فرق العمل** وخلق البيئة الداعمة لها. **د-مقدرة الفعل الاستراتيجي**: وتتجسد بفهم بيئة المنظمة والصناعة التي تعمل فيها. **هـ- المقدرات المتعلقة بالمعرفة** والذهنية المتفتحة. **ومقدرة إدارة الذات**: ترتبط بمقدرات قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية والوعي الذاتي بالتطور. أما (85): (Boxall & Purcell, 2008) فيصنفان المقدرات طبقاً لأمدها الزمني إلى نوعين: **المرونة القصيرة الأمد**: وتتمثل بمقدرة المنظمة على الاستجابة في الأمد القصير للتغيرات البيئية بسرعة تفوق استجابة المنافسين و بكلفة تقل عن كلفة تكيفهم. **الذكاء الطويل الأمد**: ويهتم بمقدرة المنظمة على التعلم الاستراتيجي في بيئة ربما تكون فيها تغييرات جوهرية، فهي تتجسد في إدارة التوترات الإستراتيجية التي تخص تارة المرونة القصيرة الأمد و أخرى مقدرة المنظمة على تلبية المتطلبات الطويلة الأمد. وبعد توضيح ما تيسر للباحثين من آراء بصدد المقدرات الجوهرية يمكن استجلاء من وجهة نظرهما الآتي: -

1. أن المقدرات الجوهرية تختلف من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مقدرات شخصية أو تكنولوجية أو تنظيمية.
2. أن تكون نادرة وصعبة المحاكاة من المنافسين.
3. أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية متقدمة.
4. إن إدراك المنظمة لخصائص المقدرات الجوهرية يحقق مساهمة في إعادة بناء مقدراتها الجوهرية أو بناء مقدرات جديدة تضمن لها ديمومة التفوق على المنافسين.

المبحث الرابع: وصف أهمية متغيرات البحث

أولاً- عرض نتائج محور المعرفة الضمنية

يظهر الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المديرين بخصوص المعرفة الضمنية ويعكس وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري بلغ (4.14) وبتناسج عال في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.33) ومعامل الاختلاف (16.09) المنخفضين، وهذا ملاحظه الباحثان اذ يتمتع الديوان بقدرات معرفية تمثل رأس ماله الفكري من الخبراء والممارسين في مجالات التخصص والذين يتمتعون بخبرات ومهارات وقدرات حدسية وتفكيرية، أما على مستوى الأبعاد فكانت النتائج كالآتي:

- 1- **الخبرة**: حققت وسطاً حسابياً عالياً بلغ (4.34) وبتشتت قليل اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.57) ومعامل الاختلاف (13.01%) الامر الذي يوشح مستوى مرتقعا للخبرة لدى الخبراء عينة الدراسة تؤكد المعلومات التعريفية للعينة اذ عكست مستويات عالية للخبرة الوظيفية الحالية والسابقة لافراد العينة اذ كان متوسط سنوات الخدمة في الديوان وخارجه (30) وكانت الخبرة قد قيست بثلاث فقرات هي (3,2,1) من الاستبانة.
- 2- **المهارة**: تمتع الخبراء عينة الدراسة بمهارة عالية اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.46) وبدرجة انسجام عالية إذ بلغ الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (0.60) و (13.53%) على التوالي، وهذه تشير الى مهارة المديرين في مجال توجيه العاملين في برامج البحث والتطوير.
- 3- **التفكير**: يعكس الجدول (2) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط المعياري بلغ (3.96) وبتشتت قليل اذ كان الانحراف المعياري ومعامل اختلاف العام لها (0.74) و (18.59%) على التوالي مما يظهر مستوى فوق المتوسط لدى المديرين للتفكير بمستقبل الديوان.
- 4- **الحدس**: يظهر الجدول (2) مستوى حدس عالي لافراد العينة يؤكد الوسط الحسابي العام لهذا البعد البالغ (4.06) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.77) و

(19.26%) على التوالي وهما يعكسان درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة. وقد لاحظ الباحثان من مشاهداتهم أن مديري الديوان وخبرائه يفضلون التحليل المتأني والشامل عند عرض أي موضوع أو مشكلة وذلك بلاطلاع على الأدلة التدقيقية وفحصها وتحليلها والتشاور مع الخبراء الآخرين قبل وضع الحلول وصنع القرارات.

جدول 2

التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

لاجابات افراد العينة عموماً بصدد مستوى المعرفة الضمنية (ن = 72)

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										مغيرات المعرفة الضمنية
			عائنه جداً		عائنه		معدلة		واظنه		واظنه جداً		
			5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
11.78	0.52	4.38	-	-	-	-	1.4	1	59.7	43	38.9	28	الخبرات الفنية والإدارية في العمل
13.18	0.56	4.21	-	-	-	-	6.9	5	65.3	47	27.8	20	خبرات في مجال البحث والتطوير في الشركة
14.09	0.62	4.43	-	-	1.4	1	2.8	2	47.2	34	48.6	35	الخبرة في المحافظة على ثقافة الشركة
13.01	0.57	4.34											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للخبرة
13.22	0.60	4.56	-	-	1.4	1	1.4	1	37.5	27	59.7	43	القدرة على نطيل العاملين
12.38	0.56	4.49	-	-	-	-	2.8	2	45.8	33	51.4	37	مهارات التعامل مع الزبائن والموردين
15.01	0.65	4.35	-	-	2.8	2	1.4	1	54.2	39	41.7	30	طفاة توجيه العاملين في البحث والتطوير
13.53	0.60	4.463											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للمهارة
16.78	0.67	4.00	-	-	2.8	2	13.9	10	63.9	46	19.4	14	بند تفكري الي البيئة الخارجية
18.27	0.72	3.93	-	-	4.2	3	16.7	12	61.1	44	18.1	13	اخصص وقت للتفكير بصورة الشركة
20.81	0.82	3.94	-	-	6.9	5	15.3	11	54.2	39	23.6	17	مساحة تفكري بالبحث والتطوير
18.59	0.74	3.96											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للتفكير
32.05	1.16	3.61	6.9	5	11.1	8	18.1	13	41.7	30	22.2	16	ليس لدي مناصر فلق غامضة
13.24	0.57	4.29	-	-	1.4	1	1.4	1	63.9	46	33.3	24	عندما أكون فقط نكون لدي قدرة لحل المشكلة
18.44	0.77	4.17	1.4	1	2.8	2	5.6	4	58.3	42	31.9	23	درجة الانسجام مع الوافعين مقارنة مع المبدعين
13.29	0.57	4.31	-	-	1.4	1	1.4	1	62.5	45	34.7	25	تفضيل التحليل المتأني مقارنة مع حذس الآخرين
19.26	0.77	4.06											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للحذس
16.09	0.33	4.14											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لأجمالي المعرفة الضمنية

ويبدو من جهة أخرى طبيعي، كونها تعكس واقع اسهم ديوان الركب السياحي في بناء السمعة الجوسرية. كما أشر الوسط العام لفقرة حل المشكلات وصنع القرار والبالغ (4.24) تفوقاً على العناصر الأخرى، وهذا يعني ان الديوان يهتم بحل المشكلات وصنع القرار كونه يختص بالتدقيق وتقديم المشورة، وكانت النتائج كالاتي:-

أ- **العمل الجماعي والقيادة** : حقق وسطاً حسابياً عاماً (4.03) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، تشير النتيجة إلى مقدرة عالية في العمل الجماعي وجاهزية القيادة في توضيح الادوار والمسؤوليات للعاملين فيها، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فقد بلغا (0.78)، (19.50%) على التوالي، بما يعني ان هناك انسجام في الاجابات على مضمون العنصر والذي قيس من خلال متغيرين ثانويين وهما: **العمل سوية** بالفقرات (34-37)، وقد حقق وسطاً حسابياً عاماً (4.16)، أما المتغير الفرعي الثاني: **جاهزية القيادة** بالفقرات (38-41). فقد حقق وسطاً عاماً (4.03) وهما عاليان وهذا مالمسه الباحثان من ملاحظاتهم ومقابلاتهم إذ يعتمد الديوان في تنظيم عمله على هيئات تتكون من (9) أشخاص يشكلون فرق عمل تنجز عملها جماعياً من خلال تقسيمها إلى مجموعات من (3-4) أشخاص واضحة المهام والمسؤوليات والذين يقدمون تقارير فصلية وحسابات سنوية للجهات الخاضعة لتدقيق الديوان، وتكون هذه المجموعات والهيئة مسؤولة عن النتائج والأعمال المنجزة.

ب - **تمكين العاملين**: يعكس الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط المعياري بلغ (3.99) وبتشتت قليل بانحراف معياري ومعامل اختلاف عامين له (0.82) و(20.75%) على التوالي بما يظهر مستوى فوق المتوسط لتمكين العاملين، وقد لمس الباحثان ان المديرين يتعاملون بجدية مع الأداء الضعيف والسلوك غير اللائق، فضلاً عن تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم .

ج- **مدى الفاعلية الشخصية** : حقق مدى الفاعلية الشخصية وسطاً عاماً مقداره (4.14)، وهو اكبر من الوسيط المعياري، وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.71)؛ (17.11%) على التوالي وهذا يدل على تشتت متوسط وتجانس عالي في اجابات العينة. وهذه حالة جيدة وتبدو طبيعية، كونها تعكس واقع الاهتمام في بناء الفاعلية الشخصية. وتم قياس هذه المقدرة من خلال متغيرين فرعيين هما: **العمل بجدية وتعزيز التغيير والتحسين المستمر**. واشر الوسط العام للعمل بجدية لتحقيق النتائج والبالغ (4.22) تفوقاً على الوسط

العام لتعزيز التغيير والتحسين ، أما المتغير الفرعي الثاني: العمل بجدية والتعزيز التغيير، فقد بلغ الوسط الحسابي العام له (4.05) وبأنحراف معياري ومعامل أختلاف(0.73)،(18.20%) على التوالي، وهذا يعني ان العينة المبحوثة لها الرغبة بقبول المسؤولية في المجال المفيد في العمل والمحافظة على الهدوء والسكينة عند التعرض للضغوط.

د- الاتصال والتأثير : يظهر الجدول (3) مستوى اتصال وتأثير عالي لافراد العينة يؤكد الوسط الحسابي العام لهذا البعد البالغ (4.07) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام(0.68) و(16.94%) على التوالي يعكسان درجة انسجام جيدة في الاجابات. اما على مستوى الفقرات فقد قيس الاتصال والتأثير بالفقرات(58,57,56,55,54) من الجزء الثالث من الاستبانة، وقد لاحظ الباحثان ان الديوان اعتمد على وسائل الاتصال الحديثة في تقاسم المعلومات والمعرفة بين العاملين فيه لتعزيز مقدرات الاتصال، عبر تشجيع ادارة الديوان لمنتسبيه على التعلم الإلكتروني بتوزيعه الحواسيب المحمولة على جميع المدققين وربطها بشبكة الانترنت والانترنت الخاصة بالديوان، فضلا عن توزيعه الهاتف النقال على رؤساء الهيئات لتوفير السهولة والسرعة في الاتصال وتبليغها بالقرارات اولاً بأول، واعلام مقر الديوان بما تواجهه الهيئات من مشكلات أوقضايا تستلزم الحلول السريعة وعقد اللقاءات والاجتماعات الاسبوعية لمجلس الرقابة المؤلف من رئيس الديوان ونوابه والمديرون العامون..

هـ - حل المشكلات وصنع القرار: سجلت هذه المقدره وسطا حسابيا عاما بلغ (4.24) اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، اذ تشير النتيجة إلى مقدره عالية في حل المشكلات وصنع القرار للديوان من خلال تحديد عناصر المشكلة والتشاور مع الاخرين لتطوير مجموعة من الافكار والحلول ، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف قد بلغا (0.64)، (15.07%) على التوالي، بما يعني ان هناك انسجام في اجابات افراد العينة على مضمون المقدره، والتي قيست بالفقرات (63,62,61,60,59) ، أن ذلك يؤكد اهتمام الديوان بتحديد أسباب المشكلة وعناصرها، جمع المعلومات وتحليلها تمهيدا لتفسيرها وصنع القرار المناسب مع الأخذ بالأعتبار محدداته القرار وتوقيته المناسب.

جدول (3) اجابات افراد العينة عموماً بصدد مستوى المقدرات الجوهرية (ن = 72)

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقدرات الجوهريّة للمنظمة										
			واظفة جداً		واظفة		معتدلة		عالية		عالية جداً		
			1	2	3	4	5	العدد	%	العدد	%		
(أ) - العمل الجماعي (العمل سوياً)													
21.91	0.893	4.07	1.4	1	5.6	4	11.1	8	48.6	35	33.3	24	هناك شفافية واحترام في التعامل مع الآخرين والإصغاء لثرويتهم وأرائهم. الاستعداد للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.
13.99	0.593	4.24	-	-	-	-	8.3	6	59.7	43	31.9	23	كفهم اهداف الفريق المشتركة والتعاون مع الآخرين لتحقيق تلك الاهداف.
17.55	0.732	4.17	-	-	4.2	3	6.9	5	56.9	41	31.9	23	الفهم والأخذ بالحسبان الإسهامات والخبرة والخلفية الثقافية للآخرين.
15.59	0.650	4.17	-	-	2.8	2	5.6	4	63.9	46	27.8	20	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للعمل الجماعي
17.26	0.72	4.16											
(ب) - جاهزية القيادة													
15.245	0.622	4.08	-	-	2.8	2	6.9	5	69.4	50	20.8	15	الشرح الواضح لأدوار ومسؤوليات العاملين والمعايير المتوقعة لأداء . المحافظة على إعلام العاملين بما يحدث . تشجيع طرح الأفكار والمساهمات من العاملين واعتماد الأفكار الجيدة . معاملة العاملين بعدالة وإصاف وبطريقة أبوية .
21.906	0.839	3.83	1.4	1	5.6	4	19.4	14	55.6	40	18.1	13	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لجاهزية القيادة
21.068	0.828	3.93	2.8	2	1.4	1	16.7	12	58.3	42	20.8	15	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للعمل الجماعي وجاهزية القيادة
28.743	1.075	3.74	4.2	3	9.7	7	19.4	14	41.7	30	25.0	18	
21.73	0.84	3.90											
19.50	0.78	4.03											

العمل الجماعي والقيادة

20123	0.813	4.04	1.4	1	1.4	1	18.1	13	50.0	36	29.2	21	تدريب العاملين بنشاط فونهم وضعهم وتصميم العمل لتزويد العاملين بفرص التطور والنقد.	تمكين العاملين تقديم الفضل ما لديهم	
19081	0.769	4.03	-	-	1.4	1	19.4	14	52.8	38	26.4	19	مساعدة العاملين في تحديد حاجاتهم التعليمية ومساعدة تدريبهم لتلائم والفرص التطويرية .		
22.435	0.875	3.90	2.8	2	2.8	2	18.1	13	54.2	39	22.2	16	تشجيع العاملين على تجربة الأشياء الجديدة والأخذ بالبيانات والتناء على الجهود والتجاح		
21.4	.856	4.00	1.4	1	4.2	3	15.3	11	51.4	37	27.8	20	التعامل بجدية مع الأداء الضعيف والسلوك غير اللائق		
20.75	0.828	3.992											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتمكين العاملين لتقديم الفضل ما لديهم		
(أ) - العمل بجدية لتحقيق النتائج .															
13.331	0.562	4.22	-	-	1.4	1	2.8	2	68.1	49	27.8	20	الترغيب بقبول المسؤولية في المجال المتغير من العمل وتسيير النتائج المطلوبة .	مدى الاعتماد الشخصية	
16.348	0.685	4.19	1.4	1			6.9	5	61.1	44	30.6	22	إدانة الأخطاء بتحقيق النتائج المرغوبة وليس الاستسلام لتسهل للمصاعب والفرق .		
18.349	0.778	4.24	1.4	1	1.4	1	8.3	6	50.0	36	38.9	28	المحافظة على الهدوء والسكينة عند تعرض للتضغوط		
16.01	0.68	4.22											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتمكين وتحقيق النتائج		
(ب) - تعزيز التغيير وتحسين المستمر															
18.75	0.765	4.08	1.4	1	1.4	1	12.5	9	56.9	41	27.8	20	العمل بسرعة ومرونة نحو التغيير .	الاعتماد الشخصية	
15.176	0.645	4.25	-	-	1.4	1	6.9	5	56.9	41	34.7	25	البحث عن الفرص لتتغير والتطوير والممارسة للمهارات الجديدة .		
17.174	0.699	4.07	-	-	1.4	1	16.7	12	55.6	40	26.4	19	إدارة المشاكل بذهنية منسجمة والبحث عن طرق لحل تطوير العمليات والممارسات .		
18.189	0.750	3.97	-	-	1.4	1	25.0	18	48.6	35	25.0	18	المضي بتجربة المداخل والوسائل الجديدة لتطبيق التكنولوجيا .		
21.301	0.835	3.92	1.4	1	4.2	3	18.1	13	54.2	39	22.2	16	دعم الآخرين تبني التغيير .		
18.20	0.7388	4.058											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتعزيز التغيير	الاعتماد الشخصية	
17.11	0.71	4.14											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتفاعلية الشخصية		
12.627	0.519	4.11					8.3	6	72.2	52	19.4	14	استعمال الوسيلة / اللغة والنمط المناسب للاتصال بالاشخاص وبالوضع المناسب .		الاعتماد الشخصية
21.908	0.861	3.93	2.8	2	2.8	2	15.3	11	56.9	41	22.2	16	التكاتف بطريقة مختصرة ومهيكلة (نمطية) جدا .		
18.300	0.732	4.00	1.4	1	4.2	3	13.9	10	59.7	43	22.2	16	الإصغاء جيدا وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الامتياز المشترك .		
17.007	0.682	4.01	1.4	1	1.4	1	9.7	7	69.4	50	18.1	13	المدخلات ذات الصلة بالوقت المناسب في التفاعلات والمناقشات .		
14.895	0.642	4.31					1	5.6	4	54.2	39	38.9	28	العمل بثقة مع الآخرين وإذا اقتضت ضرورة التيارات على موقفك دون أن تسبب إزعاج لآخرين .	
16.94	0.6872	4.072											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للاتصال و التأثير	حل المشكلات وصنع القرار	
14.00	0.61	4.35			1.4	1	2.8	2	55.6	40	40.3	29	تحديد العناصر الأساسية للمشكلة وأسبابها .		
13.53	0.57	4.25			1.4	1	2.8	2	65.3	47	30.6	22	جمع وتفسير المعلومات المتعلقة بالمشكلة مع التركيز على النقاط المناسبة والاستنتاجات .		
16.49	0.69	4.17			1.4	1	12.5	9	54.2	39	31.9	23	تطوير مجموعة من الأفكار والحلول والتوصيات اللازمة .		
14.45	0.61	4.22			1.4	1	5.6	4	62.5	45	30.6	22	التشاور مع الآخرين حول تقييم التأثير المتبادل للقرارات .		
16.89	0.71	4.21			1.4	1	8.3	6	56.9	41	33.3	24	الأخذ بالاعتبار محددات القرار وتوقيتها مع حدود السلطة الممنوحة إليك .	حل المشكلات وصنع القرار	
15.07	0.64	4.24											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لحل		

١٠- التركيز على الريائن والخدمة المقدمة													
15406	0.664	4.31	-	-	1.4	1	6.9	5	51.4	37	40.3	29	البناء والمحافظة على علاقات عمل ايجابية مع الريائن
17074	0.712	4.17	1.4	1	1.4	1	5.6	4	62.5	45	29.2	21	التكثف عن المتطلبات وتوحيص إلى لتحتون العمليه مع الريائن .
17439	0.715	4.10	-	-	1.4	1	16.7	12	52.8	38	29.2	21	إدارة توقعات الريائن من خلال توضيح ما هو ممكن وما هو غير ممكن.
18775	0.751	4.00	-	-	2.8	2	19.4	14	52.8	38	25.0	18	التحصول على كفاية عكسية منتظمة من الريائن
1717	0.71	4.15											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للتركيز على الريائن
١١- تطوير وتقد يح سياسات وبرامج فاعلة.													
14987	0.60	4.03	-	-	-	-	16.7	12	63.9	46	19.4	14	التأسيس على مخرجات ومناقج واضحة كعس مسوى عالي او استراتيجيات استراتيجيه.
17487	0.71	4.06	-	-	1.4	1	18.1	13	54.2	39	26.4	19	الأخذ بالرؤية لتطويره الأمد والرؤية التسموية للتضاييا ذات الأثر البائغ .
22305	0.86	3.86	-	-	8.3	6	19.4	14	50.0	36	22.2	16	الأخذ بمصالح الفرق سواء في داخل المنظمة أو خارجها
18324	0.71	3.88	-	-	2.8	2	23.6	17	56.9	41	16.7	12	تطبيق المدخل الإبداعي والتمرن.
2200	0.86	3.90	1.4	1	4.2	3	20.8	15	50.0	36	23.6	17	وضع الافتراضات على أساس كطين تعاند والمخاطرة
17146	0.69	4.03	-	-	-	-	22.2	16	52.8	38	25.0	18	تخطيط وتطبيق مبادئ إدارة المشروع لتطوير وتسييم السياسات والبرامج.
16506	0.69	4.15	1.4	1	-	-	8.3	6	62.5	45	27.8	20	التأسيس من خلال عمليات التكوين وإعادة النظر بالأداء
15036	0.62	4.11	-	-	1.4	1	9.7	7	65.3	47	23.6	17	إدارة التضاييا والتشكلات الحالية بفاعلية.
1849	0.72	4.00											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتطوير
١٢- إدارة العمل والموارد لتحقيق النتائج													
14189	0.56	4.01	-	-	1.4	1	11.1	8	72.2	52	15.3	11	وضع اهداف ومسويات ايجاز شخصية واضحة متفق عليها وموزية مع استراتيجيات وأهداف الفرق.
17955	0.73	4.06	-	-	5.6	4	6.9	5	63.9	46	23.6	17	وضع الخطط والجداول الزمنية الواقعية والمساحات بالوقت للتعامل مع الظروف .

مستوى
النتائج

14508	0.61	4.17	-	-	1.4	1	6.9	5	65.3	47	26.4	19	مراعاة التقدم والاستجابة السريعة والفاعلة لتغيرات في الأساليب والتوقيعات.
18284	0.75	4.08	-	-	2.8	2	15.3	11	52.8	38	29.2	21	البحث عن أفضل طرق الفاعلة والأقل تكلفة لتطبيق النتائج
18423	0.75	4.06	1.4	1	1.4	1	12.5	9	59.7	43	25.0	18	كثافة الموارد الضرورية لتسليم النتائج وتطبيق الإجراءات الصحيحة للسيطرة على الموارد.
1667	0.68	4.08											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لإدارة الثمن والموارد
(د) - استغلال المعلومات والمعرفة													
1864	0.78	4.19	1.4	1	2.8	2	5.6	4	55.6	40	34.7	25	معاملة المعلومات والخبرات والمعرفة كموجودات جوهرية.
2025	0.80	3.97			6.9	5	12.5	9	56.9	41	23.6	17	استعمال أسس التكنولوجيا في الحساب وإدارة ونشر وتوزيع المعلومات .
1872	0.78	4.14	1.4	1	2.8	2	6.9	5	58.3	42	30.6	22	ضمان المشاركة في المعلومات والمعرفة مع الذين هم في حاجة لها .
1920	0.79	4.10											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لا
1788	0.72	4.08											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتسليم النتائج

و - تسليم النتائج : حققت هذه المقدره وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري بلغ (4.08) مؤكداً وجود مقدره عالية في تسليم النتائج وبتشتت قليل في الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.72) و (17.88%) على التوالي، وقد قيست هذه المقدره بأربعة متغيرات فرعية (التركيز على الزبائن، تطوير السياسات والبرامج الفاعلة، إدارة العمل والموارد، وأستعمال المعلومات والمعرفة)، وبالفقرات (64-83)، وحقق المتغير الفرعي الاول (التركيز على الزبائن) أعلى وسطاً حسابياً بلغ (4.15)، متفوقاً على الأبعاد الأخرى، وأنحرافاً معيارياً ومعامل أختلاف بلغا (0.71)، (17.17%) على التوالي، بما يعني أن المنظمة تبني وتحافظ على علاقات إيجابية مع الزبائن. أما المتغير الفرعي الثاني (السياسات والبرامج الفاعلة) فقد سجل وسطاً عاماً بلغ (4.00) وبأنحراف معياري ومعامل ارتباط بلغ (0.72)، (18.49%) على التوالي، أما المتغير الفرعي الثالث (إدارة العمل والموارد) فحصل على وسطاً حسابياً بلغ (4.08)، وحقق أقل تشتتاً من بين المتغيرات الفرعية الأخرى، إذ بلغ الأنحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام له (0.68)، (16.67%) على التوالي، بما يمثل تجانس آراء العينة حول هذا البعد، فيما حقق المتغير الفرعي الرابع (أستعمال المعلومات والمعرفة) وسطاً حسابياً بلغ (4.10)، وأنحراف معياري ومعامل اختلاف عامين له (0.79)، (19.20%) على التوالي، وهذا مالمسه الباحثان إذ ان الديوان يراقب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بأيفاد منتسبيه إلى الدول المتقدمة في مجال التدقيق كمشاركين ومتلقين للمعرفة، فضلاً عن معاملة المعلومات كموجودات جوهرية، إذ أن الديوان في عمله الرقابي يستند إلى المعلومات والمعرفة الموثقة في التدقيق على الإدارات الخاضعة لتدقيقه.

المبحث الخامس اختبار العلاقات والتأثير

يهدف هذا المحور انطلاقاً من مصفوفة معاملات الارتباط لـ (Spearman) للتحقق من فرضيات نموذج الارتباط عبر مقارنة (t) المحسوبة بقيمة (t) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، فضلاً عن اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد أعتمد الباحثان المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغير التوضيحي في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعاً لمسارات علاقاتها التأثيرية عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التوضيحي (المعرفة الضمنية) والمتغير المستجيب (المقدرات

الجوهرية) إلى تأثير مباشر وآخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة، اما عن قبول او رفض الفرضيات فيتم عبر حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من اصل جميع النماذج فإذا حققت اكثر من (50%) تقبل الفرضية وكالاتي:

اولاً: اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية:

انطلقت فرضية البحث الرئيسة الاولى من توقع (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية وأبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير، الحدس) والمقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي والقيادة، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار، تسليم النتائج)) وللوصول الى الدلالة الكافية لدعم الفرضية من عدمه، يوضح الجدول (4) النتائج الآتية:

أ- أظهرت الخبرة (7) علاقات معنوية ايجابية مع المقدرات الجوهرية، ثلاث منها بمستوى (0.01) مع العمل الجماعي والقيادة، مع مدى الفاعلية الشخصية ومع تسليم النتائج وأربع بمستوى (0.05) مع تمكين العاملين، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار ومع أجمالي المقدرات الجوهرية من اصل (7) علاقات أي (100%) من إجمالي العلاقات، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والمقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والأجمالي.

ب- أظهرت المهارة وجود (5) علاقات معنوية من أصل (7) أي ما نسبته (71%)، واحدة بنسبة معنوية (0.01) مع تسليم النتائج وأربع بمستوى (0.05) مع الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار وأجمالي المقدرات الجوهرية وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والمقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والأجمالي.

ج- لم يظهر التفكير أية علاقة معنوية مع المقدرات الجوهرية وكانت أغلبها ايجابية وضعيفة بما يدل على أن مدراء الديوان وخبرائه لم يوظفوا تفكيرهم في بناء مقدرات مستقبلية وهذا لايسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية التي تنص (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير والمقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والأجمالي.

د- لم يظهر الحدس أية علاقة معنوية مع المقدرات الجوهرية وهذه النتيجة لاتسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الحدس والمقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والأجمالي.

هـ - أظهر إجمالي المعرفة الضمنية (5) علاقات معنوية مع المقدرات الجوهرية من أصل (7) بما يشكل ما نسبته (71%) من مجموع العلاقات وبمستوى (0.05) مع العمل الجماعي والقيادة، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، تسليم النتائج وأجمالي المقدرات الجوهرية وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أجمالي المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والأجمالي.

جدول (4)

قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية (n=72)

العلاقات المعنوية		اجمالي المقدرات الجوهرية		تسليم النتائج		حل المشكلات وضع القرار		الاتصال والتأثير		مدى الفاعلية الشخصية		تمكين العاملين		العمل الجماعي والقيادة		المقدرات الجوهرية المعرفة الضمنية
الاهمية النسبية	العدد	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	
100 %	7	2.325	*0.288	3.216	**0.369	1.933	*0.224	1.937	*0.225	3.185	**0.347	2.228	*0.244	3.178	**0.340	الخبرة
%71	5	1.809	*0.223	3.061	**0.337	2.286	*0.276	2.248	*0.255	2.286	*0.276	0.057	0.071	0.711	0.184	المهارة
-	-	0.720	0.142	1.007	0.212	0.792	0.122	0.823	0.153	0.913	0.184	0.220	0.144	1.960	0.169	التفكير
-	-	1.141	0.118	0.757	0.056	0.258	0.064	0.534	0.028	1.322	0.125	0.757	0.079	1.225	0.149	الحدس
%71	5	2.233	*0.247	2.373	*0.301	1.641	0.196	1.964	*0.228	2.369	*0.298	0.796	0.162	2.361	*0.294	إجمالي المعرفة الضمنية
	17	-	3	-	3	-	2	-	3	-	3	-	1	-	2	العدد
%48			%60		%60		%40		%60		%60		%20		%40	العلاقات المعنوية

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05=(1.667)

** قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01=(2.379)

و- بلغ عدد العلاقات المعنوية بين متغيرات المعرفة الضمنية ومتغيرات المقدرات الجوهرية (17) علاقة من مجموع (35) علاقة وهذه تشكل مانسبته (%48) وهي نتيجة لآتوفر الدعم الكافي لإثبات الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى العلاقات الفردية، ولكن وجود علاقة ارتباط معنوية بين إجمالي المعرفة الضمنية مع إجمالي المقدرات الجوهرية يسمح بقبولها على المستوى الإجمالي، بما يؤشر أن أبعاد المعرفة الضمنية ترتبط بقوة أكبر اذا ما أخذت مجتمعة في بناء وتعزيز المقدرات الجوهرية.

ثانياً: اختبار تأثير المعرفة الضمنية في المقدرات الجوهرية:

يركز هنا على اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعاً لمسارات علاقاتها التأثيرية في متغيرات البحث عن طريق تجزئة التأثير الكلي إذ نصت الفرضية الثانية على ان (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية في المقدرات الجوهرية ولدى تنفيذ البرنامج ظهرت النتائج الآتية وكما في الجدول (5):

أ- أظهرت الخبرة (7) نماذج معنوية مع المقدرات الجوهرية من اصل (7) نماذج وبما يشكل ما نسبته (100%) في كل من العمل الجماعي وجاهزية القيادة، مدى الفاعلية الشخصية، تسليم النتائج وإجمالي المقدرات الجوهرية وبمستوى معنوية (0.01) و(3) نماذج معنوية مع تمكين العاملين، الاتصال والتأثير وحل المشكلات وضع القرار وبمستوى معنوية (0.05) وكما يبينها الجدول (3-13). وأستكمالاً لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الخامسة ولتحديد مدى مساهمة الخبرة (المتغير التوضيحي) في المقدرات الجوهرية (المتغير المستجيب) والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر للخبرة في المقدرات الجوهرية وبأستعمال تحليل المسار، إذ ظهرت نتائج التحليل كما في الجدول (6):

جدول (5) قيم (F) المحسوبة لنماذج الانحدار لتأثير المعرفة الضمنية في المقدرات الجوهرية (n=72)

النماذج المعروفة	المقدرات الجوهرية		تسليم النتائج		حل المشكلات وصنع القرار		الاتصال والتأثير		مدى الفاعلية الشخصية		تكوين العاملين		العمل الجماعي والقيادة		المقدرات الجوهرية المعروفة الضمنية
	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	
1- الخبرة	0.09	**6.98	0.13	**10.34	0.05	*3.75	0.05	*3.74	0.16	**13.81	0.04	*3.73	0.11	**10.10	
2- المهارة	0.03	*3.27	0.12	**9.37	0.05	*3.91	0.09	**7.22	0.05	*4.20	0.00	0.01	0.01	1.84	
3- التفكير	0.01	0.52	0.01	1.01	0.01	0.63	0.01	0.68	0.01	0.83	0.00	0.05	0.01	0.41	
4- الحدس	0.08	1.30	0.01	0.57	0.01	0.66	0.00	0.29	0.02	1.75	0.00	0.57	0.02	1.50	
5- إجمالي المعرفة الضمنية	0.05	*4.26	0.09	**6.90	0.03	2.69	0.05	*3.86	0.08	**6.75	0.01	0.63	0.06	*4.26	
النماذج المعروفة	17	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	العدد	
		%60	%60	%60	%40	%60	%60	%60	%60	%20	%40	%40	%40	النسبة الأهمية	

* قيمة (F) الجدول عند مستوى معنوية 0.05 = (3.73)

** قيمة (F) الجدول عند مستوى معنوية 0.01 = (6.48)

جدول (6) العلاقة السببية بين الخبرة والمقدرات الجوهرية

حجم التأثير	نوع التأثير	المتغير الوسيط (من خلال)	المتغير المستجيب	المتغير التوضيحي
0.237331	تأثير مباشر		المقدرات الجوهرية	الخبرة
0.031115	تأثير غير مباشر	المهارة		
0.007264	تأثير غير مباشر	التفكير		
0.004288	تأثير غير مباشر	الحدس		
0.279998	التأثير الكلي		0.720002	التبواقي

ان توافر الخبرة لدى مديري الديوان سيؤدي الى تأثيرا مباشرا لها في المقدرات الجوهرية بمقدار (0.237331) والى تأثير غير مباشر من خلال المهارة بمقدار (0.031115) وهو اعلى من التأثير غير المباشر من خلال التفكير والحدس وبمقدار (0.007264)، (0.004288) على التوالي وبتأثير كلي بلغ (0.279998). هذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الخامسة التي تنص على أن (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في المقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والأجمالي بما يدل على

ان مديرو الديوان يستعينون بخبراتهم في بناء مقدرات الجوهرية من خلال احترام العاملين الاخرين والاستعداد الشخصي بتفاسم معرفتهم مع العاملين بمعيتهم.

ب- اظهرت المهارة (5) نماذج معنوية من اصل (7) مع المقدرات الجوهرية في كل من الأتصال والتأثير وتسليم النتائج بمستوى (0.01) وفي مدى الفاعلية الشخصية، حل المشكلات وصنع القرار وأجمالي المقدرات الجوهرية بمستوى (0.05) أي ما نسبته (71%) . وأستكمالاً لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية ولتحديد مدى مساهمة المهارة (المتغير التوضيحي) في المقدرات الجوهرية (متغير مستجيب) والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لابعاد المتغير التوضيحي الاول في المتغير المستجيب وبأستعمال تحليل المسار، اذ ظهرت نتائج التحليل وكما في الجدول (7).

جدول (7) العلاقة السببية بين المهارة والمقدرات الجوهرية

المتغير التوضيحي	المتغير المستجيب	المتغير الوسيط (من خلال)	نوع التأثير	حجم التأثير
المهارة	المقدرات الجوهرية	الخبرة	تأثير غير مباشر	0.114265
		التفكير	تأثير غير مباشر	0.005613
		الحدس	تأثير غير مباشر	0.002251
		التأثير الكلي		0.219998
البواقي	0.780002			

أظهرت القراءات تأثيراً مباشراً للمهارة وبمقدار (0.097869)، وتأثيراً غير مباشر من خلال الخبرة، التفكير والحدس بمقدار (0.114265)، (0.005613)، (0.002251) على التوالي وتأثير كلي بلغ (0.219998)، بما يشير إلى ان تغييراً مهماً يحدث في المقدرات الجوهرية من خلال المهارة التي يمتلكها مديرو الديوان. هذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية.

ج- يوضح الجدول (5) أن التفكير لم يظهر أي نموذجاً معنوية مع المقدرات الجوهرية، بما يدل على أن الديوان لم يستثمر تفكير مديروه في بحث وتطوير مستقبله وبناء مقدراته الجوهرية. وأستكمالاً لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية ولتحديد مدى مساهمة التفكير في المقدرات الجوهرية والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لبعده التفكير في المقدرات وبأستعمال تحليل المسار، اذ ظهرت النتائج كما في الجدول (8):

جدول (8) العلاقة السببية بين التفكير والمقدرات الجوهرية

المتغير التوضيحي	المتغير المستجيب	المتغير الوسيط (من خا)	نوع التأثير	حجم التأثير
التفكير	مقدرات الجوهرية	الخبرة	تأثير غير مباشر	0.104425
		المهارة	تأثير غير مباشر	0.016275
		الحدس	تأثير غير مباشر	0.002787
		التأثير الكلي		0.139997
البواقي	0.860003			

اذ سجل التفكير تأثيراً مباشراً مقداره (0.016510) في المتغير الاستجابي المقدرات الجوهرية، وتأثيراً غير مباشر عبر ابعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، الحدس) بمقدار (0.104425) ، (0.016275)، (0.002787) على التوالي وتأثير كلي بلغ (0.139997)، بما يؤشر ان تأثير التفكير يتعزز من خلال الخبرة بشكل واضح مقابل انحسار تأثيره عبر كل من المهارة والحدس. وهذه النتيجة لاتسمح بقبول

الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة والتي تنص على أن(هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير في المقدرات الجوهرية) على المستويين الأجمالي والفردى.
 -لم يظهر الحدس أي نموذجاً معنوياً مع المقدرات الجوهرية ،بما يدل على أن الديوان لم يستثمر الحدس في بحث وتطوير مستقبل الديوان وبناء مقدراته الجوهرية وكما في الجدول(5). وأستكمالاً لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة ولتحديد مدى مساهمة الحدس (المتغير التوضيحي) في المقدرات الجوهرية(متغير مستجيب) والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لبعد الحدس في المقدرات الجوهرية ، اذ ظهرت نتائج تحليل المسار في الجدول(9):

جدول (9) العلاقة السببية بين الحدس والمقدرات الجوهرية

حجم التأثير	نوع التأثير	المتغير الوسيط (خلال)	المتغير المستجيب	المتغير التوضيحي
0.010722	تأثير مباشر		المقدرات الجوهرية	الحدس
0.094932	تأثير غير مباشر	الخبرة		
0.010052	تأثير غير مباشر	المهارة		
0.004292	تأثير غير مباشر	التفكير		
0.118998	التأثير الكلي		0.881002	البواقي

اذ أحرز الحدس تأثيراً مباشراً في المقدرات الجوهرية مقدارها(0.010722)،وتأثيراً غير مباشر عبر ابعاد (الخبرة، المهارة، التفكير)بمقدار(0.094932)،(0.010052)،(0.004292) على التوالي، أي بتأثير كلي بلغ(0.118998).

هذه النتيجة لاتسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للحدس في المقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والأجمالي. بما يدل على الرغم من توافر الحدس لدى مديري الديوان غير أنه استثمر حدس مديروه بصورة ضعيفة في بناء مقدراته الجوهرية .
 هـ-أظهر أجمالي المعرفة الضمنية(5)نماذج معنوية من أصل(7) أي مانسبته (71%)، في كل من مدى الفاعلية الشخصية وتسليم النتائج بمستوى (0.01) وفي كل من العمل الجماعي وجاهزية القيادة، الأتصال والتأثير وفي أجمالي المقدرات الجوهرية بمستوى معنوية(0.05). وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الخامسة والتي تنص على أن(هناك تأثير ذو دلالة معنوية للأجمالي المعرفة الضمنية في المقدرات الجوهرية) على المستويين الفردي والأجمالي. هذه النتائج لاتوفر دعماً كافياً للفرضية الرئيسة الثانية على المستوى الفردي لكنها تقبل على المستوى الاجمالي.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات الخاصة بنموذج الارتباط

- 1- كان استثمار الديوان لخبرات مديره جيداً في بناء مقدراته الجوهرية عبر العمل الجماعي والقيادة ، تمكين العاملين، الفاعلية الشخصية، تسليم النتائج بما يسهم في تفهم الآخرين والأخذ بالحسبان خبراتهم وخلفياتهم الثقافية ومساعدتهم بتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد حاجات العاملين الفعلية عبر استمارات تقييم الانجاز الشخصي السنوية.
- 2- ظهر أن مستوى اهتمام الديوان بتوظيف مهارة مديره والمحاسبين القانونيين في بناء مقدراته الجوهرية كان جيداً، إذ أسهمت المهارة في الاتصال والتأثير باستعمال الوسيلة المناسبة للاتصال بالأشخاص، العمل بسرعة لانجاز المهام وفي تسليم النتائج من خلال التركيز على الجودة ووضع توقيتات واقعية لانجاز المهام.
- 3- ظهر قصور واضح في مقدرة توظيف التفكير في بناء المقدرات الجوهرية عبر وضع السياسات الفاعلة لإعادة تحديد الأسقيات والموارد التي تعد مصدراً لبناء وتعزيز المقدرات الجوهرية والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- 4- لم يستفد الديوان من حدس مديره ومحاسبيه القانونيين في بناء مقدراته الجوهرية، إذ أنه لم يظهر أية مساهمة في بناء المقدرات الجوهرية للديوان عبر إدارة توقعات الزبائن الداخليين والخارجيين.
- 5- اتضح أن الديوان لم يستفد كثيراً من المعرفة الضمنية العالية لدى مديره والمحاسبين القانونيين والمتوفرة بصورة خبرة، مهارة، تفكير، حدس في تعزيز مقدراته الجوهرية، إذ أسهمت في تعزيز بعضاً منها كما في التعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحمل المسؤولية.

ثانيا: الاستنتاجات الخاصة بنموذج التأثير

- 6- أستثمر الديوان خبرات مديره في التأثير في بناء المقدرات الجوهرية للديوان في العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء هيئاته، تحقيق النتائج بالرغم من المصاعب والعراقيل التي يواجهها الديوان، كتابة تقاريره بطريقة مهيكلة وواضحة وجمع المعلومات وتحليلها بأسلوب مهني لاكتشاف الأخطاء وحل المشكلات وصنع القرارات الصائبة.
- 7- أستثمر الديوان مهارة مديره في التأثير في بناء مقدراته عبر بناء الفاعلية الشخصية للعاملين، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار، تسليم النتائج المرغوبة وفي الوقت المحدد.
- 8- لم يظهر التفكير تأثيراً في بناء مقدرات الديوان الجوهرية عبر تبني الذهنية المتفتحة للبحث وتطوير مستقبله وتشجيع العاملين على طرح الأفكار والمبادرات والإبداعات الجديدة.
- 9- لم يوظف حدس المديرين عبر التحليل المتأني والشامل لمستقبل الديوان في احداث تغييرا في بناء مقدرات الديوان الجوهرية والأخذ بالرؤية الجماعية والشمولية للقضايا ذات الأثر البالغ.
- 10- أسهمت المعرفة الضمنية لخبراء الديوان في التأثير في بناء مقدراته الجوهرية عبر توظيفها في توجيه العاملين والتعامل بمهارة لمعالجة الأداء الضعيف وتطوير مهارات البحث عن الفرص.

ثالثا: التوصيات الخاصة بنموذج الارتباط

- 1- ضرورة استفادة قيادة الديوان بشكل أكبر من الخبرة المتوفرة لدى مديره والمحاسبين القانونيين في التعامل مع الآخرين بشفافية والإصغاء لرؤيتهم وأرائهم والمحافظة على إعلام العاملين بكل ما يحدث وتطوير خبراتهم الإدارية والفنية عبر توفير الفرص الملائمة للتعليم.
- 2- ضرورة اهتمام الديوان في توظيف المهارة في بناء مقدراته الجوهرية عبر البحث عن فرص لتطوير المهارات بالاطلاع على عمل الدواوين الأخرى وتشجيع المنتسبين على المداخلات ذات الصلة وبالوقت المناسب والمحافظة على علاقات عمل ايجابية مع الزبائن.
- 3- ضرورة تعزيز دور التفكير في بناء مقدرات الديوان الجوهرية عبر تبني مجموعة من الأفكار الجيدة لتطوير العمليات والممارسات الإدارية والفنية وإدارة المشكلات بذهنية متفتحة وبرؤية شمولية وجماعية لتطوير مستقبل الديوان وبضرورة التقليل الجدي لضغوطات الوقت وتشتت المهام بما يتيح وقتاً أكبر للبحث وتطوير مستقبله.

- 4- ضرورة تعزيز دور حدس مديري الديوان في بناء مقدراته الجوهرية، لذا فعلى قيادة الديوان استثمار الحدس عبر التحليل المتأنى والشامل وتحقيق الانسجام بين العاملين والأخذ بأفكارهم.
- 5- ضرورة تعزيز دور المعرفة الضمنية المتوافرة بصورة خبرة، مهارة، تفكير و حدس لتعزيز مقدرات الديوان من خلال تحديد الموارد الضرورية والأسبقيات وانجاز المهام بفاعلية والاستثمار الأمثل للتكنولوجيا لتقاسم المعرفة. و إنشاء مركز استشاري لتقديم الاستشارات الإدارية والمالية والفنية بما يسمح بتنويع موارده وعدم الاعتماد كلية على التخصصات المركزية.

رابعاً: التوصيات الخاصة بنموذج التأثير

- 1- ضرورة استفادة قيادة الديوان من خبرة مديريه في التأثير بمقدرات الديوان الجوهرية عبر تحفيزهم بإشاعة الأمان الوظيفي لتوظيف خبراتهم في المحافظة على ثقافة الديوان وتطويرها.
- 2- ضرورة استثمار قيادة الديوان مهارة مديروه ومحاسبه القانونيين في التأثير بمقدراته الجوهرية عبر تبني إستراتيجية للتدريب وإشاعة فلسفة التعلم للتخلص من السلوكيات التقليدية
- 3- ضرورة تفعيل قيادة الديوان للتفكير في أحداث تأثير في مقدراته الجوهرية عبر توجيه التفكير المتوافر في أذهان خبرائه نحو أفاق التفكير الاستراتيجي بما يتواءم ورؤية قيادة الديوان لتطويره والتأسيس لنشر الوعي المالي والتدقيقي في المجتمع، فضلاً عن تشجيع منتسبيه على البحث ومواكبة التطورات في مجال العمل والاختصاص.
- 4- ضرورة تفعيل قيادة الديوان للحدس المتوافر في أذهان مديري الديوان ومحاسبه في التأثير في مقدرات الديوان الجوهرية عبر تشجيع الممارسات القائمة على التأمل والخيال والحدس، دون تحسب من الكلفة التي يتحملها الديوان وما قد ينتج عنها من أخطاء.

المصادر

- 1- التكريتي ، غالب ياسين سعد، (2003) ، "المعلوماتية وإدارة المعرفة " رؤيا إستراتيجية"، جامعة الزينونة الأردنية
- 2- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 3 - شاکر، أمين، (1987) "الموسوعة العربية الميسرة" ج1، دار النهضة للتوزيع والنشر، بيروت.
- 4- الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم، (2002)، أدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بفلسفة إدارة الأعمال - الجامعة المستنصرية .
- 5--العنزي ، سعد علي، (2006) ، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد - بغداد المجلد (12) ، العدد (47) .

- 6-Alavl, M. & Leidner, D., (1999), "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits", Communication of the Association for Information Systems, VOL 1 article. 7.
- 7- Antal, Ariane, Berthoin (2000), "Types of Knowledge Gained by Export Relate Managers", Journal of General management, NO.2,p.p:32-51.
- 8- Awad, Elas M.& Ghaziri, Hassam M., (2004) , knowledge management , prentice Hell publishing
- 9- Boxall, peter & Purcell, John, (2008), "Strategic Management Human Resources:

The Pursuit of Productivity, Flexibility and Legitimacy”, Oxford University Press. Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B.(2007), Strategic Management Creating Competitive Advantages, 3ed, Mc Graw- Hill, Irwin.

- 10 - Beckman T. (1998), “Knowledge Management: A Technical Review, GWU Working Paper, Washington –
- 11- Bueno, Eduardo, salmador, mari paz, (2004), “The Role of Social Capital in Today’s Economy”, Journal of Intellectual Capital VOL 4, NO.1, Emerald Group Publishing Limited
- 12-Bueno, Eduardo, salmador, mari paz, (2004), “The Role of Social Capital in Today’s Economy”, Journal of Intellectual Capital VOL 4, NO.1, Emerald Group Publishing Limited .
- 13--Campos, Eduardo Bueno & Sanches, M a Paz Sahnador, (2003),” Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process; Information, Complexity & Imagination”
Journal of Knowledge Management. Vol 7, NO 2, MGB up Limited.
- 14- Cardy, Robert L. & Gandz Jeffrey, (2007), “Be Structured in Managing Talent, Don’t Leave Sustainable Competitive Advantage to Change”, Development And Learning in Organizations, VOL 1, NO.3, P.P:31-34, Emerald Group publishing limite
- 15- Charney, Michael, (2002), “Total Knowledge Management”
www.kamoon.com.
- 16- Charney, Michael, (2002) “Total Knowledge Management”,
www.kamoon.Com.
- 17-Charlotte, Linde, (2001), “Narrative and Social Tacit Knowledge”, Journal of knowledge Management, Special Issue on Tacit Knowledge Exchange and Active Learning, VOL.5 NO.2, P.P.1-16.
- 18- Cohen / M.D.& Bacdayan, p. (1996), “Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory : Evidence From A Laboratory Study”, In M.D.cohen & L.S. sproull (eds) : Organizational Learning , London: Sage Publications, p.p. (403-429).
- 19-Coyne , P. Kavin , etal , (2004), is your, competence Amirage?”, The McKinsey, Quanterly No.1 .
- 20-Daft, Richard L.(2001) "Organization theory and design "7/ed.south-Western college publishing,
- 21-Davenport Thomas H. & Prusak Lauvence, (1999) “Working Knowledge How Organizations Manage What They know ", Boston Massachusetts, Harvard Business school press.
- 22- Drejer, Anders, (2008),” Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management”, Hand Book of Business strategy, , p.p.143-147, Emerald publishing Limited, ISSN 0894-4318.

- 22- Evans, W. Randy & Carson, M. Charles, (2005), "A Social Capital Explanation of The Relationship Between Functional Diversity and Group Performance Team Performance Management", Team Performance Management, VOL.11 NO.778P.P:302-315, Emerald Group publishing limited .
- 23- Fahy, John, (2000), " The Resource- Based View of The Firm: Some Stumbling- Blocks on The Road to Under Standing Sustainable Competitive Advantage ", Journal of European Industrial training, 24/2/3/4, P.P.94-104.
- 24- Garcia- Perez, Alexeis & Mitra, Amit, (2007), "Tacit Knowledge Elicitation and Measurement in Research Organization: A Methodological Approach", www.ejkm.com.
- 25- Geraldi, Joana G. (2007), "Core Competences in Projects And Multi-Project Firms", Universitat Siegen, Fachbereich Maschinenbau .
- 26-- Hansen, Morten t. etal, (1999), "What's Your Strategy For Managing Knowledge", Harvard Business review, Reprint 99206.
- 27- Hitt, Michael A. etal, (2001), "Strategic Management, Competitiveness and Globalization", South-Western College Publishing Edition-4.
- 28- Howells, J. (1996), "Tacit knowledge, Innovation, & Technology Transfer, Technology Analysis & Strategic Management" VOL. 6, NO.2 .
- 29-- Kay, J.,(1993),"Foundation of Corporate Success", Oxford University Press, Oxford.
- 30- Kamoche, ken, (2008), "strategy knowledge Appropriation & Ethics in HRM", Oxford University Press
- 31- 31- Kotler, Philip,(2005),"Marketing An Introduction".7ed, Gary Armstrong Pr
- 32- Koeing E.D.Micheal, (2001), "Education For Knowledge Management", Information Services & Use, VOL 19, Issue 1,ISSN:0167-5265.
- 33- Lambe, Patrick, (2000), "The Autism of Knowledge Management", www.straitsknowledge.com.
- 34- Legge, Karen, (2008), "The Ethics of HRM in Dealing With Individual Employees Without Collective Representation", Oxford University Press.
- 35- Mazzarol,Tim&Soutar,JeafferyNorman,(1999),"Sustainable Advantage for Educational in Situations, The International Journal of Educational Management,13/6.
- 36- Mcadam, Rodney, Mason, Bob, McCory, Josephine,(2007), "Exploring Dichotomies Within the Tacit Knowledge Literature: Towards a Process of Tacit Knowing in Organization" , Journal of Knowledge Management, VOL 11, NO2, Emerald Group publishing.
- 37- McElroy, Mark W. (2002), "Social Innovation Capital", Journal of Intellectual Capital, VOL.3 NO.1,P.P.30-39, MCB Up Limited.
- 38- Merton, Robert C.,(2005),"Core Competence Framework", Harvard press,NO.302A.

- 39--Nonaka I.&Takeuchi H. (1995) "The knowledge creating company how Japanese companies create the dynamics of innovation" New York ,NY university press. Oxford.
- 40- O Keeffe, Ted, (2006), "Toward Zero Management Learning Organization" Hand Book of Business strategy, p.p.293-298, Emerald Group publishing,ISSN08944318.
- 41- Pathirage P., Chaminda, Amaratunga G. & Dilanthi, Haigh p.richard, (2007), "Tacit Knowledge & Organizational Performance: ConstructIndustryPerspective", Journal of Knowledge Management, VOL 11, NO.1. , Emerald Group publishing.
- 42-Po"yho"nem, Aino,(2004), "Modeling And Measuring Organizational Knowledge", Acta Universities Lappeenrantaensis, ISB, 51-764-985-1
- 43- Spend love, Marion, (2007), "Competencies For Effective Leadership in Higher Education", International journal of Education management, VOL 21 NO.5, p.p:407-417, Emerald Publishing Limited.
- 44- Thompson, J. & Richardson, B, (2000), "Strategic Competence Success: Towards A Model of The Competent Seven Competent Organization ", [http:11 www.thamsonarning. Com.uk](http://www.thamsonarning.com.uk)1.p:3.
- 45- Thompson A.Jr.& Strickland,A.J (2003)" Strategic Management Concepts and cass"13ed McGraw –Hill ,USA.
- 46--. Tinto,Rio,(2005),"Core Competencies For Resources Professionals", www.riotinto.com
- 47- 47- Therin, Francios, (2002)"Organizational Learning And Innovation in High Teach Small Firms, Computer Society", [www.ther in & esc-grenoble-com](http://www.therin & esc-grenoble-com)
- 48—Thompson j. & Richardson, B.,(2000), "Strategic & Competence Success: Towards A model of the Comprehensively Competent organization ",<http://www.thomsonarning.com.uk/> , P(3) .
- 49- Von krough, Geary, (2001), "Making The Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework", Long kange Planning 34, p.p.421-439, Elsevier ScienceLtd.
- 50-Vouros A., George,(2003), "Technological Issues Towards knowledge-Powered Organization", Journal of Knowledge Management , VOL 7, No. 3, Emerald Group publishing
- 51- Waddle, Steve, (2002), "Core Competence, Organizational Futuers"INC,UPTON ST,Bosten , www.thecollabrationworks
- 52- Wolfe, mark (2007),Broad band video conferencing as a knowledge management tool,"VOL 1, NO.36.
- 53-.Wheelen, Thomas L.& Hungar jDavid (2010) " Strategic Management and Business Police Achieving Sustainability" 12ed,Pearson Prentice Hall,New Jersy.
- 54- Zack , m, (1999), "Developing Knowledge Strategy", California Management Review, VOL, 41 NO.3.