

## دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد / الفرات الاوسط

الباحث م.م. صالح مهدي الحسنوي جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال تاريخ قبول النشر: 2015/1/18	الباحث سرمد عبد الله الشمري جامعة كربلاء/كلية الزراعة مدير شعبة الحسابات تاريخ استلام البحث: 2014/11/9	الباحث م.م. أحمد عبد الله الشمري جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال تاريخ استلام البحث: 2014/11/9
---	--	--

### المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد أثر خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي بالتطبيق في منظمتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد ابعاد صناع المعرفة (الانجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الاهداف الموجهة) استناداً إلى (Cheng & Zhang, 2008: 3)، واعتماد أبعاد الأداء العالي (جودة الإدارة والانفتاح والتوجه الفعال والالتزام طويل الأمد والتحسين المستمر وجودة قوى العمل) بالاستناد إلى (DeWaal, et al., 2014: 37-38)، حيث تم اختيار كليات الإدارة والاقتصاد للفرات الاوسط ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (30) فرداً من الكليات عينة البحث، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman) واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لخصائص صناع المعرفة دوراً فاعلاً في تحقيق الأداء العالي الذي يسهم في تحقيق اهداف ورسالة الكليات عينة البحث على المستوى الاجتماعي والأكاديمي العلمي، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها:

- التركيز على استقطاب صناع المعرفة والاستفادة من المخزون المعرفي الممثلة نتيجة الخبرة والتعلم واستثماره في تحقيق الأداء العالي ولمختلف الممارسات والأنشطة الجامعية.
- السعي إلى تحقيق الاهتمام المتوازن في جوانب ومجالات الأداء الجامعي المختلفة من اجل الارتقاء بالأداء العالي وبما يضمن تحسين تفوق الجامعات قيد البحث في المجالات والمناهج المختلفة.
- توفير مناخ يشجع الأفكار المبدعة والمبتكرة من مختلف العاملين سواء كانوا (موظفين، اساتذة) في تطوير نشاطاتهم داخل الجامعة وبالتالي ينعكس على تطوير أداء كلياتهم وجامعاتهم.
- استخدام اساليب وطرائق متجددة ومبتكرة في مجالات الادارة والتعليم وغيرها من المجالات التي ترفع مستوى الأداء وتحقق التفوق والتميز في قطاع مهم في البلد.

### The Role of the Characteristics of Knowledge Workers in Achieving High Performance for Organizations

A prospective study of a sample of the views of the leaders of the faculties of Administrative and Economics \ Al-Forat Al-Aousat

Saleh Mahdy Al-Hassnaoy  
Karbala University  
College of  
Administration&Economics  
salehmahdY88@yahoo.com

Srmed Abdullah Al-Shummary  
Karbala University  
College of Agriculture  
Srmed85@yahoo.com

Ahmad Abdullah Al-Shummary  
Karbala University  
College of  
Administration&Economics  
ahmadalshummary@yahoo.com

### Abstract

This Research aimed at determining the influence of knowledge workers on the achieving High Performance of Iraqi Organizations. For this purpose the researcher has depended on the dimensions of knowledge workers (Achievements and challenges, Individual growth, Autonomy, Recognition and Oriented-goals) according to (Cheng&Zhang, 2008: 3). And The

dimensions of High Performance (Management Quality, Openness and Action-Oriented, Long-term Orientation, Continuous Improvement and Renewal, Quality of Employees) that have been used are according to (DeWaal, et al., 2014: 37-38). Faculties of Administration and Economic of AL-Forat al-Awsat has been chosen to verify this Research via questionnaire used (30) individuals of the college, in addition to personal interviews.

The Spearman connection factor and the (t) test to recognize the identity of this relation, and the (F) test to determine the identity of the regression equation, also the ( $R^2$ ) has been used to explain the degree of the influence of the independent variable in the dependent variable. Some of the most important conclusions the study arrived that Characteristics of knowledge Workers have active role in achieving the high performance that contributes to achieving the goals and mission of colleges sample search on the level of scientific and academic, research has concluded a number of recommendations, some of which are:

- Focus on Recruitment knowledge Workers, take advantage of the property as a result of the stock of knowledge and experience learning, and invested in achieving the high performance and the various practices and university activities.
- The quest to achieve balanced attention to the aspects of the various areas of university performance in order to improve the high performance and ensuring improvement outweigh the universities under discussion in the fields and the different approaches.
- Provide an atmosphere that promotes the creative and innovative ideas from different operators, whether they (staff, professors) in the development of their activities within the university and thus reflected on the development of the performance of their faculties and universities.
- Methods and the use of renewable and innovative methods in the areas of administration, education and other fields that raise the level of performance and achieve excellence in an important sector in the country.

#### المقدمة

تعد الموارد البشرية في أي منظمة بمثابة العمود الفقري لها، والذي يوصلها إلى تحقيق أهدافها وعلى المستويات كافة، وفي ظل التطورات الحاصلة في مختلف المجالات حول المنظمة أصبح من الضروري أن تمتلك موارد بشرية ليست فقط ذات خبرة وتجربة ومهارة وقابليات تمكنها من أداء مهماتها على أكمل وجه، وإنما أصبح من الواجب امتلاك موارد بشرية موهوبة بدرجة كافية تمكنها من الإبداع والابتكار والتجديد متمثلة بصناع المعرفة، والتي تصب جميعها في التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق والحصول على أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق، والذي لا يتحقق إلا من خلال الأداء العالي الذي يتولد من خلال ما تمتلكه المنظمات من أفراد موهوبين يحققون الأفضل من خلال ما يؤدونه في منظماتهم التي بدورها تنجز أهدافها وأهدافهم، فالأفراد الموهوبين وبما يمتلكونه من معرفة

يحققون لمنظمتهم مستويات عالية من الأداء الذي يؤدي الى تميز كبير في مجال عملها مقارنةً بنظيراتها.

مما سبق يتبين أهمية صناع المعرفة بأبعاده الأربعة (الانجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الاهداف الموجهة) للأفراد ذوي المواهب التي تحقق للمنظمة مستويات أداء عالية تقاس من خلال (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل).

وقد تم اختيار كليات الإدارة والاقتصاد للفرات الاوسط لتطبيق الجانب الميداني للبحث، وذلك لما تمتلكه من أساتذة ومدراء موهوبين قادرين على تحقيق مستويات عالية من الأداء. ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث وكالاتي:

- ◆ المبحث الأول: منهجية البحث.
- ◆ المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث (صناع المعرفة والأداء العالي).
- ◆ المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث.
- ◆ المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

### المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية:

**أولاً: مشكلة البحث:** تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ((هل تدرك الكليات عينة البحث أهمية خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي في ظل بيئة متنوعة ثقافياً ومعرفياً؟)) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

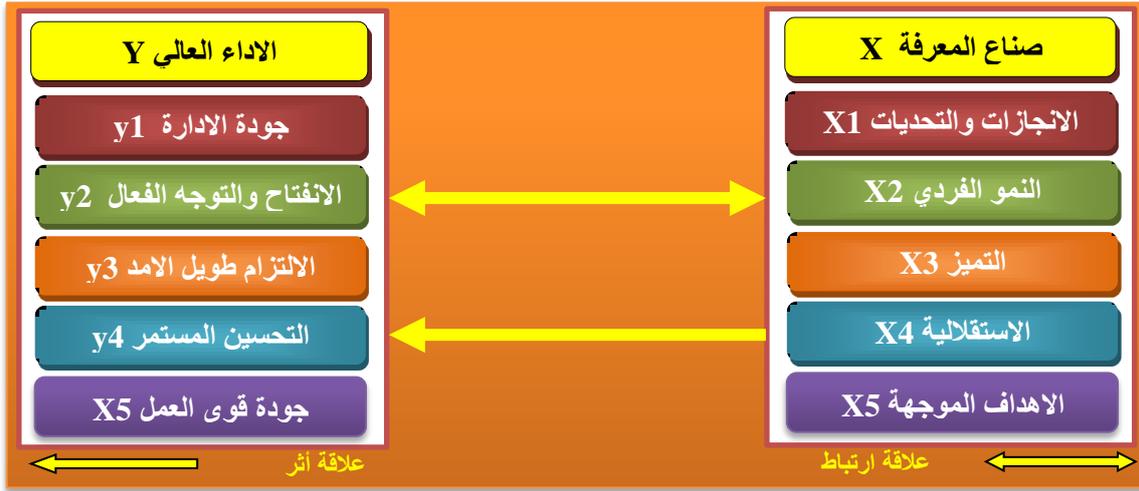
- هل يتم توظيف خصائص صناع المعرفة في الكليات عينة البحث بشكل يساهم في تحقيق وتعزيز الأداء العالي؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين خصائص صناع المعرفة وتحقيق الأداء العالي؟
- هل يوجد تأثير لخصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي؟
- ثانياً: أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من كونه يحاكي واجهة كبيرة من مؤسسات التعليم العالي في بلدنا العزيز الذي يتجه نحو مواكبة المنظمات التعليمية العالمية ويتمثل ذلك بكليات الإدارة والاقتصاد / الفرات الاوسط، التي حصلت على مراتب متقدمة على مستوى العراق في تقييم الأداء من قبل وزارة العليم العالي والبحث العلمي ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث
- إنه سلط الضوء على دور صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي في الكليات عينة البحث، وما يساهم في تطوير الموارد البشرية فيها والمتمثلة بقياداتها العليا.
- التعرف على إمكانات وقدرات الكليات عينة البحث في المجال العلمي والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل الكليات للتعرف على الاسباب التي مكنتها من الحصول على مرتبة متقدمة في الاداء.
- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين صناع المعرفة والأداء العالي، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها.

**ثالثاً: أهداف البحث:** يهدف البحث إلى معرفة دور صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي في كليات الإدارة والاقتصاد للفرات الاوسط من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية.
- ب- تحليل العلاقة بين صناع المعرفة والأداء العالي في الكليات عينة البحث.
- ت- اختبار أثر صناع المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء العالي في الكلية وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال.

رابعا: **مخطط البحث الفرضي**: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر صناعات المعرفة في الأداء العالي والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية:

1. **المتغير المستقل (X) (Independent Variable)**: ويتمثل بصناعات المعرفة وأبعاده المتمثلة بـ (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة).
2. **المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable)**: ويتمثل بالأداء العالي بأبعاده المتمثلة بـ (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل). ومثلما يبينها شكل (1)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامسا: **فرضيات البحث**: انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناعات المعرفة والأداء العالي بأبعاده، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإنجازات والتحديات والأداء العالي بأبعاده.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمو الفردي والأداء العالي بأبعاده.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التميز والأداء العالي بأبعاده.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية والأداء العالي بأبعاده.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف الموجهة والأداء العالي بأبعاده.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية**: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصناعات المعرفة في الأداء العالي، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإنجازات والتحديات في الأداء العالي.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمو الفردي في الأداء العالي.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتميز في الأداء العالي.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في الأداء العالي.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأهداف الموجهة في الأداء العالي.

سادسا: **حدود البحث**

- 1- **الحدود المكانية**: تتمثل الحدود المكانية للبحث بكليات الإدارة والاقتصاد للفرات الأوسط (كربلاء، الكوفة، بابل، القادسية) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من إمكانات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة وبما تتمتع به من كفاءة أساتذتها ومدرائها ومقدرات تمكنها من الحصول على مراتب متقدمة في تقييم الأداء في قطاع التعليم وهو قطاع مهم في البلد.

2- **الحدود الزمنية:** لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2014/ 9/4 م ولغاية 2014/ 9/30 م.

3- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة ميدان البحث والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (30) استاذاً بمنصب عميد ومعاون عميد ورئيس قسم في الكليات عينة البحث.

**سابعا: أدوات البحث:** من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1- **أدوات الإطار النظري:** وتمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.

2- **أدوات الإطار الميداني:** اعتمدت عدة أساليب لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي:

أ. **المقابلة الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة.

ب. **استمارة الاستبانة:** اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن أحد عشر رتبة (0% - 100%) انظر ملحق (1).

**ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي:** تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية لتحليل فرضيات البحث واختبارها

أ. **معامل الارتباط البسيط:** أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.

ب. **معامل الانحدار الخطي البسيط:** أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

ج. **معامل التفسير ( $R^2$ ):** أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد.

د. **اختبار (t):** أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط.

هـ. **اختبار (F):** أستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير.

و. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات.

### المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لصناع المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ (الانجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الاهداف الموجهة) والإطار النظري للأداء العالي من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) وكالاتي:

#### اولاً: صناع المعرفة Knowledge Workers

##### 1. المفهوم والأهمية

لقد اتفق كثير من الكتاب والباحثون على ان مفهوم صناع المعرفة وضع من قبل العالم الأمريكي بيتر دركر في خمسينيات القرن الحالي وايضاً بما جاء به العالم الكندي المشهور فرانسيز وكما مبين ادناه

(Guidice,2009:144),(Schneckenberg,2009:513),(Juan&Kai,2010:996),

(Eschenbach,2010:476),(Liu&Chai,2011:3),(Bildstein,etal.,2013:790) .

ان صناع المعرفة هم المجموعات الجديدة التي تشكلت في عصر اقتصاد المعرفة وقد قام العديد من العلماء الاجانب والمحليين بأجراء الدراسات عليهم ومنهم بيتر دركر الذي وصفهم الاشخاص الذين يفهمون ويستعملون الرموز والمفاهيم والمعرفة والمعلومات، اما آرثر اندرسون يصفهم بالمجموعات التي تمتلك الفكر والابداع والسلطة ، اما فرانسيز العالم الكندي المشهور يصر بأن صناع المعرفة هم العاملون الذين يخلقون الثروة بالدماغ بدلاً من الايدي، وهم يضيفون القيمة الى منتجات المنظمة من خلال ابداعاتهم وتحليلهم واحكامهم وتكاملهم وتصميمهم، وفي الوقت

الحاضر فأن التعريف المقبول عموماً لصناع المعرفة بأنهم العاملين المفكرين الذين يمتلكون المعرفة القوية والقدرة على الابداع وبإمكانهم الاستفادة التامة من التعلم والتقنية الحديثة لتحسين كفاءة العمل . ويرى (Mladkova,2011:250) ان بيتر دركر هو اول من استخدم مصطلح صانع المعرفة وعرفه من خلال النقاط الآتية :

- هو العامل الذي يمتلك معرفة مهمة للمنظمة وغالباً ما يكون الشخص الوحيد الذي يملكها.
- هو العامل الذي يستطيع استخدام المعرفة في عمله.
- ان المعرفة غير ملموسة نسبياً، فالعامل قد لا يعرفها او لا يفهم اهميتها والعامل الآخرون في المنظمة لديهم نظرة محدودة للمعرفة ولا يمكنهم تعلمها او لا يمكن استخدامها كونها تتطلب شهادة عليا.

• هو العامل الذي يعمل بشكل فكري في اغلب الاحيان ولكن هذه ليست قاعدة.

لقد صرح بيتر دركر نقلاً عن (Zhaohui&Huan,2011:478) بأن صناع المعرفة ليسوا عملاً بحد ذاته بل هم راس مال، وبذلك يمكن ان نعرف صناع المعرفة بأنهم العاملين الذين يقدرون معرفتهم ومقدرتهم للعمل في الحقول المختصة، ان صناع المعرفة عادةً ما يتضمن عملهم تخطيط، بحث، اكتساب، تنظيم، تطوير المعلومات الضرورية للتقدم في الحقول المهنية المتخصصة.

وبين (Markova&Ford,2011:813) تعتمد منافسة منظمات الاعمال على نحو متزايد على قدرتهم على توليد المعرفة والابداع ، مثل هذه التغيرات العاصفة ادت الى ظهور صنف عمال المعروف بصناع المعرفة والذي اطلقه بيتر دركر والذي اشار الى ان فكرة صناع المعرفة تشير الى العاملين الذين لديهم القدرة الفكرية والكفاءة والخبرة لخلق واستخدام المعرفة لتوليد الافكار الجديدة وتطوير المنتجات الجديدة.

ويعتقد (Guang,etal.,2011:425) ان صناع المعرفة هم القوة الجوهرية للموارد البشرية للمنظمة وهم المفتاح الذي يؤمن القدرة المستدامة لتنافسية المنظمة .

واوضح (Qiang-guo&Wen-han,2011:1-3) ان صناع المعرفة هم مجموعات العاملين التي تشترك بشكل رئيس بالعمل الفكري وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون ابداع اكثر ونباهة اعلى وقدرة لإدارة الذات اعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه اكبر لتطوير المنظمة.

ويؤمن (Haihua&Zhanguo,2011:364) بأنهم العاملين الاساسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات ، والقدرة العالية على التعلم وخلق وادارة وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة العمل. وبين (Liu&Chai,2011:3) أنهم اولئك الاشخاص الذين يستخدمون المعرفة الاحترافية والمهارات المرتبطة بالإنتاج والادارة ونشاطات تطبيق المعرفة في مشروع معين، وبشكل عام يتمتعون بعرفة قوية وقدرة او موهبة، فأنهم يمكن ان يطلق عليهم (مجموعة الاشخاص الموهوبين النادرين) فالموهوبين لهم معرفة وفيرة وقدرة قوية ويخلقون القيمة من خلال ادارة وتطبيق المعرفة .

وعرفت مطبعة جامعة اكسفورد 2011 في صفحتها الاولى نقلاً عن (Hebert,2012:140) صناع المعرفة بأنهم العاملين الذين يتضمن عملهم معالجة او استعمال المعلومات ويعتبرون سلع ثمينة جداً.

واشار (Bigliardi,etal.,2012:37) بانهم نوع معين من العاملين في مجال المعرفة وهم موظفي البحث والتطوير، العلماء، ومهارات ومواهب المهندسين والعاملين التقنيين الآخرين المشاركين في الاستشارة المعتمدة على أبحاث متخصصة، وأعمال تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.

ويرى كلاً من (Yuolong,etal.,2013:8309) و (Wong,etal.,2013:4276) ان صناع المعرفة هم العاملون الذين يتقنون الكثير من الرموز او المفاهيم ويطبقون المعرفة او المعلومات في عملهم في المنظمات الحديثة ويتمثل ذلك بالمدراء التنفيذيين للمنظمة ، كما انهم يستفيدون استفادة

تامة من التقنية الحديثة والمعرفة الاحترافية لتحسين كفاءة عملهم ويمتلكون قدرة على التعلم والابداع بشكل متين ، فهم يعتبرون الموارد الجوهرية للمنظمات الحديثة ومن الاهمية الكبرى لإبقاء الاستمرار الديناميكي لأنظمة صناعات المعرفة في سوق المنافسة العنيفة. وعرفهم (Lei&Lan,2013:61) بأنهم العاملون الذين يمتلكون المقدرة بالمشاركة في انتاج المعرفة والابداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة ، وهم ينمون رأس المال المعرفي للمنظمة ويتخذونها كوظيفة لهم.

وعبر عنهم (Zhan,etal.,2013:558) العاملون الذين يكملون المهام المناطة بهم بالمدخلات الفكرية والابداعية والسلطوية وبضمنها الاحترافية مع المهارات العميقة، حيث يعمل هذا النوع من العاملين في البحث والتطوير وهندسة التصاميم وخدمات قانونية وتسويقية واستشارات ادارية ، وبعبارة اخرى انهم العاملون الذين يقدمون قيمة مضافة عالية للمنتجات والخدمات مع المعرفة والمقدرة وتحافظ على تجديد معرفتهم وتحسن مقدراتهم للتكيف مع المهام المعقدة وبيئات العمل المتنوعة .

ومن خلال ما تقدم يمكن ان نعرف صناعات المعرفة بأنهم العاملون الذين يمتلكون المعرفة المترامية نتيجة التعلم والخبرة وممارسة عمليات ادارة المعرفة من توليد وخرن وتوزيع وتطبيق للمعرفة في مختلف اعمال المنظمة، ويتميزون بعدة خصائص هي الإبداع، الابتكار، الاستقلالية والتميز في العمل، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة ولكن أيضاً من خلال توظيف خبرتهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

اما من حيث الاهمية بين (Xiaojun&Shizong,2010:119) ان رائد الادارة الامريكي بيتر دركر توقع في القرن الواحد والعشرين المساهمة الاكثر اهمية للإدارة هي تحسين انتاجية صناعات المعرفة، وبمجيء عصر اقتصاد المعرفة يصبح رأس المال البشري واحداً من العناصر الاكثر اهمية بين الموارد المتعلقة بنجاح المنظمات، كما ان العديد من رجال الاعمال ادركوا اهمية المعرفة وصناعات المعرفة، ووجدوا ليس من السهل ابقاء نخب المعرفة التي تعمل في منظماتهم لوقت طويل لاسيما بعد دخول الصين الى عولمة الاقتصاد ومنظمة التجارة العالمية، كون المنظمات المحلية ستواجه التحدي من المنظمات العالمية القوية وتركز على الكفاح من اجل المواهب والتي ستحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات العالمية مما يستوجب اجراء البحوث ودراسة صناعات المعرفة. اما (Nair&Vohra,2010:600) يعتبران ان صناعات المعرفة الموارد الاستراتيجية والتنافسية الرئيسة لمنظمات اليوم، وكذلك لنمو الاقتصاد الجديد ، إذ ان اغلب عمل صناعات المعرفة يركز على فهم وتحليل طبيعة العمل المعرفي وادارته من اجل استقرار المعرفة الضمنية ضمن عمل المنظمة، والتي تعد الثروة الرئيسة للمنظمة لذا اصبح من الاولوية لدى المنظمات الاحتفاظ بصناعات المعرفة وتضمن التزامهم المستمر وولائهم للمنظمة لضمان معدل الانتاجية الذي اصبح التحدي الاعظم للقرن الحادي والعشرين.

وفي الصدد نفسه بين (Jayasingam,etal.,2010:135) يجب على المنظمات الانتباه والتركيز على صناعات المعرفة كونهم يمتلكون المفتاح الاساسي لتحسين مدى ممارسات ادارة المعرفة في المنظمات من خلال خلق ومشاركة وتطبيق المعرفة وذلك يدعم العلاقة بين سلوك ادارة المعرفة والقيادة.

واكد كل من (Darchen&Tremblay,2010:225) على ان التأثير الاكبر لصناعات المعرفة يكون على المنظمات التي تعيش في البيئات المتحضرة التي تسعى الى جذبهم اعتماداً على جودة المكان وفرص المسار الوظيفي. كما وجد (Shunkum&Yufeng,2010:1) انهم يعتبرون المورد الجوهرية للمنظمة والضروري لوجودها وتطويرها بالاعتماد على راس مالها المعرفي وابداعهم باعتبارهم الاصول الاستراتيجية الثمينة.

ويرى (Sousa&Dierendonck,2010:231) ان مصطلح صناعات المعرفة اوجده بيتر دركر عام 1959 تأكيداً للتغيير من الاقتصاد المستند على العمل اليدوي الى الاقتصاد المستند على

المعرفة كمصدر رئيس، فصناع المعرفة يميزون انفسهم عن عاملي المنظمة الاخرين كون بورتهم الرئيسية المعرفة نفسها وان نشاطاتهم الرئيسية هي امتصاص وخلق وانتقال المعرفة بشكل جوهري. ووجد (Stajner&Mladenic,2010:127) ان صناع المعرفة لديهم القدرة على الاتي:

- يساعد صناع المعرفة في استخدام السياق (معالجة إدراك- تسليم المعلومات) داخل المنظمة.
- مساعدة المدير والمحلل في فهم أفضل للعملية لغرض الخروج من عنق الزجاجة ودعم القرارات.

ويعتقد (Avedisian&Bennet,2010:260) ان القيم الفردية لصناع المعرفة من المحتمل ان تمثل قيم متولدة وتمارس تأثيرا كبيرا على القرارات بخصوص كيف تحل المشاكل وتتخذ افضل اجراء للموقف الحالي، كما ان هذه القيم تكون متسقة مع القيم التنظيمية، ان صناع المعرفة محفزون داخليا للتصرف مع المواقف المختلفة، ولتشجيع صناع المعرفة وزيادة قابليتهم وقدرتهم لاتخاذ اجراء فعال، فان جزءاً من دور القادة ان يختاروا ويضعوا القيم التشغيلية التي كلاهما متسقة مع القيم الجوهرية للمنظمة ومتسقة مع القيم الفردية المتولدة لصناع المعرفة. في حين يؤكد (McAusland&Kuhn,2011:84) في دراستهما على ان الدول تتنافس فيما بينها لتوفير البيئة المناسبة للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لصناع المعرفة المتنقلين دوليا "وهذا له تأثير كبير ومناسب ميدانيا" خاصة بالنسبة الى الدول النامية في سعيها لجذب صناع معارفها.

وبين (Youyou&Yansong,2011:3) ان صناع المعرفة من المهم جداً ان يتولوا تنفيذ الاتصال الصاعد في المنظمة لانهم يمتلكون مخزون غني من المعرفة والابداع القوي مما يمكنهم من تمييز المشاكل بالوقت المناسب ويقدموا الاقتراحات الجيدة والضرورية لتطوير المنظمات، ان الاتصال الفعال بين صناع المعرفة والمدراء يمكن ان يلهموا حماسهم ويمكنهم من مساحة كاملة لإبداعاتهم وبذلك يخلقون قيمة اكثر للمنظمة.

ويرى كل من (Qiang-guo&Wen-han,2011:1-3)(Fei&Bing,2012:1274) ان المورد البشري اصبح العامل الرئيس لكسب الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ان المنظمة سواء كانت كبيرة ام صغيرة تبذل كل الجهود لاكتساب الموهبة المتقدمة، اصبحت المعرفة في اقتصاد المعرفة جوهر تنافسية المنظمات بشكل متزايد، صناع المعرفة يتقنون النظرية العملية للمعرفة فضلا عن امتلاك الخبرة التي اصبحت اكثر فأكثر اهمية في جميع المنظمات، ان تطوير ونمو المنظمة متلازم مع الكفاءة العالية والفريق عالي الجودة من صناع المعرفة الذين يستفيدون استفادة تامة من المعرفة العلمية والتقنية الحديثة لتحسين الكفاءة ومن جهة اخرى يمتلكون قدرات قوية للتعلم والمعرفة الابداعية فمن خلال ابداعهم وتحليلهم وخبرتهم واحكامهم وتصميمهم يجلبون القيمة المضافة للمنتج مستندين بذلك على خلفيتهم الثقافية والفكرية.

ويؤكد (Margaryan,etal.,2011:568) على انهم المسؤولون عن اثاره الابداع والنمو في المنظمات، وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة، وتصميم برامج التسويق، وخلق الاستراتيجيات في الاقتصاد الحالي.

واوضح (Dul,etal.,2011:2) ان صناع المعرفة او ما يسمى ب(الصنف المبدع) من العاملين ينظر لهم كجوهر المنافسة للمنظمة في الاقتصاد المعتمد على المعرفة، فأنهم يشتركون في خلق وتوزيع او تطبيق المعرفة، إذ تشمل ادعتهم على وسائل الإنتاج، فأنهم مصدر للأفكار الاصلية والمفيدة والحلول لتجديد منتجات وخدمات وعمليات المنظمة، كما ان ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تدعيم قدرة ابداع المنظمة من خلال تحسين الابداع لصناع المعرفة، كما انها تقوم بإجراءات ترويجية للتركيز الابداعي في المستوى الفردي، استخدام واختيار المواهب المبدعة، تدريب وتطوير العاملين ليصبحوا اكثر ابداعاً، فمن خلال اختيار واستخدام المواهب المبدعة المنظمة بإمكانها ان تجذب مرشحين محتملين يمتلكون (خصائص الشخصية المبدعة)، وبذلك تستطيع المنظمة ان تطور المعرفة والمهارات الابداعية وتحسن قابليتهم المبدعة.

وعبر (Cao,2011:1-2) ان صناع المعرفة هم موهبة نادرة وقيمة فأنهم يطورون ابداعهم، يستثمرون امكانياتهم، ليتمكن من لعب دورهم بشكل كامل في سوق المنافسة العنيفة، فهم مفتاح

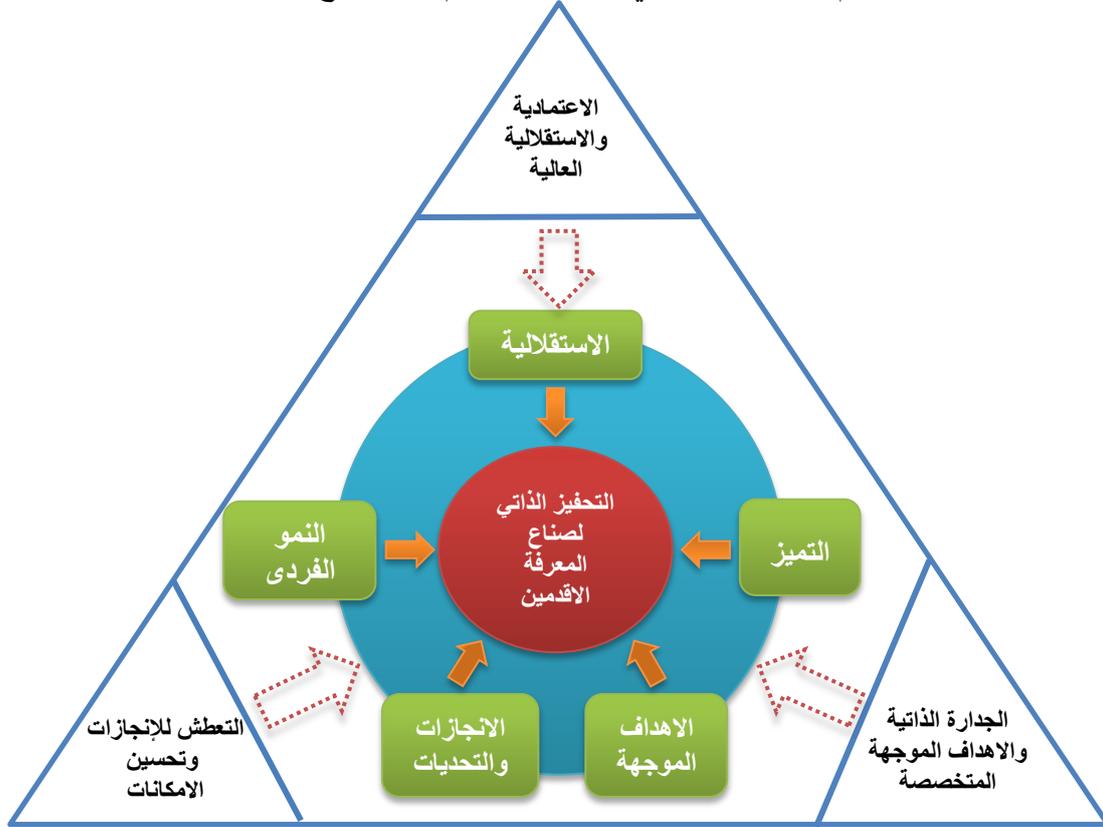
البقاء والنمو المستمر للمنظمات، لذلك يجب على المنظمات ان تجعل قوتها الخاصة لوضع شروط لمراقبة فعالة لعدم خسارة صناعات المعرفة. وبين كلاً من ( Mitchell&Meacheam, 2011: 152) ان صناعات المعرفة يبنون علاقات رئيسة مع مدراءهم الذين يعتمدون على المعرفة المتخصصة التي يمتلكونها لتقييم الحالات الحرجة ولتطبيق مهاراتهم التي يتمتعون بها لخدمة مصالح المدير الرئيس، فمنذ ان امتلك صناعات المعرفة المتخصصة المطلوبة لحل المشاكل واتخاذ قرارات غير رسمية، المدراء سيعتمدون على صناعات المعرفة ويتوقعون بأنهم سوف يقومون بالتحليلات الدقيقة والضرورية لاتخاذ قرارات ملائمة للأمور المعقدة التي تواجههم، مما يعطي قيمة مستدامة للمنظمة من خلال تلك العلاقة.

## 2. ابعاد صناعة المعرفة

تم اعتماد نموذج عوامل التحفيز الذاتية طبقاً للمراجعات الادبية السابقة، إذ تتضمن عوامل التحفيز الذاتية وتحليل الخصائص الفردية خمسة خصائص هي كالآتي (انظر شكل (2)) (Cheng&Zhang,2008:3)

- **الانجازات والتحديات:** صناعات المعرفة الكبار الذين يعملون لفترة طويلة تعلموا المعرفة والابداع التكنولوجي الذين يحتاجونهما في انجاز وتحدي المهام. لقد وضح (Chen,2011:3) بان صناعات المعرفة هم الاشخاص الذين يمتلكون مواقع المهارة المحددة في مجالات معينة وغالباً يستخدمون هذه المهارات لتشخيص وانجاز واعادة حل المشاكل، تحديد أولوية، واعادة تشكيل اتخاذ القرار التنظيمي والتأثير و / او بشكل جوهري في توجيه الاستراتيجيات التنظيمية. كما أشار (Kelly,etal.,2011:610) بانهم العاملين الذين يطبقون معارفهم ومهاراتهم الثمينة (المطورة عن طريق الخبرة) لإنجاز وحل المشاكل المعقدة، غير المألوفة، وغير التطبيقية (النظرية) في البيئات التي توفر معرفة غنية متراكمة وموارد علانقية.
- **النمو الفردي:** صناعات المعرفة يحتاجون التعلم الذين يحسن قدراتهم الثمينة وامكانية عمل والابداع للمدى المحدد لخصائص تعلمهم للنمو الفردي للباحثين. وأكد (Haihua&Zhanguo,2011:364) بأن صناعات المعرفة هم العاملون الاساسيون الذين يمتلكون المعرفة والمهارات، والقدرة العالية على التعلم وادارة وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة عملهم وهذا يجعلهم في نمو مستدام. ووضح (Wong,etal.,2013:4276) ان صانع المعرفة هو الشخص الذي يتقن فهم وادراك معظم المفاهيم والرموز ويستخدم المعرفة والمعلومات في عمله ويظهر ذلك واضحاً في عمل المدراء التنفيذيين في المنظمات، ويستفيد بشكل كامل وواسع من كافة التكنولوجيا الحديثة لتحسين وتطوير كفاءة عمله، وله القدرة على التعلم والابتكار، و يعد مورداً جوهرياً واساسياً للمنظمات الحديثة.
- **الاستقلالية:** يحتاج صناعات المعرفة الاستقلالية لانطلاق قدراتهم وافكارهم، والعمل المرن يساعدهم بالاستقلالية عن الاله التنظيمية وانظمة الادارة. وتابع (Oneill&Adya, 2007: 413) الى أن صناعات المعرفة هم الاشخاص المستقلين ذاتياً ويتمتعون بالتقدم وقابلية الحركة المهنية، ويقاومون سيطرة وقيادة المنظمة، ان التزامهم هذا أكثر مهنية و اقل تحفيز منظمي لذلك معرفتهم عامل حرج لتحقيق النجاح التنظيمي الطويل المدى.
- **التميز:** تميز صناعات المعرفة يأتي من القيادة، المدراء، المنظمة فضلاً عن فريق البحث، الزملاء، الاتباع، والتميز بـ 360 وعلية يؤكد كامل الانجازات الاكاديمية والتفاعل الاجتماعي وغيرها، العديد من صناعات المعرفة في الادارة وحتى في الاقسام الحكومية وما يمتلكون من سلطة سوف تميزهم في المنظمة والمجتمع. والتميز هو عملية التفرد في مجال العمل، أو التميز عن بقية الافراد بالمواقف أو المهارات أو الكفاءة أو القيم وكذلك التمييز بالانتماء العرقي أو العمر أو الدين وغيرها. (Dessler,2013:81)
- **الاهداف الموجهة:** صناعات المعرفة يرغبون عملهم الموجه الواضح، والذي يقابل هدفهم الفردي وهدف الجماعة، والمنظمة ولكي يدرك الانسجام بين الفرد والفريق والمنظمة. وأكد

(Wu,2008:52) على ان صناع المعرفة يمتازون بالإمكانية الكبيرة في التوجه في وظائفهم فصناع المعرفة في بعض الأحيان تكون حياتهم الوظيفية أطول من حياة المنظمة التي يعملون بها. من ناحية أخرى ولأن صناع المعرفة يملكون أدوات الإنتاج الرئيسية، والمعرفة الضمنية في أدمغتهم، فهم قادرين على قبول مهام جديدة وفرص عمل جديدة ضمن توجهات وأهداف المنظمة. لذلك لديهم الحرية الأكبر في اختيار وظائفهم مقارنة مع العاملين التقليديين.



شكل (2) ابعاد صناع المعرفة من وجهة نظر (Cheng&Zhang,2008:3)

Source: Cheng. Wen & Zhang, Guoliang "Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers", IEEE, 2008

## ثانياً: الأداء العالي High Performance

### 1. المفهوم والأهمية

تعود الجذور التاريخية للأداء العالي إلى مدرسة الإدارة العلمية في بداية القرن الماضي والتي كان هدفها زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال القيام بالدراسات والتجارب العلمية لعمل العاملين واكتشاف أفضل طريقة لإنجاز المهام المطلوبة ثم اختيار العاملين المؤهلين لإنجاز تلك المهام بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة (Butter,etal.,2004:5) وبين (Niclo,2005:11;2) إن الأداء العالي يعبر عن قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية المادية وغير المادية لتحقيق نتائج متميزة في الأمد الطويل. كما حدد أربعة عناصر أساسية ينبغي أن تكون في المنظمة لكي تصبح عالية الأداء:

- الالتزام المتميز: أي العمل لإنجاز مهام محددة من خلال برامج واضحة وتقوم على أسس ومعايير ملتزم بها.
- إدارة التغيير الفعال: الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير ومن الطبيعي إن ذلك الأمر ينطبق على المنظمات غير الهادفة للربح أيضا التي ينبغي ألا يكون لديها الاستعداد للتكيف بقدر ما تتوفر فيها قادة يمكنهم إدارة التغيير بشكل فعال وهذا يعتمد على القدرة على توقع التغييرات التي تؤثر على قدرة المنظمة لإشراك موظفيها في تخطيط وتنفيذ التغييرات بشكل يتماشى مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.

● **الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات:** الإقناع هو نتيجة الاستماع إلى الآخرين وتقديم معلومات مستنيرة وتدفعها من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس الأمر الذي يقود إلى مناقشة القضايا وتنفيذ المشاريع بشكل مشترك ويعزز الفهم على جميع المستويات ويشجع الاتصال المفتوح عبر الإدارات الهرمية.

● **ثقافة التعلم المستمر:** ينبغي أن يسعى الموظفون إلى البحث عن سبل المعرفة بشكل مستمر للوصول إلى معلومات جديدة وتطبيقها في مكان العمل ولعل من أهم جوانب التعليم والاعتراف بان بناء منظمة عالية الأداء هي عملية مستمرة لا تنتهي.

إن الأداء العالي يتحقق عندما تمتلك المنظمة مجموعة من العاملين لديهم الرغبة في أن يكونوا قادرين على نشر مواهبهم لتحقيق الميزة للمنظمة (Hobecle,2005:25) وبين التركيز على إيجاد أنظمة العمل ذات الأداء العالي وهي أنظمة تعظم الموائمة بين النظام الاجتماعي والنظام الفني للمنظمة.

وفي الصدد نفسه بين (Brown&Harvey,2007:410) إن هناك معايير لأنظمة الأداء العالي هي:

- إنها تؤدي بشكل يفوق المعايير الخارجية المطلوبة.
- إنها تؤدي بشكل يفوق مستويات الأداء المتوقعة منها.
- إنها تؤدي بشكل متفوق نسبةً لأي مدة سابقة.
- يتم الحكم عليها من خلال المشاهدات بأنها تعمل بشكل أفضل من باقي الأنظمة من الناحية الكمية.
- إنها تنجز الأشياء بموارد قليلة نسبة لما كان مفترض منها.
- إنها كأنموذج لطريق انجاز العمل لذلك فهي تصبح مصدراً للأفكار وإلهاماً للآخرين.
- إنها تحقق أعلى مستوى من الثقافة المثالية في البيئة التي تعمل بها.
- هي المنظمات الوحيدة القادرة على انجاز ما تفعله حقاً.

وأوضح (Sutcliff&Donnellan,2006:6) إن البناء الداخلي هو الخاصية الأكثر تعقيداً لمنظمات الأداء العالي لكونه يعكس هوية المنظمة ويظهر فيه كل عملياتها وأنشطتها، كما إن أي منظمة يمكن توصيفها من خلال الأبعاد الآتية:

- الاستشراف الموجه نحو النشاط، القابلية على التنفيذ، الإبداع الذي يخلق القيمة للزبون.
- إنتاجية استثنائية من خلال إشراك العاملين والقيادة والتدريب.
- تكنولوجيا المعلومات، تمييز القيمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات.
- مؤشرات أداء لقياس التقدم.
- إدارة تغيير فاعلة تعمل على إيجاد الطرق التي تساعد العاملين في الحفاظ على نشاطاتهم وحيويتهم.

بينما حدد (Yongmei,2006:508) طريقتين لتحقيق الأداء العالي وهي:

- إعطاء الموظف الدوافع والفرصة للقيام بالعمل من خلال تمكين الموظفين من العمل وتحفيزهم على القيام به.
- إيجاد مقاييس للأداء المتمثلة بدوران العمل والرضا عن العمل الذي يترجم بالنهاية إلى زيادة العائدات والقيمة السوقية.

وأشار (Rogers&Blenko,2006:133) إن منظمة الأداء العالي تمتلك مجموعة من الوسائل التي تمكنها من ترجمة أهدافها إلى نتائج ملموسة بكفاءة وفاعلية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية تمتد من (5- 10) سنوات. وبين (DeWaal,2006:14) منظمة الأداء العالي بأنها تلك المنظمة التي تحقق أفضل النتائج المقارنة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى،

وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحسين القابليات الرئيسية فيها واحتواء موظفيها باعتبارهم الثروة الحقيقية للرئيسة للمنظمة.

ويرى (Lammanem,2007:8) إن الأداء العالي هو تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال الاستثمار الفعال للموارد المتاحة، وقيادة كفاءة لتحقيق التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الايجابية للمجتمع. فهو الأداء ذو المستوى الذي يتفوق كثيراً على المستوى المطلوب والمتوقع في الأداء (Mondy,2008:245)

لقد أشار (Arocas&Camps,2008:27) إن الأداء العالي يزيد من الفاعلية التنظيمية من خلال خلق الممكن لجعل العاملين أكثر شمولية في المنظمة ويعملوا بجهد لتنفيذ أهدافها وبعبارة أخرى زيادة الالتزام لدى العاملين باتجاه المنظمة وإشباع العمل. وحدد (DeWaal,2008:2) الأداء العالي بعملية تكيف المنظمات ونشاط الشركات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل.

بينما عرفه (Guthrie,2008:5) الطريقة الفريدة في التفكير وهي محاولة لتعظيم التوافق بين النظم الفرعية والاجتماعية والفنية في المنظمة. ووجد (Lussier,2008:323) إن مستوى الأداء المطلوب يعتمد على ثلاثة عوامل هي (القابلية، التحفيز، الموارد)، إن القابلية والتحفيز عاملان يقودان جهود العاملين للسلوك الذي يخلق مستوى الأداء، ولكي يكون الأداء عالي يجب أن تكون تلك العوامل الثلاثة عالية أيضاً، فإن انخفاض أو فقد احدهم فإن مستوى الأداء سيتأثر بشكل عكسي (فإن صيغة الأداء = القابلية \* التحفيز \* الموارد).

ويرى (Cheese,2008:28) إن المنظمات تحقق المستوى العالي للأداء من خلال قياس قوة الموهبة التي تمتلكها المنظمة من خلال قياس مدى الاستثمار في عمليات صناع المعرفة والإمكانات لكي تكون متأكدة إن تلك الموهبة قد تم تحديدها واستكشافها وتطويرها ونشرها بالطرائق التي تخلق القيمة للمنظمة.

وبين (Morgan&Anthony,2008:29) إن الأداء العالي يحقق للمنظمة العدالة في تلبية الحاجات الوظيفية وحاجات الأشخاص، الاستدامة في البيئة التي تعمل فيها، المرونة للتكيف مع التغيرات بأقل وقت وجهد وضياح، تتكيف بسهولة في تلبية متطلبات الأشخاص والجماعات، الترابط لتتمكن من التعامل والتواصل الكامل، الثقة وتقليل الضياح في الخدمات والوقت.

وقدم (DeWaal,2008:3) العناصر الرئيسية للأداء العالي والتي تضم عدد من المتغيرات الفرعية:

- إدارة الجودة: وتشمل الثقة التنظيمية العالية، التركيز على تحقيق النتائج، المشاركة باتخاذ القرارات.
  - التوجه نحو العمل: ويشمل إدارة الحوار بين الموظفين، تعلم وتبادل المعارف بالاتصال، إدارة التغيير.
  - التوجه على المدى الطويل: ويشمل حسن التنظيم، إقامة العلاقات طويلة الأمد مع جميع أصحاب المصالح، توفير الأمن الوظيفي، استراتيجية واضحة لأعمال المنظمة.
- وعرف مجموعة من الكتاب والباحثون ومنهم الأداء العالي بأنه الأداء الذي يحقق للمنظمات نتائج مالية وغير مالية بشكل أفضل من المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية من خمسة سنوات إلى عشرة سنوات.

(Lawler,2007:8)(DeWaal,2008;2009;2010:2;31;10)(DeWaal&Chachage,2011:151)

(DeWaal&Frijins,2008;2009;2011;2012:30;2;5;3)(DeWaal&Sultan,2012:216)

وبين (Millington,2009:3) هي عملية وضع التدابير لكيفية المساهمة والقضاء على الحواجز وضمان توفر الموارد اللازمة واختيار أفضل المدراء والموظفين وإزالة سوء الأداء.

أما (Pakwihok, 2010: 32) فيرى بأنه الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ذات الصناعة نفسها، كما إن استدامته يتحقق في قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن .

وبين (Schermerhorn, 2010: 49) إن منظمات ذات الأداء العالي تمتلك خصائص تميزها عن المنظمات ذات الأداء التقليدي والتي يمكن تعريفها (المنظمات ذات الأداء العالي) بأنها المنظمات التي تحقق التميز في خلق بيئة عمل ذات جودة عالية. وأضاف كلاً من (Young, et al., 2010: 182) (Rocha, 2010: 74) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي والخبرات عرفت بأنها القواعد الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للعمل وتحسن فاعلية المنظمة وتزيد من التزام العاملين وإنتاجيتهم. ووضح (Akdemire, et al., 2010: 150) إن الأداء العالي يتحقق عندما تمتلك المنظمة ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون المسؤولية اللازمة لإشباع حاجات الزبائن بطرائق مناسبة لضمان نجاح أعمالها. إن مفهوم الأداء العالي يربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى يربط ما بين اتخاذ القرار والتفكير الفعال في المنظمة، إن الأداء العالي لمنظمات الأعمال معناه أنها أكثر فعالية من منافسيها في استثمار ما قد تم جمعه من استخبارات، وتحفيز قوى عملهم وذلك يولد ارتباط قوي بين الأداء المالي وأسبقيات المكانة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري ومقدراتهم الضرورية للنجاح. (Bagorogza & DeWaal, 2010: 306-309)

وأشار (Bardwell & Calydon, 2010; 38) إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء العالي كونها قضية استراتيجية، إذ إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو نتيجة لمقدرات العاملين فيها وبالتالي فإن مستويات الأداء للأفراد العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأداء العالي يبرز من خلال ما يمتلكونه من نقاط قوة وكذلك من خلال الآتي:

- ربط قرارات الاختيار والترقية للمنظمة بنماذج المقدرات.
- تطوير استراتيجيات تقدم الدعم بشكل فاعل بالوقت المناسب للمهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- وضع سياسة التعويض وإدارة الأداء التي تستقطب وتحافظ وتحفز العاملين ذوي الأداء العالي.
- ويرى (DeWaal, 2010: 10) إن الأداء العالي يوصف من خلال ما يتم إنجازه ومدى الرضا المتحقق من قبل العاملين والزبائن والمستويات العالية من المبادرات الفردية، ومدى الإنتاج، الإبداع، مقاييس الأداء، وأنظمة المكافآت، القيادة القوية، وبين إن منظمات الأداء العالي تتشارك في مجموعة من الخصائص هي:

- تحقق تقدم متواصل على الأمد الطويل بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.
  - تمتلك القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية المتسارعة.
  - ذات توجه طويل الأمد.
  - تركز على التحسين المستمر وتطوير قابليتها.
  - تأمين فرص لتطوير قوى العمل وع تحسين ظروف العمل.
- وأوضح (Leggat, et al., 2011: 383) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي (HPWS) تمكن الإدارة من تحفيز العاملين في أماكن العمل لتحقيق أهداف المنظمة، إن تجارب وخبرات أنظمة العمل ذات الأداء العالي تفرض الأداء المؤثر للعاملين من خلال دعم المعرفة والمهارات والقابليات للعاملين ودرجة الالتزام وتقدم إليهم مع المعلومات القدرة على التمييز الضرورية لتميل المهارات والالتزام في إنجاز أعمالهم وذلك يسمح للعاملين من تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة موارد بشرية فعالة وذلك يشجع على زيادة تدفق المعلومات ودعم قوة اتخاذ القرار والذي يقود إلى أكبر إنتاجية للمنظمة.
- ووجد (Gupta, 2011: 221-223) (Farndale, 2011: 6-7) إن الأداء العالي للعامل في المنظمة هو الافتراض الرئيس لخلق بيئة عمل داخلية تدعم احتياجات الزبائن والتعرف على توقعاتهم، إن نظام الأداء العالي يقوي ويعزز الالتزام التنظيمي ويولد تحفيز وترابط عالي لإنجاز الأعمال، كما إن الأداء العالي أو الالتزام العالي يحافظ على تحقيق واستدامة مستويات عالية من

الأداء المطلوب لتلبية العمل وخبرات تطور وترفع معرفة وقابلية العاملين لخلق القيمة للمنظمة. ويرى (Chan & Mak, 2012: 137) إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أداءها ذو مستوى عالي.

## 2. أبعاد الأداء العالي

لقد اتفق العديد من الكتاب والباحثون على مجموعة من خصائص المنظمات ذات الأداء العالي أمثال

(DeWaal, 2008; 2009; 2010;2011; 2012: 3; 6; 312; 7; 32) (DeWaal & Frijns, 2009; 2011; 2012: 2; 7; 4) (DeWaal & Chachage, 2011: 152) (DeWaal & Sultan, 2012: 216) (DeWaal & Akaraborwor, 2013: 79) (DeWaal & Jansen, 2013: 45) (DeWaal, et al., 2014: 37-38)

حيث قام (DeWaal) بـ (290) دراسة مختصة بالأداء العالي للمنظمات من خلال استبيان وزع على (1470) منظمة وحصل على (2015) استجابة حدد من خلالها (35) خاصية للأداء العالي تقسم في ضوء خمسة عوامل أساسية هي (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، التوجه طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة) والتي سنعتمدها كأبعاد فرعية لمتغير الأداء العالي كونها طبقت على مدى واسع من المنظمات والتي بدورها أفرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تتميز بها منظمات الأداء العالي:

❖ **جودة الإدارة:** تعد جودة الإدارة في المنظمة إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي فالمديرون يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين كما يقوم هؤلاء المديرين باتخاذ القرارات الموجهة نحو النشاط وتجنب الإسهاب في التحليل والتركيز بدلاً من ذلك على القرارات والأعمال الجوهرية، وكما إن إدارة منظمة الأداء العالي تتميز باهتمامها بتدريب العاملين لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج من خلال دعم الإدارة ومساعدتهم وحمايتهم من التدخلات الخارجية في مقابل تحميلهم مسؤولية النتائج ومحاسبة المقصرين.

❖ **الانفتاح والتوجه الفعال:** لا تقتصر هذه الخاصية على خلق ثقافة الانفتاح فحسب، وأما التركيز على توصيفه لتحقيق النتائج، فإدارة منظمات الأداء العالي تعنى بأراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطاءهم وهي تصبح فرصة تعلم كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل، وتعمل منظمات الأداء العالي على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير قابليتهم الديناميكية والدفع باتجاه التغيير، والتجديد، والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية.

❖ **الالتزام طويل الأمد:** من أهم السمات الأساسية لمنظمات الأداء العالي هي الالتزام طويل الأمد تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، وزبائن، عاملين، وموردين، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم وتلتزم إدارة منظمات الأداء العالي بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على أن يكون شعارهم الأساسي هو خدمة المنظمة في الوقت نفسه الذي تسعى فيه إلى تحقيق مصلحة أعضائها وتلبية احتياجاتهم والعمل على خلق بيئة عمل آمنة من خلال منح العاملين الإحساس بالأمان والاستقرار والمحافظة على المواهب الداخلية بهدف خلق وتطوير القيادات الإدارية من داخل المنظمة.

- ❖ **التحسين المستمر:** عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة ومن ثم تقوم المنظمة بتوجيه مواردها وقابليتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية من خلال تطوير منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن المتغيرة والمتطورة.
- ❖ **جودة قوى العمل:** من خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيد في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها حيث تعمل المنظمات على تدريب العاملين فيها لكي يكونوا مرنين والسماح لهم بالتعامل من الآخرين من خلال دخولهم بشراكات مع الموردين والزبائن ليتمكنوا من تحقيق نتائج استثنائية ويتحملون مسؤولية أداءهم ويكونوا مبدعين بالاعتماد على طرائق جديدة لتحقيق للنتائج المطلوبة.

### المبحث الثالث / الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بصناع المعرفة (X)، والأداء العالي (Y) على مستوى الكلية عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الرتبي (ثيرستون) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة، إذ يتوزع من أعلى وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90%، 80%، 70%، 60%، 50%، 40%، 30%، 20%، 10%)، كونه يتيح خيارات أكبر وأكثر دقة في الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة الاستبانة وكالاتي:

#### أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل صناع المعرفة وأبعاده (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة)، والمتغير المعتمد وهو الأداء العالي وأبعاده (جودة الإدارة، والانفتاح والتوجه الفعال، والالتزام طويل الأمد، والتحسين المستمر، وجودة قوى العمل). إذ يشير الجدول (1) إلى الوصف العام لآراء عينة البحث.

جدول (1) وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

الابعد	متوسط	شدة الإجابة %	انحراف	معامل اختلاف
الإنجازات والتحديات	0.731	73.1	0.223	0.309
النمو الفردي	0.776	77.6	0.177	0.231
التميز	0.803	80.3	0.144	0.182
الاستقلالية	0.745	74.5	0.172	0.234
الأهداف الموجهة	0.769	76.9	0.15	0.22
صناع المعرفة	0.756	75.6	0.183	0.235
جودة الإدارة	0.834	83.4	0.127	0.154
الانفتاح والتوجه الفعال	0.83	83	0.111	0.135
الالتزام طويل الأمد	0.78	78	0.129	0.168
التحسين المستمر	0.788	78.8	0.12	0.154
جودة قوى العمل	0.79	79	0.123	0.158
الأداء العالي	0.804	80.4	0.124	0.156

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

**1-صناع المعرفة:** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل صناع المعرفة (0.756) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.183) وهذا يشير إلى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لصناع المعرفة (0.235) والنسبة المئوية لشدة

إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (75.6%). ويدل ذلك على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير صناع المعرفة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (73.1%) لبعدها الانجازات والتحديات وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث حول أبعاد صناع المعرفة.

**أ. الانجازات والتحديات:** يظهر من نتائج الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها الانجازات والتحديات بلغ (0.731) وبانحراف معياري قدره (0.223) وبمعامل اختلاف (0.309) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (73.1%)، وهذا يدل على إن بعدها الانجازات والتحديات يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث كما وتدرك العينة أهمية مواجهة التحديات وتحقيق الانجازات من قبل أشخاص يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة وفق معايير ملائمة وبأعداد كافية.

**ب. النمو الفردي:** بلغ الوسط الحسابي الموزون للنمو الفردي (0.776) وبانحراف معياري قدره (0.177) وبمعامل اختلاف (0.231) وكان الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (77.6%)، وهذا يدل على إن بعدها النمو الفردي يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة لصناع المعرفة. إذ تدرك العينة أهمية الامكانيات والمقدرات الشخصية التي يتمتع بها الافراد هي أكثر ملائمة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة للمنظمة.

**ج. التميز:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها التميز (0.803) وبانحراف معياري قدره (0.144) وبمعامل اختلاف (0.182) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس وأكبر من باقي أبعاد صناع المعرفة ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناء لمتغير صناع المعرفة، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (80.3%)، وهذا يدل على إن التطوير يعد من أهم الأبعاد لأفراد عينة البحث. وان العينة تهتم بمحاولة تحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات وغيرها.

**د. الاستقلالية:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها الاستقلالية (0.745) وبانحراف معياري قدره (0.172) وبمعامل اختلاف (0.234) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (74.5%)، وهذا يدل على إن بعدها الاستقلالية يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وان العينة تهتم بالاستقلالية لأنها حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي المتميز فهي تؤكد الاعتماد على المهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المستقل، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود الأداء العالي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة.

**هـ. الاهداف الموجهة:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها الاهداف الموجهة (0.769) وبانحراف معياري قدره (0.15) وبمعامل اختلاف (0.22) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (76.9%)، وهذا يدل على إن بعدها الاهداف الموجهة يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وان العينة تهتم بالأهداف الموجهة لأنها الطريق الأقرب لتحقيقها مما يؤدي للمتميز المنظمي من جراء تحقيق مستويات اداء عالية بفترات زمنية قياسية للإنجاز.

**2. الأداء العالي:** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الأداء العالي (0.804) وان هذا الوسط أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.124) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للأداء العالي (0.156) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (80.4%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن

الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الخمسة التي تعود لمتغير الأداء العالي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة البحث جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (78%) لبعد الالتزام طويل الامد وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث حول أبعاد الأداء العالي.

أ- **جودة الإدارة:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد جودة الإدارة (0.834) وبانحراف معياري قدره (0.127) وبمعامل اختلاف (0.154) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من باقي أبعاد الأداء العالي ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناء لهذا المتغير وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (83.4%)، وهذا يدل على إن بعد جودة الإدارة من أهم الأبعاد لأفراد العينة إذ تدرك العينة أهمية جودة الإدارة كواحدة من الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي إذ يحرص المديرون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والحماس والتوافق مع الآخرين.

ب- **الانفتاح والتوجه الفعال:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (0.83) وبانحراف معياري قدره (0.111) وبمعامل اختلاف (0.135) وهو المعامل الأقل نسبة لباقي الأبعاد إذ يبين ذلك مدى تجانس اجابات العينة حول هذا البعد ويظهر إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (83%)، وهذا يدل على إن بعد الانفتاح والتوجه الفعال يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. إذ تدرك العينة أهمية العناية بأراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح فرصة تعلم وتدرک أهمية تشجيع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل.

ت- **الالتزام طويل الامد:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (0.78) وبانحراف معياري قدره (0.129) ومعامل اختلاف (0.168) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (78%)، وهذا يدل على إن بعد الالتزام طويل الامد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. إذ تدرك العينة أهمية الالتزام طويل الامد تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، والزبائن، والعاملين، والموردين، والمجتمع بشكل عام، إذ تكافح منظمات الأداء العالي لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم.

ث- **التحسين المستمر:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التحسين المستمر (0.788) وبانحراف معياري قدره (0.118) ومعامل اختلاف (0.154) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (78.8%)، وهذا يدل على إن بعد التحسين المستمر من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. وان العينة تهتم بتبني المنظمة لاستراتيجيات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة.

ج- **جودة قوى العمل:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد جودة قوى العمل (0.79) وبانحراف معياري قدره (0.123) ومعامل اختلاف (0.158) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (79%)، وهذا يشير الى إن بعد جودة قوى العمل من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. وان العينة تهتم ببناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكملة بعضها لبعض الأخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى) تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين صناعات المعرفة والأداء العالي باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) وإحصاء الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالآتي:

جدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها

Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Y	
0.572	0.54	0.767	0.707	0.73	0.726	X
3.61	3.31	6.32	5.25	5.62	5.5	T المحسوبة
0.52	0.52	0.703	0.636	0.671	0.66	X1
3.1	3.13	5.04	4.3	4.73	4.6	T المحسوبة
0.406	0.366	0.603	0.507	0.531	0.524	X2
3.27	3	3.82	3.03	3.24	3.1	T المحسوبة
0.568	0.524	0.733	0.726	0.71	0.725	X3
3.58	3.1	5.67	5.44	5.3	6	T المحسوبة
0.524	0.501	0.69	0.627	0.664	0.652	X4
3.1	2.9	5.08	4.2	4.64	4.5	T المحسوبة
0.535	0.502	0.70	0.638	0.675	0.663	X5
3.2	3	5.09	4.3	4.75	4.6	T المحسوبة

n = 3

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين صناعات المعرفة بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.726)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين صناعات المعرفة والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين صناعات المعرفة والأداء العالي. بلغت قيم معاملات الارتباط بين صناعات المعرفة بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً (X)، وكل من (جودة الإدارة y1، الانفتاح والتوجه الفعال y2، الالتزام طويل الأمد y3، التحسين المستمر y4، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.73، 0.707، 0.767، 0.54، 0.572) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.62، 5.25، 6.32، 3.31، 3.61) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل صناعات المعرفة، والمتغيرات الخمس الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الانجازات والتحديات بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.66)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين الانجازات والتحديات والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.6) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الانجازات والتحديات بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (جودة الإدارة y1، الانفتاح والتوجه الفعال y2، الالتزام طويل الأمد y3، التحسين المستمر y4، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.671، 0.636، 0.703، 0.52، 0.518) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة

وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.73، 4.3، 5.04، 3.13، 3.1) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الانجازات والتحديات، والمتغيرات الخمس الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين النمو الفردي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.524)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين النمو الفردي والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.1) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين النمو الفردي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (جودة الادارة y1، الانفتاح والتوجه الفعال y2، الالتزام طويل الامد y3، التحسين المستمر y4، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.531، 0.507، 0.603، 0.366، 0.406) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (3.22، 3.03، 3.82، 3، 3.27)، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل النمو الفردي، والمتغيرات الخمس الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

هـ. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التميز بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.725)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين التميز والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التميز بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (جودة الادارة y1، الانفتاح والتوجه الفعال y2، الالتزام طويل الامد y3، التحسين المستمر y4، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.71، 0.726، 0.733، 0.524، 0.568) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.3، 5.55، 5.67، 3.1، 3.58) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التميز، والمتغيرات الخمس الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

و. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاستقلالية بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.652)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاستقلالية والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاستقلالية بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X4)، وكل من (جودة الادارة y1، الانفتاح والتوجه الفعال y2، الالتزام طويل الامد y3، التحسين المستمر y4، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.664، 0.627، 0.69، 0.501، 0.524) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.64، 4.2، 5.08، 2.9، 3.1) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاستقلالية، والمتغيرات الخمس الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

5. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاهداف الموجهة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.663)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاهداف الموجهة والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.6) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاهداف الموجهة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X5)، وكل من (جودة الإدارة y1، الانفتاح والتوجه الفعال y2، الالتزام طويل الامد y3، التحسين المستمر y4، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.638، 0.675، 0.70، 0.502، 0.535) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.75، 4.3، 5.09، 3، 3.2) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاهداف الموجهة، والمتغيرات الخمس الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99)

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحثون على قبول الفرضية الاولى بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة بأبعاده والأداء العالي بأبعاده.

ثالثاً: اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية) تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل (صناع المعرفة) في المتغير المعتمد (الأداء العالي) باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناع المعرفة على الأداء العالي)

يشير الجدول (3) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير صناع المعرفة في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

جدول (3)

$$Y = 0.236 + 0.725 * X$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير صناع المعرفة (X) في الأداء العالي (Y)

معامل	قيمة (F)		صناع المعرفة X	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R <sup>2</sup>	الجدولية (1%)			
0.543	7.56	33.2	0.725	0.236	Y

n= 30

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (0.725) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.725).

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (33.2) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لصناع المعرفة (X) تأثيراً معنوياً على الأداء العالي (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.543) وهذا يعني ان صناع المعرفة (X) يفسر ما نسبته (54.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (45.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:  
(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الانجازات والتحديات على الأداء العالي)

يشير الجدول (4) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الانجازات والتحديات في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

#### جدول (4)

$$Y = 0.326 + 0.611 * X1$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الانجازات والتحديات (X1) في الأداء

#### العالي (Y)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الانجازات والتحديات X1	Constant	المتغير المستقل X1
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.45	7.56	22.9	0.611	0.326	الأداء العالي Y

n= 30

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (0.611) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.611).

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (22.9) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للإنجازات والتحديات (X1) تأثيراً معنوياً على الأداء العالي (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.45) وهذا يعني ان الانجازات والتحديات (X1) يفسر ما نسبته (45%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (55%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:  
(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء النمو الفردي على الأداء العالي)

يشير الجدول (5) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير النمو الفردي في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

#### جدول (5)

$$Y = 0.413 + 0.477 * X2$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير النمو الفردي (X2) في الأداء العالي

#### (Y)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		النمو الفردي X2	Constant	المتغير المستقل X2
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.286	7.56	11.2	0.477	0.413	الأداء العالي Y

n= 30

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (0.477) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.477).

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (11.2) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده النمو الفردي (X2) تأثيراً معنوياً على الأداء العالي (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.286) وهذا يعني ان النمو الفردي (X2) يفسر ما نسبته (28.6%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (71.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:  
(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التمييز على الأداء العالي)

يشير الجدول (6) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير التمييز في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

#### جدول (6)

$$Y = 0.298 + 0.631 * X3$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التمييز (X3) في الأداء العالي (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التمييز X3 B	Constant A	المتغير المستقل X3 المتغير المعتمد Y الأداء العالي Y
	الجدولية (%)	المحسوبة			
0.541	7.56	33	0.631	0.298	

n = 30

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (0.631) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.631).

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.3) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعده التمييز (X3) تأثيراً على الأداء العالي (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.541) وهذا يعني ان التمييز (X3) يفسر ما نسبته (54.1%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (45.9%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:  
(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقلالية على الأداء العالي)

يشير الجدول (7) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الاستقلالية في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

#### جدول (7)

$$Y = 0.383 + 0.543 * X4$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستقلالية (X4) في الأداء العالي (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاستقلالية X4 B	Constant A	المتغير المستقل X4 المتغير المعتمد Y الأداء العالي Y
	الجدولية (%)	المحسوبة			
0.439	7.56	21.9	0.543	0.383	

n = 30

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (0.543) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.543).

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (21.9) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعد الاستقلالية (X4) تأثيراً على الأداء العالي (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.439) وهذا يعني ان الاستقلالية (X4) يفسر ما نسبته (43.9%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (56.1%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية.  
ح- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:  
(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاهداف الموجهة على الأداء العالي)

يشير الجدول (7) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الاهداف الموجهة في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

#### جدول (8)

$$Y = 0.394 + 0.532 * X5$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاهداف الموجهة (X5) في الأداء العالي (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاهداف الموجهة X5	Constant	المتغير المستقل X5
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.428	7.56	20.8	0.532	0.394	الاداء العالي Y

n= 30

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ينتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (0.532) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X5) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.532).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (20.8) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعد الاهداف الموجهة (X5) تأثيراً على الأداء العالي (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.428) وهذا يعني ان الاهداف الموجهة (X5) يفسر ما نسبته (42.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (57.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية.  
يستدل الباحثون من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها، أي أن لصناع المعرفة بأبعاده تأثير ذو دلالة معنوية على الاداء العالي.

#### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب النظري للبحث وكالاتي:

1. على الرغم من وجهات النظر المتباينة لمفهوم الاداء العالي وصناع المعرفة الا ان هناك اجماعاً كبيراً على اهمية دور صناع المعرفة في تحقيق مستويات عالية من الاداء على مستوى المنظمة ككل.
2. امتلاك صناع المعرفة خصائص ومهارات ومقدرات تمكنهم من التميز عن الاخرين في المنظمة وتحقق لها ميزة استراتيجية تدعم تفوقها في بيئتها الخاصة.

3. يتحقق الاداء العالي للمنظمات نتيجة المعرفة والخبرة المتراكمة والمطورة باستمرار من استقطاب صناع المعرفة الذين يؤدون اعمالهم ويقدمون الحلول الابداعية والمبتكرة للمشاكل التي تواجهها المنظمات.

اما الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وفق الجاني الميداني للبحث فتتمثل بالآتي:

1. تتميز عينة البحث بالخصائص الشخصية والتنظيمية التي توفر بيئة للأبداع والابتكار في مجال عمل الكليات عينة البحث وبمختلف المجالات ولعدة مستويات سواء على مستوى العاملين او الهيئة التدريسية.

2. تدرك الكليات عينة البحث مفهوم صناع المعرفة في المجال القيادي والاداري والبحوث العلمية ومجالات مختلفة اخرى وذلك ما اظهرته نسب الاوساط الحسابية لأبعاد الاداء العالي وصناع المعرفة التي كانت أكبر من الوسط الحسابي الفرضي.

3. تتجه الكليات عينة البحث نحو تحقيق مستويات عالية من الاداء وعلى الاصعدة المختلفة تمكنها من الحصول على مستويات تقييم اعلى مما يرفع من قيمتها التنظيمية على مستوى البلد والتوجه عالمياً.

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تقدم، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تعزيز عمل صناع المعرفة لتحقيق الاداء العالي للكليات ميدان البحث بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد بالآتي:

1. التركيز على استقطاب صناع المعرفة والاستفادة من المخزون المعرفي الممتمك نتيجة الخبرة والتعلم واستثماره في تحقيق الأداء العالي ولمختلف الممارسات الجامعية وذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات المختلفة داخل وخارج البلد مع إمكانية تطبيق تلك الأبحاث بأسناد من الدولة.

2. السعي إلى تحقيق الاهتمام المتوازن في جوانب ومجالات الأداء الجامعي المختلفة من اجل الارتقاء بالأداء العالي وبما يضمن تحسين تنافسية الجامعات قيد البحث في المجالات والمناهج المختلفة.

3. توفير مناخ يشجع الأفكار المبدعة والمبتكرة من مختلف العاملين سواء كانوا (موظفين، اساتذة) في تطوير النشاطات الجامعية وبالتالي ينعكس ذلك على تطوير أداء كلياتهم وجامعاتهم.

4. المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى العاملين بشكل يمكنها من تحقيق الأداء العالي بالاعتماد على التدريب وإتاحة الفرصة نحو التعليم العالي واكتساب الخبرات من مؤسسات خارجية لتحقيق التميز التنظيمي والتعليمي على مستوى البلد.

5. استخدام اساليب وطرائق متجددة ومبتكرة في مجالات الادارة والتعليم وغيرها من المجالات التي ترفع مستوى الاداء وتحقق التفوق والتميز في قطاع مهم في البلد، وذلك من خلال استخدام البرامج الالكترونية الحديثة في تسجيل الطلبة وإصدار هوياتهم الجامعية فضلاً عن اصدار مختلف الاحصائيات التي تعتمد عليها أكثر من وزارة في تحديد الكثير من القضايا التي تخص الطلبة، كما يمكن توفير الأجهزة الذكية التي تساعد الأستاذ الجامعي في عرض وايصال المادة العلمية للطالب وكذلك في مجال الإدارة والأرشفة الالكترونية.

6. انشاء شعبة على مستوى الكلية يعنى بتشجيع عاملي الكلية بمستوييهما الوظيفي والتدريسي على تقديم أفكارهم الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل الإداري والمسيرة التعليمية ومناقشة تلك الأفكار وتنفيذ الملاءم منها ومكافئة أصحابها مما يسهم باستمرار طرح تلك الأفكار بشكل يرفع من مستوى أداء الكلية والخدمات القادرة على تقديمها للمجتمع العراقي.

## المصادر References

## ❖ المصادر الأجنبية:

## A. Books

1. Bardwell, Julie & Calydon, Time, "Human Resource Management : A Contemporary Approach " 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010 .
2. Brown, Donald & Harvey, Don, "An Experiential Approach to Organization Development " 7<sup>th</sup> Edition, Pearson , New Jersey, 2007 .
3. Dessler , Gary, "A Framework for Human Resource Management", 7th Edition , International Edition , Pearson , New Jersey, 2013.
4. Haag, Stephen, et al., "Business Driven Technology" , McGraw-Hill Irwin, New York, 2008.
5. Johnston, Mark, & Marshall, Greg, "Relationship Selling", 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2010.
6. Noe, Raymond et al., "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 5<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2006.
7. Schermerhorn, John, "Introduction to Management : International Student Version" 10<sup>th</sup> Edition , John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
8. Sutcliff, M., & Dunellen, M., "CFO insights : delivering high performance" chichester, eng., J., John Wiley & Sons, New Jersey, 2006 .

## B. Journals

1. Akdemir, et al., "Characteristics of high performance organizations", Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. 15, No. 1, 2010.
2. Arocas, Roberto Luna, & Camps, Joaquín, " A model of high performance work practices and turnover intentions" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review Vol. 37 No. 1, 2008.
3. Avedisian , Joyce and Bennet Alex, "Values as knowledge: a new frame of reference for a new generation of knowledge workers" , Emerald Group Publishing Limited, ON THE HORIZON, VOL. 18 NO. 3, 2010.
4. Bagorogoza, Janet & De Waal, André A., "The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organizations: The case of financial institutions in Uganda" Emerald Group Publishing Limited, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 6 Iss: 4, 2010.
5. Bigliardi . B , Ivo Dormio . A , Galati . F , Schiuma . G , "The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers", The journal of information and knowledge management systems Vol. 42 No. 1, 2012 .
6. Bildstein , Ingo and Gueldenberg Stefan, & Tjitra Hora, "Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study" Emerald Group Publishing Limited, Management Research Review, Vol. 36 No. 8, 2013.
7. Cao, Hong Liang, "China's private enterprises to explore the loss of knowledge workers", IEEE, 2011 .
8. Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming, "High performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of occupational safety and health" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Human Resource Management, Vol. 3, No. 2, 2012.
9. Cheese, Peter, "Driving high performance in the talent-powered organization" Emerald Group Publishing Limited, STRATEGIC HR REVIEW, VOL. 7, NO. 4, 2008.
10. Chen . W , "IT Politics in the Domain of Knowledge Workers: A Chronological Analysis of Learning Management Systems", IBIMA Business Review , Vol. 2011.
11. Cheng , Wen & Zhang , Guoliang "Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers" , IEEE, 2008 .
12. Darchen . S & Tremblay . D , "What Attracts and Retains Knowledge Workers/Students : The Quality of Place or Career Opportunities? The Cases of Montreal and Ottawa" Cities , ( 27 ) 2010 .

13. De Waal, André A. **"The Secret of High Performance Organizations"**, European School of Management , Management Oline Review, **2008**.
14. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chiraprapha Tan, **"Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?"** Emerald Group Publishing Limited, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 17 NO. 4 **2013**.
15. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, **" Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank"** MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 15, NO. 1, **2011**.
16. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, **"APPLICABILITY OF THE HIGH PERFORMANCE ORGANISATIONS FRAMEWORK IN CENTRAL AFRICA: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC"** , **2012**.
17. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, **" Working on high performance in Asia: the case of Nabil Bank"** Published in Measuring Business Excellence, vol. 13, issue 3, **2009**.
18. De Waal, André A. **"Characteristics of high performance organizations"**, Center for Organizational Performance, Hilversum, **2010** .
19. De Waal, André A.& Chachage, Bukaza, **" Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University College"** Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Emerging Markets, Vol. 6, No. 2, **2011**.
20. De Waal, André A.& Sultan, Suhail, **"Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University"** Emerald Group Publishing Limited, Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol. 5, No. 3, **2012**.
21. De Waal, André A., **"Characteristics of High Performance Organizations"** Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1, **2012**.
22. De Waal, André A., **"The characteristics of a high performance organization"**, Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3, **2007**.
23. De Waal, André A., et al., **" Characteristics of high performing managers in The Netherlands"** Emerald Group Publishing, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33, No. 2, **2012**.
24. De Waal, André A., **" ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?"** International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance , Riyadh, Saudi Arabia, November 1-4, **2009**.
25. De Waal, Andre´ & Jansen, Paul, **"The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization"**, Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1, **2013**
26. De Waal, Andre´, Orij, Ruben, Rosman, Jantien & Zevenbergen, Marijke, **"Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain"**, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1, **2014**.
27. De-Sousa . M & Dierendonck . D **"Knowledge Workers, Servant Leadership and the Search for Meaning in Knowledge-Driven Organizations "** , ON The Horizon , Emerald Group Publishing Limited, VOL. 18 NO. 3, **2010** .
28. Drucker . P **"Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge"**, California Management Review, VOL. 41, NO. 2, **1999** .
29. Dul , Jan, Ceylan , Canan, & Jaspersb , Ferdinand, **"Knowledge worker creativity and the role of the physical work environment"** , Forthcoming in Human Resource Management, **2011** .
30. Eschenbach , Sebastian, **"From inspired teaching to effective knowledge work and back again : A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers"** , Emerald Group Publishing Limited, Management Decision , Vol. 48 No. 4, **2010**.

31. Farndale, Elaine, et al., "**High commitment performance management: the roles of justice and trust**" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, Vol. 40, No. 1, 2011.
32. Fei , XIANG, Bing , LIU, "**A Study on Work Stress of Real Estate Industry Knowledge Workers on the Basis of Psychological Contract**" International Conference on Management Science & Engineering, 19th, September 20-22, Dallas, USA, 2012 .
33. Guang , XU, Yie-Zhuang , TIAN & Chen-Guang , ZHAO, "**Based on Psychological Contract Perspective of Easing up Knowledge Workers' Pressure Strategy**" , Supported by the National Natural Science Foundation of China and the National "Technology Policy Management (TPM)"Center of China , Supported by Heilongjiang Province Education Department Projects for Humanities and Social Sciences, IEEE, 2010 .
34. Guidice , Rebecca M., Joyce Thompson , Heames, & Wang , Sheng, "**The indirect relationship between organizational-level knowledge worker turnover and innovation : An integrated application of related literature**" Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization , Vol. 16 No. 2, 2009 .
35. Gupta, Vipin," **Cultural basis of high performance organizations**" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Commerce and Management, Vol. 21, No. 3, 2011.
36. Guthrie , P., James, Patrick, C., Flood, Sarah, Mac,C., "**High Performance Work Systems Workforce Productivity , and Innovation : A comparison of MNCS and Indigenous Firms Link Working Paper series**", Dublin City University, 2008.
37. Haihuo , Kong & Zhanguo , Duna "**Study on the Model of Knowledge Workers Efficiency and the Influence Factors**" , IEEE, 2011 .
38. Hebert , Paulette R., "**In situ perceptions of a move : Facility management interns consider scientist end-users at a national lab**" , Emerald Group Publishing Limited, Journal of Facilities Management , Vol. 10 No. 2, 2012.
39. Jayasingam , Sharmila, Ansari , Mahfooz A., Jantan , Muhamad "**Influencing knowledge workers: the power of top management**" Emerald Group Publishing Limited, Industrial Management & Data Systems , Vol. 110 No. 1, 2010 .
40. Juan , Wang & Kai , Xiong "**Research on Innovation of the Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers**" , International Conference on E-Business and E-Government, IEEE, 2010 .
41. Kelly , Gra'inne, & Mastroeni , Michele, & Conway , Edel & Monks , Kathy, & Truss , Katie, & Flood , Patrick, & Hannon , Enda, "**Combining diverse knowledge : knowledge workers' experience of specialist and generalist roles**" Emerald Group Publishing Limited , Personnel Review , Vol. 40 No. 5, 2011.
42. Lawler, E. "**Toward High- Performance Organizations**" Journal of Performance Improvement, Vol.41 No.3, 2007.
43. Leggat, Sandra G., et al., "**High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform**" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Health Organization and Management, Vol. 25, No. 3, 2011.
44. Lei , Hongzhen and Lan , Juanli, "**Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights**" , Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge-based Innovation in China , Vol. 5 No. 1, 2013.
45. Liu , Liang & Chai , Huaqi "**Based on The Balanced Score Card: Performance Evaluation of knowledge workers**", IEEE, 2011 .
46. Liu , Liang & Chai , Huaqi "**The Research on Knowledge Workers' Tacit Knowledge on TRIZ**" , IEEE, 2011 .
47. Margaryan . A , Milligan . C & Littlejohn . A, "**Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes**", Journal of Knowledge Management , VOL. 15 NO. 4, 2011.

48. Markova , Gergana & Ford , Cameron "Is money the panacea? Rewards for knowledge workers" Emerald Group Publishing Limited ,International Journal of Productivity and Performance Management ,Vol. 60 No. 8, 2011.
49. McAusland . C & Kuhn . P "Bidding for brains: Intellectual property rights and the international migration of knowledge workers" , Journal of Development Economics , 95 , 2011 .
50. Mitchell , Rebecca & Meacheam , David "Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory" Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization , Vol. 18 No. 2, 2011.
51. Morgan, Andrew & Anthony, Sarah, " Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10, No. 1, 2008.
52. Nair . N & Vohra . N "An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers", Management Decision , Vol. 48 No. 4, 2010 .
53. O'Neill , Bonnie S. and Adya , Monica, "Knowledge sharing and the psychological contract Managing knowledge workers across different stages of employment", Emerald Group Publishing Limited,Journal of Managerial Psychology,Vol.22,No.4,2007
54. Qiang-guo , ZHENG, Wen-han , Ding, "Study on Influential Factors of Knowledge Worker Turnover Intention Based on the Factor Analysis" , \*The paper has been aided financially by The research of stimulate methods of rural enterprises managers from Beijing Education Committee project, IEEE, 2011 .
55. Rocha, Robson,"Changing the (im)balance of power: high performance work systems in Brazil" Emerald Group Publishing Limited, Employee Relations,Vol.32, No.1,2010.
56. Rogers, P., & Blanco, M., "The high performance organizations : making good decision and making them happen", handbook of business strategy, Emerald Group Publishing Limited, 2006.
57. Schneckenberg , Dirk, "Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker" , Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 13 NO. 6 2009.
58. Stajner , Tadej , & Mladeni , Dunja, "Modeling Knowledge Worker Activity" , Workshop on Applications of Pattern Analysis , JMLR: Workshop and Conference Proceedings 11, 2010 .
59. Thompson, k.R., & Maths,N.J., "The aligned balanced scorecard : An improved tool for building high performance organizations", organizational dynamics, Vol. 37, No. 4, 2008.
60. Wang , Shu-qin, Gao, Cun-chen, Liu , Yun-long, Liu , Zhen, & Tang , Shu-hong. "Sliding mode variable structure control for the dynamic system of knowledge workers in high-tech enterprises" , IEEE, 2013.
61. Wang , Yumei, Zhu , Zhen, & Cong , Qing, "An Analysis on the Knowledge Workers' Turnover: A Psychological Contract Perspective" , International Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 3, March, 2008 .
62. Wu . J , "On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers" , Modern Applied Science , Vol. 2, No. 2 , 2008.
63. Xiaojun , Wu & Shizong , Li, "The Research on Knowledge Worker's Person-organization Fit(POF)" , Third International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, IEEE, 2010 .
64. Yongmei, L., James, C., Hall, A., Ketchen, D., "How Much Do High Performance Work Practices Matter ? Ameta- Analysis of Their Effectis on Organizational Performance" , 2006.
65. Young, Suzanne, et al., "High performance work systems and employee well-being : A two stage study of a rural Australian hospital" Emerald Group Publishing Limited. Journal of Health Organization and Management ,Vol. 24, No. 2, 2010.

66. Youyou , Sun & Yansong , Xue, "**Research on the Communication Art in Management from the Viewpoint of Knowledge Workers**", IEEE, 2010 .
67. Yunlong , LIU, Shuhong , TANG, Chao, SHANG, Huiping , QI, "**Optimization of Knowledge Workers System by Sliding Mode Control**" , China , 2013.
68. Zhan , Hong, Tang , Tian, & Zhang , Yue, "**The Research on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study**", American Journal of Industrial and Business Management, 2013.
69. Zhaohui , Guo & Huan , Cao, "**Empirical Analysis on Knowledge Workers' Satisfaction in Chinese Hi-tech Enterprises**" , Sponsored by the scientific research fund project in Wuhan University of Science and Technology, IEEE, 2011 .

#### C. Thesis

1. Pakwihok, Somnattha, "**Achieving Superior corporate Performance and the characteristics of managerial dimensions : the stock exchange of Thailand**", Doctoral thesis in philosophy (development administration) school of public administration national institute of development administration, 2010.

#### D. Internet

1. Brown, Eric D., "**Implementing a High Performance Work System: Aligning Technology, Strategy, People & Projects**", 2006. available at : <http://ericbrown.com>.
2. De Waal, A.A., "**The characteristics of a high performance organization**", 2009. available at: [http:// papers.ssrn.com /sol3/papers.cfm? abstracted ¼ 931873,](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstracted=931873)
3. De Waal, André A., "**The characteristics of a High Performance Organization**" 2010. Electronic copy available at: [http://ssrn.com/abstract=931873,](http://ssrn.com/abstract=931873)
4. De Waal, André A., "**The Secret of High Performance Organizations**" Management Online Review, (accessed February 18, 2010), ESCP-EAP European School of Management, 2008. available at : [www.morexpertise.com](http://www.morexpertise.com).
5. De Waal, André A., "**ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?**" Center for Organizational Performance BV, 2011. available at : [www.hpocenter.com](http://www.hpocenter.com).
6. Lammanen, Kai, "**high performance organizations**", 2007. available at: [www.innotiimi.com](http://www.innotiimi.com)
7. Nicole, M., Young, MSW, "**5 Qualities of a High Performance Organization**", 2005. available at : [www.opti.-solutions.com](http://www.opti.-solutions.com).
8. St-Amant, G.E, et al., "**A current literature review of the concept of Performance in virtual teams**" legal deposit national library of Canada, 2008. available at : [www.esg.uqam](http://www.esg.uqam).

## ملحق (1)

Karbala University  
College of Administration &  
Economics



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد

م / استمارة استبانة  
إلى السادة في كلية الإدارة والاقتصاد المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد / الفرات الاوسط) واملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الكلية وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المحور الأول: معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى
- العمر: 21-30  31-40  41-50  50-60  61 فأكثر
- التحصيل العلمي: دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عال  ماجستير  دكتوراه
- سنوات الخدمة: 1-5  6-10  11-15  16-20  21-30  30 فأكثر
- عدد الدورات المشارك بها: 1-3  4-6  7-9  10 فأكثر  لا يوجد
- الموقع الوظيفي:

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات صناع المعرفة

صناع المعرفة: صناع المعرفة بأنهم الأشخاص الذين يمتلكون المقدرة بالمشاركة في إنتاج المعرفة والابداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة ، وهم يُمون رأس المال المعرفي للمنظمة ويتخذونها كوظيفة لهم . (Lei&Lan,2013:61)





												عاملها والتواصل معهم باستمرار.	
												2	تلتزم الكلية بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحفيز عاملها لخدمة الكلية.
												3	تعمل الكلية على توفير بيئة عمل آمنة من خلال منح عاملها الإحساس بالأمان والاستقرار.
												4	تعني الكلية بالموهب الداخلية بهدف خلق وتطوير قيادات إدارية من داخل الكلية.

4- التحسين المستمر: عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجية التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة. (DeWaal&Sultan,2012:216)

اتفق بنسبة											العبارات	ت	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
												1	تتبنى الكلية مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة مستوياتها الإدارية.
												2	تستخدم الكلية استراتيجيات وبرامج تميزها عن باقي الكليات الأخرى.
												3	تقوم الكلية بتوجيه قابليات مواردها البشرية لخلق مصادر جديدة لتحسين قدراتهم نحو الاستجابة للتغيرات.
												4	تقيم الكلية مجموعة من الدورات التدريبية التي تنمي قابلياتهم في مختلف التخصصات.

5- جودة قوى العمل: إن من خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها.

اتفق بنسبة											العبارات	ت	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
												1	تمتلك الكلية ملاك عمل يتصف بالمرونة العالية في كشف التعقيدات في مختلف الأقسام.
												2	تتميز بملاكات إدارية بإمكانها أن تقدم الحلول الابتكارية لمختلف المشاكل التي تواجهها.
												3	تسمح الكلية بالتعلم من مختلف الملاكات الأخرى من أجل تحقيق نتائج استثنائية مع تحمل مسؤولياتهم.
												4	تحفز الكلية عاملها ليكونوا مبدعين من خلال الاعتماد على طرائق ووسائل جديدة.

● نقصد بالعاملين هم الموظفين والهيئة التدريسية لملاك الكلية.