

**TJAE**

Tikrit Journal for  
Administration & Economic Sciences  
Journal Homepage: [www.tu-Jaes.com](http://www.tu-Jaes.com)



## **Requirements for the application of knowledge management and its reflection on the strategies of empowering teams through technological vigilance**

### **Study of the views of a sample of the members of the examination committees at the University of Tikrit and Anbar**

**Lect Amer Ali Hamad Shawish**  
Faculty of  
Management and Economics  
University of Tikrit  
[Amer\\_A\\_Hamad@yahoo.com](mailto:Amer_A_Hamad@yahoo.com)

**Lect.Dr.Wissam Ali Hussein**  
Faculty of  
Management and Economics  
University of Fallujah  
[Dr.Wissam.Ali@yahoo.com](mailto:Dr.Wissam.Ali@yahoo.com)

#### **ARTICLE INFO.**

##### **Article history:**

- Received XXXXXX
- Accepted XXXX
- Available online:2018/6/1

##### **Keywords:**

- Knowledge management and reflection on strategies

#### **Abstract :**

It is a priority for universities in the present era to pay attention to their talented human resources, which form teams that support excellence, employ and adopt all the technological means used in the application of knowledge management. The present study aims to determine the requirements of the application of knowledge management and its reflection on the strategies of empowering teams through technological vigilance through An survey study at the University of Tikrit and Anbar University. The technological vigilance enables universities to apply management in a way that reflects their work teams, which have accumulated knowledge, which in turn enables universities to generate and create new knowledge, and to the limited studies that dealt with the relationship between these variables. The researchers included these variables within a holistic framework in an attempt to study the relationship and effect between them, the study included a random sample of (١٠٣) members of the examination committees working in the surveyed universities. In general, the study attempts to answer the following question: What are the implications of the availability of knowledge management application requirements on the

	strategy of empowering the teams through technological vigilance? The study reached a number of conclusions, the most important of which is to investigate the existence of a relationship of correlation between the variables of the study, and the researchers presented a set of proposals that are consistent with those conclusions.
--	--

### المستخلص

اصبح من اولويات الجامعات في العصر الحالي الاهتمام بمواردها البشرية الموهوبة التي تشكل فرق عمل داعمة للتميز، وتوظيف وتبني كل الوسائل التكنولوجية المستخدمة لتطبيق إدارة المعرفة، وقد جاءت الدراسة الحالية لتحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها على استراتيجيات تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية، من خلال دراسة استطلاعية في جامعة تكريت وجامعة الانبار، ان اليقظة التكنولوجية تمكن الجامعات من تطبيق إدارة بالشكل الذي ينعكس على فرق عملها التي تمتلك معارف متراكمة والتي بدورها تمكن الجامعات من توليد وابتكار معارف جديدة، ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات فقد تضمن الباحثان هذه المتغيرات ضمن اطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والاثر بينهما، وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (١٠٣) شخصاً من أعضاء اللجان الامتحانية العاملين في الجامعات المبحوثة، وبشكل عام تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل الاتي ماهي انعكاسات توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على استراتيجية تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية؟ وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان من أهمها هو تحقق وجود علاقة ارتباط وأثر بين متغيرات البحث، وقدم الباحثان عدد من المقترحات التي تتلاءم مع ما تم التوصل اليه من استنتاجات.

### المقدمة:

تعد الجامعات منارات للمعرفة اذ يتم فيها إنتاج المعرفة من خلال اكتساب الطلبة المفاهيم الأساسية للعديد من العلوم، وفيها يتم تنمية وتطبيق المعرفة من خلال وحدات البحث العلمي والدراسات العليا، لذا فإن إدارة المعرفة هي إحدى الضرورات الحتمية للجامعات التي بها ترتقي، وتعد البيئة التنظيمية للجامعات من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لأن الجامعات هي المسؤولة عن إعداد وتأهيل الكوادر البشرية، التي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية في المجتمع. ونتيجة لظهور تحديات امام المنظمات وضغوط كبيرة ليست بالبسيطة في كيفية تحفيز مواردها البشرية المتمثلة في فرق العمل، وتشكيل قدراتها لكي تتمكن من بناء استراتيجية ملائمة لهم مع كل ما هو جديد. وانسجاماً مع هذه التطورات تبرز الكثير من الطروحات الفكرية لمواضيع لم تكن تناقش في السابق من ضمنها متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والتي لها الدور البارز في تعزيز فرق العمل من خلال زيادة قدراتهم ومهاراتهم الفكرية واعطائهم الصلاحيات، والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم وتمكينهم بشكل فعال في انجاز مهامهم، ولكي يتم ذلك بطريقة اكثر كفاءة يجب البحث عن وسائل حديثة وعن طريق اليقظة التكنولوجية التي تعد المنهجية التي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها للوصول الى المعرفة ونشرها للحفاظ على بقاء المنظمة وديمومتها، ومن هذا المنطق تبلورت فكرة الدراسة لكي تتناول موضوعات معاصرة لها الدور الكبير والتميز في اداء الجامعات العراقية.

## المبحث الأول/منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحثان فإن المشكلة الأساسية للبحث تتمحور حول أداء فرق العمل في الجامعات العراقية واستخدام استراتيجيات التمكين والتكيف والتعديل للعوامل والمتغيرات المعرفية والتكنولوجية المختلفة ، وعلى الأخص فرق العمل متمثلة في اللجان الامتحانية ، وبالتالي تحتاج الى رفع قدرتها على أداء مهامها بطريقة اكثر سرعة ودقة، مما يتطلب التغيير والتكيف وفهم المتغيرات التكنولوجية الحاصلة في البيئة ، فضلاً عن الفهم التام لإدارة المعرفة ومتطلباتها والوسائل والأساليب التكنولوجية المطلوبة الداعمة لاستراتيجيات التمكين لفرق العمل لإجراء التغييرات المطلوبة في الجامعات لتحسين فاعلية الأداء وقد تمّ تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل تتوفر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة واليقظة التكنولوجية في الجامعات المبحوثة؟
٢. هل هناك تصور واضح لدى اللجان الامتحانية المختارة في الجامعات المبحوثة عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية؟
٣. هل لدى فرق العمل في الجامعة المبحوثة فكرة كافية عن استراتيجيات تمكين فرق العمل؟
٤. هل تسهم اليقظة التكنولوجية في توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وتعزيز استراتيجيات تمكين فرق العمل؟
٥. ما طبيعة علاقات الارتباط ونوعها والتأثير بين كل من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة واستراتيجيات تمكين فرق العمل وهل يزداد الأثر عبر اليقظة التكنولوجية في الجامعات المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

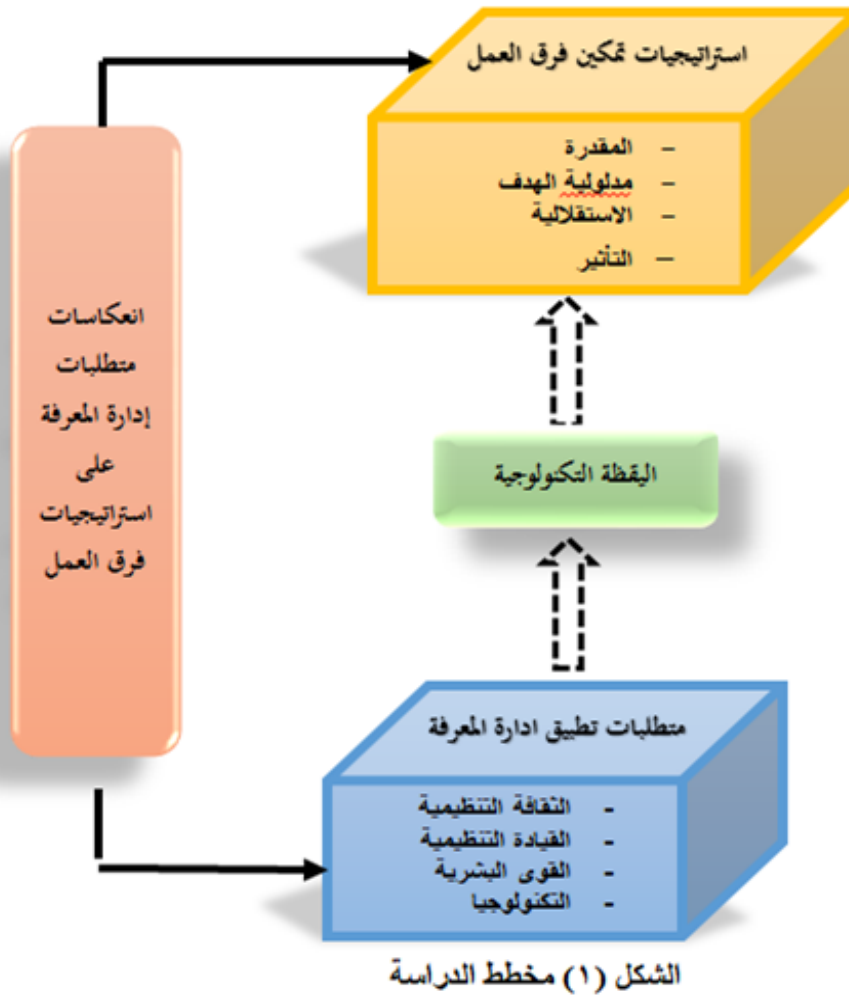
تتجلى أهمية الدراسة من خلال الاتي:

١. أهمية الدراسة للباحثين: تعد الدراسة الحالية إضافة علمية وتحليلاً موضوعياً عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها في تعزيز استراتيجيات فرق العمل من خلال تسخير كل ما هو جديد من التكنولوجيا الحديثة في الجامعات العراقية، وان تناول مثل هذه المواضيع في البيئة العراقية يعد قليلاً. ويمكن اعتبار نتائج الدراسة عنصراً مساعداً للباحثين في اجراء أبحاث ودراسات في بيئات مختلفة.
٢. أهمية الدراسة للجامعات العراقية: تعد الدراسة الحالية مساعدة لفرق العمل في الجامعات وتمكينهم من خلال استراتيجيات تساعدهم في اتخاذ التدابير اللازمة للتطوير والتجديد لرفع كفاءة الأداء. كما تقف هذه الدراسة على تفضيل بعض فرق العمل في كليات عن كليات أخرى من خلال استراتيجيات التمكين لهذه الفرق، وتعد هذه النتائج مهمة للجامعات حيث ترشدها على التخطيط الفعال في استقطاب المتطلبات الأساسية للمعرفة والتكنولوجيا اللازمة في تمكين فرق عملها من خلال استراتيجيات تمكنها من رفع مستوى أدائها.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة والاثـر بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة وانعكاساتها في استراتيجيات تمكين فرق العمل في الجامعات العراقية عبر اليقظة التكنولوجية، بالإضافة الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. وضع إطار نظري يحدد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية ومدى إمكانية توفيرها، وتأثير ذلك على استراتيجيات تمكين فرق العمل في الجامعة المبحوثة.
  ٢. التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة المبحوثة.
  ٣. اختبار العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية وتأثيرها على استراتيجيات تمكين فرق العمل.
  ٤. انشاء مخطط واختباره للوصول إلى صورة تعكس مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها على استراتيجيات تمكين فرق العمل
- رابعاً: مخطط الدراسة



#### خامساً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في استراتيجيات فرق العمل بدلالة ابعادهما.
- الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في اليقظة التكنولوجية بدلالة ابعادهما.
- الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في استراتيجيات فرق العمل بدلالة ابعادهما.
- الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في استراتيجيات فرق العمل بتوسيط اليقظة التكنولوجية.

#### سادساً: حدود الدراسة

١. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة على عينة من الأساتذة العاملين في اللجان الامتحانية كفرق عمل رسمية في جامعة تكريت وجامعة الانبار.
٢. **الحدود المكانية والبشرية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة على عينة من أعضاء اللجان الامتحانية في مجموعة كليات مختارة في جامعة تكريت وجامعة الانبار.
٣. **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للدراسة بالمدة الزمنية اللازمة لإنجازها بالفترة من (٢٠١٧/١١/١) حتى (٢٠١٨/٢/٣٠)، وتم التركيز على هذه الفترة لأنها تزامنت مع سير الامتحانات للكورس الأول لضمان وجود أعضاء اللجان الامتحانية لأغراض المقابلات الشخصية وتوزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين.

#### سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات والتحليل الإحصائي

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة من خلال المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر في بناء الجانب النظري، بالإضافة الى استخدام الاستبانة لجمع البيانات من الجامعة المبحوثة وتحليلها احصائياً لاختبار فرضيات الدراسة. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الادوات الاحصائية في التحليل تتمثل باستخدام برنامج (SPSS) وذلك لأجراء التحليل الوصفي للوصول إلى أهمية الأبعاد في الميدان المبحوث، والأثبت الفرضيات عن طريق الإحصاء الاستدلالي من خلال إيجاد معامل الارتباط والانحدار واختبار (F)، معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي.

#### المبحث الثاني/الجانب النظري

##### أولاً: إدارة المعرفة وضرورة تطبيقها في الجامعات

ان المعرفة تعبر عن قدرات الافراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والافراد ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة. أي انها كل ما هو كامن داخل الفرد وما هو ظاهر من معارف تساعد في اتخاذ قرارات صائبة تجعل من أدائه أكثر فاعلية (Robert & Wadle, 2000: 187). ويرتبط مفهوم إدارة المعرفة بشكل كبير في مفهوم إدارة البيانات والمعلومات إلكترونياً من خلال التكنولوجيا التي تتعلق بالمحطات الهندسية ومعالجة البيانات والمحطات الإدارية، وتصوير الوثائق والأنشطة اليومية التي تخدم مستوى العمل المعرفي والنظم الإدارية (السمير، ٢٠١٣: ٨). يمكن تعرف إدارة المعرفة وفق هذا

المدخل بأنها صياغة تقنيات المعرفة لدعم الاستخدام المعرفي الى جانب تقنيات إدارة الاعمال التقليدية وتقديم نقطة بداية لإدارة الموجودات المعرفية داخل المنظمة (سليحات والمحاميد، ٢٠١٣: ٤٠). وهي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها (عبدالغفور، ٢٠١٥: ١٨) ومن خلال المفاهيم أعلاه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها هي عمليات لجمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تخزينها وتنظيمها وتطبيقها في عملياتها ومنتجاتها بطريقة فعالة تساهم في تعزيز أداء وتطور الجامعات. وان تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات العراقية يحقق لها العديد من المزايا التي تضمن لها مواكبة التطورات العلمية المتلاحقة، كما ان قيام الجامعات بأدوارها ومهامها يتطلب امتلاك إدارة حكيمة للمعرفة، وهذه يشكل ضرورة تزداد من خلال العوامل الآتية (الصاوي، ٢٠٠٧: ٤٣):

١. تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها.
٢. كثرة وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة مثل قاعات التدريس، المختبرات، المستودعات، الأجهزة والافراد.
٣. حد مركزية المعلومات واتاحتها للمخولين وسهولة وصولهم له وفق احتياجاتهم.
٤. الكثير من المنتسبين اليها وتعدد ارتباطاتهم وحاجاتهم الى اتصالات سريعة بينهم.
٥. توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

#### ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة البيئة الملائمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون هذه البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة (عبدالوهاب، ٢٠٠٧: ١٨١). وان تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات عامة واللجان الامتحانية خاصة هو الغاية والهدف الأساسي لإدارة المعرفة، حيث تعد من أبرز عملياتها، تطبيق المعرفة يعني جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة اللجان وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (الزيادات، ٢٠٠٨: ١٠٦). وان الجامعة في حال بغيتها الوصول الى أفضل النتائج لإدارة المعرفة لابد من ان تمتلك الرؤية الواضحة لمتطلبات النية التحتية بأنواعها الأساسية، الإدارية والتقنية والثقافة التنظيمية التي تسهل عملية تحقيق الأهداف (النعمي، ٢٠٠٧: ١٥٤). ولكي يتم تطبيق إدارة المعرفة بطريقة تقود الجامعات الى النجاح يجب ان تتوافر لديها المتطلبات الآتية كما حددها (الببيشي، ٢٠٠٩) و (السمير، ٢٠١٣) و (عبدالغفور، ٢٠١٥):

١. **الثقافة التنظيمية** : ان الثقافة كموجود لا تقل أهمية عن الموجودات الأخرى فالمنظمة التي تملك ثقافة قوية ومتزنة وصحيحة يمكنها ان تحقق التميز ومواجهة التحديات ، لذا فان المنظمات الناجحة تحتاج إلى قيادة داعمة للثقافة تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار (بوراس، ٢٠١٤: ٩٦) ، وتعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة والتغلب على المنافسين (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧: ٢٩٦) ، وان الابعاد الثقافية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على التميز وتساعد المؤسسة التعليمية على أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فعالية في مواجهة الازمات (خلف ، ٢٠١٠ : ٣١) . ولابد من تطوير الثقافة السائدة الجامعة أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة

المعرفة فيها، إذ أصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة الجامعة التي تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.

٢. **القيادة التنظيمية:** لا بد أن تتبنى الإدارة العليا أنظمة إدارة المعرفة، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب قيادة حكيمة تتصف بالقدرة على شرح الرؤية للآخرين، والقدرة على الاتصال الفعال والمرن (عبدالغفور، ٢٠١٥: ٢٠). وإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون، ومدرّبون، ويجب أن يحافظوا على أمن المعلومات (Newman, 2000: 17).

٣. **رأس المال الفكري:** يعد الجانب البشري من أهم الأجزاء في إدارة المعرفة، ومن المقومات التي يتوقف عليها تحقيق أهداف إدارة المعرفة حيث تعتبر الأساس الذي تنتقل من خلاله المعرفة (فوزي، ٢٠١٥: ٢٨٤). كما تغيرت النظرة إلى الموارد والقوى البشرية في العصر الحالي بحيث أصبح الاهتمام بهم وتطويرهم والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد إلى مرحلة يرتفع ويرتقي المورد البشري فيها إلى مستوى الشريك في السلطة والمسؤولية (البوشي، ٢٠٠٩: ٧٦). وفي مجال إدارة المعرفة فإن أهمية المورد البشري تبرز كم خلال كونه أحد المتطلبات الرئيسة لتطبيق المعرفة، والمتمثل بـ (فرق أنظمة المعلومات، وفرق إدارة المعرفة، ومدرء الأقسام، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة) وأنهم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة في المنظمة، لذا يجب تهيئة وتنمية القوى البشرية في المنظمة واعداد فرق وقيادة لإدارة المعرفة (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٩٠).

٤. **تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الكثير من الإمكانيات والتسهيلات لإدارة المعرفة مثل: شبكات المعلومات، والشبكات الداخلية، وبرامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، وبرامج (Software) وأهمها مجموعة الأوفيس، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات (عبدالوهاب، ٢٠٠٧: ١٨٩).

### ثالثاً: اليقظة التكنولوجية

تعتبر اليقظة التكنولوجية من العمليات المهمة التي تسعى المنظمات وراء تنشيطها لمواكبة التطور الحاصل في ميدان الأعمال من خلال توظيفها بشكلها الصحيح، وهذا ما فرض على المنظمات التركيز والبحث في مختلف الجوانب لتعرف على الوسائل والأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها في تنشيط التكنولوجيا في محيط معلوم التكنولوجيا الجديدة، والذي أصبح ضرورة حتمية لزيادة قدرة المنظمات في مواكبة التغيرات المتسارعة والمفاجئة ولأضافه قيمة من خلال إمكانية تنافسها.

وتمثل اليقظة التكنولوجية أحد أهم أنواع اليقظة الاستراتيجية تهتم في كل الجوانب التكنولوجية للمنظمة، وبهذا اختلف الباحثون في تعريف اليقظة التكنولوجية فمنهم من يعرفها على أنها ملاحظة وتحليل المحيط العلمي التقني التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطور (الطيب، ٢٠٠٧: ١٣). كما ركزت بعض الدراسات على الجانب التقني معتبرين اليقظة منهجية يتم من خلالها جمع البيانات

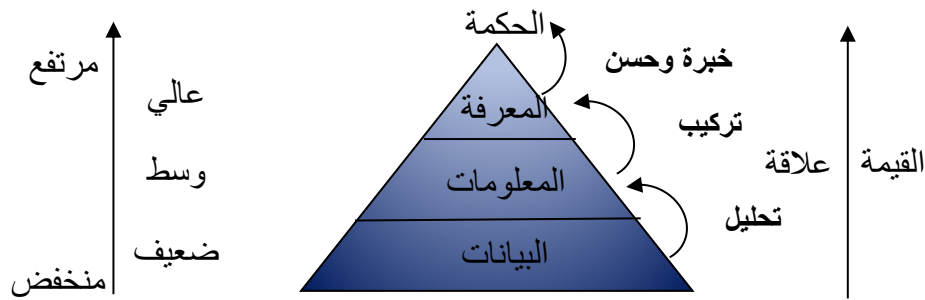
ومن ثم تحليلها للوصول الى المعلومات ونشرها للحفاظ على بقاء المنظمة وديمومتها (Marinet, 2008:109). وبهذا أكد العلماء في مجال التكنولوجيا أن مفهوم اليقظة التكنولوجية يكون بمثابة النشاط الذي يساعد المنظمة على التعرف على نقاط الضعف من خلال إبرازها ليتنسى للقائمين من معالجتها عن طريق إدخال تكنولوجيا متطورة تعالج نواحي القصور (اسماء، ٢٠١٤: ٦٨). وهذا المفهوم على وفق الدراسة الحالية انبثق ليركز على:

١. القدرة على جمع وترتيب المعلومات العملية والتقنية والتكنولوجية، إنما يشكل أهمية بالنسبة للمنظمة لزيادة معرفة الموظفين وفق قاعدة السعي الى تحقيق كل ما هو أفضل.

٢. تسخير التكنولوجيا الحديثة للتعرف على الاكتشافات العلمية المتطورة وزيادة المعرفة والتي تمثل أساس الحياة اليوم.

٣. تمكين المنظمات من التعرف على الفرص للقدرة على استغلالها وظهار التهديدات لتجاوزها من منطلق الارتقاء في البيانات والمعلومات الى المعرفة والحكمة التي يمكن ان تساعد اليقظة الاستراتيجية.

من جميع ما تقدم يمكن التوصل إلى حقيقة مفادها أن اليقظة التكنولوجية تمثل أحد أهم ادوات المنظمات المتطورة تمكنها من الارتقاء بالبيانات والمعلومات لأتصل الى المعرفة معرفة معمقة يجسدها التحقق والتأمل وأخير الوصول الى حكمة تزيد مكانيات متخذي القرار للتنبؤ بالأخطار والحوادث المتوقعة وكما موضح في الشكل (٢).



الشكل (٢) الارتقاء بالبيانات والمعلومات إلى المعرفة والحكمة

Source: Bahra, Nicholas, (2001), "Competitive Knowledge Management", Palgrave, New York, p: 33.

"لذا فإن اليقظة التكنولوجية وفق المنظور التقني – الاجتماعي يركز على الطبيعة الاجتماعية التي من خلالها يجري توليد المعرفة والمشاركة بها، واستخدام الوسائل بأنواعها لتسهيل التفاعل بين العاملين"، ومن أجل نجاح عملية اليقظة التكنولوجية لابد من توفر الوسائل الاتية (اسماء، ٢٠١٤: ٥٨):

أ. **الموارد البشرية:** تتمثل في قدرات ومهات القوى العاملة المتوفرة في المنظمة، مع التأكيد على اختصاص كل شخص، وبهذا يجب أن يكون المورد البشري ملم قادر على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ب. **الموارد المالية:** "أي توفر ميزانية مستقلة خاصة باليقظة الاستراتيجية ككل، والتكنولوجيا بصفة خاصة فتكلفة المعلومة معتبرة في الوقت الحالي.



وبهذا تمكّن اليقظة التكنولوجية من تدعيم المعرفة الإبداعية للمنظمة وجعلها في صدارة القطاع الاقتصادي من خلال التركيز على استراتيجيات تمكين فرق العاملين لتغيير أحكام لعبة المنافسة (وسيلة، ٢٠١٤: ٢٦).

وتؤكد الأدبيات الحديثة على أهمية مراحل اليقظة التكنولوجية من منطلق الترابط بين وظائف المنظمة وعلاقة المنظمة كلها بالبيئة، واتضح أن هناك خمس مراحل تعتبر من أكثر المراحل أهمية للمفكرين وتتمثل في الآتي:

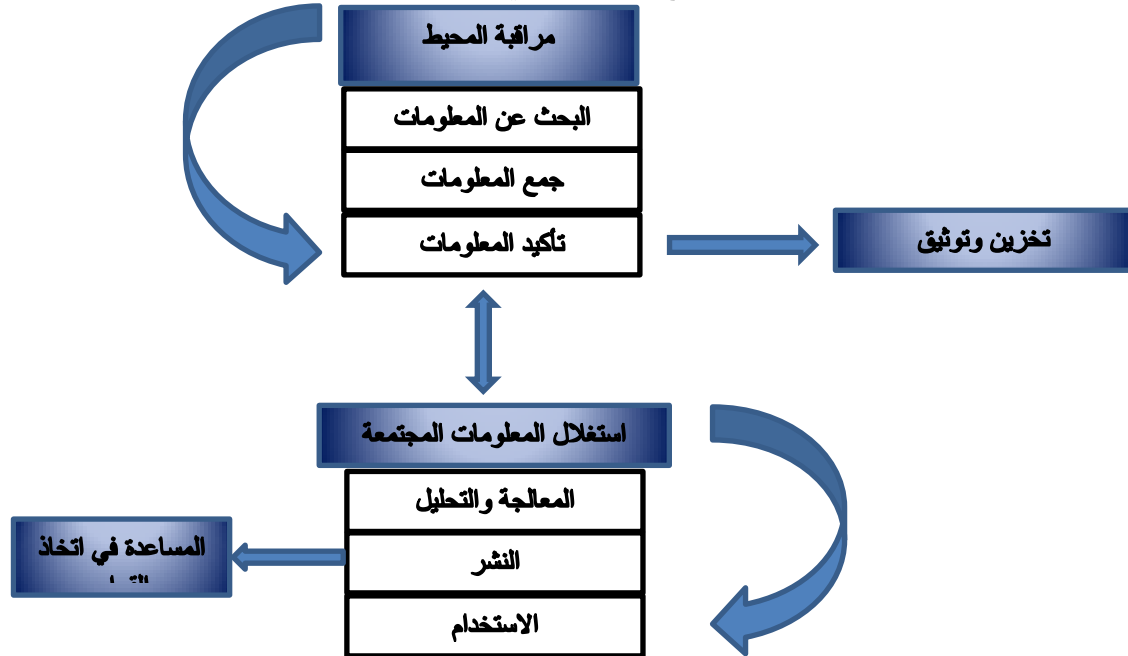
١. **الاستهداف وتحديد الحاجات:** ويتم من خلال هذه المرحلة إدراك البيئة الخارجية وتحديد العوامل التي تهدد مستقبل المنظمة لتشخيصها وجمع المعلومات اللازمة حولها.

٢. **التنقيب الجمع:** تظهر معالم هذه المرحلة من السعي وراء تحديد التغيرات والأحداث المهمة في المنظمة.

٣. **تصفية المعلومات:** من خلال الاطلاع على مصدر المعلومات للتعرف على مدى إمكانية الوثوق بها كونها تعتبر الأساس التي على ضوءها يتم تزويد القوى العاملة بالمعرفة والحكمة وتمثل منطلق اتخاذ القرارات.

٤. **التخزين والنشر:** تكمن هذه المرحلة في تخزين ونشر المعرفة وإيصالها إلى المستخدمين حسب الحاجة لها.

٥. **الاستغلال:** "تتم بإعطاء معنى للمعلومة وإثراء للمعارف والنماذج الذهنية للمسيرين وتسخير تلك المعلومات باتجاه استراتيجيات تمكين العاملين في المنظمات للوصول إلى الأهداف المنشورة. وهناك نماذج أخرى لليقظة التكنولوجية أكثر بساطة تساعد في استغلال المعلومة لزيادة المعرفة والتمكن من اتخاذ القرار ويمكن النموذج بالشكل الآتي:



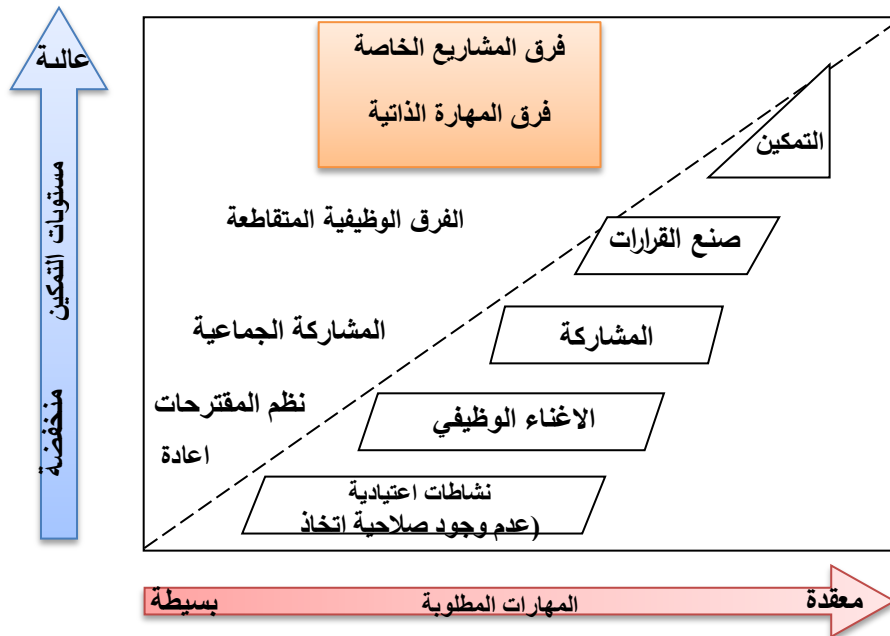
الشكل (٣) نموذج يمثل مراحل اليقظة التكنولوجية

**Source:** MATMAR dalila, la veille technologique : une nécessité pour l'integration des entreprises à l'economie mondiale, [www.harduscussion.gov](http://www.harduscussion.gov) consulté le 14/07/2012 à 17 :24.

وفقاً لما تقدم تعتبر اليقظة التكنولوجية أساس تطور المنظمات على اختلاف أشكالها كونها تمكن المنظمات عبر أوجه متعددة من السيطرة على البيئة التنافسية من خلال تجدد الطرق ودعم المبادرات اللازمة لتطبيق إدارة معرفة وتدعيم العاملين من خلال وضع استراتيجيات تمكن فرق العمل من إنجاز الأداء بكفاءة وفاعلية.

#### رابعاً: تمكين فرق العمل

كلمة التمكين لغة تعني التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك من خلال تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، واعطائهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائهم في الحالات الطارئة وغير المتوقعة خلال تقديم الخدمات، وكذلك التركيز على العاملين الذين يتعاملون مع الزبون ويتفاعلون معه (مازن، ٢٠٠٦: ١). وأن فريق العمل هو عدد محدد من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة عالية ويبدلون أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة (الجميل، ٢٠٠٥: ٨). وعلى مستوى الجامعات فإن فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد، أي أن فريق العمل يتطلب جهداً تعاونياً بينهم وليس تنافسياً، حيث أن كل عضو يأخذ مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل بدلاً من إبراز الاهتمام بكفاءة أدائه الشخصية (Torrington et al., 2002, 317). ويعد تمكين فريق العمل أحد الأساليب التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة فيعرف التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات (Daft, 2001, 501). ونظراً لأهمية التمكين في استثمار رأس المال الفكري فلقد سعت العديد من المنظمات المعاصرة الى تطبيق برامج مختلفة ومتفاوتة، والشكل (٤) يوضح مستويات التمكين المعتمدة وعلاقتها بالمهارات التي تطلبها فرق العمل اذ يوضح مراحل تطبيق التمكين على نحو متسلسل (عباس، ٢٠٠٤، ١٤٠).



الشكل (٤) التتابع المرحلي للتمكين حيث يبين العلاقة بين مستويات التمكين ومهارات العاملين

Source: Daft, Richard, (2001), " Organization: Theory and Design ", South Western College Publishing, Ohio, p 505.

ويعرف تمكين فرق العمل بأنه زيادة تحفيز اعضاء الفريق بصورة جماعية نحو المهمة، او الهدف، وتقدير علاقاتهم الايجابية داخل البيئة التنظيمية (Kirkman et al; 2007: 2).

والتمكن لا يعني إعطاء فرق العمل القوة بل يعني إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل (Murrell & Meredith, 2000: 147). ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تمكين فرق العمل هو استراتيجية لأداء الأعمال في المنظمات، وتنفيذ المهمات من خلال التركيز على تحفيز روح الفريق بالاعتماد على التمكين الجماعي وتفاعل العلاقات الاجتماعية، والإنسانية للوصول إلى أعلى مستوى أداء.

#### خامساً: استراتيجيات تمكين فرق العمل

إن الاعتماد على أسلوب فرق العمل من منظور استراتيجي يعد من الخيارات الاستراتيجية المهمة التي تلجأ إليها الجامعات والمنظمات المعاصرة، حيث أن فرق العمل ذات أهمية استراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الأصول فمثلاً قدرة المنظمة على الإبداع يعد ميزة تنافسية للمنظمة، حيث يمكن أن يتحقق الإبداع باستخدام فرق العمل. وأن فريق العمل يمكن أن يعدّ مصدراً استراتيجياً أساسياً لأنه يركز على نقطتين هما:

١. استدامة الميزة التنافسية التي لا تتم إلا من خلال فريق العمل الذي يزيد من فاعلية موارد المنظمة.

٢. قيادة فريق العمل لضمان التحسين المستمر في الأداء (Rippin, 2002: 28).

وسوف يتم في الدراسة الحالية الاعتماد على نموذج (Kirkman;2007:2) الذي حدد استراتيجيات تمكين فرق العمل بأربعة استراتيجيات وسيتم تناولها كما يلي:

٣. المقدرة: وهي القدرات التي يمتلكها فريق العمل ومنها المرونة وقبول التحدي وتقديم الدعم لبقية أعضاء الفريق من خلال الحرية في تبادل المعلومات والاستماع الجيد والانصات (Arnold, 2013: 158). وأن المقدرة في تمكين فرق العمل هو أن تكون فاعلة وهذا يعني بأن الفريق يجب أن يمتلك ما يأتي:

- ثقة عالية بالنفس: يؤمن بأنه فريق جيد عند مستويات عالية من التمكين لإنتاج الأعمال ذات الجودة العالية.

- يمتلك أداء عال: أي يراه الآخرون بهذا المستوى من الأداء.

- ثقته بحل المشاكل الذاتية.

- لا ينظر إلى عمله بأنه عمل شاق للغاية (الزوبعي، ٢٠١٤: ١٣٥).

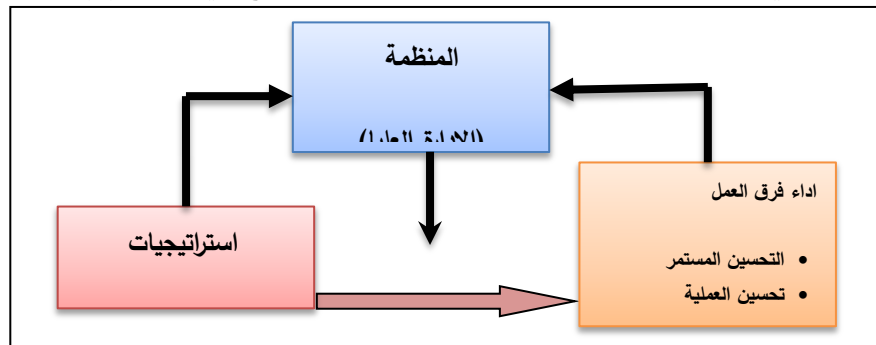
١. **مدلولية الهدف:** أن المهمات التي يؤديها فريق العمل هي ذات قيمة عالية، وحيوية بالنسبة للمنظمة، وهادفة، وهذا يعني أن الفريق يهتم بعمله، وأنه ذا قيمة وهدف ومغزى، وأن أهداف المجموعة مهمة بالنسبة للمنظمة والأعضاء، ويؤمن بأهمية المشاريع، وأخيراً تعد المهام التي تقوم بها المجموعة ذات قيمة (Hellerigel, 2001: 227).

٢. **الاستقلالية:** وتعني أن يكون فريق العمل في المنظمة محايداً وبعيداً عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع جوانب أعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بأعمالهم (هوارى، ٢٠١٣: ٤). وتعتمد الاستقلالية على مستويات التحليل الفردي لتمكين أعضاء الفريق، وذلك من خلال اعتماد خبرة أعضاء الفريق كأساس للاجتهاد في تأدية النشاطات، وصناعة القرارات المهمة، وتنفيذها على مستوى الفريق ككل، فالمستويات العالية من استقلالية الفريق قد تنعكس

على الاستقلالية الفردية في اتخاذ القرارات المهمة، فالمشاركة هنا عن طريق تحمل المسؤولية فردياً (الزوبعي، ٢٠١٠: ١٣٦).

٣. التأثير: ويشير الى ان لدى أعضاء الفريق الخبرة التي يتم بها، والنظر إلى جوهر الأشياء وأهميتها لتحقيق الأداء العالي، وتحديد انجاز الأهداف وهذا يعني أن الفريق يقوم بتقييم الدرجة التي وصل فيها إلى مرحلة متقدمة من المشاريع، وذو تأثير ايجابي في العاملين، وفي الزبائن، وينجز الأهداف، ولديه القدرة على أحداث التغييرات في المنظمة (الزوبعي، ٢٠١٠: ١٣٧).

ويجب على المنظمة ان تولي الدعم المناسب لتطبيق هذه الاستراتيجيات في تمكين فريق العمل، ومن خلال التدريب، وعمليات التوجيه، وان دور الادارة هنا يكون تنسيقي، وتوجيهي ومن جانب آخر ربط هذه الاستراتيجيات بغرض، المنظمة ورسالتها واهدافها والتي تهدف الى تحقيق الاداء العالي، وتحسين العملية، ورضا الزبون كما موضح في الشكل (٥).



#### الشكل (٥) المنظمة التي تتبنى استراتيجيات تمكين فريق العمل

المصدر: الزوبعي، محمد حميد عبدالله، (٢٠١٠)، "اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل -دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ص ١٣٤.

### المبحث الثالث / الجانب العملي

#### أولاً: تقويم أداة الدراسة (الاستبيان)

تم إخضاع الاستبيان إلى مجموعة من اختبارات لتأكد من صدق المقياس، وكما موضح أدناه:

١. صدق المحتوى: جرى عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لتأكد من مدى دقة المقاييس وملائمتها لما أعدت من اجل، وتم إجراء التعديلات حسب آراء الخبراء وبما يتناسب مع واقع الميدان المبحوث.

٢. الصدق الداخلي لأبعاد المتغيرات: يتبين من خلال الجدول أدناه الصدق الداخلي للأبعاد المرتبطة بمتغيرات البحث:

#### الجدول (١) الصدق الداخلي لأبعاد البحث

ت	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القبول أو الرفض
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة				
١	الثقافة التنظيمية	0.742**	.000	مقبول
٢	القيادة التنظيمية	0.821**	.000	مقبول
٣	القوى البشرية	0.697**	.000	مقبول
٤	التكنولوجيا	0.651**	.000	مقبول

استراتيجيات تمكين فرق العمل				
١	المقدرة	0.621**	.000	مقبول
٢	مدلولية الهدف	0.711*	.000	مقبول
٣	الاستقلالية	0.689**	.000	مقبول
٤	التأثير	0.729**	.000	مقبول
	اليقظة الاستراتيجية	0.696**	.000	مقبول

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).  
يتبين من الجدول رقم (١) وجود ترابط بين الأبعاد الداخلية ومتغيرات البحث بدلالة جميع الفقرات المستخدمة في بناء الاستبيان، بعد أن بلغ مستوى الدالة مستوى الدالة (0.000)، ويدل على علاقة طردية وموثوقة بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات، ويتضح أن العلاقة معنوية أي بمعنى أن حدوث الترابط ناتج عن التجانس والتشابه الداخلي بين الأبعاد وليس عن الصدفة وبهذا يتحقق الصدق البنائي للاستبيان.  
٣. ثبات أداة البحث (الاستبيان):

اعتمد الباحث على الثبات من خلال إيجاد معامل (Cronbach Alpha) لتأكد من مدى تمثيل الاستبيان للمجتمع المستهدف، ومن خلال النتائج اتضح ثبات أداة البحث بحث أن بلغ معامل (Alpha) متطلبات تطبيق أدائه المعرفة (0.71)، ولاستراتيجيات تمكين فرق العمل (0.79) والليقة التكنولوجية (0.73) لتصل قيمة (Alpha) للاستبيان بشكل كلي (0.801)، وتعد نتيجة إيجابية تترجم بمكانية الاعتماد على الاستبيان لدى الغرض الذي عده من أجله.

#### ثانياً: بيان الارتباط بين أبعاد البحث ومدى توفرها في الميدان المستهدفة:

للتعرف على أهمية المتغيرات تم إيجاد معامل الارتباط بين المتغيرات حسب آراء العينة المستهدفة وكما مبين أدناه:

١. العلاقة الارتباط بين المتغيرات: تم إيجاد علاقة الترابط بين متغيرات لبيان درجة الترابط بين متغيرات البحث من خلال عرض صورة واضحة تبين مستوى العلاقة وكما مبين في الجدول أدناه.

#### الجدول (٢) العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث

المتغيرات	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	استراتيجيات تمكين فرق العمل	اليقظة التكنولوجية
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	١		
استراتيجيات تمكين فرق العمل	0.791**	١	
اليقظة التكنولوجية	0.703**	0.678**	١

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

جميع النتائج الواردة في الجدول تبين وجود علاقة إيجابية بين متغيرات البحث بعد أن تراوحت نتائج معامل الارتباط بين (0.698\*\* - 0.803\*\*).  
٢. اختيار استقلالية المتغيرات المستقلة

تم إجراء تحليل الارتباط من خلال معامل الارتباط بيرسون للوقوف على مستوى الترابط بين أبعاد المتغير المستقل وبيان مدى استقلالية المتغير المستقل، وكما موضح في الجدول أدناه:

#### الجدول (٣) العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية	القوى البشرية	التكنولوجيا
الثقافة التنظيمية	١			

		١	0.441**	القيادة التنظيمية
	١	0.517**	0.503**	القوى البشرية
١	0.502**	0.563**	0.407**	التكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).  
 من نتائج الجدول (٣) يتضح استقلالية المتغير المستقل عن التابع، وبهذا يمكن إيجاد معامل التأثير لكل بعد على المتغير التابع بعد أن تبين عدم ظهور مشكلة الارتباط الخطي المتعدد حيث أن معامل الارتباط بين الأبعاد الداخلية للمتغير المستقل تتراوح بين (0.441\*\* - 0.563\*\*).  
 ٣. أهمية متغيرات البحث في الشركة المبحوثة:

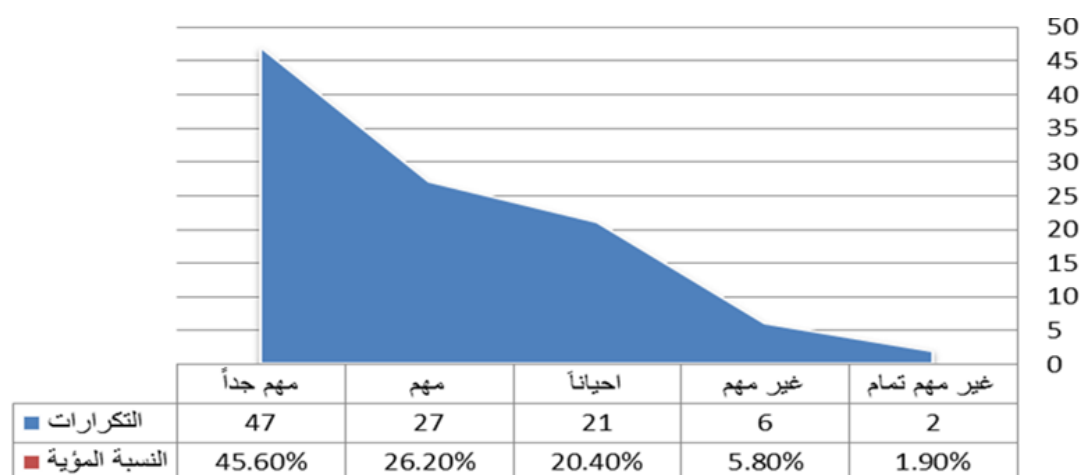
تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبيات أهمية المتغيرات ومدى إدراكها في الميدان المستهدف بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وكما موضح أدناه:

الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث  
 (n=103)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
4	22.398	0.86	3.84	الثقافة التنظيمية	١
2	18.307	0.74	4.02	القيادة التنظيمية	٢
3	18.483	0.78	4.22	القوى البشرية	٣
1	15.989	0.36	3.97	التكنولوجيا	٤
1	13.429	0.56	4.17	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	
3	17.754	0.86	3.38	المقدرة	١
4	18.734	0.74	3.95	مدلوليه الهدف	٢
1	13.348	0.57	4.27	الاستقلالية	٣
2	17.037	0.69	4.05	التأثير	٤
2	17.848	0.73	4.09	استراتيجيات تمكين فرق العمل	
3	23.884	0.91	3.81	اليقظة التكنولوجية	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه إدراك أفراد العينة المستهدفة بمتغيرات البحث، حيث اتضح تباين في أهمية أبعاد كل متغير بالنسبة للميدان المستهدف، وفي نفس الوقت وجود تركيز على التكنولوجيا وتسخيرها باتجاه ترجمة المعرفة إلى واقع يوكب التغيرات الحاصل في بيئة الأعمال من خلال استراتيجيات تفسر ما يتوقع حدوثه. ويوضح المخطط أدناه أهمية متغيرات البحث في حسب آراء العينة المستهدفة:



### الشكل (٦) أهمية متغيرات البحث

المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث: يتم اختبار الفرضيات لتأكد من مضمون صحتها عبر بيان علاقة الارتباط والاثار بين متغيرات البحث (متطلبات ادارة المعرفة، استراتيجيات تمكين فرق العمل، اليقظة التكنولوجية)، وكما مبين أدناه:

### الجدول (٥) اختبار فرضيات البحث (N=103)

استراتيجيات تمكين فرق العمل			اليقظة التكنولوجية			استراتيجيات تمكين فرق العمل			
Sig	اختبار (T)	معامل بيتا (B)	Sig	اختبار (T)	معامل بيتا (B)	Sig	اختبار (T)	معامل بيتا (B)	
-	-	-	0.01	3.03	0.23	0.00	4.14	0.19	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
0.00	5.12	0.52	-	-	-	-	-	-	اليقظة التكنولوجية
0.67			0.70			0.79			معامل الارتباط (R)
0.56			0.54			0.46			معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
0.96			1.11			1.03			معامل الثبات (a)
0.000		87.17	0.000		64.14	0.000		59.03	ANOVA
									Sig   F

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

١. تبين النتائج وجود علاقة واثرة بين متطلبات ادارة المعرفة واستراتيجيات تمكين فرق العمل بعد أن بلغت قيمة (R) (0.79)، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.46) أي ما مقدار (46%) من التغير الحاصل في استراتيجيات فرق العمل مفسر بفعل متطلبات ادارة المعرفة، وأن تغير وحدة واحدة في متطلبات ادارة المعرفة يؤدي تغير بمقدار (β) (0.19) في استراتيجيات تمكين فرق العمل، وفي نفس الوقت هناك تجانس وتباين بين المتغيرين حيث بلغت (F) (59.23)، وبلغت قيمة (T) (4.14) وهي اكبر من (٢) كما كانت قيمة (Sig=0.000)، من جميع النتائج الواردة يمكن قبول الفرضية الاولى.

٢. النتائج الواردة في الجدول اعلاه تبين وجود علاقة واثرة بين متطلبات ادارة المعرفة واليقظة التكنولوجية بعد ان بلغت قيمة معامل (R) (0.72)، ليبلغ ( $R^2$ ) (0.54) أي ما مقدار (54%) من التغير الحاصل في اليقظة التكنولوجية مفسر بفعل متطلبات ادارة المعرفة، وان تغير وحدة في متطلبات ادارة المعرفة يصاحبه تغير بمقدار قيمة ( $\beta$ ) (0.23) في اليقظة التكنولوجية، وفي نفس الوقت هناك تجانس وتباين بين المتغيرين فقد بلغت (F) (64.14)، وبلغت قيمة (T) (3.03) وهي اكبر من (٢) كما كانت قيمة (Sig=0.000)، وبهذا يتم قبول الفرضية الثانية.

٣. اتضح أن معامل الارتباط (R) البالغ (0.67)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) (0.56) أي ما مقدار (56%) من التغير الحاصل في استراتيجيات فرق العمل مفسر بفعل اليقظة التكنولوجية، وان تغير وحدة في اليقظة التكنولوجية يعكس تغير مقداره (0.52) في استراتيجيات تمكين فرق العمل، وهناك تجانس وتباين بين المتغيرين فقد بلغت (F) (78.17)، وبلغت قيمة (T) (5.12) وهي اكبر من (٢) كما كانت قيمة (Sig=0.000)، النتائج الواردة تيرهن صحة الفرضية الثالثة. ويتبين من خلال معامل الحد الثابت ان هناك اهتمام من قبل الجامعات المبحوثة في استراتيجيات تمكين فرق العمل واليقظة التكنولوجية حتى في حال قلة التركيز على متطلبات ادراة المعرفة كون معامل الحد الثابت (a) في جميع الاختبارات كان أكثر من صفر. ولإثبات الفرضية الرابعة وبراهن ان اليقظة التكنولوجية تمثل متغير وسيط تم الاعتماد على تحليل المسار وبيان التأثير المباشر والغير مباشر وكما مبين ادناه.

**الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية (n=103)**

استراتيجيات تمكين فرق العمل			المتغيرات	
Sig	اختبار (T)	معامل بيتا (B)		
0.00	5.17	0.34	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	
0.01	1.27	0.36	اليقظة التكنولوجية	
0.721			معامل الارتباط (R)	
0.854			معامل التحديد ( $R^2$ )	
1.131			معامل الثبات (a)	
0.000	93.21		Sig	F

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من نتائج تحليل المسار أن ادخال اليقظة التكنولوجية في النموذج المقترح مع بقاء متطلبات تطبيق ادارة المعرفة متغير مستغل في ينتج عن ذلك نتائج ايجابية تمثلت في ارتفاع معامل التحديد ليبلغ ( $R^2$ ) (0.85)، اي ان ما مقرر (0.85) من التغير الحاصل في استراتيجيات تمكين فرق العمل مفسر بمتطلبات تطبيق ادارة المعرفة وهذه الارتفاع ناجم عن ادخال اليقظة التكنولوجية، وجميع النتائج الوارد في الجدول تبين معنوية نموذج البحث بشكل كلي، ولتأكد من توسط اليقظة التكنولوجية بين المتغير المستغل والتابع تم ايجاد التأثير المباشر والغير مباشر لبيان طبيعة التأثير المباشر للمستغل في التابع والتأثير غير المباشر للمستغل في التابع بواسطة الوسيط وكما موضح في الجدول اناه:

**الجدول (٧) نتائج التأثير المباشر والغير مباشر بين متغيرات البحث (n=103)**

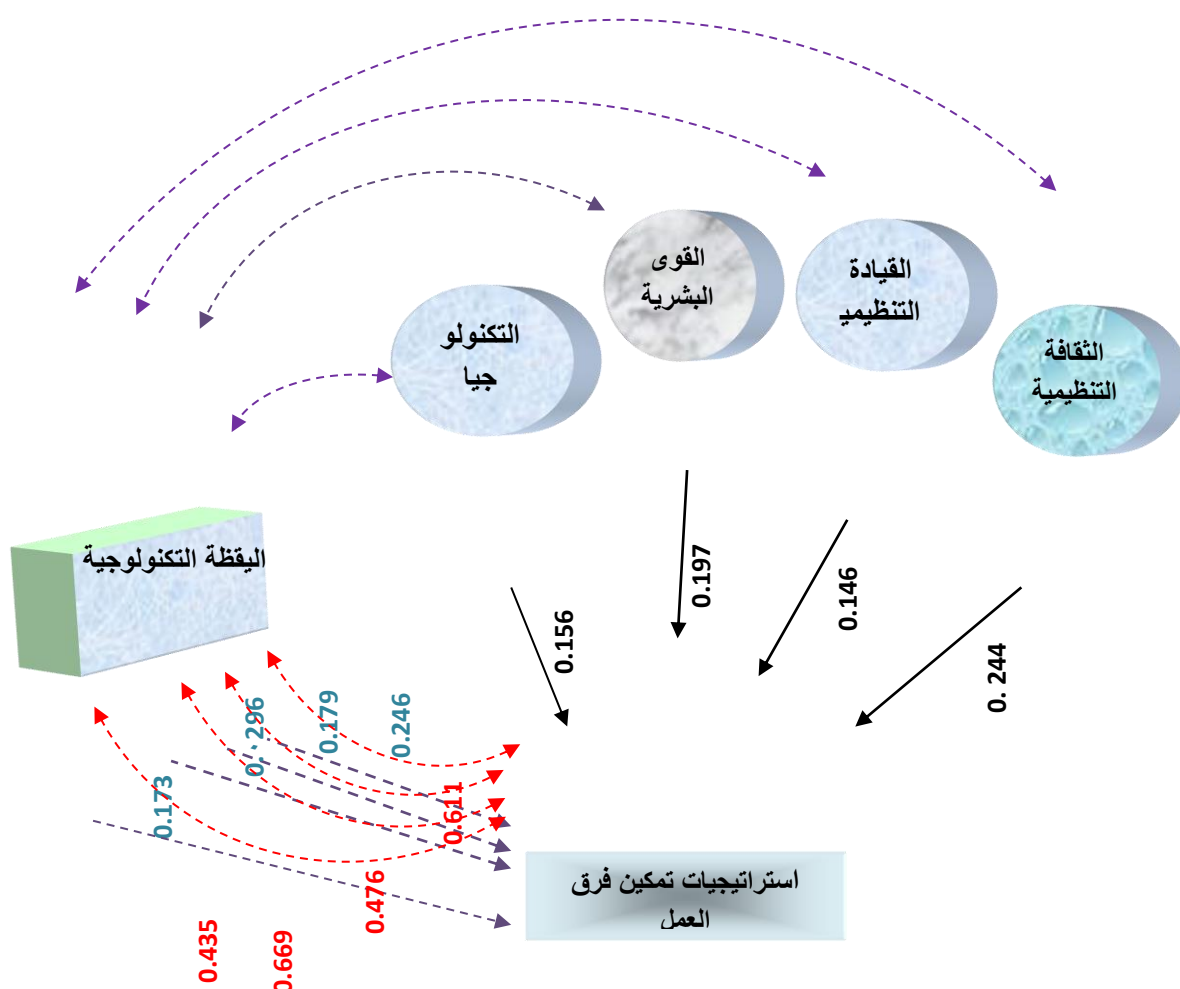
متغير مستقبل	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية	القوى البشرية	التكنولوجيا
متغير وسيط	اليقظة التكنولوجية			
متغير تابع	استراتيجيات تمكين فرق العمل			



التأثير	Sig	التأثير	Sig	التأثير	Sig	التأثير	Sig
التأثير المباشر	0.224	0.00	0.146	0.08	0.197	0.00	0.156
التأثير غير المباشر	0.173	0.00	0.296	0.00	0.179	0.00	0.246
اجمالي التأثير	0.397	0.00	0.442	0.00	0.376	0.00	0.402
نسبة التأثير الغير مباشر	0.435	0.669	0.476	0.611			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول رقم (٧) التأثير المباشر والغير مباشر لأبعاد متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في استراتيجيات تمكين فرق العمل عبر اليقظة التكنولوجية، حيث اتضح من النتائج الواردة ان اليقظة التكنولوجية تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات تمكين فرق العمل بشكل جزئي، وينطبق ذلك على القوى البشرية، في حين تتوسط العلاقة بين القيادة التنظيمية واستراتيجيات تمكين فرق العمل بشكل كلي وهذا ينطبق على بعد التكنولوجيا ايضاً، ومما سبق ولمعنوية التأثير المباشر والغير مباشر يتبين للباحث ان اليقظة التكنولوجية تمثل متغير وسيط يمكن استثمارها في تمكين فرق العمل عبر بناء استراتيجيات متطورة. ويوضح الشكل ادناه التأثير المباشر والغير مباشر ونسبة التأثير الغير مباشر لمغيرات البحث:



الشكل (٧) التأثير المباشر والجزئي لأبعاد متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في استراتيجيات تمكين فرق

المصدر: اعداد الباحثان.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

١. تبين ان توافر متطلبات ادارة المعرفة مكنت من تنفيذ استراتيجيات فرق العمل والذي انعكس بنتائج ايجابية على ادائها.
٢. اراء العينة المستهدفة اكدت على ان تجاهل التكنولوجيا الحديثة كان من بين مسببات تأخير الانجاز.
٣. محدودية الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة وعدم تسخيرها في تمكين العاملين لا نجاز اعمالهم.
٤. تبين وجود تباين في أهمية متغيرات البحث بالنسبة لجامعات عينة الدراسة بالنسبة للشركة المستهدفة حيث أن الاهتمام في اليقظة التكنولوجية حصل على المرتبة الثالثة.
٥. تبين السعي الحثيث من قبل الجامعات المبحوثة لمواكبة كل ما هو جديد وتسخيرها باتجاه صياغة استراتيجيات يتم من خلالها النهوض بواقع فرق العمل وتمكينهم.
٦. أشارت نتائج التحليل واختبار الفرضيات إلى الاتي:  
- وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث واتضح عدم ظهور مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الداخلية للمتغير المستقل كون النسب تراوحت بين  $(-0.441^{**} - 0.563^{**})$ ، وتعد نسبة مقبولة لعدم شدة الارتباط.  
- تبين وجود تأثير غير مباشر كلي للقيادة التنظيمية والتكنولوجيا استراتيجيات تمكين فرق بعد ان بلغت القيم  $(0.246, 0.296)$ ، في حين بلغ التأثير الغير مباشر للثقافة التنظيمية والقوي البشري على المتغير التابع  $(0.179, 0.296)$  اي ان تأثيرها متجانس جميع نتائج التأثير تدل على ان اليقظة التكنولوجية تعتبر متغير وسيط.

### ثانياً: التوصيات

١. العمل على تغيير ثقافة الجامعات فيما يتصل بإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها والدفع باتجاه الانفتاح المعرفي داخل الجامعة لتبادل الخبرات والمعارف المتوفرة والمشاركة فيها والتخلص من ثقافة سرية المعرفة كعنصر قوة شخصية للعاملين فيها.
٢. التوعية بموضوع التمكين لفرق العمل ماهي استراتيجياته وما يتصل به من نظريات ودراسات والاطلاع على التجارب العالمية في إدخال استراتيجيات جديدة في الجامعة.
٣. العمل على تشجيع أعضاء اللجان الامتحانية في الجامعات المبحوثة على التطوير الذاتي لمهارتهم التكنولوجية من خلال تحفيزهم على الدخول بدورات تطويرية تضيف قيمة لما يمتلكونه من معرفة مما يعزز من تمكينهم في العمل.
٤. أن تتبنى الجامعات المبحوثة التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تعزيز ادائها، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة في اللجان الامتحانية.

### ثالثاً: المقترحات

١. السعي الجاد لتوفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وضرورة أن تكون الهياكل التنظيمية افقية ومرنة، ويجب توافر قيادة واعية وحريصة على تطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات، وضرورة أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق المعرفة.
٢. تكثيف الجهود من قبل الجامعات على اللجان الامتحانية والسعي الى الاخذ بأراء العاملين لصياغة استراتيجيات تلائم مع واقع الجامعات واستخدام تكنولوجيا يمكن ادراكها وتنفيذها من قبل العاملين.

٣. التركيز على ترسيخ قيم الانتماء بين اعضاء الفريق وهذا يقع على عاتق القيادة من خلال مزج القيم مع نشاطات العاملين.

### المصادر:

١. أسماء، كوغي، (٢٠١٤)، " اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية في البنوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، الجزائر، بوقرة.
٢. بوراس، نور الدين، (٢٠١٤) " دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين – دراسة ميدانية في المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
٣. البيشي، مقبل بن شاهر المنيعي، (٢٠٠٩)، " متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
٤. الجزراوي، إبراهيم، والجنابي، عامر، (٢٠٠٧)، " نظم المعلومات المحاسبية " ص ١، المكتبة الوطنية، بغداد، العراق.
٥. الجميل، ريم سعد، (٢٠٠٥)، " العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري وأثرها في فاعلية فرق العمل -دراسة لأراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. الحمداني، حاتم علي عبدالله، (٢٠١٦) " القيمة المضافة للمعرفة في ظل تداعيات العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات – بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الاهلية العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٧. خلف، حسني سعيد، (٢٠١٠)، " علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
٨. الزوبعي، محمد حميد عبدالله، (٢٠١٠)، " اثر أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل -دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. الزيادات، محمد عواد، (٢٠٠٨)، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. سليحات، نمر، والمحاميد، سعود، (٢٠١٣)، " أثر ممارسات إدارة المعرفة على بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (٩)، العدد (١).
١١. السмир، علي حسين، (٢٠١٣)، " تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية – دراسة ميدانية"، المؤتمر الدولي الأول، المكاتب ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، جمعية المكاتب الأردنية، عمان، الأردن.
١٢. سيد صابر تعلب، (٢٠١٠)، " نظم المعلومات الإدارية"، ط ١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٣. الشنطي، أيمن محمد نمر، (٢٠١١)، " دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهنة تدقيق الحسابات -دراسة تطبيقية على مكاتب التدقيق في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٢٧).
١٤. الصاوي، ياسر، (٢٠٠٧)، " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٥. الطيب، داود، (٢٠٠٧)، " اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة الشلف.
١٦. عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٤)، " علاقة راس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح"، مجلة الاداري، المجلد (٢٦)، العدد (٩٧).
١٧. عبدالوهاب، سمير محمد، (٢٠٠٧)، " دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية القاهرة"، مركز دراسات، القاهرة.
١٨. عبدالغفور، صالح عبدالحكيم، (٢٠١٥)، " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة غزة، فلسطين.
١٩. الغالي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، " الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٢٠. فوزي، علي فاضل، (٢٠١٥)، " أثر متطلبات إدارة المعرفة في الابداع المنظمي – دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية"، مجلة كلية بغداد، العدد (٤٥).
٢١. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠٠٥)، " إدارة المعرفة"، دار الكتب المصرية للنشر، مصر، (٢٠٠٥).
٢٢. مازن، عبد العزيز، (٢٠٠٦)، " التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٣. النعمي، جلال محمد، (٢٠٠٧)، " نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية في إدارة المعرفة لمنظمات الاعمال العربية، ملتقى الاستثمار في بنية المعلومات العربية، القاهرة، مصر.
٢٤. هوارى، معراج، (٢٠١٣) " دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في، جامعة الشلف، الجزائر.
٢٥. وسيلة، بن ساهل، (٢٠١٣)، " اليقظة التكنولوجية"، بكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بكرة.
٢٦. ياسين، سعد غالب، (٢٠١٠)، " اساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. Arnold, Kristin (2013), "Team Facilitation Training & Main stage Conversation", High stakes Meting Facilitation, USA.
28. Bahra, Nicholas, (2001), "Competitive Knowledge Management", Palgrave, New York.
29. Beardall, Robert W. and Niki Wadlem (2000). "Knowledge Management and Business Transformation: A New Value Proposition for the Enterprise CPR ". Healthcare Information Management, Vol (11), No (4).
30. Daft, R.L. (2001), " Organization: Theory and Design ", 7<sup>th</sup> ed. Ohio: South Western.

31. Hellriegel, Don, and Slocum, John, Woodman, Richard W. (2001) "Organizational Behavior", 9<sup>th</sup> ed., Southwestern College, publishing in, USA.
32. Kirkman, Bradley L., Rosen, Benson, Tesluk, Paul, E. and, Gibson, Crestino B. (2001) , " the Impact of team empowerment strategies on virtual team performance: the Moderating role of Face- to- Face Interaction " , Academy of Management Review, vol (47), No(2).
33. Krajewski J., Lee and P. Ritzman, Larry, (2005), "Operations Management: Processes and Value Chain", 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall.
34. Lardner, J.; Largesse, D.; Rae-Dupree, J. & Roane, K; (2001), " Overwhelmed by tech. U.S News and World Report ". [http://www faculty.wiu.edu/CB-Dilger/f05/480/assumptions.shtml](http://www.faculty.wiu.edu/CB-Dilger/f05/480/assumptions.shtml).
35. Marinnet , Ribault,(2008), "management des technologies , edition. Paries, france.
36. Matmar Dalila, la veille technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale, [www.harddiscussion.gov](http://www.harddiscussion.gov) consulté le 14/07/2012 à 17 :24.
37. Murrell, K.L., and Meredith, M., (2000) : Empowering Employee, New York: McGraw-Hill.
38. Newman, Amy, (2000) "Are you Ready for Knowledge Management", Training & Development, Vol. (54), Issue. (9).
39. Rippin, Ann (2002),"Team Working", Britain: Capstone Publishing.
40. Torrington, Derek; Hall, Laura and Taylor, Stephen (2002), "Human Resources Management", London: Prentice Hall.