

# تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية في دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

أ.م. سماح مؤيد المولى\*\*

أ.م.د. لمياء سلمان الزبيدي\*

## المسخلص

يساهم متغيرين ليشكل الإطار الفكري والفلسفي لهذا البحث ، و هدفت الى اختبار مستوى تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية)، فأستثمار واستخدام المعرفة وبشكل متكرر من قبل القادة يساهم وبشكل فعال و اساس في رفع قيمة المنظمة ، من خلال تنبه القائد لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ورؤيته الاستشرافية المستقبلية، وتمثلت مشكلة الدراسة، بمحدودية إدراك القادة الإداريين لإثار التيقظ في مستوى الاعمال المعرفية ، والمشاريع ، والبحوث العلمية المنجزة داخل المنظمة ، والتي تؤهلهم بان يكونوا منظمة ذات رفع معرفي. وتم اختيار سبع دوائر عاملة في وزارة العلوم والتكنولوجيا مجتمعاً للبحث وتمثل عينته بالقيادة الاداريين ، بلغ عددهم (170) مديراً، استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث ، وتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، وتوصلت الباحثتان من خلال التحليل والاختبار الى مجموعة استنتاجات فكرية نظرية واخرى تطبيقية شخّصت الواقع المعمول به في بيئة التطبيق ، اذ تبين ان مستوى الرفع داخل الوزارة بحدود المتوسط لمعارفها المختلفة ، وتأثير مؤهلات التيقظ القيادي عند القادة في تحقيق رافعتها المعرفية ، وتركزت التوصية الاساس في تقديم مجموعة من المقترحات العلمية على وفق الامكانيات المتاحة والممكنة والتي تصب نحو زيادة تحقق الرفع مستقبلاً وتشخيص العقبات التي تقف امام تحققها.

الكلمات المفتاحية: التيقظ القيادي ، الرافعة المعرفية ، القادة .

## Abstract

*Two variables interact to form the conceptual and philosophical framework of this research; these were vigilance of leadership, and achieving knowledge leverage. The investment in knowledge and using it frequently by the leader, actively contribute to increase the value of organization; other factors that lead to the organization improvement include a combination of leaders awareness of (both internal and external environment variables), futuristic envision planning, the research targeted the problem that the leaders have a limited awareness of the effects of vigilance at the knowledge business level and at the projects and scientific research level on the organization scientific advantage, then, we investigated the correlation and effect relationships and the possibility of its implementation in the organization studied. we selection study comprises the seven divisions at the Ministry of Sciences and Technology. We identified sample., the administrative leaders (170 directors), by using questionnaires as a tool for collecting data and information related to the study, The researchers has*

\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

\*\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/11/26

مستل من أطروحة دكتوراه

*formulated a group of theoretical and practical conclusions that described the work reality in the environment of study.*

**Key word: vigilance of leadership , knowledge leverage , leadership.**

## المقدمة:-

تستطيع المنظمات من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق اسبقية تنافسية في مجال نشاطها، يتطلب منها توافر قادة أذكياء من ذوي قدرات ومهارات غير تقليدية، يعتمدون بشكل أساس على تنمية المعرفة والخبرة ووضع التصورات المستقبلية وسبل مواجهة التغيرات السريعة والعمل على احتوائها والرقابة عليها لضمان النجاح والتفوق في العمل. فهم بحاجة الى وضع نظام فعال للتيقظ، يسمح لهم بمتابعة، ورصد ومراقبة سير العمل بالمنظمة، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها، وابعادها المستقبلية، بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب اثارها السلبية ولو نسبيا. وتحديد نقاط القوة والضعف لعوامل البيئة الداخلية، في ظل تشعب المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي او الخارجي مما يؤثر في فعالية اتخاذ القرارات. وأيقنت منظمات الألفية الثالثة بضرورة التعامل مع التحديات بالأطر المعرفية لأنها أكثر فاعلية من الأطر المادية، وبمدخل فكري متقدم بعيدا عن الأساليب الميكانيكية والتقليدية مساهماً بذلك في نقل مستوى الفكر والإدراك الى أفاق المستقبل واضعاً إياها في واقع تطبيقي يدعم إمكانيات المنظمة في تقديم ما هو جديد لرفع مستوى رفاهية المجتمع.

وتأسيساً على ما تقدم تم تقسيم البحث الى ستة مباحث، حيث جاء المبحث الأول لمنهجية البحث والمبحث الثاني للتيقظ القيادي ثم المبحث الثالث للرافعة المعرفية وتطرق المبحث الرابع للجانب العملي لتحليل البيانات وتفسير النتائج حيث شمل اختبار فرضيات الارتباط والتأثير واخيراً المبحث الخامس للاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

ان المشكلة الأساسية للبحث تدور في معالجة القصور وعدم ادراك الدور الذي يؤديه القادة المتيقظين، وبما يحقق رفع قيمة المنظمة ومحدودية إدراكهم للاستفادة من التيقظ، في مستوى تلك الاعمال المعرفية، والمشاريع، والبحوث العلمية، والتي تؤهلهم بان يكونوا منظمة ذات رفع معرفي، فضلاً عن قصور ادارتها عن نشر واعلان للمنظمات الأخرى والمجتمع عن انجازاتها ومدى المعرفة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

استناداً لما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال إثارة عدد من التساؤلات وكما يأتي:-

- 1- ما مستوى اهتمام وزارة العلوم والتكنولوجيا والدوائر المرتبطة بها، بعمليات التيقظ القيادي؟ وما هي الأساليب التي تعتمدها الوزارة المبحوثة في تنمية مهارات التيقظ؟
- 2- ما مستوى إدراك الوزارة المبحوثة بأهمية تحقيق الرافعة المعرفية؟ وما هي الأساليب التي تعتمدها الوزارة وصولاً الى تحقيق الرفع؟
- 3- هل هناك علاقتي ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين، وفي كل من مؤهلات التيقظ القيادي وتحقيق الرافعة المعرفية.

أن التساؤلات المذكورة آنفاً تظهر أن المشكلة الأساسية بمؤهلات التيقظ القيادي، هي ليست في وجودها، أو عدم وجودها في الوزارة المبحوثة، وإنما تكمن في وجود التكامل بين هذا المتغير داخل الوزارة، ومستويات الإفادة منها في تحقق منظمة تتميز بالرفع المعرفي، والاستفادة القصوى من الموجودات المعرفية، وتحقيق الأفضل للوزارة.

### ثانياً: أهمية البحث:

تحدد الأهمية في مستويين هما :-

- 1- المستوى النظري يتمثل في حداثة البحث والتي تناول الربط بين متغيراتها، ومن ثم فإنها تعد محاولة لإثارة الاهتمام بموضوع تحقيق الرفع المعرفي في إطار التكامل بين مؤهلات التيقظ القيادي، وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي في دراسة العلاقة الارتباطية، والتأثيرية بينهم وفيها.
- 2- المستوى العملي فإن الدراسة طبقت في واحدة من القطاعات المهمة والفاعلة في البلد، لاسيما قطاع العلوم والتكنولوجيا، والذي يضم نخبة من العلماء والباحثين ويقدمون نتاج بحثي ومعرفي ممكن أن تنتفع منه القطاعات الصناعية والخدمية، ولاسيما أن البلد يشهد حملة عمرانية وإعادة بناء تستوجب وجود هكذا مؤسسات ناجحة وفاعلة، من خلالها تتمكن في تحقيق الاستثمار الأمثل، والاستفادة الحقيقية من الموجودات المعرفية (الملموسة وغير الملموسة) وإمكانية تحقيق الرفع المعرفي وبشكل يزيد من كفاءة وفاعلية أداء المنظمة.

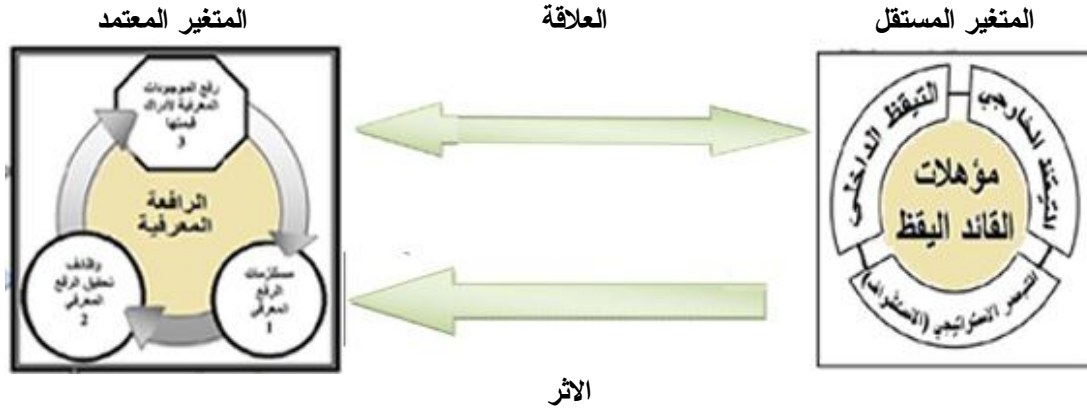
### ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- أعداد أطاري نظري لموضوعات البحث، وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراته ، ولاسيما وأنها تضم ، ما يتعلق بمؤهلات التيقظ القيادي، والذي يعد من الموضوعات المعاصرة. وأما الثاني المتمثل بتحقيق الرفاعة المعرفية فإنه من الموضوعات المهمة والمتجددة والتي تلازم عمل المنظمات .
- 2- بيان مستوى عمل المنظمات بمتغيرات البحث لاستثمارها الموجودات والعناصر المعرفية من جهة ، وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة من جهة أخرى.
- 3- معرفة مدى توافر متطلبات تحقيق الرفع المعرفي في وزارة العلوم والتكنولوجيا ودوائرها المحيطة بها.
- 4- تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة، ولاسيما في كيفية تحقق الرفاعة المعرفية، فضلاً عن تقديم المؤشرات التي تساعد في تبني نهج التيقظ القيادي من قبل القادة المديرين ، ليكونوا قادرين على إنجاز الأفضل في بناء المنظمة.

### رابعاً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثتان في البحث الحالي منهج البحث القائم ، والتحليل البعدي ، وهو منهج يتصف بالشمول إذ أنه يستند في الوقت نفسه إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غاياته. لذا فإن تطبيقات هذا المنهج يستلزم الاعتماد على المنهج الوصفي ، كذلك كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفويًا ، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة.

### خامساً: نموذج البحث الافتراضي وفرضياته:



الاثار

الشكل (1)  
نموذج البحث

### (اولاً) : فرضيات الارتباط :

- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مؤهلات التيقظ القيادي وتحقيق الرفاعة المعرفية وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-
- (1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التيقظ الخارجي وتحقيق الرفاعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها).
  - (2-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التيقظ الداخلي وتحقيق الرفاعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها).
  - (3-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) وتحقيق الرفاعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها).

### (ثانياً): فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤهلات التيقظ القيادي في تحقيق الرفاعة المعرفية.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- (1-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتيقظ الخارجي في تحقيق الرفاعة المعرفية.
- (2-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتيقظ الداخلي في تحقيق الرفاعة المعرفية.
- (3-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتبصر الاستراتيجي (الاستشراف) في تحقيق الرفاعة المعرفية.

**سادساً: مجتمع البحث: -**

اختيرت وزارة العلوم والتكنولوجيا لتطبيق الجانب العملي من البحث ، وفي تعريف مبسط عن الوزارة إذ تأسست بموجب القرار (24) في 2003/8/24. وتضم الوزارة سبع دوائر علمية متخصصة، تهدف إلى النهوض بواقع العلوم والتكنولوجيا في العراق ومواكبة التطورات العلمية ، والتكنولوجيا في العالم بما يؤدي إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد.

**\*\* أسباب اختيار وزارة العلوم والتكنولوجيا مجتمعاً للدراسة.**

(أولاً) المشاريع العديدة التي أنجزتها الوزارة والتي هي بصددها إنجازها حالياً ، فضلاً عن برامج التعاون العلمي على المستوى الدولي مع منظمات دولية عديدة، مما يلفت الانتباه إلى التفوق الذي تطمح إليه الوزارة.

(ثانياً) توافر العقول في الوزارة المبحوثة، إذ أن نسبة ليست بالقليلة هم من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه، فضلاً عن نتائجهم البحثي والمعرفي.

(ثالثاً) للمعرفة خصوصية واضحة في عمل هذه الوزارة ودوائرها وأن استثمار هذه المعرفة وبشكل كفوء سيعود بالفائدة الوطنية في دعم إمكانات وزارات الدولة الأخرى وقطاعات المجتمع.

(رابعاً) اغفال العديد من الباحثين الأكاديميين للاحمية التي تشكلها هذه الوزارة والدوائر المرتبطة بها ، وقصور الجانب الاعلاني لها داخل الوزارة.

**سابعاً: عينة البحث:-**

اختارت الباحثتان سبع دوائر علمية معنية بانجاز المشاريع الخاصة بالوزارة وفي موقعي الجادرية والزعفرانية ، وتم حصر عدد المديرين العاميين ، ومعاونيهم ، ومديري الأقسام ، والمراكز العلمية ، وللدوائر السبع التي اختيرت . بلغ عددهم (185) مدير، اكتفت الباحثة بمستوى الإدارات العليا والوسطى ، كون متغيرات الدراسة في جزء منها ذات طابع إداري ولها علاقة مباشرة بمتخذي القرار النهائي حصراً ، وعلى هذا فإن العينة كانت عينة طبقية (قصدية) بلغت عدد الاستثمارات المستلمة والصالحة للاستفادة منها (170) استبانة ، أي بعدد (15) استمارة مفقودة ، وبالتالي أصبح حجم العينة (170) مديراً .

**ثامناً: أدوات البحث:****أ-الجانب النظري:**

تم الاستناد في تغطية الجانب النظري إلى كل من المصادر العربية ، والأجنبية من حيث الكتب، والتقارير ، والدوريات ، والرسائل و الأطاريح ، وأيضاً تمت الاستفادة وبشكل مكثف من الشبكة الدولية للانترنت ، التي وفرت جانباً كبيراً من أحدث المقالات وأوراق المؤتمرات العلمية .

**ب- الجانب التطبيقي :**

تم الاستناد في هذا الجانب الى كل من:-

**● المقابلات الشخصية :**

نظراً لطبيعة البحث ومتغيراتها ، فقد تم اعتماد المقابلات الشخصية لبيان التشخيص الحقيقي للمشكلة ، والبيئة المتوافقة ، واحتياجاته ، فقد أثرى السادة المسؤولين في وزارة العلوم والتكنولوجيا بأراء وملاحظات أغنت البحث بشكل موسع ، وفتحت آفاق لبيان مدى الاستفادة منها .

\* الوثائق والسجلات الرسمية : تم الحصول على بعض الوثائق الخاصة بوزارة العلوم والتكنولوجيا ، والدوائر المرتبطة بها في منطقة الجادرية التي أفادت في وصفها وتأشير بعض المعلومات الخاصة بها ، ومنها الدوريات والنشرات التي تصدرها هذه الوزارة .

**● الاستبانة:**

يعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على بيانات ، ومعلومات ، وحقائق مرتبطة بواقع معين ، فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد معين من الأفراد أو هي وثيقة يتم بواسطتها جمع البيانات ، والمعلومات ، حول ظاهرة أو مشكلة بحثية .

**\* اساليب تحليل البيانات:**

- الوسط الحسابي الموزون (Weighted Arithmetic Mean)

- الانحراف المعياري (Standard Deviation)

- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation)

-- معامل ارتباط الرتب سبيرمان (Rank Correlation Coefficient): (Spearman)

- الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression)

- معامل التحديد (The Coefficient of Determination):  $R^2$

- إختبار (F) وإختبار (T)

## المبحث الثاني

## النقطة القيادية Vigilance Leader

أولاً : مفهومه: The concept

ربط القرآن الكريم بين الغفلة (عدم الانتباه والتهبط) وحدة البصر في قوله تعالى "لقد كنت في غفلة من هذا فكشفنا عنك غطاءك فبصرك اليوم حديد" آية 21 سورة (ق). لغويا اقترن مفهوم "اليقظة أو التيقظ" في اللغة العربية بتطابق حالة الوعي أي إن تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، والانتباه لكل ما يحيط بنا واخذ الحيطة منه (البعلبكي ، 2004 : 420). وفي اللغة الانكليزية فيعود أصل هذه الكلمة إلى الفعل (Vigilant) يقظ ، متنبه ، واع ، ذو صحوه ، وتيقظ وهو عكس الغفلة. (Oxford,2003:322).

إما في اللغة الفرنسية يعني يقظة (Veille) أي صحو ومراقبة وسهر وتعد عملية التيقظ اصطلاحاً من أهم العمليات المعرفية التي تمت دراستها في علم النفس المعرفي ، وتكمن هذه الأهمية من علاقتها باتصال الفرد بالبيئة المحيطة به ، ومن كونها من المتطلبات الرئيسة للعديد من الوظائف (كالإدراك ، التذكر ، اتخاذ القرارات ، التفكير ، التعلم).

وتم تداوله كمصطلح في الثمانينيات بفرنسا من خلال الرقابة بالردار لحماية منطقة ما ، إذ يوجد نوعين من الرادار الأول يشعر الأشخاص عن وجود أي خطر يدهمهم بصفة مستمرة وسمي برادار التيقظ ، أما الثاني فهو رادار يتتبع مصدر الإنذار من أجل الإلمام بالمعلومات الخاصة بالإنذار ويسمى برادار تتبع التيقظ (حديد وحديد ، 2005 : 65) .

تعني اليقظة إن يكون الشخص على انتباه أي في حالة من الوعي والإحساس ، وتلقي كل ما يرد من البيئة الخارجية من (إشارات ، أفعال ، أقوال) دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث ( Mari, 2000:27) إذن هي أول عملية معرفية يمارسها الفرد عند التعامل مع مثيرات البيئة الحسية قبل الإدراك ، ويصبح الهدف الأول للفرد هو التعرف على طبيعة المثيرات المتوفرة في النظام الحسي له لتقرير أي المثيرات يجب الاهتمام بها ومعالجتها وإدراكها .

والمنظمات اليقظة لا تنام ولا تترك للمألوف ولا تظمن لمنطقة الراحة وتسترخي وتردد مقولة "ليس بالإمكان أكثر مما كان" وإنما تكون في بحث مستمر عن الأفضل ، بمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للإعداد وربما استباق الأحداث للتقليل من أثارها .

إما القيادة فتعود أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل قاد ، يقود إذ يقال (فلان سلس القيادة) أي يقاد على هواك و(أعطى فلان القيادة ، أي أذعن طوعاً وقيل كرهاً) (المنجد ، 2007 : 250).

وحسب قاموس (Oxford,2003:403) فإن القيادة (Leadership) تعني السمات والصفات التي من الممكن إن يتحلى بها من يتخذ دور القائد وتأتي بمعنى (زعامة، رئاسة) .

وفيما يخص بتعامل القائد مع المعلومات فأصبحت المعلومة اليوم تشكل مصدراً استراتيجياً مهماً على مستوى المنظمات لما يمكن تحقيقه من قدرات وميزات تنافسية في مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة، وتختلف أنواع المعلومات ، إلا أنه مهما كان نوعها نجدتها تخدم وظيفة اتخاذ القرارات للمنظمة ، وقد تكون مصادرها داخلية أو خارجية ، إذا تعد المعلومة هي المادة الأولية التي يستخدمها القائد في اتخاذ القرار ، ونتيجة لارتفاع الطلب على المعلومة من حيث كميتها ونوعيتها اقتضى الأمر ضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجتها وتخزينها وإيصالها ، إلا إن توفر نظام معلومات دون مراعاة إنتاجه لمعلومات دقيقة ونافعة في الوقت المناسب سيكون عبء وتكلفة إضافية ، ولن يكون بمثابة المحرك لنمو المنظمة وضمان بقائها ، إلا إذا اكتسب طابع الفعالية وتأقلمه مع البيئة الذي تتواجد فيه المنظمة.

ومن هنا ورد مفهوم اليقظة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين والكتاب منهم (Hermel,2007),(Tanboura,2008),(Larue,2010) باعتباره جزءاً من نظام معلومات يسمح للمنظمة بتتبع ورصد كل ما يحدث في محيط المنظمة ، ومفهوم جامع يضم العديد من أنواع اليقظة المختلفة فتوجد (اليقظة التكنولوجية ، التنافسية ، التجارية ، الاجتماعية ، القانونية... وغيرها) ، إذا هو نظام تيقظ قيادي يميز القائد باتخاذ قراراته بالمراقبة والتحليل للبيئة العلمية والتقنية والمؤثرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية وتحديد نقاط القوة والضعف .

ومن أجل إن يكون نظام التيقظ القيادي فعال فلا بد من ان يعتمد على معلومات إستراتيجية أهمها إشارات الإنذار المبكرة والتي(هي معلومات توقعية ضعيفة وغامضة وجزئية تعطي القائد تصوراً بان أمرأ ما سيحدث وله تأثير على نشاط المنظمة) ، وبعد إن يتم رصد هذه المعلومات تثبت بشكل رسمي داخل المنظمة عندها يتكون لدينا نظام معلومات داخلي .



إذاً على القادة تبنى نظام اليقظة الإستراتيجية والتي تعد بالحقيقة سمة من سمات القائد الناجح ، فهو مستمع جيد له أذان مفتوحة لسماع المحادثات، و يسعى إلى معرفة الأشخاص بعمق قبل التعامل معهم والثقة بهم ، ومراقبة المعلومات والتنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية لتدعيم قراراتهم والرفع من ميزة المنظمة التنافسية (Locke, 2009:349).

وتحدد درجة تيقظ القائد بدرجة انتباهه ، إذ حينما يكون يقظاً يلجأ إلى النظرة السريعة لإبراز الجوانب المهمة والأساسية للمثيرات (الداخلية والخارجية) في لحظة معينة (Matthews,1989:35) وعامل مهم يساعد القائد في اتخاذ قراره ، والذي لا يتمتع باليقظة الكافية والمطلوبة يخفق في اتخاذ قراره الصحيح (Margaret,1997:45) ، ويوضح الجدول (1) بعض من آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم التيقظ القيادي:

### جدول (1)

#### طروحات بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم التيقظ القيادي

المفهوم	أسماء الكتاب والباحثين	ت
قدرة القائد على الاحتفاظ والبقاء منتبها عبر فترات زمنية واسعة من أجل الاستجابة لإشارات مهمة أو تغيرات في المعلومات.	Scerbo,1998:764	.1
جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.	Dehenin & Fournier, 1998 :203	.2
يحددها في إبعاد معينة هي (الغاية أو الهدف) تتعلق بهدف المتابعة والمرتبطة بالإجراءات والقرارات المتخذة إما (الموضوع) يمثل التغيرات الملاحظة وقيد التحليل والتي تخص التكنولوجيا ، والمنتجات ، العمليات والمنافسين والموردين والاتجاهات في المجتمع إما (الإجراء) فهو منهجية اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف إما (البيئة) هو يضم العوامل المحيطة لعملية التيقظ سواء الداخلية والخارجية.	Brouard, 2002:1	.3
هي العملية الجماعية المستمرة ، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية ، فينتبهون ويتبعون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة ، وذلك بهدف إنشاء فرص الإعمال وتقليل الإخاطر وعدم التأكد بصفة عامة.	Lesca ,2003 :1	.4
المنظمة بحاجة إلى نظام لرصد كافة التحولات والتغيرات الخارجية والداخلية للمنظمة من أجل تكوين استراتيجيات تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق الريادة ، هذا ما يتيح لها نظام التيقظ القيادي.	ابو قحف ،2004: 7	.5
المراقبة والمتابعة العامة والذكية لبيئة المنظمة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية.	Hermel, 2007:2	.6
هي النظم الاستباقية لملاحظة وتحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المنتقاة بعد معالجتها حتى يمكنها اتخاذ قرارات إستراتيجية ، قد تكون هذه المعلومات ذات طبيعة علمية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية.	Tanboura,2008 :55	.7
القدرة على كشف الخطر ورده وذلك بالتنبؤ المسبق لها عن طريق الإشارات المبكرة التي تصل القائد.	meyer & Lavin, 2009:6	.8
حالة الاستعداد للكشف والرد على بعض التغيرات الطفيفة في البيئة والتي تحدث في فترات زمنية عشوائية.	" Finlayson&Quan 2011: 22	.9

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد إلى المصادر المذكورة في متن الجدول

وتستخلص الباحثين من معطيات الجدول (1) ما يأتي:-

أ- هناك من الباحثين (Muniz & Lesca,2003) (Litterature & Terrain,1990) الذين ركزوا بمفاهيم نحو التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة ، بهدف استغلال الفرص وتقليل المخاطر و التهديدات من دون ذكر التحليل الخاص بالبيئة الداخلية ، ولم تتفق الباحثة مع هذا الرأي ، إذ إن المنظمة تتمثل في بيئتها الداخلية والخارجية . ولا يجوز لنا دراسة عناصر البيئة الخارجية وتحليلها متناسين الدور المهم والأساس لعناصر البيئة الداخلية ودورها في تقديم المعلومة لمتخذ القرار ، وجاء رأي الباحثين بذلك متوافقاً مع ما ذكره كلاً من (Dehenin & Fournier, 1998) (Brouard,2002) (أبو قحف ،2004) لمفهوم التيقظ القيادي والذي سبق ذكره في الجدول(1).

ب- أغلب الباحثين اجمعوا على كونه نظام معلوماتي اداري تمثل ب(جمع ، تحليل ، معالجة ، ونشر المعلومات)،(Dehenin & Fournier, 1998)،(boulifa,2003)،(rouach,1996) .

ت- وأخيراً نستطيع إن نبين مفهوم التيقظ القيادي بأنه : نظام معلومات يساعد القائد بتنظيم رؤيته (بصيرته) لما حوله من عوامل البيئة الداخلية والخارجية ، وتقديم المعلومة الجيدة له في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الصحيح ، من خلال عملية (بحث ، تحليل) انتقاء بتلك المعلومة وليس بأي معلومة وإنما التي تُعرف بإشارات الإنذار المبكر ، وصولاً إلى خلق مزايا تنافسية وقيمة مضافة للمنظمة، إذاً هو نظام يجمع بين أسلوبين متكاملين : الإنذار والمتابعة اي ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة والفجائية اولا ، والثانية يسمح بتتبع التطورات، وتعتمد إلى أربع عمليات ذات قيمة:

- 1- الانتباه إلى إن المستقبل حافل بالإشارات الضعيفة الظهور وقد تصدمنا ظهورها بشكل مفاجئ.
- 2- التنبؤ بتلك الإشارات قبل ظهورها عن طريق الاستثمار في طرائق التوقع ونظم المعلومات وقياس المؤشرات ذات العلاقة بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية.
- 3- الكشف عن علاقة تلك الإشارات ذات الصيغة المستقبلية بحاضر المنظمة ودرجة تلك العلاقة وكيف تكون القياسات الملائمة.

4- تطوير الذهنية الاستشرافية لدى القادة وواضعي السياسات تمهيدا لإقامة منظمة المعلومات المبني على الاستشراف، ان الذهنية الاستشرافية لدى واضعي السياسات على أساس المعلومة الصحيحة هي الوضع الفكري الذي يجنب القائد حالة (الغفلة) ويحول من دون عنصر المباغته المربك للتوازنات الكبرى.

#### ثانياً: مؤهلات القائد اليقظ وسماته:-

##### - تصنيف (Day & Schaemaker,2008)

حدد (Day & Schaemaker,2008:6) ثلاثة مؤهلات رئيسة تميز القادة اليقظين عن أولئك الذين يسعون من أجل تفوق ذو الإبعاد والتأثير المحدود ويعرف بالتفوق الوظيفي. فالقائد اليقظ هو الذي:-

- 1- يركز خارجياً ، ويبقى منفتحاً للأنشطة المتنوعة ويدعى بالتيقظ الخارجي . (External focus)
- 2- يركز داخلياً ، وخلق ثقافة تنظيمية ويدعى بالتيقظ الداخلي (Internal focus)
- 3- يطبق التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) (Foresight)

وعلى النقيض ، فالقادة الذين يركزون على العمليات ينغمسون في تخطيط وموازنة إستراتيجية تقليدية ويشجعون ثقافة التنفيذ المتميز . بينما القادة اليقظين ينظرون بعمق وفي جميع الاتجاهات لعملهم يجدون مساراً جديداً أو فرصة جديدة أو عقبة أو تهديد يعيق تقدمهم للإمام. والمدراء عادة ما يرفعون إلى مراكز قيادة اعتماداً على قدرتهم في تقديم النتائج ، لذلك فمعظم القادة ضليعون في التميز الوظيفي ، والقليل منهم مهياين لتحديات أوسع وقادرون على غرس اليقظة في منظماتهم ، والحقيقة إن منظماتنا بحاجة إلى كلاً من التيقظ والتفوق الوظيفي.

ترى الباحثين أن تصنيف (Day & Schaemaker,2008) هو الأكثر انسجاماً لمتغيرات الدراسة ، والأكثر ملاءمة مع الواقع الفعلي لمنظماتنا وهذا ما سيتم تحليله في الجانب الميداني ومن أجل الحصول على فهم أعمق عن هذه المؤهلات الثلاث للتيقظ ، سنعمد في الأوراق اللاحقة تفحصها وبمزيد من التفصيل .

#### • المؤهل الأول //التيقظ الخارجي External Vigilant

تعد صفة الفضول هي الصفة الأولى للقائد المتيقظ ، ورغبته بالتركيز إلى ما وراء المنظور المرني ، وإحاطة نفسه بفريق ذكي وديناميكي وتنفيذي يعني بالمراقبة المستمرة لاقتناص الفرص ، ويميل لأن تكون لديه شبكات عمل خارجية واسعة ، أن تركيز القائد نحو الخارج يقودنا إلى دراسة متغيرات البيئة العامة والبيئة الصناعية (بيئة المنافسة) .

##### (أ) : يقظة البيئة العامة:- Vigilance Of The General Environment

تمثل البيئة الخارجية كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل أو جزء من المنظمة ، ويتطلب بتحليل مضامينها الوصول إلى مؤشرات حول الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة أنياً، ومستقبلاً ، واتساقاً مع توجيهات الدراسة ومضامينها سيتم اعتماد تحليل(PESTEL)\* .(Pearce&Robinson,2005:8)؛(Wheelen& Hunger,2002:74).

##### 1- اليقظة السياسية والحكومية: Vigilance political and Governmental

تتأثر قرارات المنظمة عامة بالتطورات في البيئة السياسية والتي تتمثل بدرجة الاستقرار السياسي والتدخل الحكومي في نشاط المنظمات ، فضلاً عن القرارات التي تتخذها الدولة والتي تعبر عن رغبات وحاجات ومصالح المجتمع ومعتقداته ، والسياسات الضريبية المعتمدة.

##### 2- اليقظة الاقتصادية: Economic Vigilance

تعد العوامل الاقتصادية من أهم قوى البيئة الخارجية والتي تتمثل بسمات النظام الاقتصادي واتجاهاته والذي تمارس فيه المنظمة نشاطها وفي ظل معطياته تصوغ استراتيجياتها، مثل معدلات الفائدة وتكلفة الطاقة ومدى توافرها.

##### 3- اليقظة الاجتماعية والثقافية : Vigilance Social And Cultural

تتضمن المتغيرات المتعلقة بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد والتي تؤثر في منظمات الأعمال ، فضلاً عن التأثير الذي تمارسه التغيرات الديموغرافية للسكان ومستويات التعلم.

##### 4- اليقظة التقنية Technical Vigilance

تتمثل بالتطورات التقنية المتلاحقة والسريعة وما يتمخض عنها من أدوات وأساليب عمل حديثة احد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح المنظمات أو فشلها.

• PESTEL هي الأحرف الأولى من العوامل السياسية (Political) والاقتصادية (Economic) والاجتماعية (Social) والتقنية (Technological) والبيئية (Environmental) والقانونية (Legal)

**5- اليقظة القانونية Vigilance Legal**

وتتمثل بالقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والمؤثرة في عمل المنظمات ، إذ توجد مجموعة كبيرة من القوانين والتي تؤثر على نحو مباشر في نشاط المنظمة واستراتيجياتها ، مثل القوانين الخاصة بالمنافسة ، قوانين التوظيف ، ومنع الاحتكار.

**6- اليقظة البيئية Environmental vigilance**

تعد عوامل البيئة العامة للمنظمات والتي تشهد اهتماماً متزايداً . إذ ابرز هذا التوجه في مطلع الستينات من القرن الماضي ، ويتمثل بالعلاقات المتبادلة ما بين منظمات الأعمال والبيئة ، ومنها استخدام الطاقة قليلة التلوث ، زيادة نسبة المخلفات ، التوجه نحو المجتمعات الخضراء.

ترى الباحثان إن تطبيق اليقظة البيئية العامة أمراً صعباً ، لتعلقه ببيئة المنظمة الخارجية والتي تتمثل "بمجموعة العناصر والقوى البيئية الخارجية التي تتكيف معها المنظمة وتتفاعل معها لتحقيق أهدافها" على الرغم من ذلك يجب إن لا يغفل أو يهمل القائد هذا النوع من التيقظ ، وإن يتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة واستعمال المعلومات لما تكسبه من أهمية بالغة في التأثير بنشاط المنظمة الحالي والمستقبلي.

**(ب) : يقظة البيئة الخاصة (التنافسية): Vigilance Competitive environment**

تتضمن البيئة الخاصة جميع عوامل البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر في المنظمة ، إذ تعد من أهم مستويات البيئة الخارجية وينبغي للقائد من التنبيه لها والتعرف على مدى تأثيرها في صياغة إستراتيجياتها ، يعد نموذج (Porter) أكثر النماذج قبولاً وشمولية لتحليل بيئة التنافس ، وقد حددها في خمس قوى والتي تتفاعل مع المنظمة كما يوضحه شكل (2) (Porter,1998:6).

**1- اليقظة التجارية (يقظة التسويق) Vigilance Commercial vigilant Marketing**

إلى جانب الأنواع السابقة من التيقظ يهتم القائد أيضاً بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي ، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية . حيث يركز اهتمامه على أسواق المنظمة الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين) ، فيسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرائق إرضائهم والعلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها وغيرها (Aklio,2008:15)(Tanbaura,2008:62)

**2- اليقظة التنافسية Vigilance Competitive**

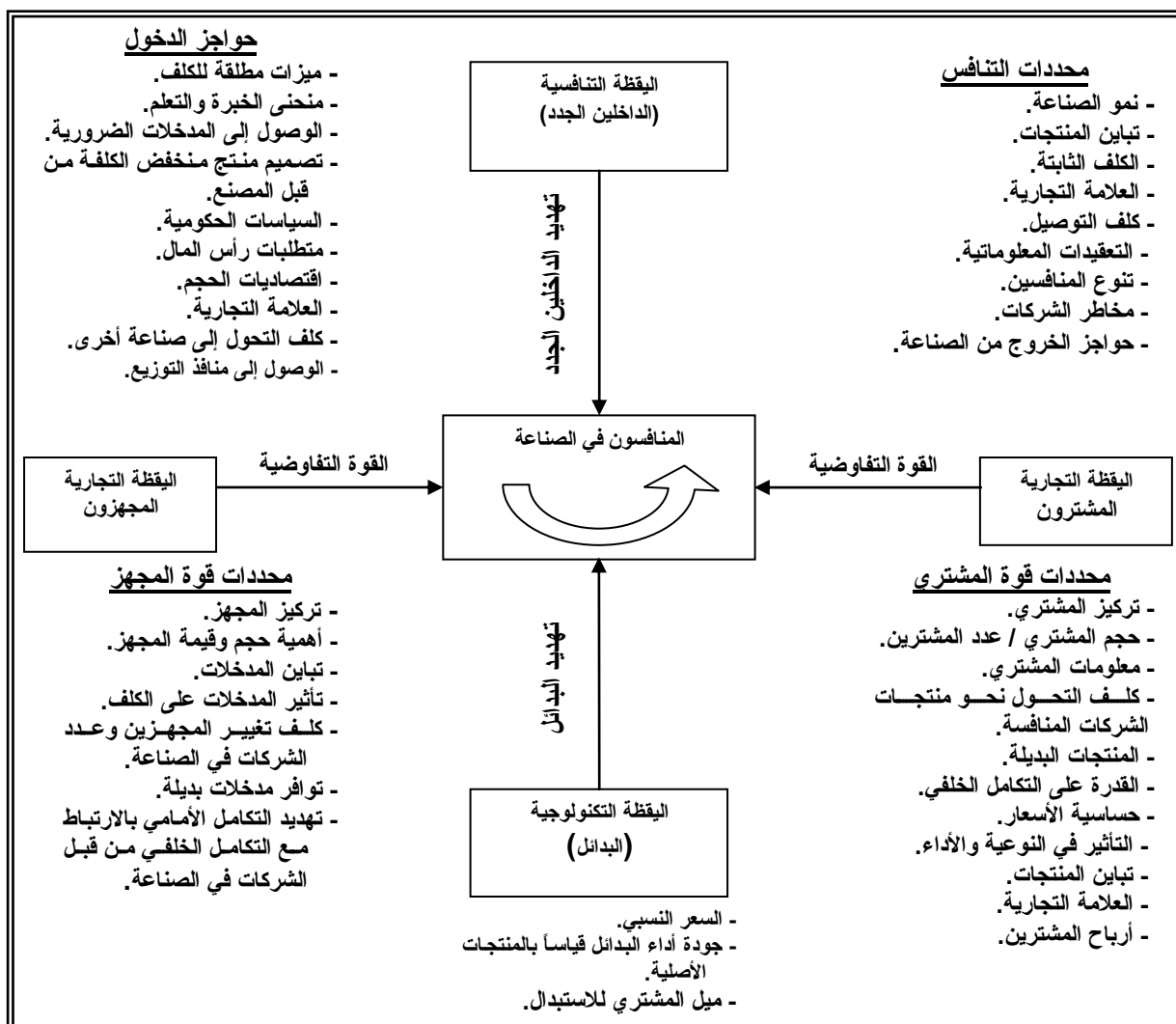
تهتم بالمنافسين الحاليين ، المرتقبين والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة ، وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية ، واليقظة التجارية ، على اعتبار ان الهدف الأساسي لهم هو تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية للموقع في السوق ، ومواجهة المنافسة التي يشهدها القطاع . (Tanbaura,2008:60)

**3- اليقظة التكنولوجية Technological Vigilance**

هي مجموعة الاجراءات والتدابير إلى يتخذها القائد للكشف عن التطورات ، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية ، التقنية ، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات ، وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها ، تحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار (Singh&Secretary,2006:4) .

ترى الباحثان إن اليقظة التكنولوجية تساهم بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية ، والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة ، ويجب النظر إلى التغيير التكنولوجي على انه سيف ذو حدين فهو فرص جديدة للإبداع والاكتشاف مما يعزز أهداف وغاية المنظمة، كما هو مصدر خطر متواصل مما يجعل المنظمة في المؤخرة إذا لم تأخذ به.





الشكل (2)

الأنواع الأربعة لليقظة الموافقة للقوى الخمس لـ (Porter)

Source: Collis, David J. and Montgomery, Cynthia A., (2005), "Corporate Strategy", 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, Inc., N.Y., P. 60.

### • المؤهل الثاني // التيقظ الداخلي Internal vigilance

لما كان الهدف الأساسي من التيقظ هو التنبيه لإشارات الإنذار المبكر من بيئة المنظمة لغرض تغذية القرارات الاستراتيجية عليه يستدعي الأمر إن تكون المعلومات المستحصلة شاملة لكل المتغيرات (الخارجية والداخلية) ، إذاً هناك إشارات إنذار ليست فقط للبيئة الخارجية وإنما أيضاً للداخلية.

وهذا يتفق مع ما طرحه الباحثين في هذا المجال من مفاهيم للقائد المتيقظ ( Dehenin & )

(Fournier, 1998) و (Brouard, 2002) و (أبوقحف, 2004) و (Day & Schoemaker, 2008)

(Finlayso & Quan, 2011) ، ومن صفاته هو نظرتة لمتغيرات البيئة الداخلية كمجال من مجالات التيقظ والذي يسهم في صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الناجحة ، وبناء التوجهات المستقبلية التي تتطلب معرفة واضحة معمقة للعوامل الإستراتيجية داخل المنظمة وإن كانت تعمل لدعم تلك التوجهات أو تقييدها ، ومعرفة مدى التناسق والانسجام والتكامل فيما بين الأقسام بهدف تحقيق قيمة للمنظمة.

إما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة في تحليل عوامل البيئة الداخلية سيتم اعتماد أداة سلسلة القيمة اتسافاً مع توجهات الدراسة ومضامينها، ويعرفه لنا (Hamadouche, 2000:85) بأنه تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية ، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة ، إذ تعد المنظمة من هذا المنظور عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية والتي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها ، وطبقت لأول مرة في الخمسينات من قبل أنظمة الجيش العسكري بهدف التقليل من الكلف إلى أقصى حد ممكن ، وقدمها لنا (Portor) في شكل

أنموذج واضح سهل التطبيق إلا أن الأنموذج التقليدي لسلسلة القيمة بات غير ملائم للمنظمات في الوقت الراهن بسبب التطور المضطرب لأنظمة الاتصالات وتقانة المعلومات ، فضلاً عن قصر دورة حياة المنتجات نتيجة لزيادة حدة المنافسة ، مما قاد إلى إحداث تغييرات في هيكل أنشطة المنظمة ، وبروز نظم المعلومات وإدارة المعرفة بوصفها نشاطاً مهماً يمارس من قبل المنظمات حالياً، إذ يقدم (Macmillan&Tampo,2000:120) أنموذجاً مطوراً لسلسلة القيمة ، في الشكل (3) ، والمتضمن أنظمة المعلومات بوصفها نشاطاً يربط بين الأنشطة الداعمة والرئيسية، فضلاً عن اعتبار أنشطة الموارد البشرية والتدبير أنشطة رئيسية وليست مساندة وأضافه القدرات الجوهرية بوصفها نشاطاً رئيساً ، وذلك لجعل الأنموذج أكثر ملائمة للتغيرات الكبيرة في طبيعة العلاقة بين المنظمات وزبائنها ، وبخاصة بعد زيادة اعتماد المنظمات على وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة كالإنترنت (Internet) في إنجاز أعمالها وبما يضيف قيمة أكبر لمنتجاتها.

وبخاصة بعد زيادة اعتماد المنظمات على وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة كالإنترنت (Internet) في إنجاز أعمالها وبما يضيف قيمة أكبر لمنتجاتها.

وفيما يتضمن الأنشطة الداعمة للتيقظ هي :- (Wheelen & David,2002:113)

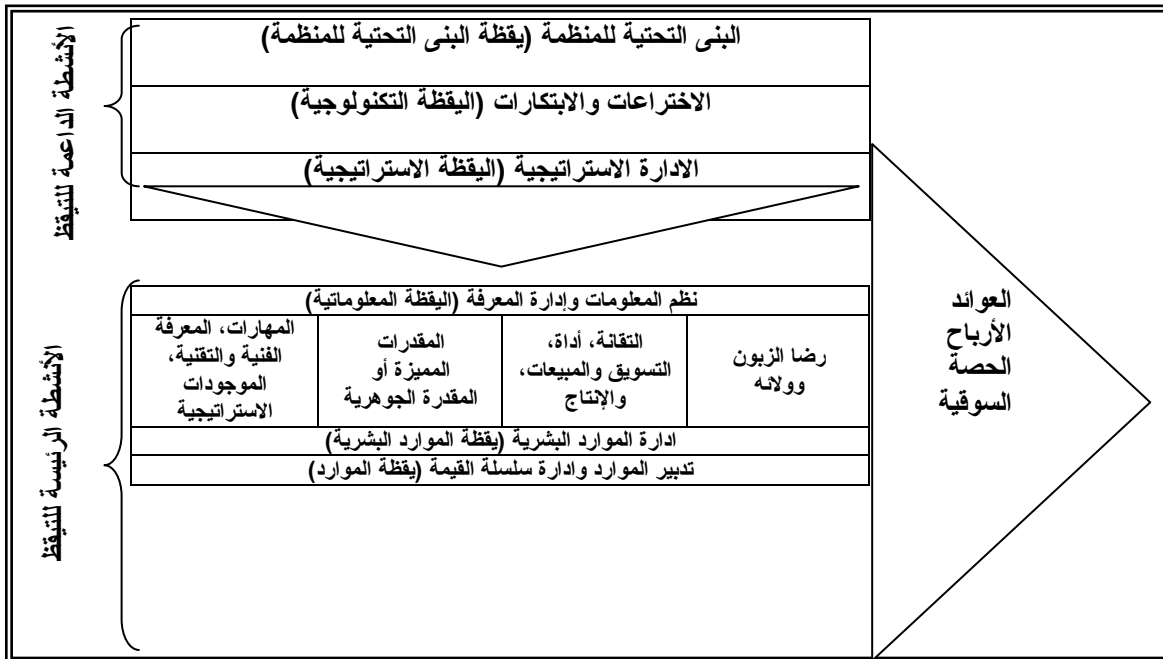
1- يقظة البنية التحتية للمنظمة : Organization of the Infrastructure  
ويطلق عليها البنى الارتكازية والتي تتضمن عناصر الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، الشؤون القانونية ، التمويل ، المحاسبة ، وغيرها من الأنشطة الساندة الأخرى.

2- اليقظة التكنولوجية والابتكارية : Vigilance And Technological Innovation  
تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه ، فضلاً عن تحسين الطرائق التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

3- اليقظة الإستراتيجية : Vigilance Strategy

هو ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، كما تعرف أنها مدى الحيطة التي توليها المنظمة اتجاه عالمها المتغير.

واتساقاً مع ما سبق، يمكن القول بان التحليل الدقيق لأنشطة سلسلة القيمة يقود إلى فهم وإدراك عميق لنقاط القوة ومكامن الضعف في المنظمة من خلال تحديد اي الأنشطة التي تمثل جوانب قوة يمكن استثمارها لتحقيق تفوق تنافسي ، وأي منها يمكن ان تشكل نقاط ضعف يفترض معالجتها او التقليل من أثارها.



الشكل (3)

الأنموذج المعدل لسلسلة القيمة

Source: Macmillan, Hung & Tampo, Mahen, (2000), " Strategic Management," Oxford University Press, N.Y., P.120. ويتصرف من الباحثين

ومن خلال الدور الرئيسي الذي يعيره الامودج المعدل لإدارة الموارد البشرية ، يتجلى أهمية الأفكار والتنبية المسبق للإشارات المبكرة . ومن خلال التنسيق والتنظيم ما بين الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية ، يستطيع القائد التأكد فيما إذا كانت منظمته تعاني داخلياً من عدم التنسيق بين الأقسام والوحدات أي توافر الثقب الهيكلية في بيانات معلوماتهم أو بالعكس من ذلك .  
فيما تتضمن الأنشطة الرئيسية للتيقظ

### 1- يقظة الموارد البشرية: Vigilance On Human Resources

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في المنظمة ، ومصدر أساسي للميزة التنافسية ، والمنظمة هي عبارة عن تآلف الأفراد أو الجماعات والتي تختلف في تطلعاتها ، وتختلف في العوامل التي تتأثر بها ، لذا فإن المنظمة لا بد لها من أن تكون يقظة لكل هذه العوامل التي يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك الأفراد ، حتى تتمكن من توجيه هذا السلوك والأداء في صالح المنظمة.

### 2- يقظة الموارد: Vigilance On The Resource

هو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة ، كسواء المواد الأولية والمكانن ، والمعدات ، التي تحتاجها العملية التصنيعية (Wheelen & David,2002:114).

### 3- اليقظة المعلوماتية: Vigilance On Informatics

وهي الأنشطة الرئيسية التي تعني بإنتاج السلعة أو الخدمة المراد تقديمها أو النشاط الذي وجدت المنظمة من أجله تتمثل وفق الامودج المعدل ل (Porter) كلاً من المهارات والمعرفة الفنية والموجودات الإستراتيجية مضافاً لها القدرات الميزة للمنظمة والوظائف الأساسية المتمثلة بالإنتاج والمبيعات والتسويق ولا نغفل مدى أهمية تحقيق رضا الزبون وولائه في مدى نجاح منظمتنا وتفوقها وصولاً إلى تحقيق الهدف النهائي . وعلى القائد المتيقظ أن يكون متنبهاً لكل أنواعها وفي جميع الاتجاهات .

### • المؤهل الثالث //التبصر الاستراتيجي (الاستشراف): Strategic foresight

يُعد التبصر الاستراتيجي هو المؤهل الثالث للقادة اليقظين ، إذ يكونوا ذوي خيال واسع في إدراك الإشارات الجديدة عن المحيط الخارجي ، ويُعرف الاستشراف لغة "بالاستقصاء ، التوقع ، التصور ، التنبؤ ، واستشراف الشيء أي رفع بصره ينظر إليه ، وفي اللغة الانكليزية تقابل المعاني الآتية :-

### outlook/prospective/foreseeing (موسى، 2010: 2)

ولتحقيق هذه المهارة فإن القادة ينظرون لأفاق زمنية طويلة ويستخدمون مداخل أكثر مرونة ، ويدمجون مدخلات وأدوات مختلفة مثل (تخطيط السيناريو ، التفكير في الخيارات الحقيقية، والمراقبة الديناميكية) . وإن التركيز على دراسة المستقبل يتم باستخدام أدوات تساعد على فهمه وتوقعه وتصوره واهم هذه الأدوات هي السيناريو الذي يقدم إطاراً للتفكير في الاحتمالات ، ويمنح المخطط تصوراً عاماً تنظم فيه الإحداث الغامضة أو التي تبدو كأنها عشوائية (Heijden,2005:3). بينما ينظر الفرنسيون ، الدراسة العلمية للمستقبل باسم استشراف (Prospective) إما الانكليز يسمونه "التنبؤ" (Prognosis) ، ويعتبر عالم الاجتماع الأمريكي جيلفيلان (Gilfillain) أول باحث استخدم تعبير علم المستقبل ( Science of the future) في أطروحة تقدم بها إلى جامعة كولومبيا لنيل درجة الدكتوراه عام (1920) وكان قد استخدم في مقال له عام (1907) مصطلح (Mel ontology) وهي كلمة لاتينية تعني إحداث المستقبل ... ويُعرف بعد البصر الاستراتيجي ببصيرة الفرد ونظره في عواقب الأمور ، أو رؤيته للاتجاهات المستقبلية عبر (مسح) (Scanning) العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر (Maccoby,2004:3) وذلك الجهد الاستطلاعي الذي يسعى لاكتشاف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم الكلية والفرعية، لا يقف عند حد الفكر والخيال واستخدم الحساب لقياس برامج المستقبل وبلورة نقاط الالتقاء بل يتجاوز ذلك إلى تناول مشاهد المستقبل وتوقعاته المطروحة في أذهاننا وإلى إعادة قراءة الواقع بكل جوانبه الحضارية، والسياسية، والاجتماعية، والاقتصادية (الحيوليد، 2009: 3) ، ويرى (Ringland,2006 :14) بأنه "بناء فهم ورؤى للتطورات المستقبلية بعيدة المدى والمتوقع حدوثها".

وأخيراً هو اجتهاد علمي منظم ، يهدف إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الأساسية لأوضاع مجتمع ما ، أو مجموعة من المجتمعات عبر مدة زمنية معينة عن طريق التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة إصدار القرارات ( Finlayso & Quan ,2011:5) .  
وتبرز أهميته كمهارة يمتلكها القائد المتيقظ في الآتي:

- 1- الفهم وبشكل مبكر وقدرة الإمكان بالتغييرات ذات الصلة في آليات العمل والإعمال .
- 2- العمل بنشاط حتى يتم تجنب التهديدات المعروفة واستخدام الإمكانيات المتوافرة.
- 3- تطوير وتعزيز أدوات وأنظمة العمل من أجل تحسين ظروف العمل وتحقيق إنتاجية أعلى .
- 4- تنفيذ ثقافات منظميه جديدة وشاملة بما يتناسب مع التطلعات المستقبلية.
- 5- اعتماده التوقع (Anticipation) في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم .

6- تحسين القدرة التنافسية وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف للقوة التنافسية سواء كانت قوة اقتصادية ، اجتماعية وغيرها .....( Daivd,2002:3)

مما تقدم ذكره نستطيع القول إن الإستشراف هو التعرف على احتمالات ما سيكون عليه المستقبل أي إن نتائجها متعددة مع محاولة ترجيح أي الاحتمالات أكثر واقعية دون إن تكون معنية بالوصول لنتيجة محددة.

## المبحث الثالث

### الرافعة المعرفية The Leverage Knowledge

أولاً : مفهوم الرافعة المعرفية :- The concept of leverage knowledge

- اقترن معنى (الرافعة) في اللغة العربية يرفع ، رفعة ، جمع رافعات وروافع (لغير العاقل).
- رفع الشخص في حسيه ونسبه ، ارتفع قدره وشرف ، نال رفعةً .
- وفي معجم الوسيط الرافعة : كل جماعة مبلغة تبليغ وتذيع الإخبار والإسرار وآلة يرفع بها الشيء . (ابن منظور ، ج<sup>2</sup>، 1122).
- وفي معجم المالية تُعرف بالرافعة الرأسمالية (قدرة المنشأة على الحصول على القروض واستثمار حصيلته، لتحقيق عائد أعلى من تكلفة الإقراض، وتسمى من الناحية الاقتصادية والإدارية بالرافعة المالية ، وفي محاسبة التكاليف تخفيض التكاليف التي يتحملها المالك نتيجة اثر تغير الأسعار.
- ورفع قيمة الأصل في التجارة زيادة في قيمة الأصل المعلنة او مجموعة حساب الأصول في الشركة، إما في اللغة الانكليزية تترجم كلمة leverage إلى كلا من (رفع ، فائدة ميكانيكية ، نفوذ ، قوة ، تأثير ، فعالية ، قدرة)، وتترجم (leverage knowledge) بالرافعة المعرفية .

أن تطبيق واستخدام الرفع الصحيح ممكن ان يعطينا فوائد ميكانيكية (3 : 2012 , Rao) . ويرى البعض أن الروافع هي أول الآلات البسيطة التي اخترعت ووصفت عام (260 ق.م) بواسطة العالم اليوناني ارخميدس وأخيراً الرافعة أدارياً هو استغلال الموارد المالية ، وغير المالية وطاقتها داخل المنظمة إلى أقصى حد ممكن لزيادة الأرباح .إذن هي توسيع الموارد لحدودها المثالية من خلال مهارات وأراء أعلى في المنظمة (Denizhan etal , 2009: 4).

أخذت الرافعة تطرح وبشكل متكرر في اقتصاد المعرفة جراء الاستخدام المتزايد لشبكات الأعمال الداخلية والخارجية من قبل المنظمات ، وشهدت رافعة الأنشطة المعرفية الإنسانية قفزة عظيمة الى الإمام عندما اخترع جوهان جوتنبرغ (GutenbergJ.) آلة الطباعة في القرن الخامس عشر . ومنذ ذلك الوقت أصبحت الرافعة عظيمة التأثير في طباعة الكتاب الواحد بملايين النسخ وتوزيعها على باحثي المعرفة في كل مكان ، كما أصبح من المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة هو تحقيق رافعة المعرفة الموثقة وتوظيفها على نطاق واسع (نجم، 2008 : 456).

كما تعرف الرافعة عموماً بأنه استغلال للموارد المالية وغير المالية والطاقة في المنظمة الى أقصى حد ممكن من اجل زيادة الأرباح ، أي توسيع الموارد لحدودها المثالية مما يتطلب توافر مهارات أداء أعلى داخل المنظمة ، إما في حالة المنظمات ذات التركيز المعرفي فإن الرافعة عندها معنى مختلف ولا يقتصر بحدود الاستغلال التام للموارد ، وإنما تعمل على أساس تواجد المعرفة وتطبيقها فإنه يمكن إعادة استخدامها واستعمالها عدة مرات ، أي مساعدة الآخرين من اجل استخدام معرفتهم، بما يضمن مستوى المعرفة ومنفعة الاستخدام وبشكل متزامن داخل المنظمة (Denizhan etal, 2009:4).

ويمكن ان تقسم الي رافعة معرفية داخلية (على مستوى رفع المعارف المتحققة داخل المنظمة وإعادة استخدامها) ، ورافعة معرفية خارجية أي رفع الموجودات والأصول المعرفية من خلال المعارف التي تقدمها خارج حدودها وعلى مستوى المنظمة ككل (Denizhan etal,2009:5) ، و الجدول (2) الاتي يوضح لنا المفاهيم التي طرحها الباحثين والكتاب بخصوص مفهوم الرافعة المعرفية.

## جدول (2) مفهوم الرافعة المعرفية

المفهوم	المصدر والسنة
اتفق الباحثان ان الرفع المعرفي هو احد عناصر عمليات او وظائف إدارة المعرفة والتي تتمثل بمرحلة اكتساب المعرفة ومن ثم نقلها والمشاركة بها وأخيراً رفعها من خلال التطبيق الفعال والاستثمار المعرفي الأمثل.	(Wiig,1999:2) (Wick,2000:517) (Petetr etal,2010:4)
توحي استخدام وإعادة استخدام البنية التحتية للمعرفة في المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات	Baird & Henderson :2001:20)
هو استثمار معرفي للمعرفة المتوافر داخل المنظمة والاستفادة من إدارة الأصول الفكرية وزيادة استثمارها	(Wiig,2004:20)
قدرة مدير المعرفة على تحقيق حالة الاستعمال الأمثل لمعرفة المتاحة للمنظمة وفقاً للعمليات التنظيمية والإدارية وبموجب استعمال تقنيات تكنولوجيا المعلومات لأداء دورها في هيكلية الرافعة المعرفية	(الزبيدي ، 2007 : 95)
مدخل متكامل من أجل رفع رأس المال الفكري بالمنظمة وإذا ما تم تحقق المعرفة ، فإنه يمكن استنساخها واستعمالها مرة أخرى ، مما يضمن مستوى الرفع المعرفي والمنفعة للاستخدام لها. وتتحقق من خلال تكامل مجالات معرفية متعددة لتكون قادرة على تقديم اما خدمة او منهج حسب طبيعة عمل المنظمة للبيئة الخارجية ، وعلى مستوى عالي وهذا الأخير لا يتحقق الا من خلال تبني مجال معرفي متكامل وليس منفرد ، وتكون على مستويين رافعة معرفية داخلية وخارجية)	(Denizhan etal,2009:3)
هي التركيبية الفردية من الأنظمة البشرية والمعلومات ويسمح لنا باستخدام ابتكارات عديدة للوصول الي قواعد معرفية متنوعة وبتكاملها لخلق كفاءات جديدة وبمفاهيم متعددة الإبعاد ، وتبرز أهمية تحقق الرافعة بالتركيز على المجتمع والأشخاص الذين يستخدمونها وليس على المعرفة بحد ذاتها	(Gayadinnti etal,2013: 25 )

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على آراء الباحثين والمثبتة في متن الجدول

ومن خلال معطيات الجدول (2) نستطيع الباحثان تحديد النقاط الآتية :

1. اتفق عدد من الباحثين ان الرافعة المعرفية هي واحدة من وظائف وعمليات إدارة المعرفة .
2. تتحقق الرافعة المعرفية على مستويين :  
الاول: على مستوى الأفراد من خلال الاستثمار والاستخدام الأمثل للمعرفة المتحققة من قبلهم وتكرار استخدامها.  
الثاني: على مستوى المنظمة ككل، من خلال الاستثمار الأمثل للموجودات (الاصول)المعرفية داخل المنظمة وبشكل متكرر ، والمتمثلة بكلا من (الأفراد، التكنولوجيا،العمليات).
3. الاستخدام او الاستفادة المتكررة من المعرفة وبشكل يفوق التكلفة المصروفة لتحقيقه او أدامته اذن هو يعبر عن الكفاءة المعرفية .
4. تحقق منظمات الرفع المعرفي اقتصاديات الحجم (اقتصاديات إعادة الاستخدام) من خلال :-  
• الاستثمار مرة في أصل المعرفة وإعادة استخدامه لمرات عديدة .  
• استخدام فرق كبيرة مع نسبة عالية من مشاركة الشركاء داخل المنظمة.  
• التركيز على توليد عوائد كلية عالية .
- 5- اذا ما تحققت الرافعة المعرفية داخل المنظمة اذاً هي قيمة مضافة تستطيع من خلالها التميز على المنظمات الأخرى .
- 6- اخيراً نستطيع ان نقدم مفهومنا عن الرافعة المعرفية بأنها :-  
"وضع المعرفة او الموجودات المعرفية والتي تم اكتسابها موضع الاستخدام والتطبيق او توزيعها بين المستويات الإدارية والاستفادة منها بالوقت والمكان المحددين لغرض تحقيق عوائد ناجمة عن الاستخدام المتكرر للمعرفة، او للموجودات المعرفية، وبشكل تفوق التكلفة التي قد صرفت للحصول او لمحافظة عليها اذاً هي حققت مستوى الكفاءة للموارد المعرفية".

1- ان عملية الرفع المعرفي قد أطرت كوظيفة من وظائف إدارة المعرفة وبشكل صريح من قبل كلا من (Peter etal,2010),(Marting,2000),(Wiig,2004) (Wick,2000) (Haghi,2004).

2- نستطيع ان نعبر عن وظائف إدارة المعرفة في ظل ثلاث مراحل أساسية :-  
تتمثل المرحلة الأولى بوظائف (خلق المعرفة ،اكتسابها ،او تشخيص للمعرفة وتحديد الأهداف المرجوة او توليدها) ، اما المرحلة الثانية تتمثل ب (خزن المعرفة وتوزيعها او نشرها او نقلها والمشاركة بها )، واخيراً المرحلة الثالثة فان اغلب الباحثين يشير الى وظيفة (Application)،وتعني تطبيق المعرفة والبعض الآخر يعبر عنة بوظيفة ( Utilization) والتي تترجم الى (استخدام ،انتفاع ،استغلال ).  
وترى الباحثين ان الاستخدام او الانتفاع من المعرفة تتحقق من بعد التطبيق لتلك المعرفة وهذا يتفق مع رأي كل من (Wong & Aspin Wall,2004) (lee etal,2005) (Skyrme,2001) .  
ووفقاً لما تم تحديده سابقا من معطيات الجدول رقم ( 2) بشأن مفهوم الرفع المعرفي هو "الاستخدام المتكرر للمعرفة او للموجودات المعرفية ، بشكل يحقق عوائد تفوق الكلف التي صرفت للحصول ، او المحافظة عليها (أي الاستثمار الأمثل للمعرفة) وبذلك يكون مفهوم الرفع المعرفي اقرب الى مفهوم الاستفادة او الانتفاع من المعرفة والذي حدده(Peter , 2000:5) اذن ان المعارف التي تتحقق داخل المنظمات لا بد ان تطبق أولاً ، وفيما بعد يحدد اذا ما تتم الاستفادة منها وإمكانية تكرار استخدامها وصولاً الى مفهوم الرفع من خلال قياس المعرفة التي تم تطبيقها ، ولا يشترط بالواقع تكرار الاستفادة والاستخدام للمعارف المطبقة كافة ، عندها تكفي بالحفظ لتلك المعرفة ،كأحدى موجودات المنظمة المعرفية ، ونقصد بتكرار المعرفة المتحققة بأن تكون لفترة زمنية محددة ،لاتستمر الى طول حياة المنظمة ، والافائها ستكون متأخرة عن مثيلاتها من المنظمات في ادائها وفي مواكبتها التطور.



وهذا ما يقودنا للقول ان الرفع المعرفي هي الوظيفة الاخيرة من وظائف ادارة المعرفة ، نستطيع التعرف اليها من خلال قياس المعرفة ، وبالنتيجة اما تحقق الرفع او لاثققة ، متفقة بذلك مع ما عرضه (wiig , 2004 : 92) في الشكل (4) يوضح من خلاله وظائف إدارة المعرفة محددة في خمس مراحل أساسية تبدأ :

### 1- مرحلة التطوير: Development

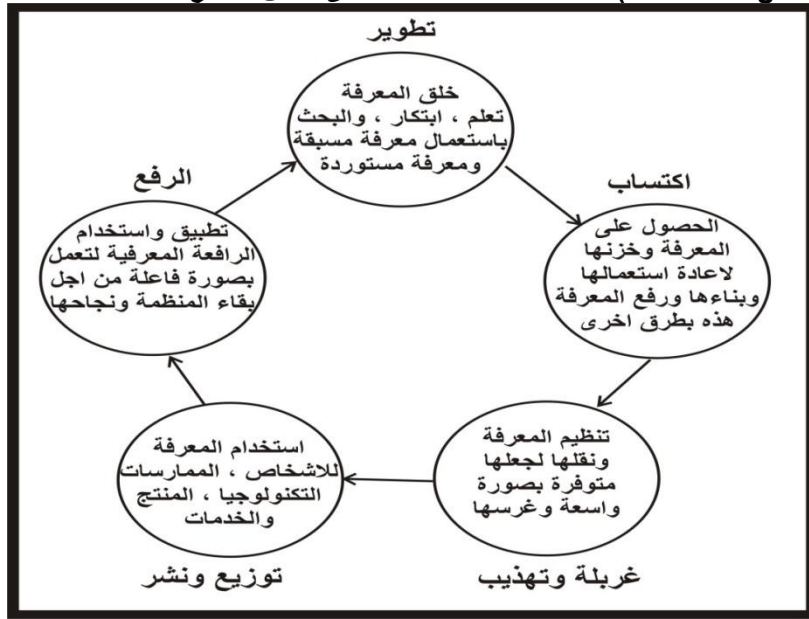
يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار ومن خلال جهود البحث التي تهدف الى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة .

### 2- مرحلة الاكتساب: Acquisition

أذ تتم في هذه المرحلة السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من اجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة ولتحقيق عمليات الرفع للمعرفة المكتسبة.

### 3- مرحلة الغرلة والتهديب: Refinement

اذ يجري تنظيم المعرفة وتحويلها الى اشكال مفيدة للمنظمة ،وقد تحول الى مواد مكتوبة او قواعد معرفة ( Knowledge Bases ) وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة .



الشكل (4)

وظائف إدارة المعرفة

Suores : Wiig, Karl . M (2004) "People – Focused Knowledge Management" How Effective Decision Making Leads to Corporate Success Research Institute, INC. Elsevier P92.

### 4- مرحلة التوزيع والنشر: Distribution, Deployment

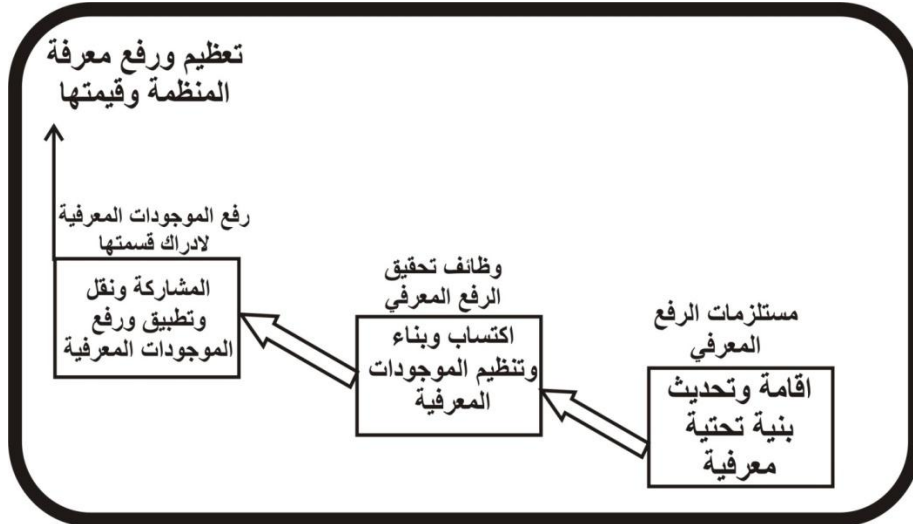
تجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة لتمثل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).

### 5- مرحلة الرفع: Leveraging

في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربع السابقة ، وهنا تبدأ المنظمة تحقيق ميزة الرفع المعرفي ، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية) ، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعليم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع ، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية .

ثانياً: الشكل المقترح لتحقيق الرافعة المعرفية:-

في ضوء ما تم عرضه من أنموذج (wiig,2004) في تحقيق الرافعة المعرفية للمنظمة ، ارتأت الباحثة الى أعداد الانموذج الخاص بالبحث لغرض اختباره ، والشكل (5) الاتي يوضح ذلك .



الشكل (5)

الشكل المقترح لتحقيق الرافعة المعرفية

المصدر : إعداد الباحثين بالاستناد على آراء كل من الباحثين الذين تم ذكرهم أعلاه .

### المرحلة الأولى : مستلزمات الرفع المعرفي:

تسعى المنظمة إلى تكوين فكرة واضحة عن بيئة عمليات المعرفة لتحديدها ومن يؤدي الدورة الحالية للمعرفة ، ومن خلالها يتم إشباع حاجات المنظمة .

ولكي يحقق مدير المعرفة الرافعة المعرفية عليه أن يحقق أولاً قاعدة ثقافية واسعة ومتينة وأن يدعم عمليات التطوير والعمل المترابط والمشاركة بالمعرفة وتحقيق قوة تدعم الخبرات وتحدد التوجهات الفلسفية للإدارة ثانياً . (Mouzas & Ford, 2012:155)

فضلا عن الاهتمام بالجانب الفني للمعرفة وأصولها ، ورصيدها ، وبطرائق هندستها ، وتحويلها إلى قواعد وإجراءات من أجل الاستخدام وإعادة الاستخدام ، وتظهر هنا أهمية تكنولوجيا المعلومات ، وتعمل على أفضل توظيف لمعرفة المنظمة وبما يحقق الميزة التنافسية من خلال :

- وعي إدارة المعرفة : أي فهم الاختلافات بين إدارة المعرفة والمعلومات .
- التقييم الذاتي لإدارة المعرفة : من خلال فهم برامج إدارة المعرفة .
- تحسين العملية : بتغيير آليات العمل وقواعد الأعمال وهي مكونات المعرفة في عملية التحسين (Gennex & Olefman , 2004 : 14).

إما البنية التحتية (skyrme , 2011:4) فهو المستوى الأساس في هذه المرحلة والتي توافر الطاقة والقدرة على غرس المعرفة في المنظمة وتكون على نوعان بنية تحتية صلبة (Hard) وتشمل المعلومات والاتصالات وكافة التقنيات الحديثة المتصلة بهما والتي تدعم التعاون والعمل الجماعي المعرفي وبنية تحتية ناعمة (Soft) هي التي تطور المعرفة وتعزز الأدوار والمهارات والسلوكيات .

### المرحلة الثانية : وظائف تحقيق الرفع المعرفي:

تتمثل هذه المرحلة بوظائف مهمة وهي توليد المعرفة والتي قد تأتي بمسميات عدة تشمل تجميع (Cathering)، ابتكار (Creating)، واكتشاف (Discovary) واكتساب (Acquisition)، والحصول (Capturing) وتطوير (Development) المعرفة، وعد (Adeleke , 2013 : 45) عملية توليد المعرفة أحد المفاتيح المتاحة أمام المنظمة للأمد الطويل، فضلاً عن تنافسها من خلال ابتكار أفكار جديدة، وتميز نماذج جديدة، وتركيب أنظمة منفصلة، وتطوير عمليات جديدة . والطريقة المألوفة لتوليد المعرفة وضعت من قبل (King , 2009 : 6) بتحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة وهي عملية تبدأ بجمع البيانات من عدة مصادر ويتم تخزينها في قواعد البيانات ، مما يمكنها من إعادة معالجتها ، ونتيجة هذه الأنشطة هي توليد المعرفة ، فضلاً عن دعم أنظمة عمل المعرفة نشاطات صناع المعرفة وممتهنيها في خلق معرفة جديدة يحاولون دمجها في المنظمة وتدعم أيضاً أنظمة تعاون الجماعة ابتكار المعرفة ومشاركتها بين الأفراد ، كما تزود أنظمة الذكاء الصناعي (Turban et al , 2008:335) المنظمات والمديرين بمعرفة مصنفة ، يمكن أن يعيد استخدامها آخرين في المنظمة ، ويمكن الحصول على المعرفة في مجال محدد من الخبرة البشرية التي تعرف بالأنظمة الخبيرة (Expert Systems) والتي تساعد المنظمات على صنع قرارات عالية الجودة بعدد قليل من الأفراد .

عليه يجري تطوير المعرفة وأعدادها على وفق عمليات التعلم ، والإبداع ، والابتكار ، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة (wiig,2004:92)، وهناك العديد من التقنيات التي تستخدم في اكتساب المعرفة مثل التقنيات التقليدية كالمقابلات المهيكلة ، وغير مهيكلة ، والملاحظة في ميدان العمل ،

والوصف الذهني ، والتقنيات غير التقليدية ، كالعصف الذهني الالكتروني ، وبرامج توليد الأفكار ، وتقييم البدائل (Uriarte,2008:68)

مما سبق نستطيع أن نحدد مصادر الحصول على المعرفة بالداخلية (عن طريق البحث والتطوير ، وتجارب أفراد المنظمة لإنشاء المعرفة الجديدة أو تطوير الممارسات الأفضل ) والخارجية عن طريق التراخيص والامتيازات أو حتى التقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو الموردين).

إما فيما يتعلق بخزن المعرفة فتعرف بوظائف الاحتفاظ (Keeping) والترميز (Codify) وإمكانية الوصول (Accessibility) والرسمية (Formality) . إذ أن عملية خزن المعرفة تسمح بتمثيل المعرفة وترميزها ووضعها بأشكال مختلفة يمكن الوصول إليها ورفعها ونقلها ، وتسمح بظهور نتائج الموجود المعرفي ، لكي نتاح للأخريين ضمن المنظمة وخارجها .

ونظراً لمخاطر ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمات ، الذي قد يسبب خسران الكثير من المعارف استدعت الحاجة إلى بناء ذاكرة تنظيمية (Organizational Memory) تهتم بخزن معرفة المنظمة المهمة بحيث تكون إمكانية الدخول إليها سهلة من قبل أي مستخدم في المنظمة عند الحاجة ، وإن عملية الخزن تتمركز في الحاسوب ، وتكون مرمرزة بعناية في قواعد المعرفة (Adeleke, 2013: 60) ويمكن الوصول إليها واستعمالها بسهولة ، من هنا تتبع أهمية وضرورة إدامة المعرفة المخزنة بشكل دوري ومستمر ولكلا النوعين من المعرفة الضمنية والظاهرة ، فالأولى يمكن إدامتها عن طريق الحوار والتدريب ، والثانية يتم من خلال عملية الإضافة والحذف في قواعد المعرفة ، كلما دعت الحاجة لإدامتها .

### المرحلة الثالثة : رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها:

تحتوي في مضمونها كلاً من عملية المشاركة بالمعرفة (Sharing) أو النقل (Transfer) والنشر (Diffusion) والتبادل (Exchange) وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمنة وشبكات الأعمال الخبيرة ، وهي بدورها تشمل كلا من الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات) (Wiig, 2008 : 6) ، ولعل هذا ما يجعل الكثير من الشركات ترصد مكافآت من أجل تقاسم المعرفة (Nanaka & Konna, 1998:40) أن نشر المعرفة سيؤدي إلى تطبيق المعرفة الملائمة في الموقف الملائم وفي الوقت الملائم .

بالرغم من ذلك فإن مثل هذا النشر والتقاسم يمكن أن يصطدم بعقبات تتعلق بالتباعد ما بين أطراف المنظمة الهرمية الصلبة التي تجعل العاملين لا يرون أية فرصة لتقاسم ما يعرفون ، وثقافة الشركة القائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتقاسمها بما يؤدي إلى فقدان هذه القوة .

من جانب آخر فإن التكنولوجيا أصبحت تقدم وسائل قوية في تقاسم وتوزيع المعرفة بطريقة تضمن تحقيق رافعة المعرفة ، لهذا فإن إنشاء المعرفة سواء من قبل الفرد (إذ المعرفة الجديدة تكون لدى أو ملك الفرد) أو من قبل الفريق (إذ المعرفة الجديدة تكون لدى أو ملك عدد محدد من الأفراد بينهم) ، تبقى رغم أهميتها العظيمة محدودة الأثر في الأداء الكلي للمنظمة ، ما لم يتحول إلى جزء من كينونة المنظمة ومعرفتها الكلية . وهذا ما لا يحدث إلا من خلال ، قدرة المنظمة على نقل وتقاسم المعرفة الجديدة بين جميع العاملين لتكون جزء من قدرتهم الجوهرية القائمة على المعرفة . (Ternouth etad, 2012:15)

ويشير تطبيق المعرفة إلى تلك المرحلة من دورة حياة المعرفة التي يجري فيها ممارسة (Practice) المعرفة فعلياً واستعمالها (Use)، والتنفيذ (Implementation) ، والاستخدام (Utilization) وإعادة الاستخدام (الرفع) (Leverage) . بذلك فإن المعرفة الموجودة في المنظمة لا تعني شيء ، ما لم يتم تطبيقها أو نقلها إلى حيز التنفيذ الفعلي . (Kuah & Wong, 2011: 6024)

وتسهم المعرفة مباشرة في الأداء التنظيمي من خلال عملية تطبيق المعرفة والتي يمتلكها الأفراد في المنظمات ويدعم عملية التطبيق مجموعة من الآليات والتقنيات والتطبيقات ، ويمكن التعريف بأنها العملية التي تدعم تطبيق الأفراد لمعرفة مملوكة من قبل أفراد آخرين من دون الحصول على المعرفة الفعلية ، و من دون تعلم هذه المعرفة فالأفراد يمارسون العمليات المختلفة بالمساعدة التكنولوجية من أنظمة أتمتة المكاتب ونظم دعم القرار. ولا تنتهي المعرفة بنقطة تطبيقها فقط وإنما تزداد قيمة الموجودات المعرفية مع الاستعمال أو الاستخدام ، فإن الإدارة الناجحة هي التي تستخدم معرفتها المتاحة بالوقت والمكان المحددين فضلاً عن قيامها بالاستثمار الشامل والكلي للمعرفة محققاً مستويات عالية من الرفع المعرفي وهذا ما تطمح الدراسة الحالية من وصول المنظمات إليه ، بالتالي فهي غطت بذلك تكلفة المعرفة التي حصلت عليها وبتكرار استخدامها ستزيد من قيمة الرفع ، على أن يكون هذا التكرار للمعرفة إلى فترة قد لا تكون طويلة ، لنضمن مواكبة المنظمة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. وبشكل آخر نستطيع القول إن في هذه العملية تتم إجراءات متابعة وقياس مدى الاستفادة المتحققة من المعرفة الجديدة أو المكتسبة أو المنقولة أو المحولة من ناحية إدراكها وفهمها بالصورة الصحيحة ، ومن ثم من ناحية تطبيقها ونجاح ذلك التطبيق بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية ، ويبرز هنا دور الرافعة المعرفية وقدرة الإدارة في سحب المعرفة من حاملها واستغلالها بالوجه الصحيح المتلائم مع ظروف تلك المنظمة .

## المبحث الرابع

### نتائج تحليل البيانات

أولاً- وصف الإجابات لمتغيرات الدراسة- Description answers to the variables of the study  
يتم وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم استحصالها عن طريق استمارة الاستبيان ، لمعرفة نتائج استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معاملات الاختلاف). وتم استخدام مقياس (ثيرستون) العشري، وهو يتألف من احد عشر حقلاً يتوزع من أعلى وزن وهو الحقل الحادي عشر والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 100%) إلى أوطأ وزن وهو الحقل الأول والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 0%) وبينهما تسعة أوزان أخرى هي ( 10% ، 20% ، 30% ، 40% ، 50% ، 60% ، 70% ، 80% ، 90% ) ، بذلك يكون وسطه الفرضي هو (0.5).

1- وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغير التيقظ القيادي لاستمارة الاستبيان الرئيسية.  
تتركز أهمية هذه الفقرة في وصف مستوى إجابات مجتمع البحث ومناقشتها باستخدام الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف للأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (التيقظ القيادي) ، و يتضمن ثلاثة مؤهلات كالآتي :

#### أ- التيقظ للبيئة الخارجية:

تضمنت الاستبانة الخاصة بالدراسة على سبع فقرات تخص هذا البعد وكما موضح في الجدول (3). إذ حقق بعد التيقظ للبيئة الخارجية وسطاً حسابياً بلغ (0.4873) وانحراف معياري (0.0578) ولما كان الوسط الحسابي الفرضي هو (0.5) فإن ذلك يشير إلى تنبه القادة للتهديدات التي تواجه الوزارة أكثر مما هي للاهتمام بالفرص والتي من الممكن الاستفادة منها. إما عن معامل الاختلاف فقد بلغ (11.86%) .  
وقد حققت فقرة (تمتلك منظمتك الإمكانيات لتبني التقنيات التكنولوجية الحديثة والتي تستخدم خارج حدود منظمتك) أعلى وسط حسابي حيث بلغ (0.6618) وبأقل تشتت في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (0.1050) . إما عن أقل وسط حسابي سجلته النتائج فإنه يعود إلى (يتوافر الاستقرار السياسي في البيئة التي تعمل فيها منظمتك) بلغ مقداره (0.3265) وهو أقل وسط حسابي ظهر في الجدول ، مما يشكل أعلى تهديد يواجه الوزارة.

#### ب- التيقظ للبيئة الداخلية :

تم قياس هذا البعد من خلال سبع فقرات ، واتضح فيها مستوى إجابات بحدود المتوسط بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (0.5) إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5143) وبمستوى ضئيل من التباين في الاستجابات عكسه الانحراف المعياري البالغ (0.0568) مما يدل على اهتمام أفراد مجتمع الدراسة للتنبيه بمتغيرات البيئة الداخلية والمتمثلة بالاستفادة من نقاط القوة نسبة إلى نقاط الضعف والتي تشكل تهديد لها ، أما عن معامل الاختلاف فقد بلغ (11.03%) .

وقد حصلت الفقرة (تمتلك المنظمة القدرة على مواكبة التطورات التقنية الحديثة) على أعلى وسط حسابي من مجموع الفقرات السبع إذ بلغ (0.6212) إما عن أقل وسط حسابي متحقق فقد كان من نصيب فقرة (تمتلك منظمتك موارد مالية كبيرة تمكنها من توسيع نطاق نشاطها) إذ بلغ (0.3524) وبأعلى تشتت في الإجابات بلغ (0.1611) في حين أن أدنى تشتت قد حصلت عليه الفقرة (تهتم المنظمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للموظفين) حيث بلغت (0.1230) وهذا يدل على اتفاق مجتمع الدراسة بشكل كبير على أهمية هذه الفقرة .

#### ج. التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) :

أظهر هذا البعد المقاس بسبع فقرات مستوى جيد من الإجابات مقارنة بما سبق من الإبعاد بالاعتماد على الوسط الفرضي كمياري ، إذ بلغ وسط الحسابي جيد لأجماليه بلغ (0.5901) وانحراف معياري (0.0677) ، وهذا يدل على اهتمام عينة الدراسة ببيد الاستشراف بشكل خاص ، إما عن معامل الاختلاف لهذا البعد فقد بلغ (11.46%) وهي نسبة جيدة تؤكد على التجانس بين أفراد العينة المبحوثة في الاستجابة لهذا البعد . وان أعلى وسط حسابي حصلت عليه الفقرات كان من نصيب فقرة (تحاول توليد بدائل متعددة تساعد في اتخاذ القرارات المهمة) (0.7382) وبأقل انحراف معياري إذ بلغ (0.0992) ، وحصل (تجدد قدراتك للإحساس بالتغيرات المهمة في بيئة المنظمة والتي تتطلب تغييرات داخلية) على أقل وسط حسابي (0.4053) والذي أكدته انحرافه المعياري الأعلى في الجدول.

جدول (3)  
مستوى إجابات عينة الدراسة عن فقرات التيقظ القيادي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	n	مطبق بنسبة											الأمثلة		
				100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %			
																	أولاً : التيقظ للبيئة الخارجية بصفتك قائدا إداريا ماهو مستوى تفكيرك لكل من النقاط التالية:
47.74	0.1901	0.3982	170	0	0	0	18	24	27	39	19	16	27	0			تشهد منظمك ثباتاً في التشريعات الحكومية المنظمة لعملها.
48.57	0.1586	0.3265	170	0	0	0	0	30	0	37	45	34	24	0			ينواظر الاستقرار السياسي في البيئة التي تعمل فيها منظمك
32.44	0.1708	0.5265	170	0	0	0	67	15	26	32	23	2	5	0			تسعى الي إنشاء علاقات جيدة مع عدد من الموردين داخل البلد.
34.02	0.1347	0.3959	170	0	0	0	0	26	41	34	38	31	0	0			لا تواجه منظمك منافسة قوية من قبل منظمات أخرى
26.01	0.1350	0.5188	170	0	0	0	29	55	36	19	31	0	0	0			توافر لدى المنظمة فرصة لتقديم خدماتها الي قطاعات سوقية جديدة.
20.39	0.1190	0.5835	170	0	3	7	39	61	30	30	0	0	0	0			تراعى المعايير الدولية لحماية البيئة من التلوث حين ممارسة نشاطها.
15.85	0.1050	0.6618	170	0	0	39	61	36	34	0	0	0	0	0			تمتلك منظمك الإمكانيات لتبني التقنيات التكنولوجية الحديثة والتي تستخدم خارج حدود منظمك.
11.86	0.0578	0.4873															الإجمالي
																	ثانياً: التيقظ للبيئة الداخلية بصفتك قائدا إداريا ماهو مستوى تفكيرك لكل من النقاط التالية:
45.70	0.1611	0.3524	170	0	0	0	0	28	26	25	35	40	16	0			تمتلك منظمك موارد مالية كبيرة تمكنها من توسيع نطاق نشاطها.
24.98	0.1296	0.5188	170	0	0	0	0	26	57	36	25	26	0	0			تسهل في تسهيل تدفق المعارف والمعلومات الجديدة مابين دوائر المنظمة والقسامها.
24.63	0.1474	0.5982	170	0	0	9	22	30	37	40	32	0	0	0			يتمتع الموظفون في منظمك بخبرات جيدة في مجال الاتصالات وتقنياتها
38.66	0.1394	0.3606	170	0	0	0	0	16	40	26	42	41	5	0			تعمل على استقطاب وتوظيف أفضل الخبرات الجديدة في المجالات العلمية والتقنية.
22.16	0.1377	0.6212	170	0	0	0	33	52	32	26	25	2	0	0			تمتلك المنظمة القدرة على مواكبة التطورات التقنية الحديثة
23.18	0.1342	0.5788	170	0	0	0	21	31	48	36	29	5	0	0			تهتم بجهود البحث والتطوير لمواصلة تقديم خدمات جديدة للمستفيدين من المنظمة.
21.57	0.1230	0.5700	170	0	0	1	14	32	39	54	30	0	0	0			تهتم المنظمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للموظفين
11.03	0.0568	0.5143															الإجمالي
																	ثالثاً:التبصر الاستراتيجي (الاستشراف)
27.88	0.1499	0.5376	170	0	0	0	20	27	22	40	50	11	0	0			تستلم المعلومات الخاصة بإشارات الأذار المبكر وبأسلوب منظم يزيد من دقة تنبئك بالمستقبل.
33.95	0.1796	0.5288	170	0	0	0	5	67	10	26	24	33	5	0			ترحب بالأراء والأفكار الجديدة وإن بدت غريبة منذ الوهلة الأولى .
13.43	0.0992	0.7382	170	0	30	37	72	30	1	0	0	0	0	0			تحاول توليد بدائل متعددة تساعد في اتخاذ القرارات المهمة.
19.58	0.1335	0.6818	170	0	19	41	37	39	31	3	0	0	0	0			تستيق الآخرين في وضع تصورات إزاء المواقف المختلفة
47.42	0.1922	0.4053	170	0	0	0	27	25	10	30	40	22	16	0			تجدد قدراتك للإحساس بالتغيرات المهمة في بيئة المنظمة والتي تتطلب تغييرات داخلية.
20.33	0.1361	0.6212	170	0	0	0	33	52	32	26	24	3	0	0			تشغل تفكيرك دائما بالمستقبل لاستشراف الاحتمالات المثيرة
20.35	0.1261	0.6194	170	0	0	0	30	41	54	22	23	0	0	0			تتعامل بجدية مع البيانات والمعلومات الناقصة والغامضة وحتى غير المترابطة للاستفادة منها في رسم توقعات المستقبل
11.46	0.0677	0.5903															الإجمالي
8.04	0.4268	0.5306															اجمالي التيقظ القيادي

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .



يتضح من خلال الإجابات عن متغير التيقظ القيادي ما يأتي :

1- حصل كل من بعدي التيقظ للبيئة الداخلية و(التبصر الاستراتيجي)الاستشراف على مستوى أعلى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (0.5) ، يعكسه الانحراف المعياري القليل لكل من البعدين والبالغ (0.0677، 0.0568) على التوالي .

2- اما عن التيقظ للبيئة الخارجية فقد حققت مستوى أدنى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي نفسه .

ح. تدرجت مراتب ترتيب إبعاد التيقظ القيادي على النحو الآتي،

وكما تظهر في الجدول(4)ادناه.

#### جدول (4)

ترتيب مؤهلات التيقظ القيادي بحسب معامل الاختلاف لكل منها

ت	البعدي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	التيقظ للبيئة الداخلية	11.03	الأول
2	التبصر الاستراتيجي (الاستشراف)	11.46	الثاني
3	التيقظ للبيئة الخارجية	11.86	الثالث

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية .

خ. وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغير الرفع المعرفية لاستمارة الاستبيان الرئيسية: تتركز أهمية هذه الفقرة بوصف مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بالمتغير التابع حيث يتضمن متغير الرفع المعرفي ثلاث مراحل ؛ الأول هو (مستلزمات الرفع المعرفي). اما المرحلة الثانية فهو (وظائف تحقيق الرفع المعرفي) ويتكون من ثلاثة إبعاد هي (توليد المعرفة، التدريب والتعلم، خزن المعرفة) وأخيراً المرحلة الثالثة (رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها ) ويتكون من ثلاثة إبعاد هي (المشاركة بالمعرفة ونقلها ، تطبيق المعرفة ، رفع المعرفة ).

#### المرحلة الأولى : مستلزمات الرفع المعرفي

تتكون هذه المرحلة من سبع فقرات وقد أظهرت مستوى استجابات متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5345) ، وهو بحدود الوسط الفرضي البالغ (0.5) ويؤشره الانحراف المعياري الضئيل المتحقق والبالغ (0.0910) وبمعامل اختلاف (17.01%) . إما أعلى وسط حسابي من بين فقرات المحور فقد حصلت عليه فقرة (تمتلك المنظمة المهارات البشرية اللازمة لاستثمار المعرفة) إذ بلغ (0.7218) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين ان أدنى وسط حسابي تم تسجيله قد كان لحساب فقرة (تعتمد المنظمة في سياستها على تمييز النخبة من ذوي المهارات العالية)، وبأدنى انحراف معياري قد سجله والبالغ (0.1224) في حين ان أعلى تشتت حصلت عليه فقرة (تتوجه المنظمة نحو استثمار مكثف في تقنيات المعلومات لربط الأفراد بالمعرفة المركزة والقابلة للاستعمال عدة مرات) وبمقدار (0.2917)، والجدول(5) الاتي يوضح ذلك.

#### جدول (5)

مستوى إجابات عينة الدراسة عن فقرات المرحلة الأولى (مستلزمات الرفع المعرفي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	n	مطبق بنسبة											الأسئلة
				100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	
23.99	0.1732	0.7218	170	18	25	35	34	28	16	14	0	0	0	0	تمتلك المنظمة المهارات البشرية اللازمة لاستثمار المعرفة .
30.73	0.1703	0.5541	170	0	5	15	40	26	31	31	18	4	0	0	منح الأفراد حرية في جلب متطلبات المعرفة واستخدام كافة الوسائل والتقنيات المتاحة.
51.86	0.2917	0.5624	170	13	24	13	24	18	19	19	9	11	10	10	تتوجه المنظمة نحو استثمار مكثف في تقنيات المعلومات لربط الأفراد بالمعرفة المركزة والقابلة للاستعمال عدة مرات.
45.69	0.2785	0.6094	170	10	27	30	25	17	15	10	11	9	10	6	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة وفقاً للتطورات الحاصلة في هذا المجال
33.29	0.1224	0.3676	170	0	0	0	0	0	59	34	52	13	12	0	تعتمد المنظمة في سياستها على تمييز النخبة من ذوي المهارات العالية.
47.98	0.1832	0.3818	170	0	0	0	15	20	25	38	24	33	9	6	تمتلك منظمتك القدرات المالية اللازمة لاستثمار المعرفة الجديدة.
31.73	0.1727	0.5441	170	0	0	20	40	27	24	30	27	0	2	0	تمتلك منظمتك بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة مما يمكنها من تنمية القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً
17.01	0.0910	0.5345													الإجمالي

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

## المرحلة الثانية : وظائف تحقيق الرفع المعرفي :

### أ- توليد المعرفة :

استبانة الدراسة خمس فقرات تخص هذا البعد بحيث حققت وسطا حسابيا إجماليا مقداره (0.5334) متجاوزة بذلك الوسط الفرضي البالغ (0.5) وبقيمة تشتت بلغت (0.1066) ، وبمعامل اختلاف قدره (19.98 %). أما عن أعلى وسط حسابي فقد كان من نصيب فقرة (تأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات بمشاركة خبراء من داخل المنظمة.) إذ بلغ (0.6935) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وأعلى انحراف معياري كانت لفقرة (استخدام خرائط المعرفة الموجودة في المنظمة)، أما عن أدنى مقدار تشتت فقد كان من حصة فقرة (استقطاب أفضل الخبرات الجديدة في المجالات العلمية والتقنية) إذ بلغ (0.171). وان أدنى وسط حسابي هو ما يخص فقرة (اعتمادها فلسفة تشجع الإبداع الداخلي) والذي كان (0.4382) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (0.5) .

### ب- التدريب والتعلم:

يتكون هذا البعد من ست فقرات بحيث أظهرت مستوى استجابات فوق المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5520) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.5) ويؤشره الانحراف المعياري الضئيل المتحقق والبالغ (0.0417) وبمعامل اختلاف (17.04%) . أما أعلى وسط حسابي من بين فقرات البعد فقد حصلت عليه فقرة (تنمية روح التعلم من خلال توثيق ما يمتلكه الأفراد من معرفة في مجال العمل) إذ بلغ (0.7424) وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين ان أدنى وسط حسابي تم تسجيله قد كان لحساب فقرة (اعتمادها سياقات عمل تشجع تطور باحثيها وملاكاتها العاملة) وبانحراف معياري يعد الأقل والبالغ (0.1259) . في حين ان أعلى تشتت حصلت عليه فقرة (زيادة معرفة الموظفين من خلال تصميم برامج تدريبية متنوعة) وبمقدار (0.2816) .

### ج. خزن المعرفة :

قيس هذا البعد من خلال ست فقرات ؛ وقد اظهر مستوى دون المتوسط في الاستجابات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5208) ، وهو أدنى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.0832) وبمعامل اختلاف (15.96%) ، أما عن أعلى وسط حسابي فقد حصلت عليه فقرة (استخدام الأقراص الممغنطة) إذ بلغ (0.6906) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي عكسه التشتت الأعلى الذي حصلت عليه ذات الفقرة والبالغ (0.2563). في حين ان أدنى وسط حسابي قد كان من نصيب فقرة (استخدام حواسيب مركزية) ، أما أدنى تشتت فقد كان من حصة فقرة ( توفير كافة التسهيلات من مختبرات وورش التعلم) إذ بلغت (0.2876) وهو يشير إلى وجود اتفاق بين أفراد المجتمع المبحوث حول هذه الفقرة وبنسبة كبيرة ، هذا ما تضمنه الجدول (6) الآتي .

### جدول (6)

مستوى إجابات عينة الدراسة عن فقرات المرحلة الثانية (وظائف تحقيق الرفع المعرفي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	n	مطبق بنسبة											الأسئلة		
				100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %			
																	أولاً: توليد المعرفة مدى اعتماد منظمتك الوسائل الآتية
38.20	0.1987	0.5200	170	0	0	24	30	30	25	17	21	23	0	0			التأكيد على نقل التكنولوجيا لتمثل جميع الجوانب التي تزيد المعرفة .
32.79	0.1711	0.5218	170	0	0	15	33	32	25	31	28	5	1	0			استقطاب أفضل الخبرات الجديدة في المجالات العلمية والتقنية .
54.04	0.2667	0.4935	170	0	10	29	19	11	22	26	9	23	21	0			استخدام خرائط المعرفة الموجودة في المنظمة
43.29	0.1897	0.4382	170	0	0	2	22	33	27	32	29	2	23	0			اعتمادها فلسفة تشجع الإبداع الداخلي
27.58	0.1913	0.6935	170	9	33	28	42	21	12	13	12	0	0	0			تأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات بمشاركة خبراء من داخل المنظمة.
19.98	0.1066	0.5334															الإجمالي
																	ثانياً: التدريب والتعلم تعتمد إدارة المنظمة الأساليب الآتية:
31.66	0.1259	0.3976	170	0	0	0	0	22	40	46	36	26	0	0			اعتمادها سياقات عمل تشجع تطور باحثيها وملاكاتها العاملة
24.90	0.1849	0.7424	170	10	54	33	28	13	16	13	0	3	0	0			تنمية روح التعلم من خلال توثيق ما يمتلكه الأفراد من معرفة في مجال العمل
34.07	0.1752	0.5141	170	0	0	15	31	31	25	32	29	4	3	0			توفير كافة التسهيلات من مختبرات وورش التعلم .
49.83	0.2489	0.4994	170	0	10	28	20	16	20	28	8	23	17	0			تشكيل فرق عمل متخصصة بمشاركة خبراء خارجيين
21.87	0.1286	0.5882	170	0	0	23	33	44	41	29	0	0	0	0			الاهتمام بتجارب الموظفين
49.39	0.2816	0.5700	170	1	29	31	23	14	15	15	18	3	10	11			زيادة معرفة الموظفين من خلال تصميم برامج تدريبية متنوعة

الإجمالي	0.5520	0.0417	17.04											
ثالثاً: خزن المعرفة تستخدم منظمتك كل من الأساليب الآتية:														
اللجوء الى قواعد البيانات	0.6500	0.1782	27.41	170	7	19	28	33	25	27	31	0	0	0
استخدام الأقراص الممغنطة	0.6906	0.2563	37.11	170	19	39	31	25	10	13	10	8	6	9
الاهتمام بتقارير سير العمل ودراسات الحالة	0.5765	0.1051	18.22	170	0	0	0	55	43	49	23	0	0	0
استخدام الأنظمة الخبيرة الداعمة للعمل الحالي الموجودة على الحاسوب.	0.4000	0.1853	46.31	170	0	0	0	18	23	28	38	18	25	20
توجد مرونة عالية في عمليات خزن المعرفة واسترجاعها داخل المنظمة.	0.5200	0.1571	30.21	170	0	0	0	63	8	31	36	32	0	0
استخدام حواسيب مركزية .	0.2876	0.1512	52.57	170	0	0	0	0	10	19	25	40	42	30
الإجمالي	0.5208	0.0832	15.96											
إجمالي مصادر الوصول للرفع المعرفي	0.5354	0.0946	17.66											

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

### المرحلة الثالثة : رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها:

أ- المشاركة بالمعرفة ونقلها : تضمن هذا البعد تسع فقرات بحيث اظهر هذا البعد مستوى إجابات ضعيف واقل من المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.4929)، وهو اقل من الوسط الفرضي وبتحرف معياري (0.0582) ، ومعامل اختلاف (11.81 % ) اما أعلى وسط حسابي حققته الفقرات فقد كان يخص فقرة (برامج تدريبية) أثناء العمل بتحسين المستوى العلمي والتقني لملاكاتها) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (0.5947) إما أدنى وسط حسابي سجلته الفقرة (إرسال الملاكات العلمية والإدارية الى المنظمات العلمية العالمية ) إذ بلغ (0.3994) وأعلى تشنت فقد حصلت عليه الفقرة (تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة بين العاملين) إذ بلغ (0.2010) اما أدنى تشنت فقد حصلت عليه كل من الفقرة (إعداد خطط للمعرفة المشتركة من الموظفين للزيان وبالعكس) إذ بلغ (0.1222).

ب- تطبيق المعرفة : توزع قياس هذا البعد على سبع فقرات وقد اظهر مستوى إجابات أعلى بقليل من المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5027) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.5) وبتحرف معياري (0.0812) وبمعامل اختلاف (16.15%) . اما أعلى وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (الاهتمام برأي الخبير الداخلي (من داخل المنظمة) في الحصول على نتائج التطبيق)، إذ بلغت (0.7247) وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين ان أدنى وسط حسابي فقد كان من حصة فقرة (تشجيع الباحثين ماديا ومعنويا لغرض الحصول على براءات الاختراع) وقدره (0.2918) ؛ وأدنى تشنت هو (إزالة المعوقات أمام التطبيق) وقدره (0.3941).

ج- رفع المعرفة : يتكون هذا البعد من تسع فقرات بحيث اظهر هذا البعد مستوى إجابات في بعض منها دون المتوسط بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (0.5495) وهو أعلى بقليل من الوسط الفرضي وبتحرف معياري بلغ (0.0594) وبمعامل اختلاف (10.80%) . اما عن أعلى وسط حسابي حصلت عليه الفقرة (استثمار جميع مهاراتها اللازمة لتحويل الأفكار والمعارف إلى مشاريع عمل منجزة ترفع من قيمة المنظمة)، إذ بلغ (0.7676) وهو أعلى من الوسط الفرضي . اما أعلى تشنت فقد حصلت عليه الفقرة (تعزيز الحالات الإبداعية في الاستخدام الأمثل للموجودات المعرفية) إذ بلغ (0.2281) اما عن أدنى وسط حسابي فقد كان يخص فقرة (تطبيق براءات الاختراع والتي يحصل عليها باحثي وخبراء المنظمة كمعرفة جديدة) ، إذ بلغ (0.4000) وأخيراً أقل تشنت حصلت عليه الفقرة (إزالة العقبات التي تحول دون استثمار معارفها المطبقة وبشكل متكرر) والجدول (7) الآتي يبين ما ورد اعلاه.

### جدول (7)

مستوى إجابات عينة الدراسة عن المرحلة الثالثة (رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	n	مطبق بنسبة											الأسئلة	
				100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %		
																اولاً: المشاركة بالمعرفة ونقلها تستخدم منظمتك كلاً من: بالتقارير والنشرات الداخلية
35.28	0.1880	0.5329	170	0	0	20	47	13	27	29	20	14	0	0		نظام الاتصال الداخلي (الانترنت) والانترانيت
28.54	0.1222	0.4282	170	0	0	0	0	34	41	48	33	14	0	0		إعداد خطط للمعرفة المشتركة من الموظفين للزيان وبالعكس.
25.25	0.1398	0.5535	170	0	0	13	32	48	30	34	13	0	0	0		عقد الاجتماعات الرسمية.

36.87	0.1978	0.5365	170	0	0	33	27	17	41	17	14	21	0	0	الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية.
31.70	0.1266	0.3994	170	0	0	0	0	22	43	43	36	26	0	0	إرسال الملاحظات العلمية والإدارية إلى المنظمات العلمية العالمية .
39.09	0.2010	0.5141	170	0	0	21	32	34	19	17	21	26	0	0	تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة بين العاملين
57.66	0.2422	0.4200	170	0	0	19	20	16	20	32	10	24	20	9	استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية.
23.44	0.1394	0.5947	170	0	0	29	38	33	35	35	0	0	0	0	اعداد برامج تدريبية إنشاء العمل بتحسين المستوى العلمي والتقني لملاكاتها.
11.81	0.0582	0.4929													الإجمالي
															ثانيا : تطبيق المعرفة تستخدم منظمك كلا من:
39.49	0.1522	0.3853	170	0	0	0	0	24	43	38	33	13	19	0	أسلوب المقارنات المرجعية* الداخلية والخارجية .
37.10	0.2558	0.6894	170	22	42	23	18	6	30	12	5	6	3	3	منح الموظفين فرصة تطبيق معارفهم حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بغية تشجيعهم .
30.94	0.1220	0.3941	170	0	0	0	0	14	52	41	36	27	0	0	إزالة المعوقات أمام التطبيق .
26.88	0.1341	0.4988	170	0	0	0	26	40	43	28	33	0	0	0	توفير هيكل وصلاتيات وأنظمة تجعل تطبيق المعرفة الجديدة ممكنة .
54.94	0.2938	0.5347	170	5	23	21	23	20	15	15	10	11	16	11	اعتماد أسلوب فرق العمل المتعددة الخبرات المعرفية.
24.19	0.1754	0.7247	170	18	30	30	34	28	16	14	0	0	0	0	الاهتمام برأي الخبير الداخلي (من داخل المنظمة) في الحصول على نتائج التطبيق.
51.44	0.1501	0.2918	170	0	0	0	0	12	17	25	41	43	30	2	تشجيع الباحثين ماديا ومعنويا لغرض الحصول على براءات الاختراع.
16.15	0.0812	0.5027													الإجمالي
															ثالثا : رفع المعرفة يتحقق من خلال:
32.38	0.1364	0.4212	170	0	0	0	0	35	47	34	27	27	0	0	تعتمد سياقات عمل وحوافز تسهل الاستثمار المعرفي والاستفادة منه
45.75	0.1830	0.4000	170	0	0	0	15	28	26	38	18	26	19	0	تطبيق براءات الاختراع والتي يحصل عليها باحث وخبراء المنظمة كمعرفة جديدة.
26.66	0.1143	0.4288	170	0	0	0	0	26	53	46	34	11	0	0	إزالة العقبات التي تحول دون استثمار معارفها المطبقة وبشكل متكرر.
28.41	0.1871	0.6582	170	0	33	31	31	16	41	4	12	2	0	0	تحقيق إيرادات كبيرة من خلال استخدام الموارد المعرفية المتاحة وبشكل متكرر.
25.83	0.1515	0.5865	170	0	0	33	36	25	27	49	0	0	0	0	قيادة السوق وتحديد نقطة التحفيز بما يخدم رفع قيمة المنظمة
45.77	0.2281	0.4982	170	0	0	37	20	15	20	28	18	23	9	0	تعزيز الحالات الإبداعية في الاستخدام الأمثل للموجودات المعرفية.
25.05	0.1548	0.6176	170	0	0	10	32	26	41	38	20	3	0	0	تستخدم مواردها وموجوداتها المعرفية بكفاءة
24.97	0.1917	0.7676	170	0	0	22	42	37	43	14	2	10	0	0	استثمار جميع مهاراتها اللازمة لتحويل الأفكار والمعارف إلى مشاريع عمل منجزة ترفع من قيمة المنظمة
20.60	0.1170	0.5676	170	0	0	0	54	46	35	31	4	0	0	0	تزايد اعداد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها منظمنا
10.80	0.0594	0.5495													إجمالي رفع المعرفة
12.925	0.0662	0.5150													إجمالي رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها
9.19	0.4843	0.5265													إجمالي الرفعة المعرفية

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتضح من خلال الإجابات عن متغير الرفعة المعرفية ما يأتي :

- 1- حصل كل من المحاور الثلاثة على مستوى أعلى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (0.5) ، يعكسه الانحراف المعياري القليل لكل من المحاور والبالغ (0.0594،0.0812،0.0582) على التوالي .
- 2- تدرجت مراتب ترتيب محاور الرفع المعرفي على النحو الآتي والمثبت في الجدول (8) .

## جدول (8)

ترتيب محاور تحقيق الرافعة المعرفية بحسب معامل الاختلاف لكل منها

ت	المصدر	معامل الاختلاف	الترتيب
1	رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها	12.92	الأول
2	مستلزمات تحقيق الرفع المعرفي	17.01	الثاني
3	وظائف تحقيق الرفع المعرفي	17.66	الثالث

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## ثانياً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

## 1- العلاقة بين التيقظ القيادي والرافعة المعرفية:

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الاولى والتي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التيقظ القيادي وتحقيق الرافعة المعرفية" ، ويبين لنا الجدول (9) النتائج الاحصائية والخاصة بعلاقة الارتباط للمتغيرات الرئيسية اعلاه:

## جدول (9)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) واختبار t لمعنوية علاقة الارتباط بين اجمالي التيقظ القيادي وتحقيق الرافعة المعرفية

الرافعة المعرفية	قيمة معامل الارتباط R	القيمة التائية المحسوبة T-Test	الدلالة
التيقظ القيادي الاجمالي	0.49	7.29	دال

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 1.96

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (168) = 2.58

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

اذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.49) وهي قيمة موجبة ودالة، وبلغت قيمة T المحسوبة (7.29) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) وبالبالغة (1.96)، على التوالي، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التيقظ القيادي وتحقيق الرافعة المعرفية، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

اما بخصوص المتغيرات الفرعية وتاكيدا لقبول الفرضية الرئيسية الاولى فسيجري اختبار فرضياتها الفرعية وكما يأتي:-

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (1-1) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التيقظ الخارجي وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها)"، نتابع النتائج الاحصائية والتي اظهرها الجدول (10).

1. بلغت قيمة معامل الارتباط بين التيقظ الخارجي ومستلزمات الرفع المعرفي (0.10) وهي قيمة ضعيفة غير دالة، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (1.30) وهي اقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ضعيفة غير دالة معنوية بين التيقظ الخارجي والمستلزمات الاساسية لتحقيق الرفع المعرفي.

## جدول (10)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) واختبار t لمعنوية علاقة الارتباط بين التيقظ الخارجي وتحقيق الرافعة المعرفية

الرافعة المعرفية	قيمة معامل الارتباط R	القيمة التائية المحسوبة T-Test	الدلالة
مستلزمات الرفع المعرفي	0.10	1.30	غير دال
وظائف تحقيق الرفع المعرفي	0.27	3.63	دال
رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها	0.29	3.93	دال
الاجمالي	0.31	4.23	دال

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 1.96

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (168) = 2.58

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .



2. أظهرت قيمة معامل الارتباط بين التيقظ الخارجي ومصادر الوصول للرفع المعرفي (0.27) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، وبلغت قيمة T المحسوبة (3.63) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01)، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التيقظ الخارجي ومصادر الوصول للرفع المعرفي .

3. سجلت قيمة معامل الارتباط بين التيقظ الخارجي ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها (0.29) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، وبلغت قيمة T المحسوبة (3.9) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01)، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التيقظ الخارجي ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها.

\* سجلت قيمة معامل الارتباط للتيقظ الخارجي باجمالي الرافعة المعرفية (0.31) وهي علاقة طردية ودالة معنوية ، وقد تفسر تلك النتيجة ان استخدام القائد الاداري لمهارات التيقظ الخارجي سيرفع من فرص تحقيق الرافعة المعرفية بشكل أكبر .

وفي ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى بشكل جزئي وعليه تصاغ الفرضية الجديدة على النحو الاتي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التيقظ الخارجي وتحقيق الرافعة المعرفية (وظائف تحقيق الرفع المعرفي / ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها) ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (2-1)" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التيقظ الداخلي وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها) ، نتابع النتائج الاحصائية والتي اظهرها جدول ( 11 )

1. أظهرت قيمة معامل الارتباط بين التيقظ الداخلي ومستلزمات الرفع المعرفي (0.27) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، وبلغت قيمة T المحسوبة (3.63) ( وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، (0.01)، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التيقظ الخارجي ،وظائف تحقيق الرفع المعرفي. 2. أظهرت قيمة معامل الارتباط بين التيقظ الداخلي ،وظائف تحقيق الرفع المعرفي (0.25) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، وبلغت قيمة T المحسوبة (3.35) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، (0.01)، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التيقظ الداخلي ،وظائف تحقيق الرفع المعرفي.

جدول (11)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) واختبار المعنوية علاقة الارتباط بين التيقظ الداخلية وتحقيق الرافعة المعرفية

الرافعة المعرفية	التيقظ الداخلي	قيمة معامل الارتباط R	القيمة التائية المحسوبة T-Test	الدلالة
مستلزمات الرفع المعرفي		0.27	3.63	دال
وظائف تحقيق الرفع المعرفي		0.25	3.35	دال
رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها		0.28	3.78	دال
الاجمالي		0.33	4.53	دال

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 1.96

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (168) = 2.58

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

3 . سجلت قيمة معامل الارتباط بين التيقظ الداخلي ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها (0.28) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، وبلغت قيمة T المحسوبة (3.78) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)،(0.01)، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين.

\* وتشير النتائج الاجمالية لمعامل ارتباط التيقظ الداخلي وتحقيق الرافعة المعرفية (0,33) وهي علاقة طردية دالة معنوية ،تفسر لنا ان المدراء كلما كانوا اكثر قدرة على التيقظ الداخلي كلما اقتربوا بشكل أكبر من تحقيق الرافعة المعرفية .

وفي ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية كاملة اي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التيقظ الداخلي وتحقيق الرافعة المعرفية(مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها).

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها

(3-1)" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها)"، نتابع النتائج الاحصائية والتي اظهرها جدول ( 12 ).

## جدول (12)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) واختبار t لمعنوية علاقة الارتباط بين التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) وتحقيق الرافعة المعرفية

الدالة	القيمة الثانية المحسوبة T-Test	قيمة معامل الارتباط R	التبصر الاستراتيجي
دال	4.83	0.35	الرافعة المعرفية (الاستشراف)
دال	2.78	0.21	مستلزمات الرفع المعرفي
دال	5.49	0.39	وظائف تحقيق الرفع المعرفي
دال	5.32	0.38	رفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها الاجمالي

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 1.96

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (168) = 2.58

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

1. اظهرت قيمة معامل الارتباط بين التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) والمستلزمات الاساسية للرفع المعرفي (0.35) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، وبلغت قيمة T المحسوبة (4.83)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) ، وتفسر هذه العلاقة ان ارتفاع قدرة المدراء على الاستشراف ستؤدي الى المساهمة في توفير المستلزمات الاساسية للرفع المعرفي.

1. اظهرت قيمة معامل الارتباط بين التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) ومصادر الوصول للرفع المعرفي (0.21) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، وبلغت قيمة T المحسوبة (2.78) (وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) ) ، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاستشراف ومصادر الوصول للرفع المعرفي .

3. سجلت قيمة معامل الارتباط بين التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها (0.39) وهو معامل ارتباط طردي ودال ، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.4) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) ، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاستشراف ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها.

وفي ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة كاملة لتحقيقها احصائيا اي " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) وتحقيق الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي / وظائف تحقيق الرفع المعرفي / ورفع الموجودات المعرفية لادراك قيمتها).

## 2- علاقة تأثير مؤهلات التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية.

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤهلات التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

(1-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتيقظ الخارجي في تحقيق الرافعة المعرفية.

(2-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتيقظ الداخلي في تحقيق الرافعة المعرفية.

(3-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتبصر الاستراتيجي (الاستشراف) في تحقيق الرافعة المعرفية.

ويعرض لنا الجدول (13) النتائج الاحصائية والخاصة بعلاقات التأثير للمتغيرات الرئيسية والفرعية في المتغير المعتمد باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط فضلا عن معرفة اي المتغيرات المستقلة اكثر تأثيرا في المتغير المعتمد.

1. هناك تأثير لمؤهل التيقظ الخارجي في المتغير المعتمد وهو تحقيق الرافعة المعرفية إذ بلغت قيمة F المحسوبة (18.25) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01)، ودرجة حرية (168)، وبالغلة (3.88)، (6.74) على التوالي، كما وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.10) ليدل ذلك على ان تغيير وحدة واحدة في التيقظ الخارجي سيفسر بمقدار (10%) من الرفع المعرفي، فيما بلغت قيمة معامل بيتا  $\beta$  (0.26) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التيقظ الخارجي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (26%) في الرفع المعرفي، وهذا مايبثت الفرضية الفرعية الاولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية .

## جدول (13)

## اختبار تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	معامل بيتا $\beta$	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	الدلالة
التيقظ الخارجي		3.99	0.26	0.10	18.25	وجود تأثير
التيقظ الداخلي	الرافعة	3.82	0.28	0.11	20.52	وجود تأثير
التبصر الاستراتيجي (الاستشراف)	المعرفية	3.67	0.27	0.14	27.90	وجود تأثير
الاجمالي		0.23	0.55	0.24	52.25	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (168) = 3.88  
 قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (168) = 6.74  
 المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

2. هناك تأثير لمؤهل التيقظ الداخلي في تحقيق الرافعة المعرفية إذ بلغت قيمة F المحسوبة (20.52) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01) ودرجة حرية (168) وبالقيمة (3.88)، (6.74) على التوالي، وبما ان اشارة معامل بيتا ( $\beta$ ) البالغة (0.28) موجبة، فذلك يدل على ان التأثير ايجابي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.11)، وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في التيقظ الداخلي سيفسر بمقدار (11%) من الرفع المعرفي وان هناك زيادة بمقدار (28%) فيه، وهذا مايبثب الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة .

3. هناك تأثير لمؤهل التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) إذ بلغت قيمة F المحسوبة (27.90) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01) ودرجة حرية (168)، وبما ان اشارة معامل بيتا ( $\beta$ ) موجبة، فهذا يثبت ان التأثير ايجابي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.14) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في بعد البصر الاستراتيجي سيفسر بمقدار (14%) من الرفع المعرفي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا  $\beta$  (0.27) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التبصر الاستراتيجي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (27%) في الرفع المعرفي، وهذا مايبثب الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة .

تشير النتائج الاحصائية والمثبتة في الجدول (13) الى تأثير اجمالي مؤهلات التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية، إذ تبين ان هناك تأثيراً معنوياً ، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (52.25) وهي اكبر بكثير من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01) ، ويفسر مؤهلات التيقظ القيادي ما نسبته (24%) من التباين الحاصل في الرافعة المعرفية، وهذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، كما تشير قيمة معامل بيتا ( $\beta$ ) التي بلغت (0.55).

ومن المعطيات الاحصائية السابقة يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية و التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذا دلالة معنوية لمؤهلات التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية) .

## جدول (14)

ترتيب أولويات تأثير مؤهلات التيقظ القيادي بإجمالي أبعادها في تحقيق الرافعة المعرفية

ت	مؤهلات التيقظ القيادي	الترتيب
1	التبصر الاستراتيجي (الاستشراف)	الأول
2	التيقظ الداخلي	الثاني
3	التيقظ الخارجي	الثالث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

حقق التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) أقوى تأثير في متغير تحقيق الرافعة المعرفية مقارنة بالابعاد الأخرى، والجدول (14) يوضح ترتيب أولويات تأثير متغيرات مؤهلات التيقظ القيادي بإجمالها وأبعادها في تحقيق الرافعة المعرفية

## المبحث الخامس

### الاستنتاجات والنوصيات

#### الاستنتاجات النظرية:- Conclusions theory

أولاً : الاستنتاجات الخاصة بالتيقظ القيادي:-

- 1- ان نظام التيقظ القيادي يعد حجر الاساس الذي يسمح للمنظمة بتتبع ورصد كل ما يحدث في بيئتها ، سواء بالنسبة للمنافسين او بالنسبة للتطور التكنولوجي او بالنسبة للزبائن والموردين ، او غيرهم من عناصر البيئة الخارجية و الداخلية ، اذ هو نظام يسمح للقائد باتخاذ قراراته بالمراقبة والتحليل لمتغيرات البيئة لألتقاط التهديدات والفرص وتحديد نقاط القوة والضعف .
- 2- هو نظام يجمع بين اسلوبين متكاملين الاذار والمتابعة اولا والثانية ، هو ما يسمح له بتتبع التطورات ، برؤية استشرافية وهو الوضع الفكري الذي يجنب القائد حالة الغفلة .
- 3- يتجلى نجاح السيناريوهات في تخفيض حالة اللاتأكد المستقبلية عبر استشراف عدد من الحالات المتوقعة وتخفيض مستوى التعقيد والتي تتحقق عندما يجري تعزيز الثقة بالقرارات التي تتخذها الإدارة العليا ، كما ان نجاح السيناريوهات في عملية تعزيز القرارات ، يعني نجاحها في تكوين نماذج ذهنية ملائمة للواقع الذي تعمل فيه المنظمة .

ثانياً : الاستنتاجات الخاصة بالرافعة المعرفية:-

- 1- يمكن ان نحدد الموجودات المعرفية (عناصر ادارة المعرفة) في ثلاثة اصول هي (الأفراد او قوة العمل) و (العمليات المنظمية) واخيرا (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) .
- 2- نستطيع ان نعرف الرافعة المعرفية بأنها " وضع المعرفة او الموجودات المعرفية والتي تم اكتسابها موضع الاستخدام والتطبيق او توزيعها بين المستويات الادارية ، والاستفادة منها بالوقت والمكان المحددين لغرض تحقيق عوائد ناجمة عن الاستخدام المتكرر للمعرفة ، وبشكل يفوق التكلفة التي قد صرفت للحصول او للمحافظة عليها اذا هي حققت مستوى الكفاءة للموارد المعرفية ، كما يعكس توظيف منتج المعرفة في عمليات الانتاج والخدمة بشكل منظم من خلال الاستعمال او اعادة الاستعمال والاستفادة من تلك المعرفة بدلا من تاكلها وتدني نوعيتها ، ويمكن ان يتم ذلك من خلال تعيين مديرا للمعرفة يقع عليه واجب الحث والتنفيذ الدقيق للمعرفة .
- 3- تعد الرافعة المعرفية هي الوظيفة الاخيرة من وظائف ادارة المعرفة والتي يمكن ان نجعلها في المراحل الثلاث الالية:-المرحلة الاولى وظائف (خلق المعرفة ، اكتسابها ، او تشخيص المعرفة ، وتحديد الاهداف المرجوة او توليدها) ، اما المرحلة الثانية فتتمثل ب(خزن المعرفة وتوزيعها او نشرها او نقلها والمشاركة بها) ، واخيرا المرحلة الثالثة تعني (بتطبيق المعرفة) وهنا يبرز دور الرافعة في امكانية الاستفادة والانتفاع منه والاستخدام الامثل للمعرفة او الموجودات المعرفية على مستوى المنظمة، وتكرار استعمالها واستخدامها او تكفيها بخزن المعرفة كأحدى موجوداتها المعرفية .

#### الأستنتاجات التطبيقية :- Conclusions Applied

أولاً : الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا:-

مستوى متغيرات التيقظ القيادي:

- 1- يميل قادة الوزارة الى الاهتمام والتنبيه لعوامل البيئة الداخلية على نحو يفوق اهتمامها بالبيئة الخارجية لبناء معرفتها المستقبلية ، ويعزى ذلك الى صعوبة التنبؤ والسيطرة على متغيرات البيئة الخارجية فضلا عن سرعتها في احداث التغيرات المطلوبة .
- 2- اتفاق عام من قبل عينة الدراسة حول توافر مؤهلات التيقظ لدى القادة وبدرجة فوق المتوسط بقليل ، وهذا ما افرزته نتائج التحليل الاحصائي .
- 3- كشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث عن اهتمام القادة عينة الدراسة، لمجموعة من التهديدات التي تواجهها الوزارة ، وتمثلت في التشريعات الحكومية وضعف الاستقرار السياسي والتذبذب في السياسات المالية ، فضلا عن احتمال دخول المنافسين وزيادة الضغوط التنافسية وصعوبة تغطية احتياجات الاسواق المحلية .
- 4- اظهرت النتائج توافر مجموعة من الفرص للوزارة المبحوثة و التي تنبه لها القادة كالعلاقات الجيدة التي تمتلكها مع عدد من الموردين داخل القطر ، فضلا عن مراعاة الوزارة لمعايير حماية البيئة من خلال انشطتها المختلفة ، وتوافر القدرة لديها في تقديم خدماتها الى قطاعات سوقية جديدة واخيراً امكانيات الوزارة في تبني التقنيات التكنولوجية الحديثة .
- 5- اوضحت اجابات القادة عينة البحث اهتمامهم الزائد بمجموعة من نقاط القوة لدى الوزارة اهمها قدرتها على مواكبة التطورات التقنية الحديثة ، وتمتع العاملين فيها بخبرات جيدة في مجال الاتصالات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم فضلا عن الاهتمام المتزايد بجهود البحث والتطوير لمواصلة تقديم خدمات جديدة للمستفيدين منها .
- 6- اشرت نتائج الدراسة تنبه القادة وتشخيصهم لجوانب ضعف متعددة ، ابرزها عدم امتلاكها لموارد مالية كبيرة تمكنها من توسيع نطاق نشاطها وعدم استقطابها وتوظيفها لأفضل الخبرات الجديدة في المجالات العلمية والتقنية.

- 7- ان مستوى الاهتمام بمؤهل التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) كان فوق المتوسط مما يعكس لنا اهتمام القادة بالتنقيب للمتغيرات وبشكل عملي او تطبيقي من خلال أستشرافهم ورؤيتهم المستقبلية وترحيبهم بالاراء والأفكار الجديدة والاحساس بالمتغيرات المهمة في بيئة المنظمة والتي تتطلب تغييرات داخلية ، والتعامل بجدية مع البيانات والمعلومات الناقصة والغامضة وحتى غير المترابطة لأستفادة منها ، وهذا ما عكسته لنا طبيعة المشاريع والبحوث العلمية المنجزة داخل الوزارة .
- 8- في مضمار تحديد الراعي لعملية التيقظ داخل الوزارة حظي مدراء الاقسام المرتبة الاولى ، ويليهم مدراء المشاريع كونهم احد اعضاء جماعة اليقظة الذين يشتركون بالتيقظ والتنبيه ومن ثم رفع سيناريوهات للأدارة العليا.
- 9- اتفق عينة البحث من القادة الاداريين ، حول اهمية مؤهل التيقظ للبيئة الداخلية بالدرجة الاولى ، ويبرر ذلك بأمكانية التنقيب بمتغيرات البيئة الداخلية ، وهي على الاغلب من صنع القائد وبذلك محاولة منه في الاستخدام الافضل والامثل لنقاط القوة التي تمتلكها الوزارة في محاولة لتقليل من اثر نقاط الضعف وتبعاتها السلبية .
- 10- وكان لمؤهل التبصر الاستراتيجي (الاستشراف) المرتبة الثانية ، ويعزى ذلك كون اغلب منظماتنا في العراق هي غير فاعلة وعليه فهي تعيش اسوأ سيناريوهاتها ، وهذا لا يعني بأن مثل هذه المنظمات لا تحتاج الى السيناريوهات ولكن العكس تكون الحاجة اليها اكثر من غير من المنظمات . واخيرا بالمرتبة الثالثة مؤهل التيقظ للبيئة الخارجية ، وهي نتيجة طبيعة نسبة للظروف غير المستقرة وغير الطبيعية التي تعيشها الوزارة والتي هي خارج عن ارادتها ، ولا بد لها من ان تتكيف معها وبشكل مستمر مما يجعل قادتها يعيرون اهمية لتحاشي التهديدات ومقللة بذلك من اهمية اقتنائها الفرص .
- مستوى متغيرات الرافعة المعرفية:**
- 1- تمتلك الوزارة خزينا معرفيا جيدا من خلال القادة الخبراء والذين يقدمون المشورة من مواقع عملهم واغلبهم من حملة الشهادات العليا ومن الاعمار المتوسطة والكبيرة في مختلف الاختصاصات ، وهذا يشير الى تراكم الخبرة في مجال الاختصاص والمعرفة المترتبة على التحصيل الدراسي عالي المستوى.
- 2- اتفق عينة البحث بان القادة في وزارة العلوم والتكنولوجيا يساهمون في تحقيق الرافعة المعرفية للوزارة مما تضيف لها قيمة ولكنها عند الحدود المتوسطة بحصول اجمالي الرافعة المعرفية على وسط حسابي مقبول.
- 3- اظهرت النتائج اهتمام القادة بضرورة توافر المستلزمات الاساسية لتحقيق الرافعة المعرفية على مستوى الوزارة ، وتعد هي بمثابة البنية التحتية لتحقيقها اذ شغل مدى توافر المهارات البشرية اللازمة لاستثمار المعرفة المرتبة الاولى وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة ، ويليهما في ذلك التحديث المستمر للمعارف المخزونه وفقا للتطورات الحاصلة في المجال ذاته ، والاستثمار المكثف بتقنيات المعلومات فضلا عن امتلاك الوزارة لقواعد معرفة تمكنها من تنمية القدرات المعرفية ، واخيرا منح الافراد حرية الحصول على متطلبات المعرفة واستخدام كافة الوسائل والتقنيات المتاحة .
- 4- اغفال القادة الى ضرورة تمييز النخبة من الافراد ذوي المهارات العالية ، لكي تكون نوع من الحوافز التي تقدم لهم ، فضلا عن محدودية توافر القدرات المالية اللازمة لاستثمار المعرفة .
- 5- اظهرت النتائج ان القادة يولون اهمية مقبولة لتوليد المعرفة والتدريب والتعلم وخرزنها ، من خلال الاهتمام للنقاط التالية بالدرجة الاساس :
- الاهتمام بتأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات وبمشاركة خبراء من داخل الوزارة ، وهذا واضح جدا عند اختيار الافراد العاملين لتنفيذ احد المشاريع او الاعمال على المستوى الوطني .
  - تركيز القادة نحو تنمية روح التعلم من خلال تشجيع الافراد بتوثيق ما يمتلكونه من معرفة في مجال العمل ، وبشكل مستمر لضمان توافر المعرفة لدى اكثر عدد ممكن من الافراد ومن ثم خزنها في اقرص ممغنطة لأمكانية وسهولة الوصول اليه .
- 6- ومقابل ذلك تميز القادة بقصور واضح في بعض من النقاط نحددها بالاتي :-
- ضعف ادراكهم لأهمية تشجيع الابداع الداخلي والذي يقدمه الافراد رغم وجود نسبة من هذا الابداع يتوضح لنا في براءات الاختراع التي تقدم من قبلهم ، الا ان نسبتها قليلة جدا ويظهر لنا جليا عن دور القائد السلبي بهذا الخصوص .
  - فضلا عن عدم ادراكه لأهمية خرائط المعرفة والتي اذا ما تواجدت تساهم بشكل جلي في تحقيق الرافعة المعرفية من خلال تشخيص الفجوة المعرفية التي تتحقق في بيئة العمل فيما بين المعرفة المخزونة غير المستخدمة وبين المعرفة الحركية المتوافرة .
  - اللامبالاة لأهمية تشكيل فرق عمل متخصصة وبمشاركة الخبراء الخارجيين لما يقدمه هؤلاء الخبراء من خبرة متميزة ووجهات نظر لم تكن مطروقة سابقا ، والناבעة من رؤيتهم الشخصية بعدم الحاجة الى هؤلاء الخبراء .
  - اهمال القادة نحو اعتمادها عدد من سياقات العمل والتي تقلل في ضوعها الروتين الاداري المعمول به لغرض المساهمة وبدور معنوي في تطور باحثيها وملاكاتهم العاملة ، وقد تتدخل الاتجاهات الشخصية في هذا المضمار .
  - بالرغم من ان الوزارة معنية من خلال عمل دائرة تكنولوجيا المعلومات بالمشروع الوطني "الحكومة الالكترونية" ( وهي واحدة من المشاريع المرحلية غير المنتهية حتى الان) الا ان الوزارة تفتقر الى استخدام حواسيب مركزية تعمل على مستوى الوزارة بالكامل ، فضلا عن عدم توافر شبكة الانترنت في كل الدوائر وانما تعمل في بعض منها فقط ، وتعزى ذلك الى الامكانيات المادية المحدودة .
- 7- وفيما يتعلق بالمشور الثالث والمعني برفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها اظهرت النتائج مستوا مقبولا لأهتمام القادة بضرورة تطبيق المعرفة ومن ثم رفعها ، ومستوا ضعيفا حول المشاركة بالمعرفة ونقلها ، جاءت



هذه النتيجة واقعية كون مسؤولي الوزارة العليا تطالب القادة بضرورة تطبيق المشاريع والإنجازات الوطنية والبحثية كلاحسب مستواه الوظيفي ، ويعد هذا تطبيق للمعرفة المتولدة داخلها ومساهمتها بالرفع ، الا انه في الوقت ذاته لا يستطيع القائد من نيل صفة الاتانية المولودة لدى العديد من الافراد العاملين حول اهمية امتلاك المعرفة وبشكل شخصي ، والتخوف من المشاركة بها .

8- ابرزت النتائج الاحصائية اهتمام القادة بكل من النقاط الآتية :-

- زج الافراد العاملين داخل الوزارة ببرامج تدريبية اثناء العمل اي خلال مدة انجاز المشروع لأدراهم اهمية تحسين مستواهم العملي وضمان نجاح المشروع كهدف اساسي . وتتلائم هذه النتيجة مع ما تم طرحه مسبقاً لنشاطات شعبة التدريب داخل الوزارة من خلال تدريب العاملين وكافة الاختصاصات .
- الاهتمام برأي الخبير الداخلي (اي الموجودين داخل الوزارة) عند تقييم نتائج تطبيق الاعمال والمشاريع ، وهذا ينسجم مع ما تمتلكه الوزارة من الخزين المعرفي للخبراء والمعززة بحصولهم على الشهادات الدراسية العليا .
- يركز القادة على استثمار جميع المهارات والافكار والمعارف المتوافرة داخل الوزارة الى مشاريع عمل منجزة ترفع من قيمة المنظمة ، اي ان القادة يحاولون غالباً الاستخدام الأفضل للموجودات المعرفية وبما هو متاح من خلال زيادة عدد المشاريع وعدد البحوث العلمية المنجزة .

9- ابرزت النتائج الاحصائية ضعف اهتمام القادة عينة الدراسة بكل من النقاط الآتية :-

- عدم توافر شبكة الانترنت الا في بعض من دوائر الوزارة فضلا عن شبكة الانترنت ويعزى ذلك الى ضعف الامكانيات المادية المتاحة .
- غياب التنسيق المعرفي الذي يربط بين الموظفين والزبائن التي تتعامل معها الوزارة ، وهنا نتكلم عن الوزارات الاخرى ودوائر الدولة ، اي غياب التكامل الافقي (نحو الامام).
- اقتصر ايفادات الوزارة على عدد من ملاكاتها العاملة والتي تكون على الاغلب ممن يشغلون المناصب العليا مما قاد الى غياب المعارف والتي من الممكن الاستفادة منها من خلال مشاركة ملاكاتها العاملة في المستويات المختلفة بالمنظمات العلمية العالمية .
- لم تكن التقنيات التكنولوجية هي الاحداث داخل الوزارة

(ان النقاط الاربعة المذكورة اعلاه كانت لها الدور الاساس في اضعاف نسبة المشاركة للمعرفة ونقلها)

10- ابرزت النتائج اغفال القادة النقاط التالية عند ادارتهم للعمل داخل الوزارة والمتمثلة في كل من :-

- تقديم الدعم المادي والمعنوي لتشجيع الباحثين بالحصول على براءات الاختراع .
- اجراء المقارنات المرجعية مع الوزارات المناظرة والدوائر الداخلية مما قاد الى ضعف آليات ودوات تحديد المعرفة المطلوبة .
- القصور الواضح في سعي القادة حول ازالة معوقات تطبيق المعرفة مما قادها الى تأخر انجاز العديد من المشاريع والاعمال ولم يفكر القادة ايضا بتوفير هياكل وصلاحيات وانظمة تجعل تطبيق المعرفة الجديدة ممكنة .
- (وقادت النقاط اعلاه ان تكون نسبة تطبيق المعرفة مقبولة ولا تتعدى ذلك).

11- ابرزت النتائج اهمال القادة في قدرتها ازالة العقبات التي تقف امام تحقيق الكفاءة المعرفية للأفراد والناجمة عن الاستثمار الامثل للموجودات المعرفية وصولاً الى تعزيز الحالات الابداعية لهم وضمان تكرارها، والتي تمثل اصل مهم من اصول الوزارة في تعظيم ورفع القيمة المعرفية مقابل الرواتب الشهرية التي تدفع لهم .

12- اعادة ترتيب محاور الرافعة المعرفية وحسب اهميتها لعينة الدراسة ، اذ جاء المحور الخاص برفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها بالمرتبة الاولى يليها في ذلك المحور الخاص بتوفير المستلزمات الضرورية لتحقيق الرفع المعرفي واخيراً المرتبة الثالثة والمعنية بتحديد مصادر الوصول الى الرافعة المعرفية .

نستنتج من ذلك ان القادة يعيرون اهمية الى عدد البحوث العلمية المنجزة والمشاريع والاعمال على المستوى الوطني وذلك باستخدام المتوافر من المستلزمات الاساسية لتحقيق هذه الاعمال مع تقليل الاهتمام بدور وفاعلية مصادر الوصول الى تلك الاعمال ، مما يشكل عبء وتحدي امام الملاك الوظيفي لمساهمتها الفاعلية في تحقيق قيمة مضافة للوزارة من خلال الوصول الى مرحلة الرفع المعرفي.

ثانياً : الاستنتاجات الخاصة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وزارة العلوم

والتكنولوجيا :-

- 1- تبين النتائج ضعف ادراك واهتمام القادة للعلاقة التي ممكن أن تتحقق من التيقظ الخارجي وامكانية توفير المستلزمات الأساسية لخلق بيئة معرفية تسهم في رفع قيمة الوزارة ، واقتصر اهتمامهم حول البحث عن وظائف تحقيق الرافعة المعرفية ، ورفع تلك الموجودات المعرفية لاضافة القيمة .
- 2- كلما زاد تركيز اهتمام القائد وتنبيهه لاشارات الانذار المبكر التي قد تصله من البيئة الداخلية كلما زاد تركيزه بالوقت ذاته نحو توفير المستلزمات الأساسية للرفع والبحث عن مصادر الحصول عليه والتفكير وبشكل جدي حول امكانية زيادة رفع تلك الموجودات المعرفية لاضافة قيمة على مستوى الوزارة .
- 3- ارتفاع مستوى اهتمام القادة حول النظرة البعيدة الأمد والرؤية الاستشرافية لوصولها مستويات تحقيق الرافعة من خلال البحث عن المستلزمات الأساسية والمصادر وأخيراً رفع المعرفة لأدراك قيمتها .

### ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة باتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا

- ان القادة عينة البحث يدركون ويقيمون أهمية توافر المؤهلات الثلاثة للتيقظ وتأثيرها في تحقيق الرافعة من خلال اهتمامهم بمستلزماتها ومصادرها وصولاً الى رفع قيمة الوزارة ، اذا كلما كان اختيار المشروع المعرفي من قبل القائد في ضوء تنبئه لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، والنظرة الاستشرافية لما متوقع ان يحدث خلال الفترة القادمة ، كلما كان له تأثير في وصول المشروع المعرفي مرحلة الرفع ، وعدم الاكتفاء فقط بمرحلة التطبيق.

#### التوصيات

##### أولاً: التوصيات الخاصة بوصف اجابات العينة :-

- 1- تشجيع قادة الوزارة باعادة النظر في مؤهل التيقظ الخارجي بقراءة عوامل البيئة الخارجية وتسخير تهديداتها اتجاه مصلحة المنظمة .
- 2- تعزيز التنبه الداخلي بقراءة عوامل البيئة الداخلية ، والاستفادة المثلى من نقاط القوة لتفوق نقاط ضعفها ، ومن ثم العمل على تعزيزها بفعل اتخاذ القرارات ذات البعد الحدسي والذي يتشرف به تطورات الاحداث مما تضمن بقاءها في موقع المنافسة.
- 3- ضرورة تنبه القادة بقراءة الاشارات الضعيفة التي تصلهم عن عوامل البيئة الخارجية ، والاستفادة المثلى من الفرص للحد من التهديدات .
- 4- محاولة الوزارة عن طريق مكتب الاعلام والعلاقات العامة ، زيادة وعي الزبائن من الوزارات الاخرى والمؤسسات الحكومية حول امكانية تنفيذها العديد من المشاريع والاعمال ذات المعرفة دون الرجوع الى المصادر الاجنبية حفاظا وتشجيعا لانتاج الوطني ، ويتم ذلك بمساعدة مكتب الاعلام والعلاقات العامة.
- 5- اعداد برامج التعليم المستمر بمفهومه الشمولي، وعدم الاقتصار على البرامج التدريبية مع اهميتها البالغة وتنوع وسائل التعليم ، وتوجيه عملية التعليم نحو تحقيق مبادئ الذكاء المنظمي وتحسين اداراتها ، ومواكبة المفاهيم الادارية الحديثة.
- 6- لمحافظة على ما تمتلكه الوزارة من قوة معرفية والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي لها لتكوين قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها من خلال الوقوف على الخصائص الفريدة التي يمتلكها افرادها والتي تميزه عن غيره من الاصول او الموارد الاخرى في الوزارة .
- 7- رفع مستوى المهارات والخبرات والطاقات الفكرية والفلسفية لدى النخبة العاملين في الوزارة ، من خلال تطبيق الاساليب الادارية الحديثة والمتطورة والاعتماد على ما هو ملائم فقط من الاساليب الادارية التقليدية ، واعداد وتنظيم برامج تدريبية متنوعة تساهم في رفع مستوى هؤلاء الافراد المكونين لتلك النخبة .
- 8- تعديل التعليمات الخاصة بالتخصيصات المالية المتعلقة بأجاز البحوث ووضع تخصيصات مالية مجزية خاصة بالانشطة العلمية (براءة الاختراع ، انجاز بحوث) . بما يساهم في تشجيع القيام بالاعمال الابداعية والبحث العلمي .

##### ثانياً : التوصيات الخاصة بأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:-

- 1- استثمار العلاقة الرابطة بين مؤهلي التيقظ لعوامل البيئة الداخلية والتبصر الاستراتيجي (الاستشراف) مع مدعيات التفوق الذكي ، من خلال الاستفادة الحقيقية من اشارات الاذار المبكر والمعلومات التي تصل القائد من متغيرات بيئته الداخلية بخصوص صياغة البرامج التدريبية المناسبة والتي تضمن تطور الكادر الوظيفي واستدامة هذا التطور ، وتوفير بنية تحتية ثقافية مناسبة تتوجه نحو الابداع والابتكار والاستفادة المشتركة من المعرفة ،فضلا عن تحديد الاجهزة والمعدات ومستوى التكنولوجيا المطلوبة وشبكة الاتصال ، واعداد السيناريوهات البديلة لمواجهة اية احتمالات متغيرة مستقبلا.
- 2- تركيز اهتمام القادة حول ايجاد العلاقة التي تربط بين مؤهل التيقظ الخارجي وضرورة ايجاد المستلزمات الاساسية لتحقيق الرفع المعرفي ، اذ يساهم تنبه القائد للاشارات الخاصة لعوامل البيئة الخارجية ، في توفير المستلزمات المهمة والواجب توافرها لدى المنظمات التي تبحث عن تحقيق الرفع المعرفي .
- 3- تعزيز العلاقة التي تربط بين مؤهلي التيقظ الداخلي والاستشراف (بعد البصر) والمراحل الثلاث لتحقيق الرافعة المعرفية لتكون في مستويات اعلى . ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال توظيف كل الاشارات والمعلومات والرؤية الاستشرافية حول ايجاد المراحل الاساسية وصولاً لتحقيق الرفع.
- 4- التأكيد على تفعيل العلاقة التي تربط بين مدعم توفير منظومة ثقافية فعالة وتحقيق الرافعة المعرفية من خلال البحث عن المستلزمات الاساسية لتحقيقها والبحث عن مصادر الوصول اليها ، والمتمثلة في:-

تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة الاستفادة القصوى من النظام المعرفي.  
تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

ثالثاً : التوصيات الخاصة باتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة  
 ضرورة امتلاك القادة مؤهلات التيقظ القيادي والتي تساهم بشكل ايجابي في تحقيق الرافعة المعرفية على مستوى الوزارة ، خاصة فيما يتعلق بالتيقظ الخارجي ، فالبيئة الخارجية تؤثر على المنظمة في سلوكها وادائها في كونها تمثل المصدر الاساسي لمدخلات المنظمة ومنها تستمد القيم والاهداف التي تسترشد منها فضلا عن الافكار والمعارف الجديدة التي ستقدمها الوزارة عن طريق افرادها ، فاذا ما كان اختيار المشروع المعرفي لايتناسب مع التطور الحالي ، او وجود محددات ومقيدات سياسية تمنع من استيراد احد العناصر الاولية المشتركة في المشروع ، مما يجعل المشروع ذو قيمة ضعيفة لاتحقق الرفع لتعذر الاستفادة المثلى من المشروع بالرغم من تطبيقه.

## المصادر

### أولاً : المصادر العربية

#### أ - المعاجم والقواميس

- 1- ابن منظور، لسان العرب، إعداد وتنضيف يوسف الخياط، المجلد الثاني، دار لسان العرب، بيروت لبنان.
2. البعلبكي، منير (2004) "قاموس المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، الطبعة التاسعة والثلاثون.
3. المنجد في اللغة والإعلام، (2007) بيروت، لبنان، المكتبة الشرقية، الطبعة الثانية والأربعون، دار المشرق (بيروت، قاموس).

#### ب - الكتب

- 1- أبو قحف عبد السلام (2004)، "مقدمة في الأعمال"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- 2- نجم ، عبود نجم (2008) "إدارة المعرفة" المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2/دار الوراق للنشر والتوزيع.

#### المجلات والدوريات:

- 1- حديد، رتيبة و حديد ،نوفل (2005) "اليقظة التنافسية وسيلة تسيرية حديثة لتنافس المؤسسة" ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر
- 2- الحويدي ، عبد (2009) "مدخل إلى الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية المركز العالمي للدراسات السياسية" جامعة اليرموك / الأردن .
- 3- موسى ، محمود احمد محمد (2010) "فاعلية برنامج مقترح قائم على بنائية المعرفة لتنمية بعض مهارات التفكير الجغرافي وإشراف المستقبل والاتجاه نحو الجغرافيا لدى طلاب الصف الأول والثانوي العام " جامعة أسبوط / كلية التربية / قسم المناهج وطرق التدريس .

#### الرسائل والاطاريح الجامعية:

- 1-الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي(2007)"أثر الفلسفة والحرية الإدارية في نقل المعرفة التنظيمية" دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، ، غير منشورة.

### ثانياً : المصادر الأجنبية

#### First- Books

- 1 . Collis, David J. and Montgomery, Cynthia A., (2005), Corporate Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, Inc., N.Y.
2. Daivd, Tom (2002). "Becoming Learning organization, marguerite Casey foundation". 3<sup>th</sup>ed New York, Macmillance
3. Finlayson ,Greg and Quan Linda (2011)"Vigilance"consensus of the united States lifeguard standardscoalition.
4. Hermel , Laurent (2007) "Maitriser et PratiquerVeilleStrategique" et Intelligence Economique.4<sup>th</sup>ed , Editions anfor .
5. Lesca ,Humbent (2003)"Veille Strategique" : La method L. ESC Aning, edition EMS, Paris, France.,
6. Locke Edwin A.(2009)"Handbook Of Principles Of Organization Behavior Indispensable Knowledge For Evidence-based Management" 2edA John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
7. Margaret, W. Matlin, (1997), "Cognition", 3<sup>rd</sup> ed., Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, USA.
8. Macmillan, Hung &Tampo, Mahen, (2000), ",2<sup>nd</sup>ed "Strategic Management, Oxford University Press, N.Y.,
9. Oxford(2003) "Oxford Collocations" Oxford University press , New York .

10. Porter, M. E. (1998) " Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance" New York press, Printed in the United States of America.
11. Turban, E. & Leidner, D. & Mclean, E. and Wetherbe, J., (2008) "Information Technology for Management Transforming Organization sthedigital economy," John Wiley & Sons, Inc., New York, Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
12. Tanboura, Inès Bonlifa (2008) "Identification des Facteurs Critique De Succès Pour la Mise en Place" d'un dispositif de veille stratégique, these du doctorat, ISG-Tunis-ETHICS/CERAG-UPMF-Grenoble France
13. Wiig Karl M. (2004) " People-Focused Knowledge Management How Effective Decision Making Leads to Corporate Success" 5<sup>th</sup> ed, Elsevier Inc. All rights reserved Oxford

## Second- Journals, Periodicals & Thesis

1. Aklio, m. (2008) "Veille Stratégique En Entreprise" Colloque International Tunis-ETHICS/CERAG-UPMF-Grenoble France
2. Adeleke Akinniyi A. (2013) " Knowledge Management Practices And Organisational Performance of Manufacturing Industry In NIGERIA", Archival & Information Studies, faculty of education, university of ibadan, NIGERIA.
3. Brouard , francois (2002) "pertinence dun outildia gn ostique des pratiques de veillestrategique pour aide"r les pme , 6 eme congrès international francophone sur La pme , hefrance . .No.2..
4. Denizhan , Berrin & Arslankaya , Seher AND Polat , Tülay Korkusuz (2009) "Knowledge Leverage Approach for Stronger SupplChain SUPPLIER LEVERAGE MODEL – SLM" European and Mediterranean Conference on Information Systems, Crowne Plaza Hotel, Izmir
5. Day, ceorge S. & Schaemaker, paul g . h (2008) "Are You A Vigilant Leader ?" magazine , spring research feature, 1 April.
6. Gayadianti Herlina, & Pinto Carlos Sousa & Nugroho Lukito Edi & Santosa Paulus Insap, and Widaya Wahyu t (2013) "Leveraging Knowledge from Different Communities Using Ontologies" Final gross prices may vary according to local VAT. Volume 206 Springer Berlin Heidelberg.
7. Hamadouche . A (2000) "Methode et outile D'analysestrategique" Les indispensable dela Gestionalger . Vo.12
8. Gennex, Murroy E. & Olfman, Lorne, ( 2004 ) "Assessing Knowledge Management Success" / Effectiveness Models Hawaii international conference on System Sciences,
9. Nonaka Kujiro and N . Konna (1998) " the Concept of ba , cmr , vol , no 3 spring
10. Kuah , Chuen Tse & Wong, Kuan Yew (2011) " Knowledge management performance measurement: A review" African Journal of Business Management Vol. 5(15)
11. King , William R. ( 2009 ) " Knowledge Management and Organizational Learning" Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh , Annals of Information Systems, Springer Science Business Media, LLC
12. Macmillan, Hung & Tampo, Mahen, (2000), " Strategic Management," Oxford University Press, N.Y., P.120.
13. Mouzas , stefanos and Ford , David . ( 2012) "Leveraging Knowledge Based Resources : the role of contracts , Journal of Business Research , n65 ,
14. Marie -Christine Chalus-Sauvannet (2000),,, dynamique du dispositif de veillestratégique proactives dans les entreprises industrielle, these du doctor at, université Lumière, Lyon2, France,
15. Matthews , G. Jones .D.M & Chamberlin , A.G. (1989) : Intective effects of extraversion and arousal on attentional task performance , Multiple, resources .Journal of personality and social psychology, 56.
16. Peter Adams & , Pamela Britton, & Greg Ochis and, John Soter (2010) Institutional Knowledge Management: Leveraging Your Firm's Most Valuable Asset , ASLA Annual Meeting – September 10
17. Rao , stree Rama ( 2012) "technology Designing and technological Leverage" online Business community Knowledge base .
18. . Singh , Balwinder & Ssecretary , Addle (2006) "Vigilance as a Management Function – Leveraging technology" oecd Global forum on governance .n10

19. Uriate, JR, filemon . A. (2008)" Introduction to Knowledge management" National Academy of science and technology Government of Japan", ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.
20. Wick, Corey, (2000)" Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators:TCVol.7 .,Issue 9.
21. Wheelen, Thomas L. and. David Hunger, J;( 2002) Strategic Management and Business Policy. 8th edition. Prentice-Hall, Pearson Education International.
22. Wiig, karl M.(1997)"Knowledge Management : where did it com from and where will it go? Expert systems with applications ,vol 13 No1 p3
23. Wiig, Karl (1999)"What Future Knowledge Management Users May Expect "Journal Of Knowledge Management Vol.30 No. 2 .
24. Wiig Karl M. (2008) "Knowledge Management for the Competent Enterprise" Cutter Consortiu BUSINESS INTELLIGENCE m, Vol. 8, No. 10.

### **Third –INTERNAT**

Skyrme ,David J. (2011) "Knowledge Management: Making It Work" KM websiteis kmknowledge.comhttp://www.skyrrme.com/kmbasiics/deffiiniittiion..htm

.....  
.....  
.....