

## تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان (2.0)

### والاستشراف الاستراتيجي

### - دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك -

م.د. مظفر احمد حسين  
المعهد التقني / الحويجة

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.128.2>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2015/5/19

تاريخ أستلام البحث : 2015/4/14

### المستخلص :

تمثل ادارة المعرفة اثنان 2.0 أحد التطورات الفكرية المعاصرة في الفلسفة الحديثة للإدارة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر انسجاماً مع الاضطرابات البيئية في عالم الأعمال. وللوصول إلى عوامل النجاح الحرجة ينبغي على المنظمات استخدام التقنيات الحديثة لادارة المعرفة اثنان 2.0 وطرائق الاستشراف الاستراتيجي، ومن ثم فإن المعضلة الفكرية للدراسة من وجهة النظر هذه، طرحت افتراضات تمثلت في ان تأثير ادارة المعرفة اثنان 2.0 يمكن ان يتعاضم من خلال الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة. وقد جاءت الدراسة الحالية لتعيد النظر، وتركز على طبيعة التعامل داخل المنظمات المبحوثة، إذ تجلت مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤل مفاده: هل يتعاضم تأثير إدارة المعرفة اثنان 2.0 من خلال الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة للمنظمات المبحوثة؟

حيث ان توافر ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في منظمة ما يؤشر لنا ان هذه المنظمة يمكن عدها من المنظمات الناجحة. وقد تم اختيار عدد من شركات القطاع الصناعي في كركوك كمجتمعاً للبحث، وتم استبيان رأي (74) فرداً يشغلون مناصب رؤساء مجلس ادارة واعضاؤها ومدراء ومعاوني مدراء ورؤساء أقسام في الشركات المبحوثة.

وجاءت نتائج البحث لتؤكد تعاضم تأثير ادارة المعرفة اثنان 2.0 عبر الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة، وأظهرت النتائج ايضاً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد ادارة المعرفة اثنان 2.0 والاستشراف الاستراتيجي مع عوامل النجاح الحرجة، وكذلك وجود أثر معنوي للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في عوامل النجاح الحرجة.



مجلة الادارة والاقتصاد  
العدد 128 / حزيران / 2021  
الصفحات : 23-48

## المقدمة

يمثل هذا البحث محاولة لمعرفة تأثير ادارة المعرفة اثنان 2.0 والاستشراف الاستراتيجي بصفتها متغيران "تفسيريان" في عوامل النجاح الحرجة بصفته متغيرا" مستجيبا". وقد ازداد الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي وذلك بتأثير الحاجة الى ان تكون المنظمات أكثر قدرة على التنبؤ بالمستقبل من اجل الاستمرار أو على الأقل البقاء في ظل البيئة المضطربة، حيث ستمكن المنظمة من خلال التعلم الاحتفاظ بميزاتها التنافسية، فطريق التعلم هو الطريق الوحيد الذي يحافظ على إمكاناتها في هذا الاتجاه. وإن السمة الأكثر أهمية للمعرفة تكمن في كونها معرفة ضمنية، وأن انتقال المعرفة يوفر الوسائل التي يتم من خلالها نقل المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين هم في حاجة إليها. لذلك فلا بد لهذه المنظمات من اتباع تقنيات ادارة المعرفة اثنان 2.0 وان تكون منظمات تستشرف المستقبل وان تختار استراتيجية مناسبة لمواجهة التحديات والتركيز على العوامل الحرجة للنجاح الاستراتيجي بهدف الحصول على الميزة التنافسية التي تسعى كل منظمة ناجحة ان تصنعها لنفسها. وهدف البحث الى تشخيص عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة، واختبار نموذج الدراسة الفرضي والتوصل إلى أنموذج واقعي لتحديد عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان 2.0 والاستشراف الاستراتيجي من الواقع الميداني العراقي. وقد تم تناول هذا الموضوع عبر ثلاثة محاور، تناول المحور الأول منهجية البحث بينما تناول المحور الثاني الإطار النظري لادارة المعرفة اثنان 2.0 والاستشراف الاستراتيجي وعوامل النجاح الحرجة، أما المحور الثالث فقد تناول تحليل النتائج واختيار الفرضيات، وختم البحث بالاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً. المعضلة الفكرية:

جاءت الدراسة الحالية بمتغيراتها (ادارة المعرفة اثنان 2.0 والاستشراف الاستراتيجي وعوامل النجاح الحرجة) بوصفها مرتكزات ستمكن المنظمة من تحقيق ما حددته من أهداف، ولتجسد المعضلة الفكرية في مدى توافر الترابط العضوي بين ادارة المعرفة اثنان 2.0 والاستشراف الاستراتيجي، وتأثيرهما في عوامل النجاح الحرجة.

### ثانياً. مشكلة الدراسة

تتنافس المنظمات في بيئات مختلفة، باعتماد تقنيات لادارة معرفتها وطرائقها للاستشراف الاستراتيجي والتي تعد ضرورة للبقاء في عصر اصبح فيه التعلم أساسا للمنافسة، فالمنظمة التي تستشرف المستقبل سوف تعزز من قدرتها على البقاء والمنافسة. وعليه فقد جاءت الدراسة الحالية لتركز على طبيعة التعامل في المنظمات المبحوثة، لتصل الى أفضل عوامل النجاح الحرجة كونها وسيلة لتحقيق أهدافها. وللوقوف على واقع ذلك ميدانياً أجريت عدد من الزيارات الميدانية للتحري عن مدى وجود مشكلة في درجة عناية الإدارات في الشركات بمتغيرات الدراسة، ودرجة إيمانهم بها ومدى التركيز على عوامل النجاح الحرجة والعناية بالمواعمة بين ادارة المعرفة اثنان 2.0 والاستشراف الاستراتيجي. وقد تجلت مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤل مفاده: هل هناك تأثير لإدارة المعرفة اثنان 2.0 والاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة؟ وهل يتعاظم تأثير إدارة المعرفة اثنان 2.0 عبر الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة؟

لكل ذلك فإن مسوغات إجراء هذه الدراسة جاء لتقديم ما يفيد في معالجة المشكلة، وتدعيم عوامل النجاح الحرجة، ولاسيما إذا ما توافرت التقنيات اللازمة لتحقيق ذلك على مستوى المنظمات المبحوثة.

### ثالثاً. منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي التحليلي، فقد تم جمع البيانات باستطلاع آراء عينة من مدراء الشركات ورؤساء الأقسام فيها ومن ثم تم تحليلها لاخبار الفرضيات.

### رابعاً. أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة بما يأتي:

1. تعد الدراسة الحالية محاولة للربط بين ادارة المعرفة اثنان 2.0 والتي تعد من المواضيع الجديدة التي لم يتم دراستها، مع الاستشراف الاستراتيجي وعوامل النجاح الحرجة.

2. يستمد البحث أهميته من الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة اثنان 2.0 في تحقيق الانجازات الكبيرة من خلال الإبداع والابتكار مما يسهم ايجابيا" في دعم عوامل النجاح الحرجة بما توفره المنظمة من قدرة على الاستشراف الاستراتيجي للتنافس من خلال إتاحة التعلم والسعي للتعلم وتدعيم عوامل النجاح الحرجة.

#### خامساً. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لبلوغ الأهداف الآتية:

1. تشخيص عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة.
2. اختبار نموذج الدراسة الفرضي والتوصل إلى أنموذج واقعي لعوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان 2.0 والاستشراف الاستراتيجي من الواقع الميداني العراقي.
3. تقديم نتائج من واقع المنظمات المبحوثة يمكن أن تنفيذ منها المنظمات العراقية في مجال الدراسة.

#### سادساً. حدود الدراسة

تضمنت الدراسة ثلاثة حدود رئيسية:

1. الحدود المكانية: وهي أماكن تواجد الشركات والتي انتشرت في مركز وأطراف مدينة كركوك.
2. الحدود الزمانية: وتمتد من 2014/1/7 ولغاية 2014/5/25.
3. الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات الدراسة، فقد تم اعتماد الفئات ذات التأثير المهم والمتفاعل مع متغيرات الدراسة، وهم (رئيس مجلس الادارة، اعضاء مجلس الادارة، المدير العام ومعاونيه، مدراء الأقسام)

#### سابعاً. فرضيات الدراسة

اتجهت الدراسة للوقوف على طبيعة التأثير بين متغيراتها من الفرضيات الآتية:

- الفرضية الاولى: هناك تأثير لادارة المعرفة اثنان 2.0 في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة.
- الفرضية الثانية: هناك تأثير للاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة.
- الفرضية الثالثة: يتعاظم تأثير ادارة المعرفة اثنان 2.0 عبر الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة.
- الفرضية الرابعة: عند توظيف التنشئة الاجتماعية وكون المنظمة تتبع عصف الافكار فإن اهم عوامل النجاح الحرجة هو التعلم في المنظمات المبحوثة.
- الفرضية الخامسة: عند توظيف التخريج وكون المنظمة تتبع تقنية دلفي فإن اهم عوامل النجاح الحرجة هو الاتصالات في المنظمات المبحوثة.
- الفرضية السادسة: عند توظيف التجميع وكون المنظمة تتبع المسح فإن اهم عوامل النجاح الحرجة هو مساندة الإدارة في المنظمات المبحوثة.
- الفرضية السابعة: عند توظيف التدويب وكون المنظمة تتبع السيناريوهات فإن اهم عوامل النجاح الحرجة هو إدارة التغيير في المنظمات المبحوثة.

### المبحث الثاني: الأطار نظري

أولاً: ادارة المعرفة اثنان 2.0 ، المفهوم والعمليات:

#### 1. مفهوم ادارة المعرفة اثنان 2.0:

في العام 2005 قدم Tim O'Reilly فكرة الويب اثنان (web 2.0) والذي كان يشير الى تطبيقات الانترنت والابداع والتعاون بين المستخدمين، واصبحت كلمة مهمة في العديد من المجالات، وقد اثار هذا المصطلح نقاشا واسعا في حقل ادارة المعرفة، وكان Andrew McAfee الاستاذ بجامعة هارفرد من المنغمسين في ذلك النقاش والذي اثار موضوعا اخر هو المؤسسة اثنان (Enterprise 2.0) في العام 2006 وهي بكل بساطة تطبيق تقنيات ويب اثنان على المنظمات مثل (RSS , Wikis , Blogs , Facebook) وغيرها من مواقع التواصل الاجتماعي، اذ يشبه الويب اثنان بالثورة، وان ادارة المعرفة بمعناها التقليدي تعد عقبة امامها. ولكن المؤسسة اثنان والويب اثنان سوف تقود الى ادارة المعرفة اثنان (KM 2.0) . وهذا ما يؤشر العلاقة بين ادارة المعرفة اثنان والويب اثنان، حيث ينبغي هنا تحليل العلاقة بين تقنيات الويب اثنان ونظرية ادارة المعرفة التقليدية، وعلى وجه الخصوص نظرية Nonaka, 1994 التي تعنى بتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ، وكما بينه في نموده اللولبي المسمى SECI والذي يستخدم لاختبار ادوات ويب اثنان في تبسيط عمليات ادارة المعرفة. حيث تعرف ادارة المعرفة اثنان KM 2.0 بانها تقنيات المحادثة باستخدام ادوات

التواصل الاجتماعي والتي تتلائم مع لولب Nonaka المعرفي والتي تساعد على توفير التبصر في كيفية الامام بتقنيات الويب اثنان وملائمتها مع نظرية المعرفة بصورة عامة. وان العلاقة بين الويب اثنان ولولب نوناكا سوف تطور نظرية التعلم التي تدمج بين هذين المفهومين. (Andreano, 2008: 15-16) ومن هنا يمكننا رسم الخطوط العريضة للعلاقة بين SECI و2.0 web ونظرية ادارة المعرفة. وان التركيز سيكون بشكل مباشر على الجوانب النظرية لادارة المعرفة والتحليل المعمق للعلاقة بين ادوات البرامجيات الاجتماعية ولولب نوناكا للمعرفة الصريحة والضمنية.

## 2. عمليات ادارة المعرفة اثنان 2.0:

سيتم هنا تحليل كل عملية في نموذج SECI للباحث (Nonaka) واختبار كيف ان ادوات الويب اثنان هي ادوات مثالية لعملية انشاء المعرفة التي صورها نوناكا، اذ ان تقنيات الويب اثنان يمكن ان تطور ادارة المعرفة في نموذج مثالي لخلق المعرفة من الادوات التي استخدمت في السابق في ميدان ادارة المعرفة. والذي يدل على علاقة وثيقة بين نموذج SECI (Internalization، Combination، Externalization، Socialization) وادوات الويب اثنان لتوضيح فكرة ان ادوات الويب اثنان لا تتناقض مع اساسيات نظرية ادارة المعرفة، وان هذه التقنيات تعد ثورة لادارة المعرفة، حيث ستتكامل ادارة المعرفة مع تقنيات الويب اثنان لتحقيق ذلك، وكما يلي:

### أ. التنشئة الاجتماعية: Socialization

التنشئة الاجتماعية هي عملية تفاعلية بين عدد من الافراد الذين يفكرون معا في فريق، او هي احد اشكال التعاون بينهم (Maponya, 2004: 13) من خلال وضع من يسعى الى المعرفة مع القادرين على توفير تلك المعرفة. وان التنشئة الاجتماعية عملية تكيف وتطوير المعرفة كنتيجة لتقاسم المعرفة من خلال المشاركة بممارسات العمل واكتساب الافراد المهارة والخبرة من الجماعة والمشاركة معهم (Gasson & Shelfer, 2007: 8). ان الحاسوب وتقنيات الانترنت غيرت طريقة الحصول على المعلومات والمعرفة، وان دور تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت اصبح امر حاسم في تقاسم المعرفة والحياة الاجتماعية للتعلم (Huang, 2009: 2) اما نوناكا فانه لا يفرق بين التفاعلات البشرية وجها لوجه والتفاعلات الافتراضية عبر تلك التقنيات كشكل من اشكال تقاسم المعرفة والخبرة. وان ادوات الويب اثنان تخدم التنشئة الاجتماعية من خلال توفير وسيلة تمكن المنظمات من انشاء الخبرات المشتركة واستغلالها بين العاملين من اجل المشاركة بافضل ما لديهم من معرفة ضمنية، وتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية تحت مسمى التنشئة الاجتماعية (Andreano, 2008: 17)

ان ادوات الويب اثنان كأداة للتنشئة الاجتماعية للكشف عن بعض التجارب المشتركة بين العاملين وتوفير الوسائل التي تمكن من ربط العاملين وتقاسم المعرفة بينهم، وان احد ادوات الويب اثنان الشائعة هي موقع ربط الشبكات SNS (Social Networking Site) وان مواقع الشبكات الاجتماعية ومن امثلتها Facebook My Space، منتشرة جدا، ولكن SNS مازالت في بداية استخدامها في المنظمات. وان نمو الشبكات الاجتماعية المؤسسية دفع باتجاه ظهور الكلمة الطنانة Social Prise ومن تطبيقاتها Web Crossing Neighbors، حيث يتم ربط العاملين على اساس الأهداف المشتركة للاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمة، وذلك من خلال ربط الافراد واهدافهم وجعلهم على دراية بوسيلة الاتصال بينهم، حيث ان SNS تمكن من خلق المعرفة الضمنية من خلال المشاركة بالخبرات والتي عرفها نوناكا بالتنشئة الاجتماعية. حيث تمتلك تقنيات الويب اثنان عرض للتجارب المشتركة وتقديم وسيلة يتم من خلالها تسهيل نقل المعرفة بشكل غير رسمي، حيث تستخدم المنظمات SNS لتمكين عاملها من ايجاد الخبراء داخل منظماتهم (Andreano, 2008: 17) فقد تحولت طرق التدريب القديمة والصفوف الدراسية الى التدريب في اي وقت من خلال الربط الشبكي الذي اوجد تغييرات في طبيعة المعرفة ذاتها (Huang, 2009: 3) وان كل هذا يجب ان يفهم على انه جزء من التنشئة الاجتماعية، وان ادوات الويب اثنان ستساعد على تقاسم المعرفة والخبرات من خلال خلق مساحة كبيرة والتي تمكن العاملين من ان يكونوا معا والتشارك بالمعلومات بصورة غير رسمية (Andreano, 2008: 17) فادارة المعرفة تاخذ المنظور المنظمي في التعلم، فالتعلم الالكتروني والمدعوم بالانترنت يعد وسيلة جيدة للحصول على المعرفة وتوزيعها (Huang, 2009: 3) وان ادوات الويب اثنان يمكن ان تكون بمثابة جلسات افتراضية غير رسمية مثل جلسات المطاعم في المنظمة والتي تعد تقنيات للتخاطب والتفكير والمناقشة، حيث يمكن من خلالها وضع الافراد وجها لوجه للتعرف على زملائهم في فضاء غير رسمي (Andreano, 2008: 18) من اجل التنشئة الاجتماعية التي تؤكد على التفاعل الاجتماعي في بناء المعرفة (Huang, 2009: 3)

### ب. التخرية: Externalization

ان عملية التخرية هي ببساطة عملية نقل المعرفة بين اعضاء المنظمة على نحو فاعل (Maponya , 2004 : 16) حيث تشير الى تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ، والتي تعد من الخطوات المهمة في نموذج SECI وهدف مهم من اهداف ادارة المعرفة ذاتها . حيث تتضمن جني المعرفة الموجودة في عقول الافراد ، والعثور على طريقة لاستخراج المعرفة الضمنية وجعلها معرفة صريحة ، وان هذه العملية تعد عقبة امام ادارة المعرفة ( Andreano , 2008 : 18) فاكنتساب المعرفة امر مهم بالنسبة للمنظمات ، وغالبا ما تعاني المنظمات من فقدان الخبراء لاسباب كثيرة ، وان الكثير من المعرفة في عقول هؤلاء الخبراء مما يوجب عليها حفظ هذه المعرفة لتجنب فقدانها من خلال تحويلها الى معرفة صريحة ( Maponya , 2004 : 14) وان ادوات الويب اثنان تقدم فرصة لهذا التغيير، حيث انها ستمكن من خلق استراتيجية لادارة المعرفة والقريبة بشكل كبير للوب نوناكا المعرفي اكثر من مستودعات الوثائق التي كانت في مطلع التسعينيات من القرن العشرين ، كما ان نوناكا لم يصف التخرية على انها عملية تتم من خلال جلوس الافراد في المكاتب واصدار وثيقة تحتوي على معرفتهم الضمنية وتقديمها الى مستودع مركزي ، بل انه وصف العملية على انها نجمت من عدة الجولات من الحوار الهادف. وان wikis , blogs وغيرها من ادوات الويب اثنان تعد تقنيات محادثة ، كما يمكن النظر اليها كاجتماعات مباشرة وحوار هادف ، فتقنيات wikis تتيح للمستخدمين التفاعل المباشر مع محتوى لقائهم ( Andreano , 2008 : 18). اذ سيتم تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة من خلال التعبير ، وهذا يتطلب علاقات بين الافراد وتخطيهم لفهم كيفية القيام بشئ ما ( Gasson & Shelfer , 2007 : 8) وان ادوات الويب اثنان قادرة على تحقيق هذا الحوار لانها تركز على - ليس على التقاط المعرفة نفسها - بل كذلك على ممارسات ومخرجات عمال المعرفة، فعبير اي حوار حول مسالة معينة نجد ان الافراد سوف يضعون معرفتهم حول موضوع معين وهم سوف يخرجون تلك الخبرة - معرفتهم الضمنية لتلك المسالة - ويضعونها على صفحة التناور كشي افضل من صنعهم لوثيقة وحفظها في مستودع، فهي ببساطة التعامل مع قضايا العمل، وسوف تستلم صفحة التناور تلك المعرفة وتخزنها من اجل اعادة استخدامها في المنظمة. وان توظيف صفحات wikis هو أكثر من دعم لنظام ادارة المعرفة حيث ستصبح اساس لعمليات العمل الفعلي. وان هذا النوع من ادارة المعرفة عبر تخرية المعرفة ثم تفعيلها من خلال التفاعل مع الاخرين وخبزنها بشكل فوري في موقع مركزي سيمكن من اعادة استخدامها، والحفاظ على ما يبدو قريبا جدا الى تجسيد نوناكا في مفهومه الاساسي للتخرية والذي اشار اليه بانه - حوار هادف - والذي من خلاله يتم الكشف عن المعرفة الضمنية ( Andreano , 2008 : 19)

### ج. التجميع: Combination

يشير التجميع الى عملية تحويل المعرفة والتي غالبا ماتكون صريحة على شكل مصطلحات وقواعد واجراءات الى معرفة منهجية وموردا للمعرفة التي ستكون في متناول الجميع على نطاق المنظمة (Gasson & Shelfer , 2007 : 8) ، وان الخبراء الحقيقيون هم الافراد الذين يعرفون كيفية العثور على المعلومات وكيفية التعامل معها (2: Huang , 2009) ويعني التجميع عموما بانه عملية تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة، والتي وصفها نوناك بانها اعادة تكوين المعلومات الموجودة من خلال الفرز والاضافة واعادة تنظيم المحتوى للمعرفة الصريحة التي ستقود الى معرفة جديدة. وبحسب هذا التعريف يبدو ان تقنيات الويب اثنان مع ترسانتها من Mashups , RSS , Folksonomies , Tages مصممة خصيصا لمهمة التجميع . وان تنظيم الشبكات الداخلية التي يحتفظ بها من قبل الموظفين المحترفين سيسهل البحث عن معلومات ضخمة، وديناميكية ( Andreano , 2008 : 19) ويمكن حل المشاكل من خلال دمج افضل وسائل البحث في المواقع الاجتماعية مثل del.icio.us. , Flickr فمثل هذه المواقع وتقنيات المنظمة تركز على المبدعين في مشروع حزمة برمجات ادارة المحتوى مثل koral التي تمكن من استخدام Folksonomies-texonomies للافراد من خلال دمج ادوات التعلم ( Andreano , 2008 : 20) وبناء على ذلك فان المتعلمين يسלטون الضوء على الحاجة الى بيئة جديدة والتي توفر الدعم في الوقت الملائم ويسمح لهم بتحمل مسؤولية اكبر من اجل تكيف التعلم وتطوير المهارة (2: Huang , 2009) ويدعى التجميع ايضا - باعادة التصنيف او اعادة تنظيم المحتوى للمعرفة الصريحة - وان ادوات الويب اثنان تجعل تلك العملية سهلة في اي وقت بالنسبة لعمال المعرفة من اجل جمع واعادة صياغة كل ما مخزون من المعلومات من مصادر متنوعة. فتلك الادوات تسمح للمستخدمين الحصول على معلومات حديثة حول موضوع محدد والتي ترسل مباشرة لهم. حيث يمكن استخدام البريد الالكتروني مع تغذية من RSS وان الرسائل التي ترد للقارئ في كل مرة عند مصدر معين سيولد محتوى جديد. كذلك فان ادوات الادراج في قائمة العناوين الاجتماعية مفيدة أيضا، لانها تمكن مجموعة من الافراد من ادارة ومشاركة

مجموعة من المواقع الالكترونية على الموارد ذات الصلة. وان المزج وجمع المحتوى من اكثر من مصدر واحد لانشاء مصدر جديد للمعلومات، سيمكن الافراد من استخدام كافة ادوات الويب اثنان لفرز واطافة وتصنيف واعداد تنظيم المحتوى للمعرفة الصريحة بحيث يمكن دمجها مع غيرها من المعرفة الصريحة لاطلاق الافكار الجديدة وخلق معرفة جديدة (20 : 2008 , Andreano)

#### د. التذويب: Internalization

وهي عملية التجسيد الخارجي، فالمعرفة الصريحة ستذوب داخل الفرد، وهذا يتطلب التبادل، والتقييم، وتكامل مصادر المعرفة الى الاعمال الروتينية (8 : 2007 , Gasson & Shelfer) وتسمى هذه المرحلة بالاستيعاب الداخلي والتي تعد المحطة الاخيرة في جولتنا مع لولب SECI ، والذي يعني تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية وهو ما يرتبط بمفهوم التعلم، حيث يزعم نوناكا ان الاستيعاب الداخلي يرتبط ارتباطا مباشرا بفكرة - التعلم من خلال العمل - على الرغم من ان ادوات الويب اثنان يمكن ان تسهل التعلم التجريبي، فليس من الواضح الى اي مدى يتم استخدامها داخل المنظمات، وهنا يمكن تحقيق ذلك من خلال التعاون والتنافس بين المتعلمين عبر المباريات المتعددة اللاعبين او المحاكاة متعددة المستخدمين والتي تتيح امكانية التعلم من خلال شكل جديد من الخبرات الاجتماعية، ولكن المهم هنا هو مدى استخدامها داخل المنظمات (2008 , Andreano) (21 : فالنذويب هو الطريق الرئيس لادارة المعرفة، وان ما نراه هو ان لا احد يعرف كل شيء، وان اي شخص يعرف شيئا ما، فالكثير من العلماء قد اشارو الى ان التعلم الجيد ياتي من خلال المشاركة وانه ذو طابع اجتماعي وهذا ما يدفع بالمتعلمين في المنظمة الى التوجه نحو التعلم من خلال العمل (2 : 2009 , Huang) ان ادوات الويب اثنان يمكن ان تسهم في التذويب كطريق اكثر سهولة، فالادوات التي تشجع على التأليف ستسمح للمستخدمين التعبير عن انفسهم من خلال سرد القصص (12 : 2008 , Andreano) والتي يمكن ان تشجعها الإدارة، فسرد القصص عملية مرنة واختيارية وتعد وسيلة تعلم حقيقي، اذ تحمل عامل الصدى العالمي (48 : 2008 , Campbell) كما ان التعلم البنائي يشير الى ان عمليات التعبير عن المعرفة والتي ستساعد الافراد على بناء المعرفة لان المحادثة تعمل على صقل المعرفة. فتقنيات المحادثة مثل wikis , blogs تحقق فوائد كبيرة في مراحل عديدة من عمليات ادارة المعرفة بدنا من خلق المعرفة ، وانتهانا باستخدام المعرفة وصقلها . وفي الحقيقة فان ادوات الويب اثنان قادرة على تحقيق العديد من الفوائد في كل مرحلة من مراحل دورة خلق المعرفة لنوناكا ، من التنشئة الاجتماعية الى التخريج ، ومن التجميع الى التذويب (12 : 2008 , Andreano) وعليه فان ادارة المعرفة تتكون من الممارسات المنهجية وانظمة البرمجيات الجديدة والعمليات، واجراءات التشغيل التي تم تطويرها للتحقق من صحة، وتقييم، وتكامل، ونشر المعرفة للمستخدمين لاتخاذ القرار السليم. وان ادارة المعرفة ضرورية لتسهيل تعلم المنظمات من خلال تبادل المعرفة من اجل تحسين الاداء (Tayler) (14 : 2006 , Francis & وان العلاقة بين لولب نوناكا وادوات الويب اثنان تدعم فاعلية ادارة المعرفة ، وقد اقترح نوناكا نموذجه على اساس التعاون والذي يعني التكامل بين المعرفة الضمنية والصريحة والتي تميل الى ان تصبح اكبر حجما واسرع واكثر تأثيرا في العناصر الفاعلة في المنظمة . فتقنيات الويب اثنان بنيت على التعاون والمشاركة بين المستخدمين من اجل جمع المعرفة والتي ستزيد من القيمة الاجمالية للمعرفة. فالطبيعة المرنة والتعاونية والتخاطب في تقنيات الويب اثنان ملائمة جدا لادارة المعرفة. وفي الواقع، فان ذلك يوجب على المنظمات هيكلية جيدة لنظم ادارة المعرفة لالتقاط المعرفة غير المنظمة في المقام الاول (2008 , Andreano) (21: وان تكنولوجيا المعلومات من الامور الحاسمة لنجاح ادارة المعرفة، والتي تركز على تقديم الحلول التكنولوجية، والمفيدة لادارة المعرفة لانها تركز على دعم المعلومات والحصول على قاعدة معرفية للمنظمة (8 : 2000 , Carrillo , etal)

ويرى الباحث ان استخدام ادوات الويب اثنان في المنظمات ينبغي ان يفهم على انه امتداد طبيعي لنظرية ادارة المعرفة. واذا كان لنا ان ندعو تطبيقات الويب اثنان في العمل التنظيمي في المؤسسة 2.0 والتي يمكن ان تفهم على انها الطريقة التي سوف تساعد على تحقيق الأهداف التي وضعت في بعض نظريات ادارة المعرفة الأساسية، مثل دور تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة لنوناكا. وان E 2.0 وادوات web 2.0 يمكن ان تجعل المعرفة اكثر قابلية للاستمرار من اي وقت مضى.

#### ثانيا : الاستشراف الاستراتيجي

#### 1. مفهوم الاستشراف الاستراتيجي

يعرف الاستشراف بأنه القدرة على توقع ما هو ممكن الحدوث والاستعداد للمستقبل. فالدراسة الاستشرافية تعتمد بدائل متعددة وتقرن بينها، ولكنها لا تنتهي بتحديد أي منها يمكن أن يحدث أو سوف يقع. وهي في ذلك تسعى لمحاولة التأثير على شكل المستقبل القادم. (التركي، 2010: 3). أي انه اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل

تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة الى الاجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. (Mintzberg, 1994:107). أي انه تصور مستقبلي ( . Reid & Zyglidopoulos, 2004:239) حيث يعدّ الاستشراف بمثابة توقع لمستقبل الاتجاهات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية في المستقبل. ويحدد الاستشراف بوصفه رؤية لما سيحدث في المستقبل. وينظر دعائه للاستشراف بأنه تطلعاً نحو المستقبل. (الربيعي، 2006:28) وان عمل التنبؤ ينتهي بتوقع المستقبل، اما الاستشراف فيتضمن الافعال الضرورية للاستفادة من المستقبل او تغييره (Reid&Zyglidopoulos, 2004:240). من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية واخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات. (التركي، 2010: 3)

## 2. طرائق الاستشراف الاستراتيجي

سيتم استعراض لهذه الطرائق عبر الاتي:

### أ. المسح: Scanning

يعني المسح تزويد المفكرين الإستراتيجيين بالمعلومات الداعمة لعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تمييز الاتجاهات المتغيرة والتطورات المحتملة وذلك بمراقبة هذه الاتجاهات وتوقع أنماطها المستقبلية وتقييم تأثيراتها. والمسح منهج ذا فاعلية كبيرة، لانه يزود المادة الأساسية لبناء وصياغة المستقبل (Slaughter, 1999:5)، للتعرف على التوجهات ذات المعنى وتوصيفها مع احتمالات تطورها وتأثيراتها المستقبلية ( كورنيش ، 2007 : 359 ). فهو الجهد المتعمد والأكثر وعياً الذي يستهدف مراجعة المعلومات وتمييز التغييرات المحتملة التي تشمل كل من التهديدات والفرص. وتقييم موضوعي للاتجاهات السائدة والمحتملة بهدف استطلاع المستقبل وتوجيه عملية التخطيط وخيارات التنفيذ. ( جاسم ، 2006 : 156). وهنا يرى الباحث انه عند توظيف التجميع كادوات ادارة المعرفة 2.0 فان الاسلوب الاكثر ملائمة للاستشراف الاستراتيجي هو المسح في المنظمات المبحوثة.

### ب. تقنية دلفي: Delphi Technique

وفق تقنية دلفي لا يحدد ما الذي سيحدث بمرور الزمن إنما يعمل على طرح رؤى لما يتوقع أن يحدث في زمن قادم، أي أنه يستشرف ما يتوقع حدوثه لكنه غير قادرة على أن يعرض تطور المسار العام وصولاً الى النقطة الزمنية المقصودة. ( جاسم ، 2006 : 158) حيث يتم استقصاء الخبراء في مجال التكنولوجيا على مستوى المنظمة او الصناعة ككل وذلك بهدف معرفة آرائهم بالتطور التكنولوجي المحتمل ( الحسيني ، 2002 : 84 ) وتقنية دلفي تنطوي على عملية البحث والاتصالات التي تضم في طياتها إعطاء توصيفات عن الموضوع المحتمل والممكن والمفضل في المستقبل وسيتم التحقيق فيها وبناء استبيان كأداة لجمع البيانات. واختيار بعض الأفراد لدراسة آرائهم، عادة يكونوا خبراء حول الموضوع قيد التحقيق. والقياس الاولي لآراء من شملهم الاستطلاع عن طريق الاستبيان. وتنظيم وتلخيص اولي للبيانات، وايصال النتائج الى جميع المشتركين، واعادة قياس آراء المشاركين مرة اخرى بعد ما تعرفوا على نتائج القياس الاولي وتعليقات جميع المشتركين، وتحليل وتفسير وعرض البيانات وكتابة التقرير النهائي. ( جاسم ، 2006 : 158) وان الفكرة الأساسية التي تقوم عليها تقنية دلفي هي القدرة على الاستشراف والحس، والقدرة على التخيل الإبداعي، ويتم التفاعل بين آراء هؤلاء الخبراء ( زاهر ، 2004 : 121 ). وان الغرض من هذه التقنية هو الوصول بشكل تدريجي الى نقطة التقاء بالرأي، ومن فوائدها إنها تسمح لعدد اوسع من الخبراء في ممارسة الاستشارة، وإنها تسيطر على التأثير الغير متجانس للمشارك. ومن عيوبها انها ذات تكلفة عالية، واستهلاكها للوقت ( الحسيني، 2002 : 84 )

وهنا يرى الباحث انه عند توظيف التخريج كادوات ادارة المعرفة 2.0 فان الاسلوب الاكثر ملائمة للاستشراف الاستراتيجي هو تقنية دلفي في المنظمات المبحوثة.

### ج. عصف الافكار: Brainstorming

يمثل عصف الافكار هجوم خاطف على المشكلة ويقوم المشتركين باطلاق العديد من الافكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة عبر الحصول على بدائل بهدف إثارة افكار المشترك، وتنقيتها بدائل الحل، واختيار وتحديد خطة العمل (الصيرفي، 2009، 264) فعصف الافكار احد افضل الطرق المعروفة لتوليد الحلول المبتكرة للمشاكل، لانه يهدف الى تحفيز الابداع، وانه يتضمن خطوتين رئيسيتين هما فترة التفكير الحر التي تستعمل لوضع الافكار، بدون أي تعليقات او نقد للافكار المطروحة، ثم مناقشة الافكار من حيث تجميعها واي الافكار يمكن ان تدمج سوياً ، وتفضل المواضيع الاكثر اهمية وعزل الافكار الفاشلة ( المغربي، 2005: 130) . وعصف الافكار وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الافكار في أقصر وقت

(الصيرفي، 2009: 264). ويستخدم في الشركات التجارية في البرامج المتعلقة بتبسيط العمل وخفض التكاليف (مالون، 2008: 79). وان الافكار الجديدة والاعتماد على التفكير الابتكاري لتنمية بدائل الحل لايعني رفض التفكير التقليدي لمجرد انه يمثل النمط التقليدي، كما لايجب ان تقبل الافكار الجديدة لانها فقط جديدة (المغربي، 2005: 130). أن فكرة عصف الافكار في استشراف المستقبل يقوم على رصد تصورات مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال معين من المستقبل المتوقع لهذا المجال، فهو في الأساس عملية ابتكاريه لتوليد أفكار جديدة حول ظاهرة ما من خلال إجراء حوار تلقائي بين عدد من الخبراء على نحو يشجع على التدفق الحر للأفكار، والمعلومات المرتبطة بهذه الظاهرة من وجهات نظر متعددة، ثم يتم تسجيل هذه الآراء والأفكار ليستخلص منها الصورة المستقبلية للظاهرة (الصيرفي، 2009: 264).

وهنا يرى الباحث انه عند توظيف التنشئة الاجتماعية كاحد ادوات ادارة المعرفة 2.0 فان الاسلوب الاكثر ملائمة لاستشراف الاستراتيجي هو عصف الافكار في المنظمات المبحوثة.

#### د. السيناريوهات: Scenarios

تمثل السيناريوهات رؤى وتصور لشكل المستقبل المحتمل، حيث يرمي الى تصور ملامح البيانات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيانات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها (بن حبتور، 2004: 180). ويوصف السيناريو بأنه تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيانات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحدا منها (الدوري وصالح، 2007: 12) والسيناريو هو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مقترض (العيصوي، 2000: 3) وهو وصف كتابي لوضع أو أحداث أو متغيرات رئيسية في المستقبل بالاعتماد على خبرة الشركة وافترضاها الأكثر ترجيحاً لما سيحدث في المستقبل (نجم، 2008: 319). والسيناريو هو واحد من عدة رموز أو صور المستقبل التي تصف موقف مستقبلي بالاعتماد على عدد من التطورات المتواصلة (Fink, et al, 2005: 361). فهي تدريب ذهني للمفكرين الاستراتيجيين عبر تكليفهم بانتاج أكثر من نص، كل منها له خصائصه وخصوصياته وبدائله. (الدوري وصالح، 2009: 34) أن تقنية بناء السيناريو تنطوي على إيجابيات مهمة لا يمكن نكرانها تتمثل في إما تجنب الوقوع في كارثة في المستقبل نتيجة الاستمرار بتبني اتجاه ذي آثار سلبية، أو لأجل انتهاز فرصة ستبدو سانحة خلال السنوات القادمة، وطبقاً لهذه الأغراض تم تمييز السيناريوهات بين الاستطلاعي والمعياري (جاسم، 2006: 144). ويستند مخطط السيناريو الاستطلاعي الى الاتجاهات والمعطيات العامة القائمة، في محاولة لاستطلاع ما يمكن ان تفسر عنه الاحداث في المستقبل ولهذا يمكن وصف السيناريو في هذه الحالة بأنه -تنبؤ مشروط- ينبثق منه عدد كبير من الاحتمالات، الناجمة عن استخدام الخيال الواسع كما يطلق عليه، السيناريو المتجه الى الامام (شعلان، 2005: 169). ويهدف هذا السيناريو إلى استطلاع المستقبل من خلال معرفة ما ستؤول إليه اتجاهات وقوى التغيير في الزمن القادم من أجل تحقيق حالة التحسب المبكر للمخاطر والتحديات الكامنة في المستقبل (جاسم، 2006: 144). اما السيناريو المعياري فيبدأ ببعض المواقف والأهداف المستقبلية المرغوبة أو المسلم بها، ويرجع الى الخلف ليحرك مسالك ملائمة للانتقال من الحاضر الى المستقبل المأمول. وتبنى من خلال صور بديلة للمستقبل فتكون محبذة أو على العكس من ذلك مخيفة، كما انها تتصور بطريقة استردادية اسقاطية (غوديه وآخرون، 2008: 49).

وهنا يرى الباحث انه عند توظيف التزويب كاحد ادوات ادارة المعرفة 2.0 فان الاسلوب الاكثر ملائمة للاستشراف الاستراتيجي هو السيناريوهات في المنظمات المبحوثة.

#### ثالثاً: عوامل النجاح الحرجة

#### 1. مفهوم عوامل النجاح الحرجة: critical success factors concept

تعني عوامل النجاح الحرجة شيء مهم للغاية يؤثر على الحالة في المستقبل، وقد استخدم هذا المدخل على نحو كبير من قبل الإدارات المختلفة كوسيلة من وسائل الدعم للتخطيط الاستراتيجي، وأن عوامل النجاح الحرجة هي عدد محدود من المجالات التي يمكن أن تكون النتائج فيها مرضية وتضمن نجاح الأداء التنافسي للمنظمة (فريدمان، 2006: 158). وعرفت بانها نجاح أو فشل الجهد الذي تستخدمه المنظمة من أجل تشكيل الخطة الإستراتيجية وتحديد هوية المشاكل الرئيسية التي تنشأ من عملية تنفيذ الإستراتيجية (Vilte et al, 2006: 392)، وهي كذلك قرار أو خطة محتملة أو فعالية تؤثر إذا تركت من دون حل على تطبيق القوة الدافعة للمنظمة أو أي من العناصر الجوهرية للإستراتيجية مثل الميزة التنافسية، الإمكانيات الرئيسية، الرغبة في الدخول في أنظمة جديدة أو توقعات العائد والنمو وبالتالي قد يكون لها دور كبير في فشل المنظمة، فهي الأنشطة التي نظراً لأهميتها فإنها تتطلب اهتماماً خاصاً (فريدمان، 2006: 158)

ويرى الباحث أن عوامل النجاح الحرجة هي نتائج ماتملكه المنظمة من مزايا والتي تدفع بالمنظمة إلى الأمام ونحو النجاح في عالم الاعمال الذي يعتمد بشكل كبير على كيفية التصرف الصحيح والتركيز على العوامل الحرجة التي ستفوق المنظمة الى التفوق، ذلك لان هذه العوامل تتحكم بقيمة المنظمة ونجاحها في تحقيق الميزة التنافسية.

## 2. عوامل النجاح الحرجة

فيما يأتي توضيح مختصر لكل منها:

### أ. مساندة الإدارة

أن مساندة الإدارة تستخدم عند تطبيق الأنظمة الجديدة وتطوير المنظمة. ويجب أن تكون الإدارة مدركة لفوائد ومضار تطبيق كل برنامج من البرامج التنظيمية. (Ranjan & Bhatnagar, 2008) وأن عليها الالتزام بالاستراتيجيات والتواصل مع العاملين وتطوير قدراتهم وفهم القيود ووضع الأهداف المعقولة وينبغي عليها توجيه فرق العمل ورصد التقدم المحرز في المنظمة، وإلا فإن التهاون في ذلك سيفقد السيطرة على المنظمة ويعرضها للخطر. (Fawaz et al, 2008: 4) وأن نجاح برامج الإدارة وتطبيق منهجيتها يتحدد بمدى قناعة وإيمان الجهات العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر (عقيلي، 2001: 111).

وهنا يرى الباحث انه عند توظيف التجميع كاحد ادوات ادارة المعرفة 2.0 فان الاسلوب الاكثر ملائمة للاستشراف الاستراتيجي هو المسح وعليه فان اهم عوامل النجاح الحرجة هو مساندة الإدارة في المنظمات المبحوثة.

### ب. الاتصالات

ينظر الى الاتصالات على أنها عملية نقل وتبادل المعلومات، والأفكار، والمشاعر، والقيم، والاتجاهات بين أفراد المنظمة أو أجزائها المختلفة سواء بشكل شفهي أو غير ذلك لتحقيق أهداف معينة للمرسل أو المستلم. (داغر وجرحوش، 2000: 396) وتعرف الاتصالات بأنها العملية التي يتبادل فيها طرفان أو أكثر المعلومات باستخدام مجموعة مشتركة من الرموز (Daft & Noe, 2001: 304). أو هي المشاركة في الأفكار والمعاني والمعلومات من خلال الكلمات والكتابة وقد يتم الاتصال من دون تبادل الكلمات أو الرسائل (الصيرفي، 2003: 688). وتعد عملية الاتصال إحدى الواجبات الأساسية التي يتحتم على الإنسان القيام بها، وأن هذا القول لا ينطبق على الإنسان فحسب بل يمتد إلى كل المنظمات والهيئات والهيكل التنظيمية بشتى أنواعها (البكري، 1985: 259).

وهنا يرى الباحث انه عند توظيف التخريج كاحد ادوات ادارة المعرفة 2.0 فان الاسلوب الاكثر ملائمة للاستشراف الاستراتيجي هو تقنية دلفي. وعليه فان اهم عوامل النجاح الحرجة هو الاتصالات في المنظمات المبحوثة.

### ج. التعلم

كل الأفراد أو المنظمات وبشكل عام تحاول دائما تكرار السلوك الذي يؤدي إلى النجاح وتجنب السلوك الذي يؤدي إلى الفشل. وهو يمثل أحد صور التعلم الذي يربط فيها الفرد بين السلوك ونواتجه فالسلوك الذي يؤدي إلى نواتج ايجابية يستمر فيه. أما السلوك الذي تكون نواتجه سلبية فإتينا نحاول تجنبه (George & Jones, 2008: 148). ويعد التدريب أحد وسائل التعلم حيث يعد عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها. وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء. (الطعاني، 2007: 15) فالتدريب إذا هو عملية تعلم. (Mathis & Jackson, 2003: 270). والتعلم هو إنتاج اجتماعي للقواعد التنظيمية المستندة إلى الخبرة التي تقود إلى سلوك تنظيمي متغير، أو هو عملية تبادل المعرفة من خلال التجربة بحيث تؤدي إلى تغيير السلوك. (البغدادي، 2006: 7) أو هو تغيير دائم ونسبي في المعرفة والسلوك الناتج عن الممارسة والتجربة (George & Jones, 2008: 148).

وهنا يرى الباحث انه عند توظيف التنشئة الاجتماعية كاحد ادوات ادارة المعرفة 2.0 فان الاسلوب الاكثر ملائمة للاستشراف الاستراتيجي هو عصف الافكار. وعليه فان اهم عوامل النجاح الحرجة هو التعلم في المنظمات المبحوثة.

### د. إدارة التغيير

التغيير التنظيمي هو مجهود طويل الأجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم باقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة. فالتغيير هو التحول الجذري أو التدريجي للأشياء. (George & Jones, 2008: 603) والتغيير التنظيمي هو حركة المنظمة بعيدا عن حالتها الحالية ونحو ما تتمناه في المستقبل وذلك لزيادة فاعليتها. (الطعاني، 2007: 15)

ويحدث التغيير بسبب المنافسة الحاصلة في الأسواق، والتطور التكنولوجي، وتغير أذواق المستهلكين وحاجاتهم وهذه التغييرات قد تعرض المنظمة للأخطار التي يمكن تمييز بعضها بسهولة أو بصعوبة ولأجل الحد من المظاهر السلبية للتغيير لابد من السيطرة عليها إذ ظهرت إدارة تسمى بإدارة التغيير (George&Jones,2008:603)

وهنا يرى الباحث انه عند توظيف التذويب كاحد ادوات ادارة المعرفة 2.0 فان الاسلوب الاكثر ملائمة للاستشرف الاستراتيجي هو السيناريوهات، وعليه فان اهم عوامل النجاح الحرجة هو إدارة التغيير في المنظمات المبحوثة.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا الجانب اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل علاقة الارتباط والأثر وتحليل المسار بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، علماً أن قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، تم بأستخدام معامل الارتباط (سبيرمان)، وبين الملحق (2) وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع متغيراتها، وسيتم اختبار الفرضيات كمايلي:

أولاً. اختبار الفرضية الاولى: (هناك تأثير لادارة المعرفة 2.0 في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة)

الجدول (1)

تأثير ادارة المعرفة 2.0 في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة

المتغير المستقل	عوامل النجاح الحرجة			المتغير المعتمد
	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	
ادارة المعرفة 2.0	6.33	76.544	0.43	0.577 (8.342)
التنشئة الاجتماعية	6.33	68.532	0.32	0.613 (6.68)
التخريج	6.33	82.585	0.53	0.344 (7.05)
التجميع	6.33	79.885	0.48	0.518 (5.45)
التذويب	6.33	86.511	0.58	0.563 (8.675)

\*\*P ≤ 0.05

N = 74

N.S = not significant

F الجدولية = 2.63

D.f = ( 1 .72)

الأرقام بين القوسين تشير إلى قيمة t المحسوبة

الجدولية = 6.33

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

يوضح الجدول (1) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ادارة المعرفة 0.2 في عوامل النجاح الحرجة، وكا يلي:

1- أثر بعد التنشئة الاجتماعية في عوامل النجاح الحرجة : توضح نتائج الجدول ( 1 ) وجود أثرا معنويا لبعد التنشئة الاجتماعية في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة ، وذلك من خلال متابعة معامل B1 والبالغة قيمته 0.613 وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة 0.638 اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2.63 عند مستوى معنوية 0.05 في حين بلغت قيمة F المحسوبة 68.532 وهي قيمة معنوية لأنها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 6.33 وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعد التنشئة الاجتماعية في عوامل النجاح الحرجة وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> ما نسبته 32% وهذا يعني ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة بمقدار معامل التحديد R<sup>2</sup> يعود لبعد التنشئة الاجتماعية ، وذلك يسهم في قبول الفرضية الاولى.

2 - أثر بعد التخريج في عوامل النجاح الحرجة: تبين نتائج الجدول ( 1 ) وجود أثرا معنويا لبعد التخريج في عوامل النجاح الحرجة ، وتبين ذلك من خلال متابعة معامل ( B1 ) والبالغ (0.344) وهي قيمة معنوية بدلالة ( t ) المحسوبة والبالغة (7.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ( 2.63 ) عند مستوى معنوية (0.05) أما قيمة ( f ) المحسوبة فقد بلغت (82.585) وهي قيمة معنوية وذلك لأنها اكبر من قيمتها الجدولية

## تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار احادارة المعرفة اثنان (2.0) والاستشراف الاستراتيجي

- دراسة لبعض العوامل الصناعية في محافظة عرصوك -

وبالباغة (6.33) وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعء التخريج في عوامل النجاح الحرجة وفقا لمعامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (0.53) وهذا يشير الى ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة بما نسبته (53%) يعود لبعء التخريج ، وذلك يسهم في قبول الفرضية الاولى.

**3 - أثر بعء التجميع في عوامل النجاح الحرجة:** تظهر نتائج الجدول (1) وجود أثرا معنويا لبعء التجميع في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وتبين ذلك من خلال متابعة معامل ( $B1$ ) والبالغ قيمته (0.518) وهي قيمة معنوية بدلالة ( $t$ ) المحسوبة وبالباغة (5.45) اذ أنها اكبر من قيمتها الجدولية وبالباغة (2.63) عند مستوى معنوية

(0.05) في حين بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (79.885) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية وبالباغة (6.33) وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعء التجميع في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وفقا لمعامل التحديد ( $R^2$ ) وبالباغة (0.48) وهذا يشير الى ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة بما نسبته (48%) يعود لبعء التجميع، وذلك يسهم في قبول الفرضية الاولى.

**4- أثر بعء التدويب في عوامل النجاح الحرجة:** يوضح الجدول (1) اثرا معنويا لبعء التدويب في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وظهر ذلك من خلال متابعة معامل  $B1$  والبالغ 0.563 وهي قيمة معنوية بدلالة  $t$  المحسوبة وبالباغة 8.675 اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية وبالباغة 2.63 عند مستوى معنوية 0.05 في حين بلغت قيمة  $f$  المحسوبة 86.511 وهي قيمة معنوية ذلك لأنها اكبر من قيمتها الجدولية وبالباغة 6.33 هذا وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعء التدويب وفقا لمعامل التحديد  $R^2$  ما نسبة 0.58 وهذا يبين ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة بما نسبة 58% يرجع سببه الى بعء التدويب، وذلك يسهم في قبول الفرضية الاولى.

واتضح من الجدول (1) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ادارة المعرفة 0.2 في عوامل النجاح الحرجة ، حيث كشف المؤشر الكلي وجود أثر معنوي لادارة المعرفة 0.2 بإبعادها مجتمعة في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة ، واستدل على ذلك من خلال متابعة قيمة معامل  $B1$  وبالباغة 0.577 وهي قيمة معنوية بدلالة  $t$  المحسوبة وبالباغة (8.342) عند مستوى معنوية 0.05 وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبالباغة 2.63 أما قيمة  $F$  المحسوبة فقد بلغت 76.544 وهي قيمة معنوية اذ أنها اكبر من قيمتها الجدولية وبالباغة 6.33 وقد بلغت القدرة التفسيرية لادارة المعرفة 0.2 في عوامل النجاح الحرجة وفقا لمعامل التحديد  $R^2$  مانسبة 0.43 وهذا يعني ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة بما مقداره 43% يعود لعوامل النجاح الحرجة وما زاد عن ذلك يعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث ، واستنادا لذلك نبت بقبول الفرضية الاولى .

ثانيا-اختبار الفرضية الثانية:(هناك تأثير للاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة)

الجدول (2)

تأثير الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة

عوامل النجاح الحرجة				المتغير المعتمد
F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	$\beta 1$	المتغير المستقل
6.33	87.911	0.477	0.756 (8.934)	الاستشراف الاستراتيجي
	46.641	0.285	0.472 (4.738)	المسح
	58.627	0.519	0.549 (6.105)	تقنية دلفي
	42.345	0.466	0.434 (4.465)	عصف الافكار
	39.252	0.438	0.543 (8.850)	السيناريوهات

\* $P \leq 0.05$

$N = 74$

الأرقام بين القوسين تشير إلى قيمة  $t$  المحسوبة  $D.f = (1.72)$   $t$  الجدولية = 2.63  $F$

الجدولية = 6.33

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

يوضح الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة، وكما يلي:

**1- أثر بعد المسح في عوامل النجاح الحرجة:** توضح نتائج الجدول ( 2 ) وجود أثر معنوي لبعد المسح في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة ، وذلك من خلال متابعة معامل B1 والبالغة قيمته 0.472 وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة (4.738) اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2.63 عند مستوى معنوية 0.05 في حين بلغت قيمة F المحسوبة 46.641 وهي قيمة معنوية لأنها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 6.33 وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعد المسح في عوامل النجاح الحرجة وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> ما نسبته 0.285 وهذا يعني ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة بمقدار معامل التحديد R<sup>2</sup> يعود لبعد المسح. وهذا يعزز قبول الفرضية الثانية.

**2- أثر بعد تقنية دلفي في عوامل النجاح الحرجة :** تبين نتائج الجدول ( 2 ) وجود أثر معنوي لبعد تقنية دلفي في عوامل النجاح الحرجة ، وتبين ذلك من خلال متابعة معامل ( B1 ) والبالغ ( 0.549 ) وهي قيمة معنوية بدلالة ( t ) المحسوبة والبالغة ( 6.105 ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ( 2.63 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) أما قيمة ( f ) المحسوبة فقد بلغت ( 58.627 ) وهي قيمة معنوية وذلك لانها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ( 6.33 ) وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعد تقنية دلفي في عوامل النجاح الحرجة وفقاً لمعامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) ما نسبته ( 0.519 ) وهذا يشير الى ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة بما نسبته ( 51.9 % ) يعود لبعد تقنية دلفي ، وهذا يعزز قبول الفرضية الثانية .

**3 - أثر بعد عصف الافكار في عوامل النجاح الحرجة:** تظهر نتائج الجدول (2) وجود أثر معنوي لبعد عصف الافكار في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وتبين ذلك من خلال متابعة معامل ( B1 ) والبالغ قيمته ( 0.434 ) وهي قيمة معنوية بدلالة ( t ) المحسوبة والبالغة ( 4.465 ) اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ( 2.63 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) في حين بلغت قيمة ( F ) المحسوبة ( 42.345 ) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 6.33 وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعد عصف الافكار في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وفقاً لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.466) وهذا يشير الى ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة بما نسبته ( 46.6 % ) يعود لبعد عصف الافكار ، وهذا يعزز قبول الفرضية الثانية.

**4- أثر بعد السيناريوهات في عوامل النجاح الحرجة:** يوضح الجدول ( 2 ) اثر معنوي لبعد السيناريوهات في عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وظهر ذلك من خلال متابعة معامل B1 والبالغ 0.543 وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة 8.850 اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2.63 عند مستوى معنوية 0.05 في حين بلغت قيمة f المحسوبة 39.252 وهي قيمة معنوية ذلك لأنها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 6.33 هذا وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعد السيناريوهات وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> ما نسبة 0.438 وهذا يبين ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة بما نسبة 43.8% يرجع سببه الى بعد السيناريوهات وهذا يعزز قبول الفرضية الثانية .

وقد اوضح الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة ، حيث كشف المؤشر الكلي وجود أثر معنوي للاستشراف الاستراتيجي بإبعاده مجتمعة في عوامل النجاح الحرجة للمنظمات المبحوثة ، واستدل على ذلك من خلال متابعة قيمة معامل B1 والبالغة 0.756 وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة (8.934) عند مستوى معنوية 0.05 وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2.63 أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 87.911 وهي قيمة معنوية اذ أنها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 6.33 وقد بلغت القدرة التفسيرية للاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> ما نسبة 0.477 وهذا يعني ان التغيير الحاصل في عوامل النجاح الحرجة بما مقداره 47.7% يعود للاستشراف الاستراتيجي وما زاد عن ذلك يعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث ، واستناداً لما ورد اعلاه نبت بقبول الفرضية الثانية .

ثالثاً، تحليل تعاضم التأثير لادارة المعرفة 2.0 عبر الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة

يعكس مضمون هذا التحليل اختبار فرضية الدراسة الثالثة التي تنص على (يتعاضم تأثير ادارة المعرفة 2.0 عبر الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة).

وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل تعاضم تأثير ادارة المعرفة 2.0 من خلال الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المبحوثة.

حيث يعرض الجدول (3) تأثير ادارة المعرفة 2.0 من خلال الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة. حيث تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لادارة المعرفة 2.0 من خلال

## تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان (2.0) والاستشراف الاستراتيجي

- دراسة لبعض العوامل الصناعية في محافظة كركوك -

الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (49.855) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.33) عند درجتي حرية (1.72) وبمستوى معنوية (0.05). وقيمة (t) المحسوبة بلغت (8.682) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.63). وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.594) والذي يوضح ان نسبة تأثير ادارة المعرفة 2.0 من خلال الاستشراف الاستراتيجي قد ازدادت مقارنة مع معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة قيمته (0.43) لتأثير لادارة المعرفة 2.0 لوحدها في عوامل النجاح الحرجة، أي أن نسبة الاختلاف المفسر في عوامل النجاح الحرجة بسبب تأثير ادارة المعرفة 2.0 من خلال الاستشراف الاستراتيجي قد ازداد الى (0.594) وهي نسبة جيدة وتدل على أن (59.4%) من الاختلافات الكلية في عوامل النجاح الحرجة تتحدد من خلال، ادارة المعرفة 2.0 من خلال الاستشراف الاستراتيجي أما النسبة المؤثرة المتبقية فتعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في نموذج الدراسة. وكذلك من خلال متابعة معاملات بيتا ( $\beta_1$ ) البالغة (0.971) وهي أكبر من قيمة ( $\beta_1$ ) البالغة (0.577) لادارة المعرفة 2.0 لوحدها. مما يدل على تزايد التأثير، وهذا يقود نحو قبول الفرضية الثالثة.

### الجدول (3)

تأثير ادارة المعرفة 2.0 من خلال الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في الشركة المبحوثة

ادارة المعرفة 2.0 من خلال الاستشراف الاستراتيجي				المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد
F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	$\beta_1$		
6.334	*49.855	0.594	0.971 *(8.682)	عوامل النجاح الحرجة	
	*41.822	0.522	0.878 *(7.810)	مساندة الادارة	
	*32.927	0.611	0.752 *(6.121)	الاتصالات	
	*38.756	0.383	0.474 *(3.597)	التعلم	
	43.854	0.634	0.863 *(8.352)	ادارة التغيير	

$N = 74$   $P \leq 0.05$  الأرقام بين القوسين تشير إلى قيمة t المحسوبة (1.72) D.f = (1.72) t الجدولية = 2.63

رابعا. اختبار الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة:

يمكن اثبات الافتراضات الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة من خلال تحليل المسار وحساب قيم التأثير والتي من خلالها يتم اختيار ثلاث الأبعاد مع بعضها كما قدمته الدراسة من افتراضات وكما يلي:  
يعد تحليل المسار أداة فاعلة في بيان الأثر التنبؤي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، وبهدف تبسيط العرض تم ترميز المتغيرات المستقلة والمعتمدة وكما موضح في الجدول (4) أدناه:

### الجدول (4)

الرموز المستخدمة في نتائج التحليل

الرمز المستخدم	دلالة ذلك الرمز
A	ادارة المعرفة 2.0: (X <sub>1</sub> -X <sub>4</sub> ).
X <sub>1</sub>	التنشئة الاجتماعية: (Var.1 - Var.4).
X <sub>2</sub>	التخريج: (Var.5 - Var.8).
X <sub>3</sub>	التجميع: (Var.9 - Var. 12).
X <sub>4</sub>	التدوير: (Var.13 - Var.16).
B	الاستشراف الاستراتيجي: (X <sub>5</sub> -X <sub>8</sub> ).
X <sub>5</sub>	عصف الافكار: (Var.17 - Var. 20).
X <sub>6</sub>	تقنية دلفي: (Var.21 - Var.24).

## تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار احادارة المعرفة اثنان (2.0) والامسترفاض الاستراتيجي

- دراسة لبعض العوامل الصناعية في محافظة كركوك -

الرمز المستخدم	دلالة ذلك الرمز
X <sub>7</sub>	المسح: (Var.25 - Var.28).
X <sub>8</sub>	السياريوهات: (Var.29 - Var.32).
C	عوامل النجاح الحرجة: (Y1-Y4)
Y <sub>1</sub>	التعلم: (Var.33 - Var.36).
Y <sub>2</sub>	الاتصالات: (Var.37 - Var.40).
Y <sub>3</sub>	مساندة الادارة: (Var.41 - Var.44).
Y <sub>4</sub>	ادارة التغيير: (Var.45 - Var.48).

ومن الجدير بالذكر أن تحليل المسار يتطلب حساب قيم التأثير المباشر بين جميع المتغيرات الفرعية والرئيسية. وبناءً على ذلك، فقد تمّ احنساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لادارة المعرفة 2.0 وأبعادها كما في الملحق (5) الذي يوضح حجم التأثير المباشر وغير المباشر وآلية العملية الحسابية المتبعة، إذ يتضح تباين التأثير من حيث حجمه واتجاهه في المتغيرات المعتمدة، إذ نلاحظ ان تأثير ادارة المعرفة 2.0 في عوامل النجاح الحرجة قد بلغت (0.536). ويعرض الملحق (6) قيم التأثير المباشر وغير المباشر للاستشراف الاستراتيجي على عوامل النجاح الحرجة والبالغ (0.554) ويتضح منه تباين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة من حيث الاتجاه والحجم في المتغيرات المعتمدة، ويؤكد تعاضم تأثير للمتغيرات المستقلة عند انعكاسها في عوامل النجاح الحرجة. وهنا نلاحظ تعاضم تأثيرها عبر مرورها بالاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة والتي يوضحها الجدول (5) حيث بلغ معامل التأثير (0.594) مما يؤكد صحة ما جاءت به فرضية الدراسة حول تعاضم التأثير.

### الجدول (5)

قيم التأثير المباشر لابعاد ادارة المعرفة 2.0 عبر الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة

قيمة المعامل		1. تأثير ادارة المعرفة 2.0 وابعادها عبر الاستشراف الاستراتيجي وابعادها في عوامل النجاح الحرجة
القيمة الرقمية	العمليات الحسابية	نوع التأثير
0.594	r <sub>AB</sub> P <sub>AC</sub>	التأثير المباشر لـ A على C من خلال B
0.522	r <sub>X1X5</sub> P <sub>X1</sub> y <sub>1</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>1</sub> من خلال X <sub>5</sub> على Y <sub>1</sub>
0.611	r <sub>X2X6</sub> P <sub>X2y2</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>2</sub> من خلال X <sub>6</sub> على Y <sub>2</sub>
0.383	r <sub>X3X7</sub> P <sub>X3y3</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>3</sub> من خلال X <sub>7</sub> على Y <sub>3</sub>
0.634	r <sub>X4X8</sub> P <sub>X4y4</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>4</sub> من خلال X <sub>8</sub> على Y <sub>4</sub>
2. اختبار الابعاد الأكثر تأثيرا للخروج بالموائمة بين ابعاد الدراسة وكما يلي:		
0.522	r <sub>X1X5</sub> P <sub>X1</sub> y <sub>1</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>1</sub> من خلال X <sub>5</sub> على Y <sub>1</sub>
0.453	r <sub>X1X6</sub> P <sub>X1</sub> y <sub>2</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>1</sub> من خلال X <sub>6</sub> على Y <sub>2</sub>
*0.583	r <sub>X1X7</sub> P <sub>X1</sub> y <sub>3</sub>	*التأثير المباشر لـ X <sub>1</sub> من خلال X <sub>7</sub> على Y <sub>3</sub>
0.423	r <sub>X1X8</sub> P <sub>X1</sub> y <sub>4</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>1</sub> من خلال X <sub>8</sub> على Y <sub>4</sub>
0.583		التأثير الاكبر
0.315	r <sub>X2X5</sub> P <sub>X2y1</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>2</sub> من خلال X <sub>5</sub> على Y <sub>1</sub>
*0.611	r <sub>X2X6</sub> P <sub>X2y2</sub>	*التأثير المباشر لـ X <sub>2</sub> من خلال X <sub>6</sub> على Y <sub>2</sub>
0.383	r <sub>X2X7</sub> P <sub>X2y3</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>2</sub> من خلال X <sub>7</sub> على Y <sub>3</sub>
0.454	r <sub>X2X8</sub> P <sub>X2y4</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>2</sub> من خلال X <sub>8</sub> على Y <sub>4</sub>
0.611		التأثير الاكبر
*0.595	r <sub>X3X5</sub> P <sub>X3y1</sub>	*التأثير المباشر لـ X <sub>3</sub> من خلال X <sub>5</sub> على Y <sub>1</sub>
0.371	r <sub>X3X6</sub> P <sub>X3y2</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>3</sub> من خلال X <sub>6</sub> على Y <sub>2</sub>
0.383	r <sub>X3X7</sub> P <sub>X3y3</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>3</sub> من خلال X <sub>7</sub> على Y <sub>3</sub>
0.354	r <sub>X3X8</sub> P <sub>X3y4</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>3</sub> من خلال X <sub>8</sub> على Y <sub>4</sub>
0.595		التأثير الاكبر
0.415	r <sub>X4X5</sub> P <sub>X4y1</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>4</sub> من خلال X <sub>5</sub> على Y <sub>1</sub>
0.471	r <sub>X4X6</sub> P <sub>X4y2</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>4</sub> من خلال X <sub>6</sub> على Y <sub>2</sub>
0.483	r <sub>X4X7</sub> P <sub>X4y3</sub>	التأثير المباشر لـ X <sub>4</sub> من خلال X <sub>7</sub> على Y <sub>3</sub>
*0.634	r <sub>X4X8</sub> P <sub>X4y4</sub>	*التأثير المباشر لـ X <sub>4</sub> من خلال X <sub>8</sub> على Y <sub>4</sub>
0.634		التأثير الاكبر

ويتضح من الجدول (5) أنه عندما تستخدم المنظمة التنشئة الاجتماعية وكون المنظمة تتبع عصف الافكار كأداة للاستشراف الاستراتيجي فينبغي ان تركز المنظمة على التعلم كأهم عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وذلك بحسب

قيمة التأثير الاكبر والبالغة (0.583) وهذا ما افرزته الموائمة الممكنة بحسب قيم التأثير في الجدول (5) مقارنة مع باقي العوامل التي كان التأثير فيها قليلا وهذا يدفعنا الى قبول فرضية الدراسة الرابعة.

أما عندما يتم استخدام التخريج وكون المنظمة تتبع تقنية دلفي كأداة للاستشراف للاستراتيجي فينبغي ان تركز المنظمة على الاتصالات كأهم عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وذلك بحسب قيمة التأثير الاكبر والبالغة (0.611) وهذا ما افرزته الموائمة الممكنة بحسب قيم التأثير في الجدول (5) مقارنة مع باقي العوامل التي كان التأثير فيها قليلا وهذا يدفعنا الى قبول فرضية الدراسة الخامسة.

وعند كون المنظمة تتبع التجميع وكون المنظمة تتبع المسح كأداة للاستشراف الاستراتيجي فينبغي ان تركز المنظمة على مساندة الإدارة كأهم عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وذلك بحسب قيمة التأثير الاكبر والبالغة (0.595) وهذا ما افرزته الموائمة الممكنة بحسب قيم التأثير في الجدول (5) مقارنة مع باقي العوامل التي كان التأثير فيها قليلا وهذا يدفعنا الى قبول فرضية الدراسة السادسة.

اما عندما تستخدم المنظمة التدوير وكون المنظمة تتبع السيناريوهات كأداة للاستشراف الاستراتيجي فينبغي ان تركز المنظمة على إدارة التغيير كأهم عوامل النجاح الحرجة للمنظمة وذلك بحسب قيمة التأثير الاكبر والبالغة (0.634) وهذا ما افرزته الموائمة الممكنة بحسب قيم التأثير في الجدول (5) مقارنة مع باقي العوامل التي كان التأثير فيها قليلا وهذا يدفعنا الى قبول فرضية الدراسة السابعة. وهنا يمكننا عرض ماتم التوصل اليه عبر الجدول التالي وكما يلي:

#### الجدول (6)

ادارة المعرفة 2.0 والاستشراف الاستراتيجي وعوامل النجاح الحرجة التي تقترحها الدراسة الحالية

عوامل النجاح الحرجة	الاستشراف الاستراتيجي	عمليات ادارة المعرفة 2.0
التعلم	عصف الافكار فان العامل الأكثر أهمية ←	التنشئة الاجتماعية وكون المنظمة تتبع ←
الاتصالات	تقنية دلفي فان العامل الأكثر أهمية ←	التخريج وكون المنظمة تتبع ←
مساندة الإدارة	المسح فان العامل الأكثر أهمية ←	التجميع وكون المنظمة تتبع ←
إدارة التغيير	السيناريوهات فان العامل الأكثر أهمية ←	التدوير وكون المنظمة تتبع ←

الجدول من إعداد الباحث.

### خامسا: الاستنتاجات والمقترحات

#### أ. الاستنتاجات

1. وجد تأثير لادارة المعرفة اثنان 2.0 في عوامل النجاح الحرجة في الشركات المبحوثة.
2. وجد تأثير للاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في الشركات المبحوثة.
3. ظهر تعاضد في تأثير ادارة المعرفة اثنان 2.0 عبر الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة في الشركات المبحوثة.
4. عند توظيف التنشئة الاجتماعية كاحد عمليات ادارة المعرفة اثنان 2.0 وكون المنظمة تتبع عصف الافكار كأداة للاستشراف الاستراتيجي فان اهم عوامل النجاح الحرجة هو التعلم في المنظمات المبحوثة.
5. عند توظيف التخريج كاحد عمليات ادارة المعرفة اثنان 2.0 وكون المنظمة تتبع تقنية دلفي كأداة للاستشراف الاستراتيجي فان اهم عوامل النجاح الحرجة هو الاتصالات في المنظمات المبحوثة.
6. عند توظيف التجميع كاحد عمليات ادارة المعرفة اثنان 2.0 وكون المنظمة تتبع المسح كأداة للاستشراف الاستراتيجي فان اهم عوامل النجاح الحرجة هو مساندة الإدارة في المنظمات المبحوثة.
7. عند توظيف التدوير كاحد عمليات ادارة المعرفة اثنان 2.0 وكون المنظمة تتبع السيناريوهات كأداة للاستشراف الاستراتيجي فان اهم عوامل النجاح الحرجة هو إدارة التغيير في المنظمات المبحوثة.
8. أبرزت نتائج اختبار تأثير المؤشر الكلي وتحليل المسار مدى الموائمة التي تعزز للمنظمات المبحوثة عوامل النجاح الحرجة، إذ أشار النموذج ومن خلال النظر إلى مدى التوافق الممكن أن قرارات الشركة في اختيار

ادوة الاستشرف الاستراتيجي بما ينسجم مع عمليات ادارة المعرفة اثنان 2.0 ستحدد لها عوامل النجاح الحرجة الاكثر أهمية، وهذا يثبت ان نموذج الدراسة ساري المفعول في بيئة نامية والمتمثلة بالمنظمات المبحوثة.

#### ب. المقترحات

1. اختيار أفضل عمليات ادارة المعرفة اثنان 2.0 والتي تبنى على أسس موضوعية وفق احتياجات الشركات من المعرفة للارتكاز على اهم عوامل النجاح الحرجة، ومتابعة وتقييم وتطوير معرفة العاملين. وتوفير الإمكانيات التقنية اللازمة.
2. تبني الشركات المبحوثة لأنموذج عوامل النجاح الحرجة وانتقاء أفضل مزج لأبعاد الدراسة بما يتلائم مع نشاطاتها.
3. ضرورة استقطاب الشركات المبحوثة للكوادر ذات التخصصات الإدارية لتقليل النقص الموجود لديها في هذه التخصصات لما لها من دور كبير في إدارة نشاطات الشركات المبحوثة في جانب الاستشرف الاستراتيجي.
4. يفرض الواقع الميداني قيام الشركات المبحوثة وغيرها من الشركات العراقية بتعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات التي تم توقعها عبر الاستشرف الاستراتيجي، وان تأخذ الشركات المبحوثة باعتبارها المنافسة السائدة في الاسواق.

#### قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ: الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. جاسم، عماد مؤيد، (2006) ( اثر دراسة قوى التغيير في استشرف مستقبل الدولة القومية) ( التنمية البشرية انموذجا)، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية العلوم السياسية جامعة النهرين.
2. الربيعي، دينا محمد جبر، (2006)، البعد المستقبلي في التخطيط الاستراتيجي "اطروحة دكتوراه، جامعة النهرين.
3. شعلان، حامد كريم، (2005)، الهيئة الفضائية ومستقبل الامن المعلوماتي العربي، رسالة ماجستير، غ م، الجامعة المستنصرية.
4. البغدادي، عادل هادي حسين (2006) "العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة : دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد" أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية.

ب: البحوث والدوريات :

1. التركي، نزيهة، ( احمد،2010) مستقبلنا هو :حاضرنا وماضيها علم المستقبل وأهمية الدراسات الاستشرفية، الحوار المتمدن - العدد: 2924 .
2. الدوري، زكريا مطلق و احمد، علي صالح، "دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير" بحث منشور في وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم الإدارة المالية ، جامعة الإسراء ، عمان، 2007.
3. العيسوي، ابراهيم، (2000)، الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020، منتدى العالم الثالث بالقاهرة.

ج: الكتب

1. بن حبتور، عبد العزيز صالح، ( 2004 )، الادارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان
2. الحسيني، فلاح حسن عداي،(2002)، الادارة الاستراتيجية ، ط1، دار وائل للطباعة والنشر.
3. زاهر، ضياء الدين (2004) مقدمة في الدراسات المستقبلية، مفاهيم- تطبيقات، مركز الكتاب للنشر، ط1.
4. الصيرفي، محمد، ( 2009 )، ادارة المستشفيات العامة والخاصة، وكيفية تميز العاملين بها، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية - مصر.
5. غوديه، ميشال، دوران، فيليب، الهمامي، قيس، تعريب قلالة، محمد سليم، الهمامي، قيس، (2008)، "الاستشرف الاستراتيجي للمؤسسات والاقليم.

6. \*كورنيش، ادوارد؛ ترجمة حسن الشريف، ( 2007 )، "الاستشراف مناهج استكشاف المستقبل، "الدار العربية للعلوم.
  7. مالون، صمويل، (2008)، المهارات العقلية للمديرين، ترجمة العامري، خالد، ط1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
  8. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ( 2005 )، نظم المعلومات الادارية مدخل اداري وظيفي، الزرقا-دمياط.
  9. نجم، عبود، نجم، (2008)، مدخل الى الاساليب الكمية، ط2، الوراق للنشر والتوزيع.
  10. البكري، ثامر ياسر(1985) "إدارة منشآت النقل والاتصالات" دار القادسية، بغداد، العراق.
  11. داغر، منقذ و حرحوش، عادل(2000)"نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" دار الكتب للطباعة، بغداد.
  12. الصيرفي، محمد (2008) "إدارة الأزمات" مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
  13. الطعاني، حسين احمد(2007)"التدريب الإداري المعاصر"دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1.
  14. عقيلي، عمر وصفي (2001) "مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)" دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1.
  15. فريدمان، مايك (2006) "فن ومنهج القيادة الإستراتيجية" ترجمة هيجان، عبد الرحمن بن احمد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ثانيا : المصادر الانكليزية

A : Books

1. Miles, Ian. Keenan, Michael, (2002), "HANDBOOK OF KNOWLEDGE SOCIETY FORESIGHT, PREST and FFRC for the European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
2. Mintzberg, H, (1994), the Fall and Rise of strategic planning, Harvard Business Review, Jan-feb.
3. Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English 'A S', Hornby ; 7<sup>th</sup>, Oxford University Press.
4. Slaughter, Richard. (1999). *Futures for the 3rd millenium: Enabling a forward view prospect*. Sydney, Australia: Prospect Media
5. Daft, R. & Noe, R. (2001) "organizations Behavior" Harcourt college publisher, U.S.A.
6. George, Jennifer & Jones, Gareth R. (2008) "understanding and managing organizational Behavior", Pearson Education
7. Mathis R.L. & Jackson J.H, (2003) "Human Resource management", Thomson south-western, united state of America, 10<sup>th</sup>ed.
8. Andreano, Kevin, 2008, Knowledge Management 2.0, The Relationship between web 2.0 Technology and KM Theory, Knowledge About Knowledge, Knowledge Management in Organization Course, Rutgers-The State University of New Jersey, U.S.A.
9. Campbell, Marilyn, 2008, Storytelling as Knowledge Transfer in Medical Contexts; Knowledge About Knowledge, Knowledge Management in Organization Course, Rutgers-The State University of New Jersey, U.S.A.

B : Dissertations & Thesis:

1. Gurses, Ayse piner (1999) "The activity-based" master thesis, of constraints model of product-Mix decision" master thesis, Virginia polytechnic Insitute and state university in partial fulfillment.
2. Carrillo, Patricia M., et. al., 2000, Knowledge Management Strategy for Construction: Key I.T and Contextual Issues, Department of Building

Engineering, Loughborough University, Construction Informatics Digital Library.

C : Periodicals & Journals:

- 1- Fink, Alexander,& Marr, Bernard,& Siebe,Andreas, &Kuhle, Jens-Peter;(2005) The future Scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight; Management Decision, Vol.43 No.
- 2- Reid ,David M.,& Zyglidopoulos, Stelios C.(2004), Causes and consequences of the lack ofstrategic foresight in the decisions of multinational enterprises to enter China, Futures 36 (2004) 237–252
- 3- Fawaz K.& Salti, Z.& fldabi T.(2008) "Critical success factors in Ere Implementation : A review", European and Mediterranean conference on Information systems, PP.1-9.
- 4- Haslinda, A.& Sarinan, A.(2009)" A review of knowledge management models", volume 219 fall.
- 5- Ranjan, Jayanthi & Bhatnagar, vishal (2008) "critical success factors for Implementing CRM using Data mining" Journal of knowledge management practice, vol.9, No.3, PP.1-7 .
- 6- Sazali, W.A.& Haslinda, A.& Raduan, C.P.(2009) "A holistic model of the inter-firm Technology transfer Based on Integrated perspectives of knowledge-based view and organizational learning" The Journal of International social research, vol.2, No.9.
- 7- Vilte, Auruskeviciene, & Saleiuviene, Laura& Kazlauskaite, Ruta& Trifanovas, Andrius(2006)" A comparison between recent and prospective Critical success factors in Lithuanian printing industry", managing Global Transitions, Vol.4, No.4, Pp327-346.
- 8- Gasson, Susan & Shelfer, Katherine M.,2007, IT-Based Knowledge Management To Support Organizational Learning: Visa Application Screening At the INS; Article to Appear in Information Technology, Vol. 20, Issue. 4, Oct-Dec., Drexel University, U.S.A.
- 9- Huang, Kuo-Ying, 2009, E-Learning 2.0 for Knowledge Management in Enterprises, Nova Southeastern University, Ninth Annual IBER & TLC Conference Proceedings , Las Vegas, NY, U.S.A.  
Maponya, Pearl M., 2004, Knowledge Management Practices in Academic Libraries: A Case Study of the University of Natal, Pietermaritzburg Libraries, Information Studies Programme, School of Human and Social Studies, University of Kwazulu-Natal, Pietermaritzburg, South Africa.
- 10- Taylor, M & Francis, P, 2006, UML For Developing Knowledge Management Systems, Knowledge Management Review, Vol.5, No. 2.

D: Internet:

1. [www.bus.umich.edu](http://www.bus.umich.edu)
2. [www.criterionllc.com/eq.pdf](http://www.criterionllc.com/eq.pdf)
3. [www.investopedia.com/articles/02/103002.asp?viewed=1](http://www.investopedia.com/articles/02/103002.asp?viewed=1)

## تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان (2.0) والاستشراف الاستراتيجي

- دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك -

### 4. [www.investopedia.com/terms/e/earnings.asp](http://www.investopedia.com/terms/e/earnings.asp)

#### ملحق ( 1 )

توزيع عينة البحث حسب اسم الشركة والوظيفة والشهادة الدراسية و عدد سنوات الخدمة .

ت	اسم الشركة	العدد	النسبة المئوية
1	شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر	9	12,16%
2	شركة جبل الرحمة للصناعات الغذائية	10	13,51%
3	شركة راشي البركة	4	5,42%
4	شركة شكر النجار لانتاج الاثاث	11	14,86%
5	شركة بيروت لانتاج المعدات الزراعية	6	8,12%
6	شركة التاج للمشروبات الغازية	8	10,81%
7	شركة ماء الحياة للمياه لمعدنية والمشروبات الغازية	9	12,16%
8	شركة التأميم لانتاج البسكويت	10	13,51%
9	شركة مثلجات كركوك	7	9,45%
المجموع			
74			100%
ت	الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
1	رئيس مجلس ادارة	5	6,75%
2	عضو مجلس ادارة	7	9,45%
3	مدير	9	12,16%
4	معاون مدير	8	10,81%
5	رئيس قسم	45	60,81%
المجموع			
74			100%
ت	الشهادة الدراسية	العدد	النسبة المئوية
1	بكالوريوس	12	16,21%
2	دبلوم الفني	20	27,04%
3	اعدادية	24	32,43%
4	متوسطة	18	24,32%
المجموع			
74			100%
ت	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1	1 - 5 سنوات	25	33,78%
2	6 - 10 سنوات	23	31,08%
3	11 - 15 سنة	14	18,91%
4	16 - 20 سنة	8	10,81%
5	21 سنة فأكثر	4	5,4%
المجموع			
74			100%

#### ملحق ( 2 )

علاقة الارتباط بين ادارة المعرفة 2.0 الاستشراف الاستراتيجي وعوامل النجاح الحرجة

ت	عمليات ادارة المعرفة 2.0	عوامل النجاح الحرجة
1	التنشئة الاجتماعية	0.713*
2	التخريج	0.758*
3	التدوير	0.811*
4	التدوير	0.695*
المؤثر الكلي		
0.712*		
ت	ابعاد الاستشراف الاستراتيجي	المؤثر الكلي
1	المسح	0.693*
2	تقنية دلفي	0.723*
3	عصف الافكار	0.688*
4	السيناريوهات	0.754*
المؤثر الكلي		
0.734		

\* : تعني معنوي

تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان (2.0) والاستشراف الاستراتيجي

- دراسة لبعض العوامل الصناعية في محافظة كركوك -

ملحق ( 3 )

قيم التأثير المباشر وغير المباشر لادارة المعرفة 2.0 في عوامل النجاح الحرجة

قيمة المعامل		تأثير ادارة المعرفة 2.0 على عوامل النجاح الحرجة
القيمة الرقمية	العمليات الحسابية	
0,169	$P_{AC}$	التأثير المباشر لـ A على C
0.367	$r_{AB} P_{BC}$	التأثير غير المباشر من خلال B
0.536		المجموع الكلي
0.147	$P_{BC}$	التأثير المباشر لـ X1 على C
0.077	$r_{X1X5} P_{X5C}$	التأثير غير المباشر من خلال X5
0.112	$r_{X1X6} P_{X6C}$	التأثير غير المباشر من خلال X6
0.138	$r_{X1X7} P_{X7C}$	التأثير غير المباشر من خلال X7
0.103	$r_{X2X8} P_{X8C}$	التأثير غير المباشر من خلال X8
0.577		المجموع الكلي
0.186	$P_{AC}$	التأثير المباشر لـ X2 على C
0.159	$r_{X2X5} P_{X5C}$	التأثير غير المباشر من خلال X5
0.116	$r_{X2X6} P_{X6C}$	التأثير غير المباشر من خلال X6
0.178	$r_{X2X7} P_{X7C}$	التأثير غير المباشر من خلال X7
0.104	$r_{X2X8} P_{X8C}$	التأثير غير المباشر من خلال X8
0.743		المجموع الكلي
0.082	$P_{AC}$	التأثير المباشر لـ X3 على C
0.256	$r_{X3X5} P_{X5C}$	التأثير غير المباشر من خلال X5
0.123	$r_{X3X6} P_{X6C}$	التأثير غير المباشر من خلال X6
0.178	$r_{X3X7} P_{X7C}$	التأثير غير المباشر من خلال X7
0.113	$r_{X4X8} P_{X8C}$	التأثير غير المباشر من خلال X8
0.752		المجموع الكلي
0.070	$P_{AC}$	التأثير المباشر لـ X4 على C
0.105	$r_{X4X5} P_{X5C}$	التأثير غير المباشر من خلال X5
0.103	$r_{X4X6} P_{X6C}$	التأثير غير المباشر من خلال X6
0.196	$r_{X4X5} P_{X7C}$	التأثير غير المباشر من خلال X7
0.147	$r_{X4X3} P_{X8C}$	التأثير غير المباشر من خلال X8
0.621		المجموع الكلي

ملحق ( 4 ) قيم التأثير المباشر وغير المباشر لابعاد الاستشراف الاستراتيجي في عوامل النجاح الحرجة

قيمة المعامل		تأثير الاستشراف الاستراتيجي وأبعاده على عوامل النجاح الحرجة
القيمة الرقمية	العمليات الحسابية	
0.537	$P_{BC}$	التأثير المباشر لـ B على C
0.017	$r_{AB} P_{AC}$	التأثير غير المباشر من خلال A
0.554		المجموع الكلي
0.268	$P_{X3C}$	التأثير المباشر لـ X5 على C
0.015	$r_{X1X3} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال X1
0.071	$r_{X2X3} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال X2
0.083	$r_{X1X4} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال X3
0.054	$r_{X2X4} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال X4
0.491		المجموع الكلي
0.340	$P_{X5C}$	التأثير المباشر لـ X6 على C
0.025	$r_{X1X5} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال X1

تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان (2.0) والاستشراف الاستراتيجي

- دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك -

0.024	$\Gamma_{X2X5} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_2$
0.096	$\Gamma_{X1X3} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_3$
0.071	$\Gamma_{X2X3} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_4$
0.556		المجموع الكلي
0.332	$P_{X5C}$	التأثير المباشر لـ $X_7$ على C
0.138	$\Gamma_{X1X5} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_1$
0.022	$\Gamma_{X2X5} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_2$
0.023	$\Gamma_{X1X3} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_3$
0.072	$\Gamma_{X2X3} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_4$
0.597		المجموع الكلي
0.324	$P_{X4C}$	التأثير المباشر لـ $X_8$ على C
0.083	$\Gamma_{X1X4} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_1$
0.055	$\Gamma_{X2X4} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_2$
0.067	$\Gamma_{X1X5} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_3$
0.022	$\Gamma_{X2X5} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_4$
0.551		المجموع الكلي
0.62500	$P_{BC}$	التأثير المباشر لـ B على C
0.12816	$\Gamma_{AB} P_{AC}$	التأثير غير المباشر من خلال A
0.75316		المجموع الكلي
0.268000	$P_{X3C}$	التأثير المباشر لـ $y_1$ على C
0.105555	$\Gamma_{X1X3} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_1$
0.071264	$\Gamma_{X2X3} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_2$
0.444819		المجموع الكلي
0.394000	$P_{X4C}$	التأثير المباشر لـ $y_2$ على C
0.093228	$\Gamma_{X1X4} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_1$
0.065565	$\Gamma_{X2X4} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_2$
0.552793		المجموع الكلي
0.340000	$P_{X5C}$	التأثير المباشر لـ $y_3$ على C
0.145440	$\Gamma_{X1X5} P_{X1C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_1$
0.024004	$\Gamma_{X2X5} P_{X2C}$	التأثير غير المباشر من خلال $X_2$
0.509444		المجموع الكلي

ملحق (5)

استمارة استبانة

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بالبحث الموسوم (تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة 2.0 والاستشراف الاستراتيجي/ دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك) إذ تمثل هذه الاستمارة جزء من متطلبات إعداد البحث العلمي املاً من سيادتكم الإجابة على جميع فقراتها بعلامة (√) في المكان الذي يعكس رأيكم مؤكداً لكم بأن البحث سوف يستخدم للإغراض العلمية فقط فلا داعي لذكر الاسم شاكراً تعاونكم ...

مع فائق .... التقدير والاحترام

الباحث

أ: بيانات خاصة بالمجيبين

## تقييم عوامل النجاح المرجحة في إطار ادارة المعرفة اثنان (2.0) والاستعراض الاستراتيجي

### - دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك -

في أدناه مجموعة من الفقرات المعبرة عن شخصيتكم يرجى الإجابة عليها لطفًا.

1-الجنس: .....

2-التحصيل العلمي: .....

3-عدد سنوات الخدمة: .....

4-المهنة: .....

5-المنصب: .....

ب: بيانات خاصة بإجابات المبحوثين حول متغيرات أبعاد الدراسة

اولاً: ادارة المعرفة 2.0: ومن أهم أبعادها هي:

1. التنشئة الاجتماعية

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	تدعم منظمتنا التعلم الالكتروني والمدعوم بالانترنت كوسيلة جيدة للحصول على المعرفة وتوزيعها					
2-	تؤمن منظمتنا دور تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت كامن حاسم لتفاسم المعرفة والحياة الاجتماعية للتعلم					
3-	توفر منظمتنا جلسات افتراضية غير رسمية للعاملين في المنظمة عبر تقنيات للتخاطب والتفكير والمناقشة، حيث يمكن من خلالها وضع الافراد وجها لوجه للتعرف على زملائهم في فضاء غير رسمي					
4-	تتوفر في منظمتنا ادوات الويب التي تساعد على تفاسم المعرفة والخبرات من خلال خلق مساحة كبيرة والتي تمكن العاملين من ان يكونوا معا والتشارك بالمعلومات بصورة غير رسمية					

2- التخريج:

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5-	تشجع منظمتنا الحوار الهادف من خلال تقنيات المحادثة كاحد ادوات الويب، حيث تتيح للمستخدمين التفاعل المباشر مع محتوى لقائهم.					
6-	يضع الافراد في منظمتنا معرفتهم حول موضوع معين ويخرجون تلك الخبرة ويضعونها على صفحة التحوار					
7-	تشجع منظمتنا اخراج المعرفة في عقول الخبراء مما يوجب عليها حفظ المعرفة من خلال تحويلها الى معرفة صريحة باستخدام ادوات التواصل الاجتماعي					
8-	تسعى منظمتنا الى توظيف صفحات التواصل الاجتماعي لدعم نظام ادارة المعرفة حيث ستصبح اساس لعمليات العمل الفعلي					

3. التجميع:

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
9-	يتم حل المشاكل في منظمتنا من خلال دمج أفضل وسائل البحث في المواقع الاجتماعية وتقنيات المنظمة					

## تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان (2.0) والامتياز الاستراتيجي

### - دراسة لبعض العوامل الصناعية في محافظة كركوك -

10-	تركز منظمتنا على المبدعين في برمجيات ادارة المحتوى من خلال دمج ادوات التعلم وجعلها متاحة للأفراد				
11-	تتيح منظمتنا استخدام البريد الالكتروني وان الرسائل التي ترد للقارئ في كل مرة عند مصدر معين سيولد محتوى جديد				
12-	يمكن الأفراد في منظمتنا من استخدام كافة ادوات الويب لفرز وتصنيف واعادة تنظيم المحتوى للمعرفة الصريحة بحيث يمكن دمجها مع غيرها من المعرفة الصريحة لاطلاق الافكار الجديدة وخلق معرفة جديدة				

#### 4. التدويب:

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13-	تشجع منظمتنا التعلم لبناء المعرفة لان المحادثة تعمل على صقل المعرفة. فتنقيات المحادثة عبر مواقع التواصل الاجتماعي تحقق فوائد كبيرة للمنظمة					
14-	تشجع منظمتنا على استخدام تقنيات الويب للمشاركة بين المستخدمين من أجل جمع المعرفة والتي ستزيد من القيمة الاجمالية للمعرفة					
15-	تركز منظمتنا على تقديم الحلول التكنولوجية، والمفيدة لادارة المعرفة لانها تركز على دعم المعلومات والحصول على قاعدة معرفية للمنظمة					
16-	تسهل ادوات الويب في تدويب المعرفة كطريق أكثر سهولة، والتي تشجع العاملين من التعبير عن أنفسهم					

ثانيا: الاستشراف الاستراتيجي: ومن أهم أبعاده هي:

#### 1- المسح

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17-	يمتلك منظمتنا معلمات متقدمة لمعرفة تحركات المنافسين.					
18-	لدى منظمتنا معرفة بتوجهات المنافسين واستراتيجياتهم المستقبلية					
19-	غالباً ما نشخص الفرص قبل منافسينا بشكل يمكننا من اقتناصها لتحقيق اهداف المنظمة.					
20-	. بناء على معرفتنا بمنافسينا لدينا القدرة على تقديم خدمات جديدة مرغوبة من قبل الزبائن					

#### 2- تقنية دلفي

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21-	لدينا في كثير من الاحيان اجتماعات متعددة الوظائف لمناقشة اتجاهات تطور المنافسة.					
22-	تعمل المنظمة على توزيع الوثائق (التقارير ونشرات الاخبار) حول المنافسين على الفريق المؤهل لمناقشتها.					
23-	تشجع منظمتنا الاعتماد على فريق عمل كفوء ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات اتجاه المنافسة في المستقبل.					
24-	لدى منظمتنا لجنة من الخبراء مكلفة بدراسة وتقييم أثر التطورات التكنولوجية المحتملة على المنافسة.					

## تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار احادرة المعرفة اثنان (2.0) والامتهراض الامتهراض

### - حادرة لبعض الحركاء الصناعية في مائة حركاء -

#### 3- عصف الافكار

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
25-	يشجع منظمنا على طرح الافكار الجديدة لتغيير خطة التنافسية لتقييم اثارها المستقبلية.					
26-	لدينا بصورة منتظمة اجتماعات مشتركة بين الادارات الاخرى لتحديث معلوماتنا عن منافسينا.					
27-	افكارنا الحالية لا تقوى على مجارات المنافسين بل نسعى لتقليدهم.					
28-	تعتمد منظمنا برامج تدريبية متقدمة لتشجيع العاملين على العمل المبدع					

#### 4- السيناريوهات:

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
29-	تعتمد ادارة منظمنا على رسم أكثر من سيناريو للتغلب على المنافسة.					
30-	لدى ادارة منظمنا أكثر من سيناريو لتحسين اداء الخدمة المقدمة للزبائن					
31-	تعمل منظمنا على وضع توصيفات للأوضاع المستقبلية المحتملة لمعرفة توجهات وتوقعات الزبائن.					
32-	تستخدم منظمنا تطبيقات في البرامج الجاهزه التي تساعد على ابتكار اساليب جديده تختلف عن المنظمات المنافسة.					

ثالثا: عوامل النجاح الحرجة: ومن أهم أبعادها هي:

#### 1-مساندة الإدارة

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
33-	تدرك إدارة المنظمة كمية الموارد (الأموال، الموظفون، الأجهزة) الضرورية لنجاح الشركة.					
34-	تستلم إدارة المنظمة وياتنظام معلومات عن البرامج التي تنفذ داخل المنظمة.					
35-	تشعر الإدارة فرق العمل داخل المنظمة بدعمها عن طريق الكتابة.					
36-	تدعم إدارة المنظمة الموظفين عند تعرض المنظمة للآزمات.					

#### 2-الاتصالات

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
37-	هناك سرعة في الحصول على المعلومات وإيصالها لتنفيذ المهام والأعمال.					
38-	هناك دقة في الحصول على المعلومات وإيصالها لتنفيذ المهام والأعمال.					
39-	نتيجة سهولة الاتصال ووضوح لغة الرسالة يتوفر الوقت والجهد.					
40-	الإسهام في تقليص معدلات الأخطاء نتيجة الدقة في نقل محتوى الرسالة الاتصالية.					

#### 3-التعلم

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
41-	تشجع منظمنا تعلم أساليب التنافس وتوفير مناخ للإبداع والابتكار.					
42-	يسهل تعلم الموظفين عملية نقل المعرفة(الخبرة).					
43-	يحضر العاملون في المنظمة المحاضرات والعروض والمعارض العلمية باستمرار.					
44-	تتبنى المنظمة أفكار ومداخل جديدة حول أداء العمل مع إجراء تجارب متخصصة.					

#### 4-إدارة التغيير



## Abstract

Knowledge management represents one of the modern thankful development in the modern management philosophy, and effective application that considered the most harmonized with environment changes in the business world, in order to reach to the critical success factors, the organizations should use the modern technologies to knowledge management 2.0 and methods of the Strategic foresight. Therefore, the thoughts problems of the study from this side of view-produced hypothesis represented in the effect of the knowledge management 2.0, would be increase by Strategic foresight in the critical success factors. This study is to reconsider and to concentrate on the nature of the relations in the studied organizations, the study deals with problem by answering the question: does the impact of knowledge management 2.0 increased through Strategic foresight of the critical success factors in the studied organizations.

The availability of the dimensions of the Strategic foresight in any organization, this indicates the join of this organization and to combine the Team Strategic foresight, the assumptions of the research that there are dimensions in the investigated organization and the effectiveness of these dimensions over the critical success factors of the organization .

Research problem came as a question of: is there a significant correlation and influence between the Strategic foresight with its all dimensions and its critical success factors?

Six companies from the private sector were chosen in Kirkuk as a sample, (74) persons were questionnaire occupying different positions such as managers , deputies , head of departments in the investigated companies. The results showed an assertion of positive significant correlation between the Strategic foresight with its five dimensions and the critical success factors.

The results showed also, there is a positive significant correlation between each dimension of the Strategic foresight and the critical success factors. There is also a significant influence of the Strategic foresight with its dimension gathered in its critical success factors, and there is a significant effect for each dimension. The Strategic foresight considered independence variable with out of the change that is happened in the critical success factors as it is dependant variable.