

دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري

ديوان الرقابة المالية في العراق

المستخلص

(72)

Abstract

The strategies of knowledge management have become the basis in the promotion of core competencies. Therefore gained an increasing prominence. This led the administrations of organizations to work to effectiveness of there strategies, which results to build there core competences through teamwork, empowerment and personal effectiveness of employees. From this arises research problem about the organizations leaders recognize extent of knowledge management strategies which that lead to core competence. In addition the research tray definition the relation and nature of affect between its variables. The research was carried on sample (72) managers from board of supreme audit in Iraq and used statistical tools and methods.

The major results are: the codification strategy relation and effect in significance with core competence in individual and gross levels. But the personalization strategy relation and effect with core



المحور الأول / منهجية البحث وإجراءاته وأدواته

أولاً- مشكلة البحث

:

-
-
-

ثانياً- أهمية البحث

ثالثاً - أهداف البحث

(
:

(

-1
-2
-3

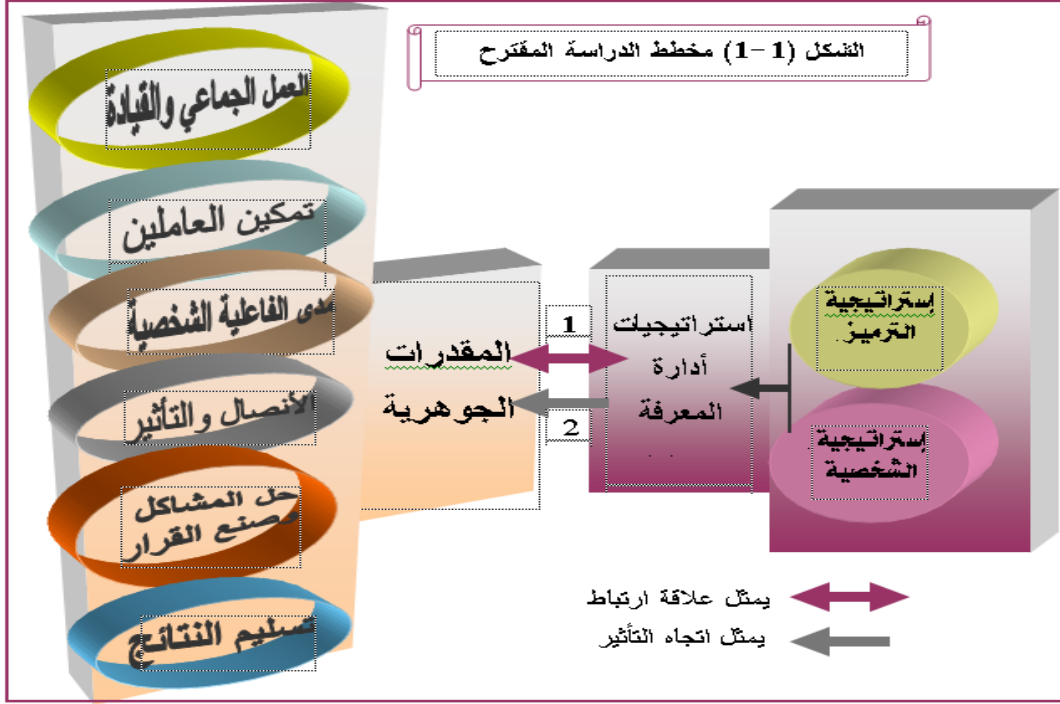
رابعاً- مخطط البحث المقترح

(Merton,2005)

()

(Hanson,etal:1999)

(1-1)



خامساً- فرضيات البحث

:

)

:

(

-1

-2

-3

()

:

)

:

(

-1

-2

-3

سادساً- منهج البحث

(Descriptive)



سابعاً- أدوات البحث وأساليبه الإحصائية

: .. -
-
-
(Spearman) -
-
-

ثامناً- المقاييس المستعملة واختبارات الصدق والثبات

-1

(1999 : 291)

:(%27) (%27)
(3.61) (4.26)
(t) (0.12) (0.18)
(2.34) (t)
(n₁+n₂-2) 0.05 (3.50)
(1.66)
(Reliability) -2
(Split Half)

(Spearman-Brown) (0.67)
(0.69) (Spearman)
(0.71)

تاسعاً- مجتمع وعينة البحث

(72) (203)
(14) (3) (3) (6)
(14) (3) (29)
(%35.4)



المحور الثاني استراتيجيات إدارة المعرفة

:

اولاً- مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة

(1) (91: 2008)

:

(1)

	(Bierly, 1999:2)
	(Zack,1999,125)
	(Krog,etal,2001:426)
	(Garry, 2003 :8)
	(Hjorland,2003::87
	(mentzbreg,2003 :5)
	(snowden,2003:6)
	(Drucker , 2004 :49)
	(Kotler,2005)
	(Etzel,2007:567)
	(Kasten,2007:44)
	(Prusak,2008:1)

:

:

:

:

ثانيا- أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة

(Roos&victor,1999:348)

.(Hansen etal,1999:110)

.(Sanchez &Compos ,2003:10)



(kakabadse etal, 2003:79)

:

(O Donohue etal,2007:75)

ثالثاً- أهداف استراتيجيات إدارة المعرفة

(Pardo,2008:3) (Snowden,2003:2) (Duffy,2000:64)

(Al Juboori,2004:4)

(Du Plessis,2007:91)

:

(Sadler,2007:330)

:

رابعاً- أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة

(Hansen etal,1999:110)

⋮

:

(SWOT)

.(Hitt,2003:419)

:

()

.(Zack, 1999:139) ()

)

()



(Bierly,1999)

(Mcelorry,2000)

(Mcelory,2000) .(101:2008)

(Kasten,2007:47) .(78 :2002)

(Krogh etal, 2001:426-434)

(2)

(2)

الاستراتيجيات				الأهداف
التحويل	التحقيق	التوسع	الترافعة	الإستراتيجية
خلق معرفة جديدة تعزيز عمليات الأعمال	نقل المعرفة إلى الشركاء	التوسع بالمعرفة الخاصة بالعمليات الحالية	نشر المعرفة في المنظمة	الكفاءة
خلق معرفة جديدة للإنتاج والإبداع	نقل المعرفة من الشركاء وتحويلها إلى إبداع	ابتكار عمليات جديدة وإبداع منتجات	نشر المعرفة تطوير عمليات الإبداع	الإبداع
خلق معرفة جديدة لتقليل المخاطرة	نقل المعرفة من الشركاء لتقليل المخاطرة	تطوير المعرفة لتقليل المخاطر والمفاجآت	تقليل مخاطرة الموارد ونشر المعرفة بين المنافسين	إدارة المخاطرة

Source: Krogh, George Von etal,(2001), " Making the Most of Your Company s Knowledge : A Strategy Framework":435)



(Prusak,2008:5)

: : :
:
:
(Hansen,1999:107)
(Merono-Cerdan etal,2007:64) (96 :2006) (78 :2002)
: (112 :2008) (163 :2008)
() ()
() :

خامسا- المداخل الإستراتيجية لإدارة المعرفة

.(Saito etal, 2007:98)

:

-1

.(Alavi & Lender, 2001:104)

:

.(Saito etal,2007:99)

.(Heising, 2001:13)

.(Choi & lee,2002:173)

.(Umemoto,2004:89)



(Zack,1999:109).

:

(Hansen etal, 1999:107).

(Saito,2007:100).

:

(Stonehouse,2001:119).

(Prusak,2008:3).

:

سادساً- أسس اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة

(Bierly,1999:12)

:

:

(Zack,1999:114)

:

:

(kasten,2007:46)

:

:

(Prusak,2008:4)

:

:

:



المقدرات الجوهرية

(Taylor 1996:409)

(Fayol)

(M.Weber)

(Selznick: 1959)

(Andrews,1971) (Penrose,1959)

(107:2000)

(Prahalad & Hamel,1990)

(Harvard)

(Core Competencies)

(Spendlove,2007 : 9)

(Hitt, etal,2001:10) (Sochmaker,1993) (Poyhonen,2004:84)

(Cardy & Candz,2007:31)

(Prahalad & Hamel)

(3)

(3)

	(Prahalad&Hamel 1990:82)
	(Stalk etal, 1992: 62)
	(Hamel & Hence, 1994:113)
	(Pitts& Lei,1996:68)
	(Johanson&Scholes,1997:141)
	(Teece,2000:33)
	(Hit etal,2001:113)
	(Poyhonen,2004:82)
	/) (15:2005)
	(Tinto,2005:5)
	(Dess etal, 2007:144)
	(Deyer , 2008:144)



(Johanson&Choles,1997:144)

(Harrison&John,1998:45)

(Viedma&Marti,2004:432)

(Cardy&Gandz,2007:31)

(Geraldi,2007:8) (Spendlove,2007:407)

:(Waddlle.2002:46) (Lambe,2002:12 (Thompson&Richardson,2000:3)

-1

-2

-3

-4

-5

-"

(Cool,1989) (Mazzarol &Soutar,1999:296)

:
:

(Fahy,2000:97)

(Dess etal,2007:94) (Hitt,2003:84)

:
()

:

:



-

(Coyne,etal,1997:44-45)

:

:

*

(Mazzarol, 1999:292) .

(Hellriegel etal,2002:173) (Kay,1993:29)

:

:

-

-

-

:

-

-

:

:

(Boxall & Purcell, 2008 :85)

:

:

:

:

المبحث الثاني / وصف أهمية متغيرات البحث

أولاً- عرض نتائج محور إستراتيجيات ادارة المعرفة

(4)

(33-14)

(3.56)

(10.65) (0.37)

(3.79)

(3.34)

-1

(3)

(3.79)

(%21.61) (0.86)

(19)

(23-14)

(4.14) ()

) (17)

(%16.38) (0.68)

(3.57)

(%21.98) (0.85)

()



(3.34)	(4)	(32)	(33-24)
(0.93)	(0.75)	(1.97)	(25)
(%27.57)	(%17.64)	(%53.19)	(1.05)
(4.28)	(2006)	(2007)	(315)
(15)	(%17)	(%14)	(272)
(12)			

(4)

(72 =)

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										استراتيجيات إدارة المعرفة
			1		2		3		4		5		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
26.620	0.969	3.64	1.4	1	12.5	9	25.0	18	43.1	31	18.1	13	تتوافر في المنظمة نظم معلومات سريعة وفائقة الجودة والموثوقية بإعادة استعمال المعرفة المرزومة
24.0833	0.867	3.60	1.4	1	13.9	10	15.3	11	62.5	45	6.9	5	تستثمر المنظمة في موجودات المعرفة مثل الأفكار والإبداعات والتغيير.
19.304	0.749	3.88	1.4	1	2.8	2	18.1	13	62.5	45	15.3	11	تستعمل المنظمة المعرفة المتوافرة لديها مرات متعددة
21.984	0.853	3.57	1.4	1	9.7	7	29.2	21	50.0	36	9.7	7	تستخدم المنظمة فرق كبيرة ذات معدلات عالية من المشاركة.
15.463	0.617	3.99			2.8	2	8.3	6	61.1	44	16.7	12	تركز المنظمة على تحقيق منافع كبيرة من معرفتها السريّة.
16.376	0.678	4.14			2.8	2	8.3	6	61.1	44	27.8	20	تطور المنظمة نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويبيع استخدام المعرفة.
23.978	0.892	3.78	2.8	2	2.8	2	27.8	20	47.2	34	19.4	14	تستثمر المنظمة بشكل كبير في تكنولوجيا المعلومات بقصد ربط الأشخاص بالمعرفة المرزومة.
22.487	0.886	3.94	1.4	1	5.6	4	16.7	12	50.0	36	26.4	19	توظف المنظمة خريجي الكليات المتناسبين لإعادة استعمال المعرفة و لوضع حلول للمشكلات.
28.997	1.070	3.69	5.6	4	8.3	6	18.1	13	47.2	34	20.8	15	تستعمل المنظمة أسلوب تدريب الأشخاص و فرق العمل والتعلم عن بعد.
28.777	1.059	3.68	6.9	5	5.6	4	18.1	13	51.4	37	18.1	13	تقوم المنظمة بمكافحة الأشخاص الذين يتسرون قاعدة المعرفة.
21.169	0.864	3.79											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لاستراتيجيات المعرفة



دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق

16.205	0.63	3.90			2.8	2	16.7	12	68.1	49	12.5	9	كوافر المنشورة التحليلية القوية والمبدعة حول المشاكل الإستراتيجية عبر قنوات الخبرة الشخصية.
53.197	1.05	1.97	44.4	32	23.6	17	23.6	17	6.9	5	1.4	1	كسوفي المنظمة أجور عالية عند تقديم حلول للمشاكل المعقدة.
33.019	1.02	3.08	11.1	8	12.5	9	34.7	25	40.3	29	1.4	1	كسكخدم المنظمة فرق عمل صغيرة ذات مشاركة محدودة من العمل مع الآخرين.
44.978	1.05	2.33	29.2	21	22.2	16	34.7	25	13.9	10			كركيز المنظمة على إدارة مامش عوائد عالي.
23.614	0.87	3.68	2.8	2	5.6	4	25.0	18	54.2	39	12.5	9	كطور شبكة اتصال لربط الأشخاص لتسهيل المشاركة في المعرفة.
23.692	0.88	3.71	2.8	2	5.6	4	23.6	17	54.2	39	13.9	10	كستثمر المنظمة بشكل معتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
32.695	1.04	3.19	9.7	7	9.7	7	38.9	28	34.7	25	6.9	5	كسكخدم المنظمة الذين يستهويهم حل المشاكل ويحملون العوض.
26.925	0.97	3.61	2.8	2	15.3	11	11.1	8	59.7	43	11.1	8	كقوم المنظمة بتدريب الأشخاص عن طريق تقديم المنشورة من شخص لآخر.
17.640	0.75	4.28	1.4	1	1.4	1	5.6	4	51.4	37	40.3	29	كشجع المنظمة على التعلم الإلكتروني .
30.692	1.11	3.61	8.3	6	2.8	2	29.2	21	38.9	28	20.8	15	كقوم المنظمة بمكافأة الأشخاص مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.
27.57	0.93	3.34											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لاستراتيجية الشخصية
10.65	0.3796	3.5638											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لاجمالي استراتيجيات ادارة المعرفة.

استراتيجية المعرفة الشخصية

(4)

(83-34)

(4.09)

(0.64) (15.67%)

(4.24)

-:

(3)

(4.03)

(0.78) (19.50%)

(4.16)

(37-34)

(17.26%)

(0.72)

:

(38)

(41-38)

(

(15.24%) (0.62)

(4.08)

(3.74)

(

(41)

(1.07) (28.74%)

(9)

(4-3)



		:	-
(3.99)	(0.82)	(4)	
	(%20.75)		
			-
	(4.14)		
	(%17.11)	(0.71)	
:			
(4.22)			
(%68)			
		:	(16.1)
(%18.20)	(0.73)	(4.05)	
			-
		(4)	
	(3)	(4.07)	
		(%16.94)	(0.68)
			-
(3)	(4.24)		
		(%15.07)	(0.64)
		(63,62,61,60,59)	



	(4.08)			
(0.72))			(%17.88)
(()		(83-64)
(4.15)	(%17.17)	(0.71)		
)		.		
(0.72)	((4.00)		(
)			(%18.49)
				(4.08)
		(%16.67)	(0.68)	
		(4.10)	()
				(%19.20) (0.79)

(3-3)



أ- العن بجدية تحقيق النتائج .													
13331	0.562	4.22	-	-	1.4	1	2.8	2	68.1	49	27.8	20	الرغبة بقبول المسؤولية في المجال المفيد من العن وتقييم النتائج المطلوبة .
16348	0.685	4.19	1.4	1			6.9	5	61.1	44	30.6	22	إدانة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وليس الاستسلام سهواً للمصاعب والعراقيل .
18349	0.778	4.24	1.4	1	1.4	1	8.3	6	50.0	36	38.9	28	المحافظة على الهدوء والسكينة عند التعرض لتضغوط
1601	0.68	4.22											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للعن وتحقيق النتائج
ب- تعزيز التغيير والتحسن المستمر													
1875	0.765	4.08	1.4	1	1.4	1	12.5	9	56.9	41	27.8	20	العن بسرعة ومرونة نحو التغيير .
15176	0.645	4.25	-	-	1.4	1	6.9	5	56.9	41	34.7	25	البحث عن الفرص للتعليم والتطوير والتمارين للمهارات الجديدة .
17174	0.699	4.07	-	-	1.4	1	16.7	12	55.6	40	26.4	19	إدارة المشاكل بذهنية منفتحة والبحث عن طرق تطوير العمليات والتمارين.
18189	0.750	3.97	-	-	1.4	1	25.0	18	48.6	35	25.0	18	المضي بجرية المداخل والوسائل الجديدة لتطبيق التكنولوجيا.
21301	0.835	3.92	1.4	1	4.2	3	18.1	13	54.2	39	22.2	16	دعم الآخرين شبي التغيير.
1820	0.7388	4.058											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتعزيز التغيير
1711	0.71	4.14											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتفاعلية الشخصية
الاتصال والتأثير													
12.627	0.519	4.11					8.3	6	72.2	52	19.4	14	استعمال لوسيلة / لغة والنمط المناسب للاتصال بالأشخاص وبالوضع المناسب .
21.908	0.861	3.93	2.8	2	2.8	2	15.3	11	56.9	41	22.2	16	الكتابة بطريقة مختصرة ومهيكلة (منظبة) جيداً.
18.300	0.732	4.00	1.4	1	4.2	3	13.9	10	59.7	43	22.2	16	الإصغاء جيداً وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاهتمام المشترك.
17.007	0.682	4.01	1.4	1	1.4	1	9.7	7	69.4	50	18.1	13	المداخلات ذات الصلة بالوقت المناسب في اللقاءات والمناقشات .
14.895	0.642	4.31				1	5.6	4	54.2	39	38.9	28	التعامل بثقة مع الآخرين وإذا اقتضت الضرورة الثبات على موقفك دون أن تسبب إزعاج الآخرين.
16.94	0.6872	4.072											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للاتصال والتأثير
حل المشكلات وصنع القرار													
14.00	0.61	4.35			1.4	1	2.8	2	55.6	40	40.3	29	تحديد العناصر الأساسية للمشكلة وأسبابها .
13.53	0.57	4.25			1.4	1	2.8	2	65.3	47	30.6	22	جمع وتفسير المعلومات المتعلقة بالمشكلة مع التركيز على النقاط الأساسية والاستنتاجات .
16.49	0.69	4.17			1.4	1	12.5	9	54.2	39	31.9	23	تطوير مجموعة من الأفكار والحلول والتوصيات اللازمة .
14.45	0.61	4.22			1.4	1	5.6	4	62.5	45	30.6	22	التشاور مع الآخرين حول تقييم التأثير المتبادل للقرارات .
16.89	0.71	4.21			1.4	1	8.3	6	56.9	41	33.3	24	الأخذ بالاعتبار محددات القرار وتوقيتها مع حدود السلطة الممنوحة إليك .
15.07	0.64	4.24											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لحل



(أ) - التركيز على الزبائن والخدمة المقدمة													
15406	0.664	4.31	-	-	1.4	1	6.9	5	51.4	37	40.3	29	البناء والمحافظة على علاقات عمل إيجابية مع الزبائن
17074	0.712	4.17	1.4	1	1.4	1	5.6	4	62.5	45	29.2	21	التكثف عن المطالبات والتوصل إلى حلول العصبية مع الزبائن .
17439	0.715	4.10	-	-	1.4	1	16.7	12	52.8	38	29.2	21	إدارة توقعات الزبائن من خلال توضيح ما هو ممكن وما هو غير ممكن.
18775	0.751	4.00	-	-	2.8	2	19.4	14	52.8	38	25.0	18	الاحصاء على تغذية عكسية منتظمة من الزبائن
1717	0.71	4.15											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف للتركيز على الزبائن
(ب) - تطوير وتقديم سياسات وبرامج فاعلة.													
14987	0.60	4.03	-	-	-	-	16.7	12	63.9	46	19.4	14	التأسيس على مخرجات ومافع واضحة تحس مستوى عالي أو أسفليات إستراتيجية.
17487	0.71	4.06	-	-	1.4	1	18.1	13	54.2	39	26.4	19	الأخذ بالرؤية القوية الأمد والرؤية الشمولية تفحصاً ذات الأثر البالغ .
22305	0.86	3.86	-	-	8.3	6	19.4	14	50.0	36	22.2	16	الأخذ بمصالح الفرق سواء في داخل المنظمة أو خارجها
18324	0.71	3.88	-	-	2.8	2	23.6	17	56.9	41	16.7	12	تطبيق المدخل الإبداعي والتمرن.
2200	0.86	3.90	1.4	1	4.2	3	20.8	15	50.0	36	23.6	17	وضع الافتراضات على أساس كحتمين لعائد والمخاطرة
17146	0.69	4.03	-	-	-	-	22.2	16	52.8	38	25.0	18	تخطيط وتطبيق مبادئ إدارة المشروع لتطوير وتقييم السياسات والبرامج.
16506	0.69	4.15	1.4	1	-	-	8.3	6	62.5	45	27.8	20	التأسيس من خلال عمليات التقييم وإعادة النظر بالأداء
15036	0.62	4.11	-	-	1.4	1	9.7	7	65.3	47	23.6	17	إدارة القضايا والمسئوليات الحالية بفاعلية.
1849	0.72	4.00											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتطوير السياسات فاعلة
(ج) - إدارة العمل والموارد لتحقيق النتائج													
14189	0.56	4.01	-	-	1.4	1	11.1	8	72.2	52	15.3	11	وضع أهداف ومسؤوليات إنجاز شخصية واضحة متفق عليها ومسؤولية مع أسفليات وأهداف الفريق.
17955	0.73	4.06	-	-	5.6	4	6.9	5	63.9	46	23.6	17	وضع الخطط والجدول الزمني الفاعلة والمساحات بالوقت للتعامل مع الظروف .
14508	0.61	4.17	-	-	1.4	1	6.9	5	65.3	47	26.4	19	مرابطة التقدم والاسجابية السريعة والفاعلة لتغيرات في الأسفليات والتوفيقات.
18284	0.75	4.08	-	-	2.8	2	15.3	11	52.8	38	29.2	21	البحث عن الطرق الفاعلة والأقل كلفة لتحقيق النتائج
18423	0.75	4.06	1.4	1	1.4	1	12.5	9	59.7	43	25.0	18	تحديد الموارد الضرورية لتسليم النتائج وتطبيق الإجراءات الصحيحة للسيطرة على الموارد.
1667	0.68	4.08											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لإدارة العمل والموارد
(د) - استغلال المعلومات والمعرفة													
1864	0.78	4.19	1.4	1	2.8	2	5.6	4	55.6	40	34.7	25	معاملة المعلومات والخبرات والمعرفة كموجودات جوهرية.
2025	0.80	3.97			6.9	5	12.5	9	56.9	41	23.6	17	استقصاء أسس تكنولوجيا في الحساب وإدارة ونشر وتوزيع المعلومات .
1872	0.78	4.14	1.4	1	2.8	2	6.9	5	58.3	42	30.6	22	ضمان المشاركة في المعلومات والمعرفة مع الذين هم في حاجة لها .
1920	0.79	4.10											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لا
1788	0.72	4.08											الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لتسليم النتائج



المبحث الثالث / اختبار العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث

	(0.01)	(0.05)	(t)	(t)	
(F)			(0.01)	(0.05)	(F)
	()	()	
		(%50)			
		:			:
(P ≤	(P ≤ 0.01)		(t)		0.05)
))		()	
(:	(6)		
(%100)	(7)		(0.01)	(7)	-
)		(
		.	(3)		-
(7)		(%43)		(0.01)	
()	
	(7)	.	(6)		-
			(0.01)		(%86)
)			
		(
(16)		(%76)		(21)	-



(6)

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

العلاقات المعنوية	الاهمية النسبية	اجمالي المقدرات الجوهرية		تسليم النتائج		حل المشكلات وضنغ القرار		الاتصال والتأثير		مدى الفاعلية الشخصية		تمكين العاملين		العمل الجماعي وجاهزية القيادة		المقدرات الجوهرية استراتيجيات إدارة المعرفة
		t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	
1- ستراتيجية الترميز	%100	7	4.569	**0.456	4.249	**0.407	3.417	**0.348	3.901	**0.394	4.249	**0.407	6.791	**0.461	3.656	**0.307
2- ستراتيجية الشخصية	%43	3	2.678	**0.249	0.954	0.053	- 0.221	0.001	0.844	0.084	1.526	0.131	3.095	**0.301	3.784	**0.379
3- اجمالي استراتيجيات المعرفة	%86	6	6.986	**0.534	4.015	**0.399	1.363	0.128	4.050	**0.404	3.901	**0.394	6.986	**0.534	4.945	**0.437
		16		3		2		1		2		2		3		3
	%76.19			%100		%67		%33		%67		%67		%100		%100

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

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

"-

(F)

(F)

(0.01) (0.05)

)

()

(

:

(7)

(7)

(7)

-1

(0.01)

.(18-3)

(%100)

(0.05)

(

)

()

(

)

:(8)

(0.253607)

(0.452284)

(0.198677)

(7) قيمة (F) المحسوبة لتفادي استراتيجيات إدارة المعرفة في المقدرات الجوهرية (n=72)

النتائج الجوهرية	أعلى القدرات الجوهرية		تسليم النتائج		حل المشكلات وجمع القرار		الاتصال والتأثير		مدى اللامية الشخصية		تفكي العامين		العسل الجماعي والقيادة		المفردات الجوهرية استراتيجيات أراء الموفقة
	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	
الأهمية النسبية	0.7	20.87	0.12	9.93	0.05	4.43	0.06	4.89	0.21	18.05	0.40	46.12	0.17	14.32	استراتيجية التوسيع
%100	7	20.87	0.12	9.93	0.05	4.43	0.06	4.89	0.21	18.05	0.40	46.12	0.17	14.32	استراتيجية الشخصية
%43	3	6.99	0.01	0.91	0.00	0.05	0.01	0.71	0.03	2.33	0.12	9.57	0.15	12.71	أعلى استراتيجيات إدارة المعرفة
%86	6	24.31	0.062	5.43	0.03	1.86	0.57	4.20	0.18	15.22	0.41	48.80	0.26	21.45	استراتيجية
	16	3	2		1		2		2		3		3		استراتيجية
%76.19		%100		%67		%33		%67		%67		%100		%100	استراتيجية

* قيمة (F) الحدوث عند مستوى معنوية 0.05، و(3.73) قيمة (F) الحدوث عند مستوى معنوية 0.01 = (6.48)



(3) (7) (%43) -2
 () () ()
 () ()
 (8)

(8)

		()		
0.146941				
0.098838				
0245779			0.754221	

(0.146941)
 (0.245779) (0.098838)
)
 ()
 (%86) (7) (6) -3
 (0.05) (0.01)
) ()
 (Zack,1999)
 (%76.19) (21) (16)
)



المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

-1

-2

-3

-4

-5

-6

ثانياً: التوصيات

-1

-2

-3

-4

-5

-6



المصادر

- | | | |
|--------|--------|----|
| 1 | (2008) | -1 |
| (2002) | | -2 |
| 2 98 - | (2008) | -3 |
| ... / | " 2000 | -4 |
| ..(5) | | " |
- 5- Alavl, M. & Leidner, D., (1999), "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits", Communication of the Association of Information Systems, VOL. 1 article. 7.
- 6- Al-Juboori, Abdulrahman, (2004), "The Global Knowledge Management Challenge Building New Global Manager and Global Attitude Change & Other Competencies".
- 7- Beckman T. (1998), "Knowledge Management: A Technical Review, GWU Working Paper, Washington.
- 8- Boxall, peter & Purcell, John, (2008), "Strategic Management Human Resources: The Pursuit of Productivity, Flexibility and Legitimacy", Oxford University Press.
- 9- yown,j,s.,Duguid,p.,(1998), "Organizing knowledge", California management review , 40,3,90-11.
- 10- Cardy, Robert L. & Gandz Jeffrey, (2007), "Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change", Development And Learning in Organizations, VOL 1, NO.3, P.P:31-34, Emerald Group publishing limited.
- 11- Choi, B.& Lee, H.(2002), "Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process ", Expert system with applications VOL.23. P.P:173-187.
- 12- Coyne , P. Kavin , etal , (2004), is your competence A mirage?", The McKinsay,Quarterly.
- 13- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B.(2007), Strategic Management Greating Competitive Advantages, 3ed, Mc Graw- Hill, Irwin.
- 14- Duffy, Jan,(2000), "Knowledge Management: To Be or Not To Be", The Information Management Journal.
- 15- Du Plessis, Marina, (2007), " knowledge Management: What Makes Complex Implementations Successful? " Journal of Knowledge Management, VOL 11 NO.2,P.P:91-101, Emerald publishing limited.
- 16- Hansen, Morten t. etal, (1999), "What's Your Strategy For Managing Knowledge", Harvard Business review, Reprint 99206.
- 17- Hitt, Michael A, etal, (2003), "Strategic Management, Competitiveness and Globalization", South-Western College Publishing, Ed.5.
- 18-Heisig, Peter, (1999), "Secure Tacit And External Knowledge in The Insurance Industry", Thomas Miller & co. ltd www.thomasmillir.com.
- 19-Kakabadse, Nada k. etal, (2003), " Reviewing The Knowledge Management Literature: Towards A Taxonomy ", Journal of Knowledge Management , VOL7 NO.4.



- 20- Kasten, Joseph, (2007), "Knowledge Strategy and Its Influence on Knowledge Organization", Proceeding of The North American Symposium on Knowledge Organization, vol.1,p.p.44-54, <http://dist.sir.arizona.edu>.
- 21- Kay J.,(1993), "Foundation of Corporate Success", Oxford University Press, Oxford.
- 22- McElroy, Mark W. (2002), "Social Innovation Capital", Journal of Intellectual Capital, VOL.3 NO.1,P.P.30-39, MCB Up Limited.
- 23- Merton, Robert C.,(2005), "Core Competence Framework", Harvard press,NO.302A.
- 24- O'Donohue, Wayne etal,(2007), "The psychological contract of Knowledge Workers", Journal of knowledge management, VOL.11 NO.2.P.P.73-82.
- 25- Prusak, Larry, (2008), "Knowledge Management A Strategy Perspective", The Institute For Knowledge Management, www.knowledgeboard.com
- 26- Sadler, Philip, (2007), "Strategic Management" , kogan Page Limited, 120 Pentonville Road London, NI, Jn, P: 329-331.
- 27- Saito , Andre etal ,(2007), A strategy-based ontology of knowledge Management technologies ,journal of knowledge management, Vol.11 , no: 1 , pp : 97-114.
- 28- Sandelands, L.E. & Stablein, R. E., (1987), " The Concept of Organization Mind " in Bacharach.s. and Di Tomaso, N.(EDS) Research in The Sociology of Organizations, VOL 5,JAI Press, Green Wich, ct, P.P.61-132.
- 29- Spend love, Marion, (2007), "Competencies For Effective Leadership in Higher Education", International journal of Education management, VOL 21 NO.5, p.p:407-417, Emerald Publishing Limited.
- 30- Thompson, J. & Richardson, B, (2000), "Strategic Competence Success: Towards A Model of The Competent Seven Competent Organization ", <http://11www.thamsonarning.com.uk> p:3
- 31- Thompsonj.& Richardson , B.(2000) "Strategic & Competence Success: Towards A model of the Comprehensively Competent organization ",<http://www.thomsonarning.com.uk/> , P(3).
- 32- Waddle, Steve, (2002), "Core Competence, Organizational Futuers"INC,UPTON.ST,Bosten www.thecollabrationworks.com.
- 33- Zack, M, (1999), "Developing Knowledge Strategy", California Management Review, VOL, 41 NO.3.