



البنية التحتية لإدارة المعرفة كعامل أساسي لنجاح السيناريو الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية دراسة تحليلية أكاديمية في جامعة الكوفة

أ. م. د. ارادن حاتم العبيدي

الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

ان التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي يمر به عالم اليوم فتح افاقا جديدة في التعليم العالي من اجل تسهيل عملية نقل المعرفة واعطائها طابعا رسميا ونشرها ضمن الاوساط الاكاديمية ، فضلا عن اعتمادها مصدرا اساسيا في اتخاذ القرارات الانية والمستقبلية ، واصبح من المسلم به وبشكل كبير بان المعرفة ترتبط بعمليات الابتكار والابداع والريادة المؤسساتية ، هذا الامر لا يمكن الوصول اليه دون بنية تحتية معرفية داعمة تؤثر بشكل مباشر في رسم السياسة المستقبلية ونجاحها .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تاثير البنية التحتية لإدارة المعرفة وابعادها في نجاح السيناريو الاستراتيجي للمؤسسات الاكاديمية ، تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة الكوفة ، وتم اختيار عينة عشوائية من اساتذة الجامعة ، وتقديم نموذج استراتيجي واختباره من اجل التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ، كان اهمها : ان المعرفة اصبحت عامل اساسي في نجاح المنظمات على اختلاف تخصصاتها وانشطتها وتساهم في تحقيق قدرة عالية في التنافسية ، وهذا يتطلب بنية تحتية سليمة وملائمة لغرض بناء سيناريو استراتيجي ناجح للمؤسسة الاكاديمية.

الكلمات المفتاحية : البنية التحتية لإدارة المعرفة، الابتكار التكنولوجي، صناعات المعرفة، ادارة الموهبة، الاستثمار في الموارد البشرية، التكنوهيكلية، السيناريو الاستراتيجي.

Abstract

The technological progress of today's world opens up new horizons in higher education, in order to facilitate the transfer of knowledge and give it official character and dissemination in the academic institutions, as well as the adoption of a major source of decision-making in the future , and it is becoming widely recognized that knowledge is linked to innovation processes creativity and institutional leadership, this cannot be achieved without a supportive knowledge infrastructure that directly influences the success of future policy.

The aim of this study is to identify knowledge management infrastructure dimensions and its impact on the success of strategic scenario for educational institutions. This study was implemented at the University of Kufa. A random sample of university professors was selected and a strategic model was presented and tested in order to reach a set of conclusions and recommendations. The most important is: Knowledge has become a key factor for organizations success of with different activities and contributes to achieving high competitiveness, this requires an appropriate knowledge infrastructure for building a successful strategic scenario for the academic institution.

Keywords: knowledge management infrastructure, technological innovation, knowledge workers, talent management, investment in human resources, technostructure, strategic scenario.



المحور الاول - الاطار المنهجي للدراسة

أولا / مشكلة الدراسة

خلال العقود الماضية خضعت المؤسسات التعليمية الى عمليات اعادة هيكلة طويلة بالاعتماد على نماذج الادارة التعليمية التي بنيت على مفهوم الادارة الاستراتيجية التي تركز على المستقبل (*Latorre & Blanco, 2013: 270*) ، وقد تم الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي من اجل تخطيط وتقييم اداء المؤسسات التعليمية وتحسين جودتها (*Fooladvand, et al., 2015: 950*) ، هذا الامر لم يعد كافيا واصبحت هنالك مطالبات عالمية حول ضرورة البحث عن عناصر اساسية لتحقيق تحسن في الاستراتيجية المستقبلية ، وبناء السيناريو الاستراتيجي الناجح والافضل (*Latorre & Blanco, 2013: 270*) ، ولعل من ابرز ما ظهر الى السطح هو العوامل المعرفية التي ارتبطت بالثورة المعرفية ، وهنا وجب توفير بنية تحتية معرفية مبنية على اساس سليم ، من اجل التوصل الى تخطيط سيناريو استراتيجي وبناءه بشكل سليم . وبناء على ماتقدم يمكن تاخير المشكلة بالتساؤل الاتي : (كيف تسهم البنية التحتية لادارة المعرفة في نجاح السيناريو الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية).

ثانيا / اهمية الدراسة

تنبثق اهمية الدراسة من واقع التاكيد على موضوعها من نخبة من الدارسين والباحثين في مجال تحقيق النجاح والريادة الاكاديمية وذلك في اتجاهين ، اكد الاتجاه الاول على اهمية السيناريو الاستراتيجي في التعليم ، فعاقة التخطيط والسيناريو الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية يؤدي الى التخطيط بطريقة خاطئة (*Daniel, 2012: 1*) ، كما ان السيناريو الاستراتيجي في التعليم اصبح منهجية سليمة تعطي نتائج ايجابية اذا ماتوافرت عواملها (*Marco et al., 2013: 35*) ، واكد الاتجاه الاخر على ضرورة اعداد بنية تحتية معرفية واسعة ورصينة من اجل التصدي لمتطلبات الريادة الاكاديمية ، باعتبارها من العوامل المهمة في ادارة الاصول (الموجودات) المعرفية ، فقد بدأت تحتل اهمية كبيرة على اختلاف الانشطة والفعاليات التي تمارسها المؤسسة ، وذلك لكونها اصبحت من افرازات التقدم التكنولوجي الذي بدا يغزو العالم من اقصاه الى اقصاه ، وفي نفس الوقت ادى التوسع في اقتصاد المعرفة والحاجة المتزايدة للابتكار لمواجهة التحديات الجديدة للجامعات ، وحثها على ان تقوم بادوار جديدة اضافة الى الوظائف التعليمية التقليدية وان تقوم بالمبادرات الريادية الى جانب وظائفها الاساسية (*Etzkowitz and De Mello, 2003*).

وعلى الرغم من تناول هذه المواضيع من قبل نخبة من الباحثين الا انه لم يقم اي من الاتجاهين في محاولة الربط بينهما سوى الاشارة لها عن بعد ، وهنا من الممكن القول ان بناء الخطط المستقبلية السليمة وانعكاسها الايجابي على النجاح الاكاديمي لا يتم الا من خلال بناء سيناريو استراتيجي يتسم بالموضوعية والواقعية وامكانية التطبيق ، وهذا لن يتم طبعاً بدون الاهتمام بتوفير جملة العوامل المطلوبة لنجاحه والتي يمكن ان تتمثل بالبنية التحتية لادارة المعرفة ومكوناتها، من هنا جاءت اهمية هذه الدراسة في تحليل علاقة التأثير للبنية التحتية لادارة المعرفة في نجاح السيناريو الاستراتيجي.



ثالثاً / اهداف الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تتمثل اهداف الدراسة بالاتي :

- (1) بناء نموذج مفاهيمي وهيكلية للبنية التحتية للمعرفة ومكوناتها.
- (2) معرفة طبيعة العلاقة التاثيرية للبنية التحتية للمعرفة في نجاح السيناريو الاستراتيجي.
- (3) التقدم ببعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن ان تنفع المنظمات قيد الدراسة والمنظمات المشابهة لها (والتي تمتلك نفس العوامل البيئية).

رابعاً / حدود الدراسة :

- (1) الحدود الزمنية : تمثل المدة التي استغرقتها العملية الميدانية ما بين (2017/2-2017/7).
- (2) الحدود البشرية : تم اختيار اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة الكوفة باعتبارهم الحدود البشرية لهذه الدراسة ، لكونهم العامل الاساسي والمهم في التعامل مباشرة مع مستقبل المؤسسة الاكاديمية ونجاحها .

خامساً / فرضيات الدراسة

تم صياغة نوعين من الفرضيات كالاتي :

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة و السيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية (1) : توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الابتكار التكنولوجي والسيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية (2) : توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين صناع المعرفة والسيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية (3) : توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ادارة الموهبة والسيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية (4) : توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاستثمار في الموارد البشرية والسيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية (5) : توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين التكنوهيكلية والسيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر البنية التحتية لإدارة المعرفة معنوياً وإيجابياً في نجاح السيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية (1) : توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية بين الابتكار التكنولوجي والسيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية (2) : توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية بين صناع المعرفة والسيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية (3) : توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية بين ادارة الموهبة والسيناريو الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية (4) : توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية بين الاستثمار في الموارد البشرية والسيناريو الاستراتيجي.

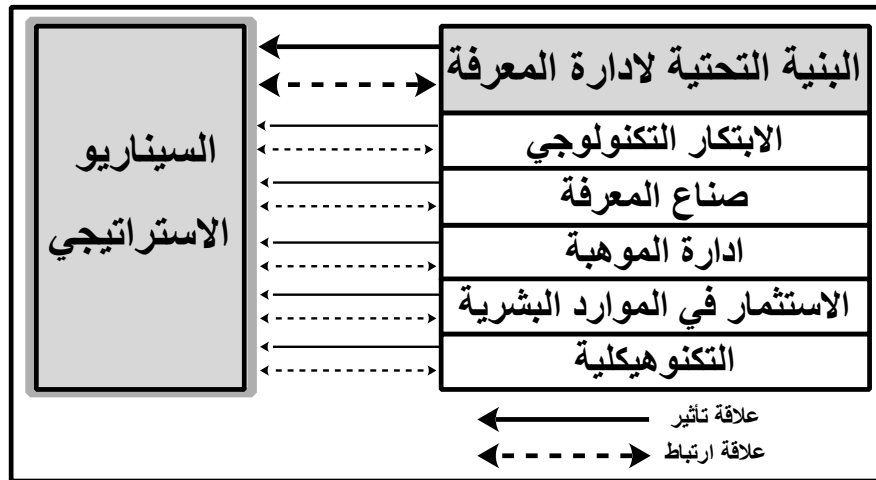
الفرضية الفرعية (5) : توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية بين التكنوهيكلية والسيناريو الاستراتيجي.



سادسا / المخطط الفرضي للدراسة

يتضمن المخطط الفرضي للدراسة ضمن الشكل (1) نوعين من المتغيرات :

- **المتغير المستقل:** (البنية التحتية لإدارة المعرفة) ويشمل المتغيرات الاتية كابعاد فرعية (الابتكار التكنولوجي ، صناع المعرفة ، ادارة الموهبة ، الاستثمار في الموارد البشرية ، التكنولوجية).
- **المتغير المعتمد:** (السيناريو الاستراتيجي).



الشكل (1) المخطط الفرضي

المصدر : من اعداد الباحثة

سابعا / مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة باساتذة جامعة الكوفة حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم بلغت (400) فردا ، تم استرجاع (319) من الاستبانات الموزعة ، وكان عدد الاستبانات الصالحة (314) وتم استبعاد (3) من الاستبانات الشاذة ، فاصبح حجم العينة (311) ، اي بنسبة استرجاع بلغت (79.75%).

ثامنا / صدق الاستبانة

تشير عملية اختبار صدق الاستبانة الى قدرتها على قياس ما صممت لاجله ، والذي يعد من اهم الشروط الواجب توفرها عند بناء المقاييس ، ولا يمكن المضي في التحليل في حالة فقدان هذا الشرط ، وقد تم اعتماد الصدق كالاتي :

(1) الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على جملة من المحكمين من ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة ، وقد قدموا عدة تغييرات وملاحظات ، تم الاخذ بها من اجل اخراج الاستبانة بشكلها النهائي المطلوب.

(2) صدق المحتوى :

يقصد بصدق المحتوى هو مدى وضوح كل فقرة من الفقرات ضمن المقياس من نواحي المعنى والصياغة والتصميم ، بحيث تغطي جميع المجالات ، وقد تم اعتماد معادلة (كرونباخ الفا) من اجل اجراء هذا الاختبار ، حيث تشير نتائج الجدول (1) الى ان اصغر قيمة لمعامل كرونباخ قد بلغت (0.711) ، وهذا يؤكد مصداقية المقياس وصلاحيته للتطبيق.



الجدول (1) ثبات مقياس الدراسة بالاعتماد على معامل كرونباخ الفا

أبعاد أداة القياس	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
البنية التحتية لإدارة المعرفة	25	0.939
الابتكار التكنولوجي	5	0.819
صناع المعرفة	5	0.845
إدارة الموهبة	5	0.835
الاستثمار في الموارد البشرية	5	0.863
التكثيفية	5	0.711
السيناريو الاستراتيجي	10	0.826
جميع الفقرات	35	0.940

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS V.23)

المحور الثاني - الإطار النظري

اولا / مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة

كان ينظر للمعرفة في السابق باعتبارها مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية الانية (Courtney & Anderson, 2009) وتطور هذا المنظور الى النظر الى المعرفة من منظور استراتيجي باعتبارها عاملا أساسيا لعمليات الابتكار والابداع والتطور السريع والخطاف (Lazzeretti & Tavoletti, 2005) ناتج عن كونها مزيج من المواهب والقواعد والافكار والاجراءات التي تقود الافعال والقرارات (Alter,2002: 70) ، فهي تقدم المعلومات الفاعلة والمفيدة بالصيغة السليمة والملئمة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب من اجل صناعة القرارات (Tiwana,2000: 68) ، وبشكل عام تنقسم المعرفة الى معرفة جوهرية (Core Knowledge) تمثل المعنى الأدنى من المعرفة التي يستخدم في ادامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة ، ومعرفة متقدمة (Advance Knowledge) تمثل معرفة اضافية تتميز بها جهة ما على منافسيه او بما يؤدي بها الى مركزا تنافسيا متفوقا ، ومعرفة ابداعية (Innovation Knowledge) تمكن المنظمة من قيادة قطاعها بما تتفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع (Zack,1998: 307)، ويقسمها اخرون (Kogut & Zander,1992: 388) الى معرفة فردية تمثل اجمالي مجموع الكفاءات للافراد والمعلومات والمعرفة المتراكمة لديهم ، والمعرفة الجماعية التي تتكون من المبادئ التنظيمية والاجراءات الروتينية والعملية والخطط ووثائق المنظمة التي تتعلق بالنشاطات الماضية والمهام والمنافسين ، كما يجسد ذلك من خلال تمثيل المعرفة الى معرفة ضمنية وظاهرة ، وقد قدم (Polany,1997) اولى الافكار المتعلقة بهذا التصنيف (Kumar & Jain, 2013: 18).

فالمعرفة الظاهرة تمثل المعرفة التي من الممكن تقاسمها مع الافراد الاخرين ، والتي تتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرة والتي يمكن الحصول عليها والتخزين لها في ملفات وسجلات خاصة في المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة والاجراءات والبرامج والموازنات الخاصة بها (Allen,2003: 37) ، وهي



المعرفة الصريحة والظاهرة التي تعطي المعلومات ذات الجودة العالية التي تساعد في الدخول الى المعرفة الكاملة من اجل اعادة وتجميع المعارف .

اما المعرفة الضمنية فهي التي ترتبط بالشخص الذي يحملها (Ludmila,2011: 248) من حيث الجودة والنوع وتمثل مايتعلق بكل مايمكن في نفوس الافراد من المعرفة الاداركية والفنية والادراكية والسلوكية ، والتي لا تتم عملية تقاسمها ونقلها للاخرين بسهولة ، وهي التي يتم استنباطها والتي تكون غير قابلة للتوثيق او الكتابة (Allen,2003 :37) ، وتعرف بانها المعرفة التي تكون معتمدة على الخبرة الشخصية والحدس والحكم الشخصي والاستدلال ، والتي يعرف عنها الفرد اكثر مما يقول (Daft,2001 :259) فهي بمثابة قناة خاصة بالخبرة الفردية المتعلقة باعطاء الاستشارات ذات الصفة الابداعية لحل اي مشكلة استراتيجية (Daft,2007 :355) ، وفي سياق ماتقدم يشير (Jennex,2007 :2) الى ان المعرفة الصريحة هي التي تتعلق بالمعلومات المعالجة والتي تستخدم في معالجة مشكلة محددة والتي يمكن نقلها وتعلمها وتقليدها ، اما المعرفة الضمنية فهي تمثل مايمتلكه الفرد داخل عقله.

ثالثا / ابعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة

تشير عدد من الدراسات والابحاث الى ان البنية التحتية لإدارة المعرفة تتكون من الابعاد الاتية (Balatesht ,2015 : 31) :

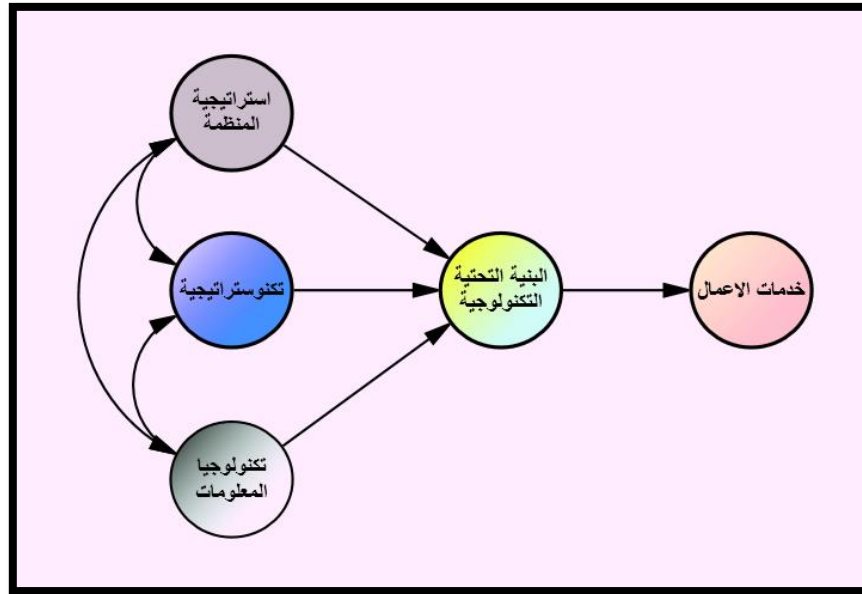
1) الابتكار التكنولوجي

اصبحت تكنولوجيا المعلومات يوما بعد يوم تمثل سلاحا استراتيجيا يساعد بشكل كبير على تعزيز الاستراتيجية من خلال توفير افضل البيانات والمعلومات داخل المنظمة وخارجها (Daft,2000:240) وتتكون من المكونات المادية للحواسيب وبرامجيات البيانات وتقنيات الخزن والنشر والنقل وتطبيقاتها (Laudon & Laudon ,2004 :14) التي تتطلبها المنظمة من اجل تعزيز ادائها ، ومن هنا بات الابتكار التكنولوجي يمثل دمج المعرفة والصناعات التقنية من اجل التوصل الى تكنولوجيا او منتج او عملية جديدة ، تعتمد البحث والتطوير لاختيار التكنولوجيا المبتكرة التي تسهل عملية تبادل وتقاسم المعرفة (Hagedoorn, 1993 :372) وتطوير عملية التعاون التنظيمي والاستراتيجي في اكتساب ومشاركة المعارف متعددة التخالسيناريو الاستراتيجية (Su & Moaniba, 2017 :1) ويشير الابتكار التكنولوجي الى تنفيذ فكرة عن منتج جديد او خدمة جديدة او ادخال عناصر جديدة او تشغيل خدمة جديدة (Azar :2 :2017 : Ciabuschi &) ، ويشترط في الابتكار التكنولوجي ان تكون المنظمة قادرة على الابتكار ولديها امكانية في التعامل مع مخرجاته وفهم التكنولوجيا الحديثة (Armbruster et al, 2008 :646) ويجب ان يرافقها تغييرات ادارية (Damanpour et al. ,2009:651) ، الامر الذي يعزز اداء وفاعلية المنظمة (Gopalakrishnan, 2000 :33) ويساهم في تعزيز وضعها التنافسي للمنظمة على المدى الطويل (Azar & Ciabuschi 2017 :2) .

وفي هذا السياق يشير (Laudon & Laudon ,2012 :165) الى ان المنظمات تحتاج الى ان تستثمر في التكنولوجيا وان توفر الاجهزة والمعدات الحديثة التي تتم مشاركتها في جميع انحاء المنظمة ، وتمكنها



من ان تمارس اعمالها بسهولة ويسر ، لذلك يجب ان تدمج التكنولوجيا واستراتيجيتها ضمن استراتيجية المنظمة ، وذلك للحصول على بنية تحتية تكنولوجية داعمة لخدمة الاعمال وكما موضح في الشكل (2)



الشكل (2) البنية التحتية التكنولوجية وخدمات الاعمال

Source : Laudon ,K & Laudon P (2012) , Management information systems- managing the digital firm ,Pearson Hall ,p.165.

لذلك اصبح لزاما على المنظمات ان تتماشى مع التطور الحاصل لتعكس احتياجات ومتطلبات سوق العمل .

(2) صناعات المعرفة

يمثل صناعات المعرفة المجموعات الجديدة التي تشكلت في ظل عصر اقتصاد المعرفة ، وفي هذا الصدد قام الكتاب والباحثين بوصفهم بانهم الاشخاص الذين يفهمون ويستعملون الرموز والمفاهيم والمعلومات والمعرفة ، وهنا وصفهم (Juan & Kai,2010 :996) بانهم المجموعات التي تمتلك الفكر والابداع والسلطة (3: Liu & Chai ,2011) ويعد (Markova,2011) اول من استخدم مصطلح صناعات المعرفة وأشار اليه باعتباره العامل الوحيد الذي يمتلك المعرفة المهمة داخل المنظمة ، ويستطيع استخدام هذه المعرفة في العمل ، وان هذه المعرفة غير ملموسة نسبيا (Markova,2011 :250) ، وفي هذا الاطار قدمت الابحاث والادبيات المتعلقة بالموضوع ضمن ثلاثة مناهج اساسية تتعلق بالمنهج المفاهيمي والمحتوى الوظيفي والمنهج القائم على طبيعة الصناعة ، وتعتمد بشكل عام على الاعتبار والاهمية الوظيفية واسلوب اداء الاعمال حيث ان المنهج المفاهيمي يتعلق بالمفهوم العام حسب طبيعة العمل (Reboul et al, 2006) ، اما منهج الصناعة فيتعلق بوصف جميع العاملين ضمن المنظمة او المؤسسة ممن لديهم المعرفة التي تتعلق بالعمل (Mládková, et al. 2015 : 779) وقد تم وصف صناعات المعرفة بانهم مستخدمي البيانات والمعلومات والمعارف الذين يوظفونها في تحقيق اهداف المنظمة (64: Broberg,2001) ، حيث ان صناعات المعرفة يكون لديهم مستوى عالي من المهارة والتعليم والتكنولوجيا بالاضافة الى الطاقة الادراكية والتفكير والاتصالات ، والتي تؤدي الى قرارات اكثر فاعلية



(31: Horwitz et al, 2003) وذلك بسبب تلقيهم التعليم بشكل جيد يجعلهم قادرين على تطبيق المعرفة وتطويرها وتقديم بافكار جديدة من شأنها تحسين الخدمة او المنتج (80: Lowe , 2002) .

وقد تعددت الآراء من قبل الكتاب والباحثين في تحديد الخصائص الي يمتلكها صناع المعرفة ويتميزون بها عن غيرهم ، باربع خصائص اساسية (21: Klock et al,2003) :

- 1) يفهمون تاثير المعرفة في مجال النشاط والمسؤولية الخاصة بهم.
- 2) يكون لديهم فهما للتاثير المساعد للنشاطات.
- 3) ويفهمون الافراد والمعلومات والموارد المحتملة داخل النشاط.
- 4) تتوافر لدى هؤلاء الافراد صلاحية التصرف في ذلك النشاط.

ويكون لدى صناع المعرفة مهارات التفكير الاستراتيجي والتي تتضمن رؤية واضحة عن كيفية تحسين المنتج وتحسن الاداء من خلال تعظيم القيمة المضافة للمنتج والخدمة والعمليات وكذلك النظر للمنظمة بصورة كلية تربط اجزائها.

(3) ادارة الموهبة

في ظل البيئة سريعة التغيير وفي ظل عدم تجانس القوى العاملة ، وسرعة التطور والتقدم في شتى المجالات اصبحت الموهبة جزءا اساسيا من نطاق الموارد البشرية ، واصبحت من المسائل التنظيمية التي تهتم الادارات التنظيمية على اختلاف مستوياتها (33: Hatum,2010) باعتبار ان الموهوبين يعتبرون الاساس لتطوير الاعمال (2, 2016, Onkelinx, Manolova et al.) والاهتمام بهم يحتاج الى التركيز على تحديد وتطوير واشراكهم لزيادة فاعليتهم والذي اصبح من التحديات الرئيسية في وقتنا الحالي (306: Cappelli & Keller ,2014) ، فقد اصبحت هذه العملية تحتاج الى اجراء التقييم النفسي للافراد من اجل فهم سلوكياتهم ومن ثم القدرة على التأثير فيها وتمييزها والارتقاء بها -Chamorro Premuzic, Akhtar et al., 2017) ومن هنا فهي تحتاج الى ادارة فاعلة تكون جزءا رئيسا من استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة (641: Bhatnagar,2015) لان ادارة المواهب اصبحت من القضايا الاستراتيجية الرئيسية للقيادات العالمية ، واصبحت غالبية البحوث تركز على اهمية وجود الادارة الفاعلة والكفوءة (1: Krishnan & Scullion,2017) فقد اصبحت مجالا ذا اهمية متزايدة لدى المنظمات المعاصرة ، وتمثل تحديا رئيسيا يواجهها في مختلف اعمالها (2016, Scullion et al.) وفي مجال تعريف ادارة الموهبة فقد وجدت لها تعريفات ومفاهيم كثيرة ناتجة عن تداخل اهدافها وممارساتها (306: Cappelli & Keller ,2014) وتم تعريفها بشكل شائع بانها تمثل الانشطة النموذجية للافراد (Lewis & Heckman 2006) ولعل اكثرها شيوعا واقربها اتفاقا تعريف كل من (Stefko & Sojka,2014) اللذان يشيران اليها بانها تمثل تنفيذ استراتيجيات متكاملة او نظم معينة من اجل زيادة انتاجية العمل عبر تحسين اجتذاب وتطوير والاحتفاظ بذوي المهارات والكفاءات التي تفي باحتياجات ومتطلبات العمل حاليا ومستقبلا (384: Stefko & Sojka,2014) وذلك يتم عبر اعتماد منهج استراتيجي شامل للموارد البشرية وتخطيط الاعمال ، وايجاد مسار جديد للفاعلية التنظيمية والذي يؤدي الى تحسن الاداء للافراد الموهوبين ويحدث فرقا ملموسا في قابلية المنظمة الان ومستقبلا (Ashton &



(Morton, 2005: 30) وإيجاد الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب (Cappelli & Keller, 2014: 306) ، ومن هنا نفهم بان ادارة الموهبة تمثل العملية التي تمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من المهارات والكفاءات التي تتصف بانها من المواهب الجيدة والتي تغطي الوظائف الاستراتيجية للمنظمة .

4) الاستثمار في الموارد البشرية

ان ادراك المنظمات لمصدر نجاحها يجب ان يبدأ من مدى استثمارها في مواردها البشرية بالشكل الذي يعزز قوتها والقدرة على المحافظة عليها ، ومن هنا تحتاج المنظمات الى ان يكون هناك اهتمام واسع وكبير في مواردها البشرية من اجل ان يكون ادائها افضل ، فقد اشار (Bratton & Gold) الى انه اذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة لدى المنافسين (المواد الاولية ، المصانع العدد ، الآلات) فان الاختلاف بين المنظمات سيكون الاختلاف في الاداء (Bratton & Gold, 2003: 122) ، ومن هنا فان الموارد لبشرية تكتسب اهميتها الفاعلة من كونها تمثل الفلسفة المركزية والاساسية للكيفية التي تتم بها ادارة الاشخاص وتنظيمهم ، وترجمة ذلك بشكل سياسات وممارسات من اجل تحقيق التعاون والانسجام بين جميع الافراد داخل المنظمة (Torrington & Hall, 1998: 23) ومن هنا فان الاستثمار في الموارد البشرية اصبح من الضروريات الملحة ، من خلال معاملة الافراد والعاملين باعتبارهم اصول (موجودات) استثمارية ، وذلك من خلال سلسلة من الممارسات التنظيمية التي تؤدي الى تطوير شخصية قوية وتطور اساليب مبتكرة للعمل المشترك داخل التنظيم تؤدي الى مستوى متفوق من الاداء (Taylor, 2008: 25) ويحتاج الامر الى اجراء تغييرات تقنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية (UNDP, 2010) فالموارد البشرية يمكن ان تستهلك وينخفض ادائها وانتاجيتها (7: Holland, 2017) وبذلك فان الاستثمار في المورد البشري امر بالغ الاهمية فهو يساهم في تحسين الاداء (Harrell-Cook & Ferris 1997) ويزيد من القيمة المضافة ويساهم بشكل فاعل في زيادة الانتاجية وتحقيق ريادة الاعمال (Onkelinx, Manolova et al., 2016, 2) ، وهذا يوضح الاهمية المتعاظمة لتطوير الموارد البشرية وهو ما قدمه مفهوم الاستثمار ، والذي يرتقي بالاداء الى مستوى اعلى .

5) التكنولوجية

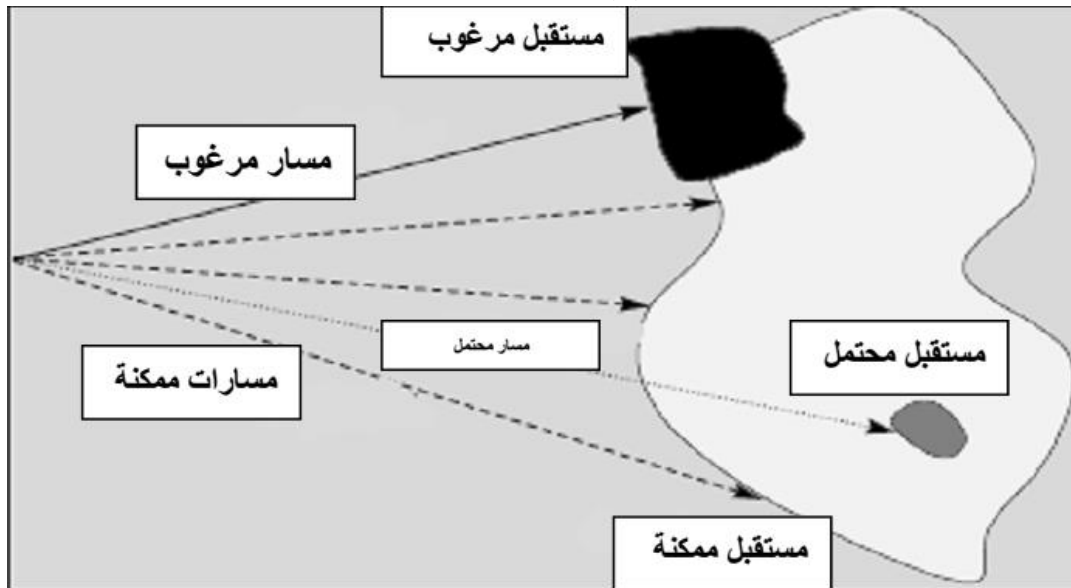
يعد مصطلح التكنولوجية مفهوم حديث ذي جذور قديمة ، حيث قدمه (Galbraith) في عام 1967 كمجموعة العوامل التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق قرار استراتيجي فاعل (Jel, 2015: 68) ، واصبح يمثل جزءا مهما من الاجراءات التصحيحية والعلاجية داخل المنظمة من اجل تعديل المسار الوظيفي وتحسين الاداء التنظيمي في ظل البيئة المعقدة (Gary, 2004: 26) وتشير العديد من الدراسات الى ان هناك ضرورة ان تتبنى المنظمات استراتيجية تكنولوجية ضمن التغيير المستقبلي لعملياتها ، وذلك من اجل تحقيق نتائج سليمة ضمن الوقت المحدد (Tiffany & Lutjens, 1998: 76) ، كما ان مفهوم التكنولوجية يشترط القيام باجراءات تغييرية وتصميم وظيفي وهيكل تنظيمي سليم (Balatesht, 2015: 33) ، وشمل هذا الامر جميع العناصر القابلة للتغيير بالاضافة الى الموارد البشرية وطرائق تطوير الاعمال (Houston, 2012: 2) ، ومن هنا يمكن القول ان التكنولوجية تمثل عوامل التغيير التنظيمي



الاستراتيجي الفاعل الذي يؤدي الى اجراءات تصحيحية لمسار العمل ، وينعكس بالايجاب على الاداء الاستراتيجي من خلال مواكبته للتقدم في مجال معالجة وادارة الاعمال وطرائق التعامل مع التغيير الوظيفي والعوامل البيئية التي ضاعفت التحديات التي تواجهها المنظمات وزادت من اعبائها .

رابعاً / مفهوم السيناريو الاستراتيجي

في ظل المتغيرات البيئية التي يمر بها العالم اصبح من الضروري على المنظمات ان تقوم مبكرا بتحديد فرصها القادمة والتهديدات المحتملة المرافقة لها، ومن هنا نشأ مفهوم السيناريو الاستراتيجي كاداة فاعلة في مساعدة المنظمات في ترشيح وتصفية الاحتمالات للحالات المستقبلية (Fink et al, 2005 :360) ، وبالنظر الى التشويش الحاصل في المستقبل وعدم التيقن به زادت المتطلبات الادارية للمنظمات ، وبالمقارنة بطرائق الاستشراف التقليدية اصبح استخدام السيناريوهات الاستراتيجية يقدم مجموعة كبيرة من المنافع الهامة ضمن سيناريوهات متعددة تؤدي الى زيادة القدرة على فهم الخيارات المستقبلية وزيادة القدرة على اتخاذ القرار (piiranen et al. ,2010 :636) ويعرف السيناريو الاستراتيجي بأنه تقنية مستقبلية تستخدم في التحليل والتخطيط الاستراتيجي المتوسط والطويل الاجل ، بالاضافة الى تطوير الاستراتيجيات والسياسات القوية والمرنة والمبدعة (5: 2009, Note) باعتباره يتكون من مجموعة مسارات منطقية تنطلق من الحاضر من اجل تعريف حالة المستقبل (piiranen et al. ,2010 :670) ، ضمن البيئة الممكنة في المستقبل سواء في نقطة محددة زمنيا او على فترة من الزمن (Dutta & Babbel,2010 :2) حيث يتم الحصول على عدة افتراضات معقولة في بيئات مستقبلية بديلة والتي تساهم في اعطاء صورة حول المستقبل مما يساهم في تغيير التفكير الحالي وتحسين القرارات وتحسين الاداء (Torrieri & Nijkamp ,2002 :9) وترتبط السيناريوهات مع المدة الزمنية فكلما امتدت الفترة كلما زادت الاحتمالية في عدد السيناريوهات وكما يوضحه الشكل (3)



الشكل (3) سيناريو المستقبل الممكن ، المحتمل ، المرغوب

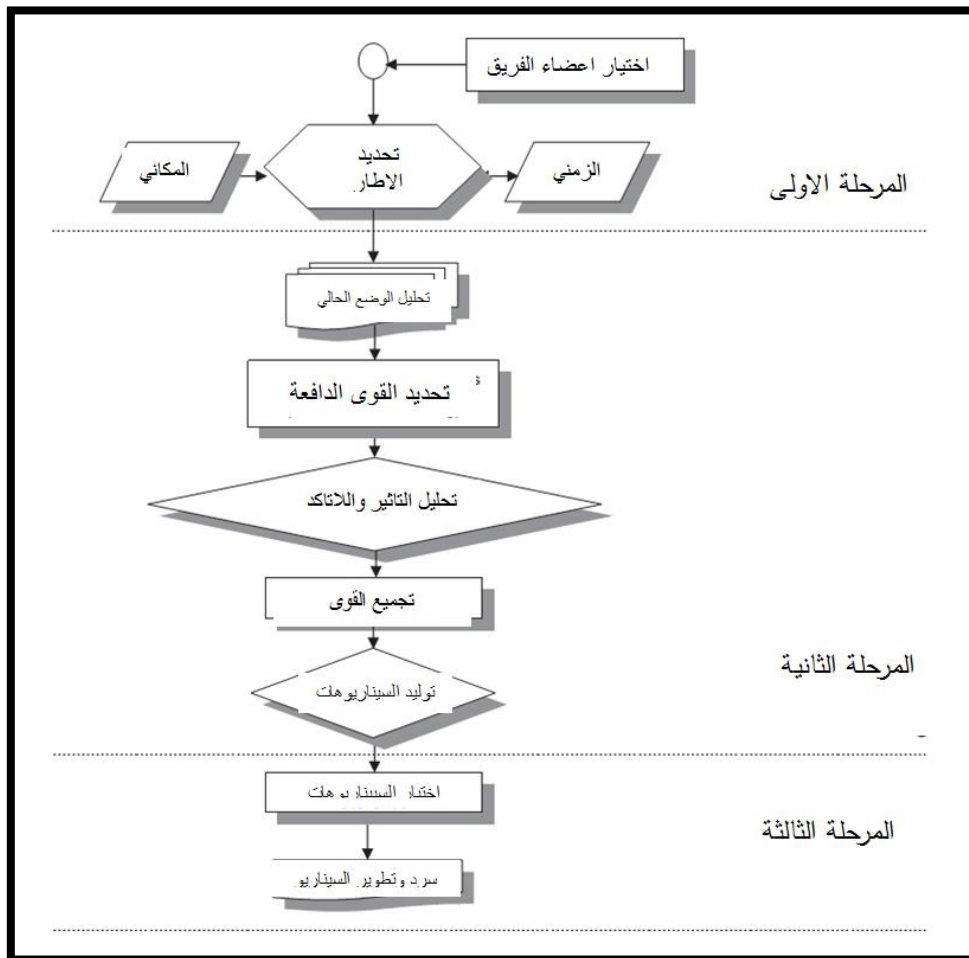
Source : Lindgren, M & Bandhold, H. (2003): *scenario planning The link between future and strategy*, palgrave macmillan, printed and bound in great britain by creative print & design, : 23.



خامسا /بناء السيناريو الاستراتيجي

قدمت عدة نماذج من اجل تصوير عملية بناء السيناريو الاستراتيجي ، وذلك يعتمد على طبيعة المنظمة ونشاطها واهدافها ، وقد اورد (Zanoli et al.,2012) انموذجا يمكن ان يكون هو التصور الشائع بين مختلف المنظمات ، وهو الاقرب للتطبيق في مختلف الظروف البيئية ، حيث تضمن ثلاثة مراحل رئيسية وكالاتي (Zanoli et al.,2012):

- (1) تحديد الفريق والاطار : ويتضمن تحديد فريق واطار لعمل السيناريو ، حيث يتم خلال هذه المرحلة تحديد اعضاء فريق السيناريو وتحديد الاطار الزمني والمكاني لبناء السيناريو .
 - (2) توليد وهيكل المعرفة : حيث تمثل هذه المرحلة الجوهر لعملية بناء السيناريو الاستراتيجي ، حيث يتم من خلالها تحليل للوضع الراهن وتعريف للقوى الرئيسية وتأثيراتها ، ومن ثم توليد السيناريو الذي سيتم اختباره .
 - (3) تطوير السيناريو : ويتم في هذه المرحلة عملية اختبار للسيناريو الذي تم بنائه ، واعطاء التصورات التي تبين الاحداث المحتملة .
- ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل (4)

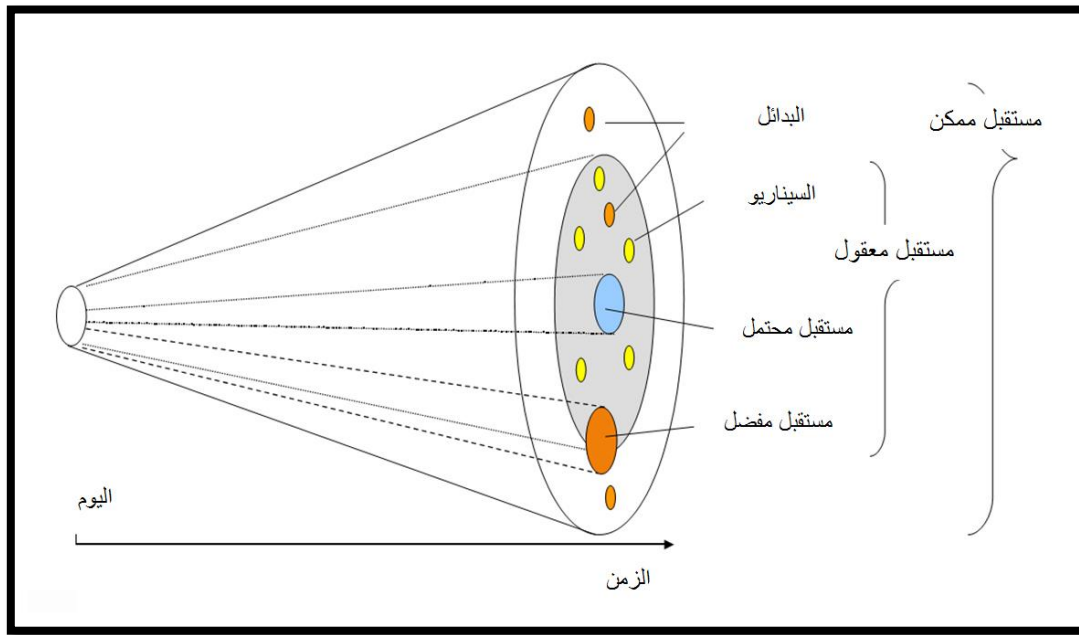


الشكل (4) عملية بناء السيناريو الاستراتيجي

Source : Zanoli, R.,, Gambelli D ,Vairo D.,(2012), Scenarios of the organic food market in Europe, Food Policy 37 (1): 41-57.

سادسا /انواع السيناريوهات الاستراتيجية

تتعلق انواع السيناريوهات الاستراتيجية بالاعتماد على انواع المستقبل تاسيسا على ما قدمه الباحثون ، حيث يصنف المستقبل بشكل عام الى المستقبل (الممكن ، المعقول ، المحتمل ، المفضل) ، وهنا ياخذ السيناريو الفترات الزمنية بالاعتماد على نوع المستقبل المطلوب سيناريو خاص به (Stewart,2013 :78) وكما موضح في الشكل (5) .



الشكل (5) السيناريو تبعا لنوع المستقبل

Source : Stewart B.,this present moment used to be the unimaginable future,foresight methodologies workshop , maree conway,2013, p:78.

حيث يتضح من الشكل بان المستقبل الممكن ياخذ مدى اكبر لكونه يعتمد على امكانات وعوامل كثيرة يشترط وجودها وتوفرها ، اما المستقبل المحتمل فانه سهل التخمين لكونه ينطلق من طبيعة الوضع الحالي ، في حين ان المستقبل المعقول ، وهو الذي تحاول المنظمة الوصول اليه في حالة فقدانها لعوامل النجاح التي يمكن ان توصلها الى المستقبل المفضل لديها ، فهي تقوم ببناء السيناريو الاستراتيجي للتوصل الى الهدف المفضل ، وفي حالة عدم توافر العوامل بشكل تام تتنازل للوصول الى المستقبل المعقول، وتحاول ان تتفادى مفهوم الاحتمالات لكونه يضعها في دائرة الخطر ، لان عدم التيقن يمكن ان يوقعها في سيناريو خارج امكانياتها.

ولكون الصورة المستقبلية ترتبط بالاحتمال ، فان السيناريو الاستراتيجي يرتبط ايضا بالاحتمال، بشروط اساسية تتمثل ب(الشمولية ، الوضوح ، الثبات ، التماسك) (Zanoli et al.,2012) ومن هنا ظهرت انواع وتصنيفات كثيرة للسيناريو الاستراتيجي ، تم تناولها من وجهات نظر متعددة ، الا ان هنالك تصنيف تم تناوله بنسبة عالية واتفق عليه على انه هو الاقرب للتحقيق ، وهو ماذهب اليه (Xiong,2013 :88) من تصنيف السيناريو الاستراتيجي كالاتي :

- (1) السيناريو المرجعي : ويفترض هذا السيناريو ان الوضع الراهن سيستمر على وضعه ، اي يتصف بصفة الجمود ، وذلك لعدة اسباب منها ان هنالك مقاومة كبيرة من قبل الافراد للاصلاح او التغيير .
- (2) السيناريو الاصلاحى : ويفترض هذا السيناريو بالقيام بالاصلاحات الجزئية من اجل مسايرة التغييرات المتسارعة .
- (3) السيناريو الابتكاري : ويفترض هذا السيناريو في وجود جهود لاعادة الهيكلة او اعادة هندسة الوضع الراهن ، في الممارسات والعلاقات مع القيام باحداث نتائج عميقة وتغييرات جذرية.

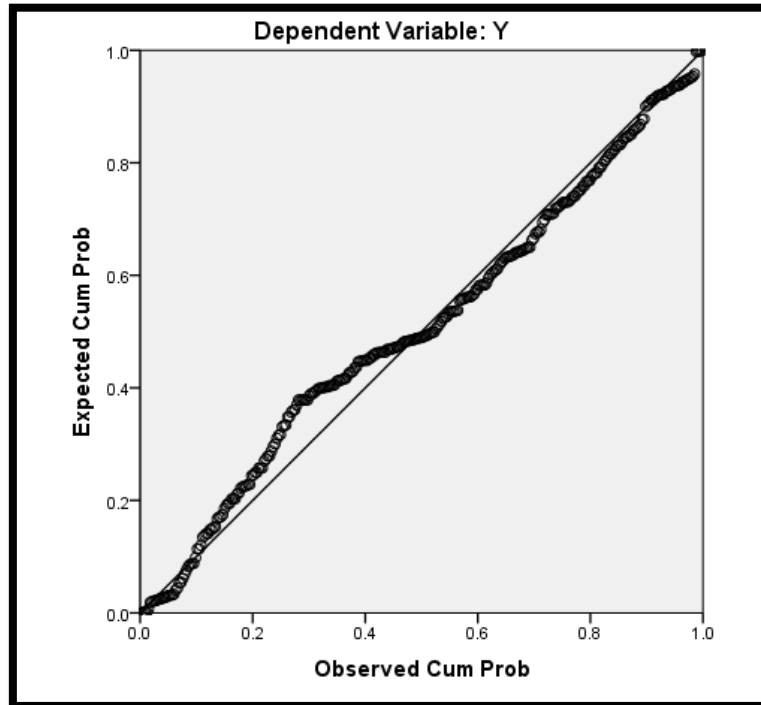
المبحث الثالث - الاطار الميداني

اولا / الاختبارات التمهيدية للبيانات

من اجل التحضير للاختبارات الاحصائية اللاحقة يتوجب القيام بعدد من الاجراءات والاختبارات التمهيدية للتعرف على طبيعة ونوع البيانات ومدى ملائمتها للتحليل الاحصائي وكالاتي:

(1) اختبار خطية البيانات:

تشير النتائج الواردة في الشكل (6) الى ان بيانات المتغيرين الرئيسيين تتمتع بالخطية (*Linearity*) ، كما ان الابعاد تتمركز حول خط الوسط ، مما يشير الى انها تتمتع بالخطية اللازمة لاجراء الاختبارات اللاحقة.



الشكل (6) اختبار خطية البيانات

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS V.23)



2) اختبار التوزيع الطبيعي :

من أجل إجراء اختبار التوزيع الطبيعي تم اعتماد نتائج تحليل اختبارات (*Kolmogorov-Smirnov*) و (*Shapiro-Wilk*) ، والتي يتوجب ان تكون قيمهما غير معنوية كشرط لمقبولية التوزيع ، ومن نتائج التحليل يتضح ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

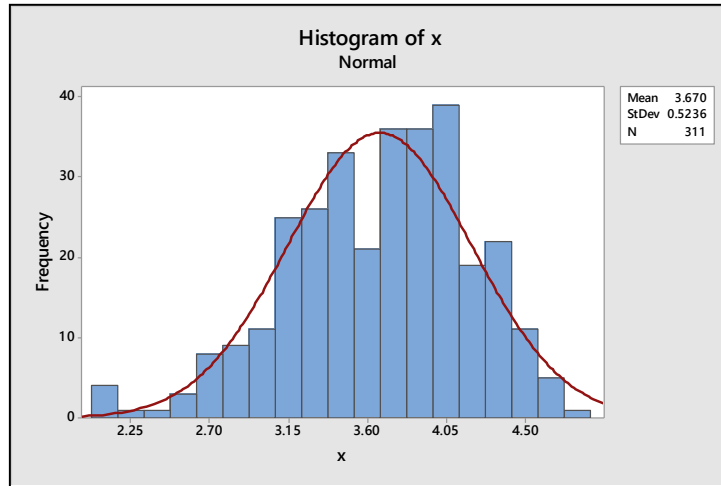
1) بيانات متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة

تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (2) والشكل (7) ان اختبار (*Kolmogorov-Smirnov*) واختبار (*Shapiro-Wilk*) هي ليست معنوية حيث سجلت مستوى اكثر من (0.05) وبالتالي فان البيانات لا تختلف عن التوزيع الطبيعي ، اي ان بيانات متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي ملائمة للاختبارات الاحصائية التالية.

الجدول (2) نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات البنية التحتية لإدارة المعرفة

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البنية التحتية لإدارة المعرفة						
X	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
	0.066	311	0.200*	0.950	311	0.094

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (*SPSS V.23*)



الشكل (7) منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات البنية التحتية لإدارة المعرفة

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (*Minitab V.17*)

2) بيانات متغير السيناريو الاستراتيجي

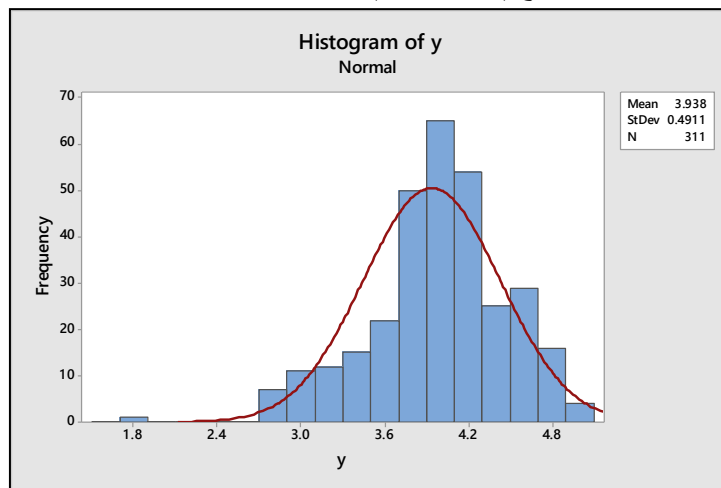
تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (3) والشكل (8) ان اختبار (*Kolmogorov-Smirnov*) واختبار (*Shapiro-Wilk*) هي ليست معنوية حيث سجلت مستوى اكثر من (0.05) وبالتالي فان البيانات لا تختلف عن التوزيع الطبيعي ، اي ان بيانات متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي ملائمة للاختبارات الاحصائية التالية.



الجدول (3) نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات السيناريو الاستراتيجي

Y	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	0.097	311	0.200*	0.973	311	0.191

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS V.23)



الشكل (8) منحني التوزيع الطبيعي لبيانات السيناريو الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (Minitab V.17)

3) التحليل العاملي التوكيدي:

تشير الدراسات الى ان اعتماد مقاييس مقترحة تحتاج الى اجراء التحليل العاملي ، من اجل استخلاص العوامل الى ابعادها وانها قادرة على القياس والتمثيل ، وفي حالة المقياس المقترح نذهب لاجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، ونظرا لان المقياس المستخدم في الدراسة هو مقياس معتمد سابقا ، لذلك يتم اجراء التحليل العاملي التوكيدي فقط ، للتأكد من صلاحية المقياس وملائمته لبيئة التطبيق وسيتم اعتماد اسلوب النمذجة البنائية (SEM) (*) لاجراء الاختبار ، ومقارنته مع الشروط المطلوبة للنماذج والتحليل العاملي التوكيدي (*).

أ- متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة

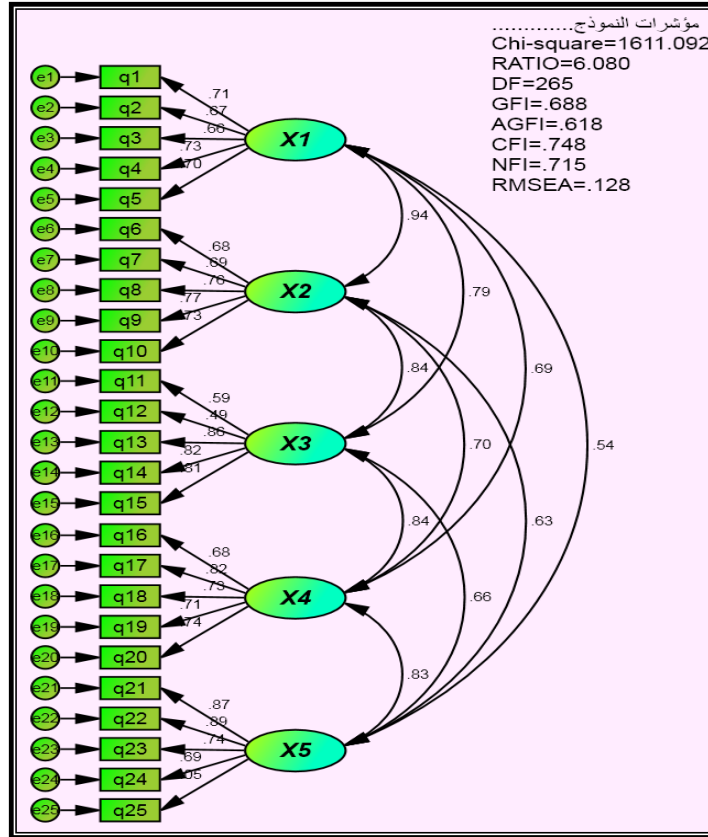
تشير النتائج الواردة في الشكل (9) الى نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لنموذج متغير (البنية التحتية لإدارة المعرفة) ، والذي يتضح منه الى ان الابعاد لا تحقق الشروط المطلوبة للقياس ، حيث تشير الشروط الى وجوب ان تكون نسبة التشعبات اكبر من (0.50) ، وان تتحقق ثلاثة شروط على الاقل من

(*) (SEM) هي نمذجة المعادلة البنائية الهيكلية (Structural Equation Modeling) تعد اسلوبا حديثا في بناء النماذج متعددة المتغيرات (3: Hox & Becher, 2011).

(*) هنالك العديد من الشروط التي تثبت قبول النموذج من اهمها مؤشر النسبة (Ratio < 5) مؤشر الجودة (GFI > 0.90) مؤشر الجودة المصحح (AGFI > 0.90) مؤشر المطابقة (CFI > 0.95) مؤشر مربعات الخطأ (RMSEA < 0.08) يشترط تحقق ثلاثة على الاقل بالاضافة الى ان تكون التشعبات للفقرات اكبر من (0.50). (Hair et al., 2010).

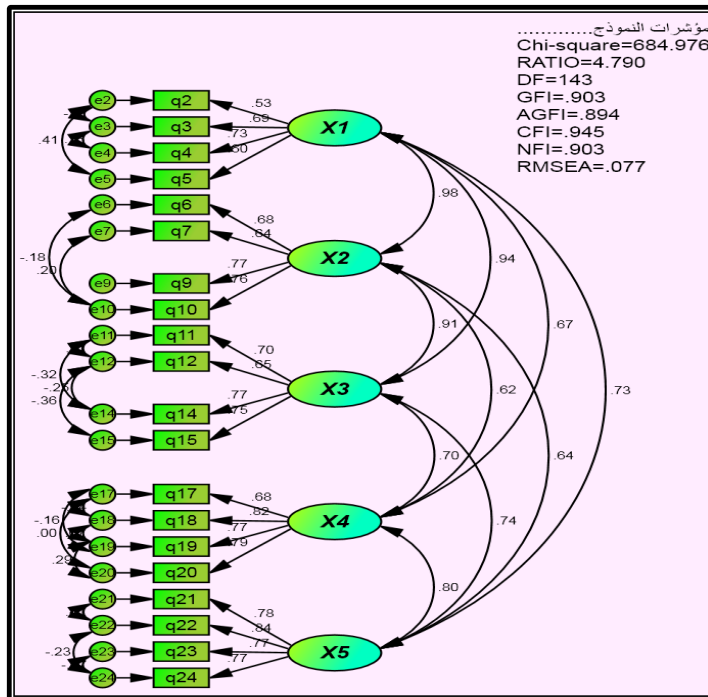


جودة النموذج ، لذا سيتم اعتماد تعديل النموذج بحسب مؤشرات (*Modification indices*) ويكون الشكل بعد التعديل موضح في الشكل (10)



الشكل (9) أنموذج متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة وابعاده

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (AMOS V.18)



الشكل (10) أنموذج متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة وابعاده بعد التعديل

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (AMOS V.18)



ومن النتائج اعلاه يكون استخلاص العوامل طبقا لانموذج التحليل العاملي التوكيدي الذي تم تعديله وتكون النتائج كما في الجدول (4) ، والذي يشير الى تحقق الحد الادنى من الشروط المطلوبة للنموذج ، وان شروط تشبع الفقرات بان تكون اكبر من (0.50) قد تحقق ايضا بعد التعديل ، وهذا يشير الى امكانية اعتماد أنموذج القياس المعدل .

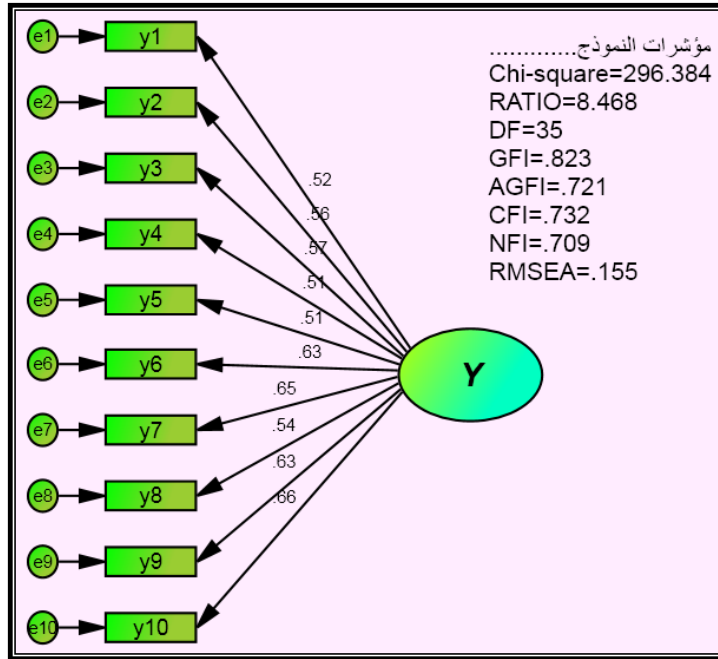
الجدول (4) نتائج استخلاص العوامل للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة

X1	Estimate	X2	Estimate	X3	Estimate	X4	Estimate	X5	Estimate
q2	0.531								
q3	0.692								
q4	0.730								
q5	0.601								
		q6	0.682						
		q7	0.643						
		q9	0.771						
		q10	0.763						
				q11	0.702				
				q12	0.649				
				q14	0.772				
				q15	0.754				
						q17	0.682		
						q18	0.818		
						q19	0.773		
						q20	0.789		
								q21	0.783
								q22	0.841
								q23	0.771
								q24	0.772

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS V.23)

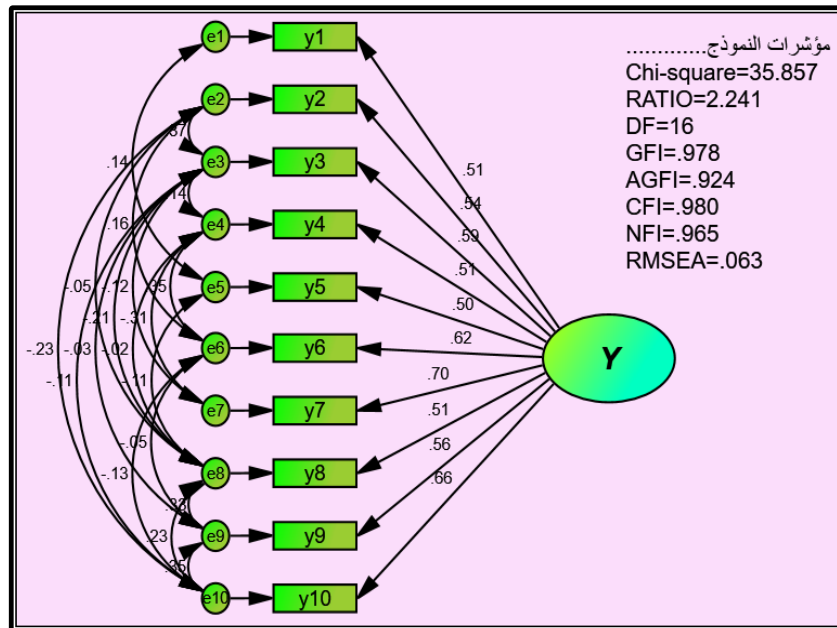
ب- متغير السيناريو الاستراتيجي

تشير النتائج الواردة في الشكل (11) الى نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لانموذج متغير (السيناريو الاستراتيجي) ، والذي يتضح منه بأنه لا يحقق تحقق الشروط المطلوبة للقياس ، حيث تشير الشروط الى وجوب ان تكون نسبة التشبعات اكبر من (0.50) ، وان تتحقق ثلاثة شروط على الاقل من جودة النموذج ، لذا سيتم اعتماد تعديل النموذج بحسب مؤشرات (Modification indices) ويكون الشكل بعد التعديل موضح في الشكل (12)



الشكل (11) نموذج متغير السيناريو الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (AMOS V.18)



الشكل (12) نموذج متغير السيناريو الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (AMOS V.18)

ومن النتائج اعلاه يكون استخلاص العوامل طبقا لنموذج التحليل العاملي التوكيدي الذي تم تعديله وتكون النتائج كما في الجدول (5) ، والذي يشير الى تحقق الحد الادنى من الشروط المطلوبة للنموذج ، وان شروط تشبع الفقرات بان تكون اكبر من (0.50) قد تحقق ايضا بعد التعديل ، وهذا يشير الى امكانية اعتماد أنموذج القياس المعدل .



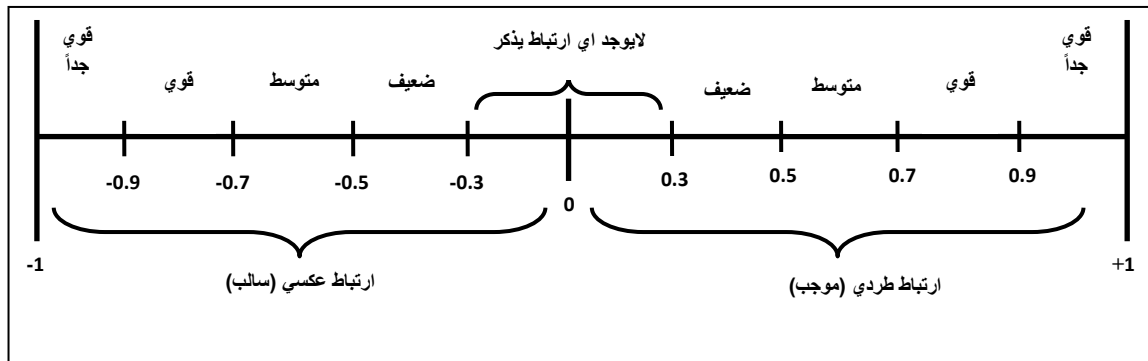
الجدول (5) نتائج استخلاص العوامل لتحليل العامل التوكيدي لمتغير السيناريو الاستراتيجي

Y	Estimate	Y	Estimate
y1	0.510	y6	0.623
y2	0.542	y7	0.702
y3	0.592	y8	0.514
y4	0.514	y9	0.561
y5	0.498	y10	0.663

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS V.23)

ثانيا / اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

من اجل اختبار فرضية الارتباط الرئيسية وفرضياتها الفرعية ، يتم الاعتماد على قوة العلاقة كما في الشكل (13) ، وفي حالة الاشارة سالبة تكون العلاقة عكسية والاشارة الموجبة تكون العلاقة طردية ، وعند الاقتراب الى الصفر يشير الى انعدام العلاقة ، والاقتراب الى الواحد الصحيح يشير الى قوة العلاقة وكالاتي :



الشكل (13) قوة العلاقة الارتباطية

تشير النتائج ضمن الجدول (6) الى ان الفرضية الرئيسية الاولى قد تحققت ، فقد سجل معامل الارتباط علاقة ايجابية طردية بلغت (0.498) ، كما وان هذه العلاقة قد اثبتت معنويتها حيث سجلت قيمة اختبار (T) قيمة مرتفعة اكبر من القيمة المجدولة عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة والبالغ (0.05). القرار الاحصائي : قبول الفرضية الرئيسية الاولى بشكل عام.

بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى واستنتاج ان هنالك علاقة ارتباط معنوية ، ومن اجل اختبار الفرضية بشكل كامل ينبغي اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة منها وكما يلي :

1) العلاقة بين الابتكار التكنولوجي و السيناريو الاستراتيجي

من مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول (6) والتي يتضح منها ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.400) ، وهذا يشير الى ان هنالك علاقة ارتباط طردية ، كما وان معنوية العلاقة قد تحققت ، فقد كانت قيمة (T) المحتسبة هي اكبر من القيمة المجدولة ، وهذا يشير الى ان العلاقة معنوية . القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الاولى .



(2) العلاقة بين صناع المعرفة و السيناريو الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (6) الى ان هنالك علاقة ارتباط طردية بلغت (0.460) ، وهذا يؤشر ان هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ، كما ان هذه العلاقة قد اثبتت معنويتها من مراجعة القيمة التائية (T) ومقارنتها مع قيمتها المجدولة والتي تشير الى معنوية العلاقة فقد كانت اكبر من القيمة المجدولة عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة.

القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الثانية .

(3) العلاقة بين ادارة الموهبة والسيناريو الاستراتيجي

عند مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول (6) والتي يتضح منها ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.359) ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ، كما وان معنوية العلاقة قد تحققت ، باعتماد قيمة (T) المحسوبة ظهرت اكبر من (T) المجدولة ، وهذا يشير الى ان العلاقة معنوية.

القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

(4) العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية والسيناريو الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (6) الى ان هنالك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بلغت (0.051) ، كما ان العلاقة غير معنوية حيث بلغت القيمة التائية (T) (0.892) وهي ادنى من القيمة المجدولة ، وهذا يشير الى عدم معنوية العلاقة بين المتغيرين .

القرار الاحصائي : رفض الفرضية الفرعية الرابعة .

(5) العلاقة بين التكنولوجية والسيناريو الاستراتيجي

من مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول (6) والتي يتضح منها ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.480) ، وهذا يشير الى ان هنالك علاقة ارتباط طردية ، كما وان معنوية العلاقة قد تحققت ، فقد كانت قيمة (T) المحسوبة هي اكبر من القيمة المجدولة ، وهذا يشير الى ان العلاقة معنوية .

القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الخامسة .

الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وابعادها والسيناريو الاستراتيجي

البنية التحتية لإدارة المعرفة	التكنولوجية	الاستثمار في الموارد البشرية	ادارة الموهبة	صناع المعرفة	الابتكار التكنولوجي	المتغيرات
0.498**	0.480**	0.051	0.359**	0.460**	0.400**	الارتباط r
10.106	9.616	0.892	6.756	9.098	7.670	قيمة t
0.000	0.000	0.373	0.001	0.000	0.000	مستوى الدلالة P
قبول	قبول	رفض	قبول	قبول	قبول	القرار الاحصائي

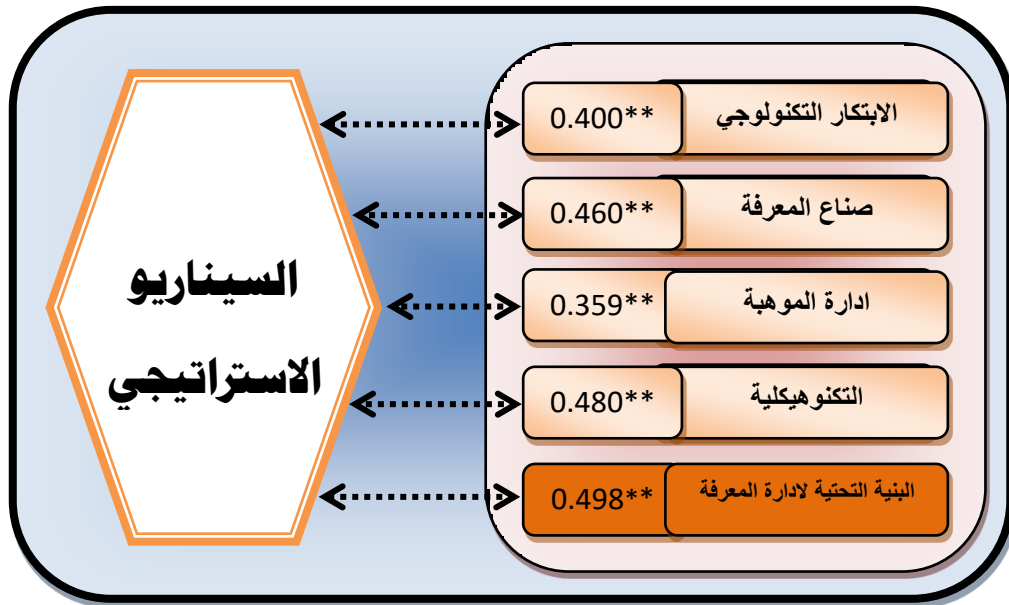
$T \text{ table } (0.01) = 2.34 , T \text{ table } (0.05) = 1.65$

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS V.23)

ومن خلاصة ماتقدم يتضح بان الفرضية الرئيسة الاولى قد تحققت بشكل جزئي ، وهذا يشير الى ان هنالك علاقة ارتباط طردية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وابعادها مع السيناريو الاستراتيجي باستثناء



علاقة واحدة تخص (الاستثمار في الموارد البشرية) ، وكما يتضح من الشكل (14) الذي يقدم خلاصة لتحليل علاقات الارتباط.



الشكل (14) خلاصة نتائج الارتباط بين المتغيرات

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS V.23)

ثالثا / اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سيتم ضمن هذا المحور اختبار العلاقة التائية بين المتغيرات والذي ذهبت اليه الفرضية الرئيسية الثانية ، وسيتم اجراء الاختبار عبر مرحلتين الاولى تتمثل باختبار المتغير المستقل وابعاده بشكل فردي ، لمعرفة الاثر الفردي لكل بعد ، ومن ثم اجراء الاختبار المتعدد عن طريق قياس التأثير للابعد مجتمعة .

وتشير نتائج التحليل ضمن الجدول (7) الى ان معامل التفسير بلغت قيمته (0.248) ، ومعامل التفسير المصحح بلغت قيمته (0.246) ، يعني ان نموذج الانحدار يتمكن من تفسير (24.6%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد ، وان باقي النسبة تعود لمتغيرات غير داخلية ضمن النموذج ، كما ان معلمة الانحدار بلغت (0.467) ، وهي معنوية ، وهذا يعني ان التغيير الايجابي بمقدار واحد يؤدي الى ارتفاع في المتغير المعتمد بمقدار (0.467) .

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية كانت كالاتي :

1) تأثير الابتكار التكنولوجي في السيناريو الاستراتيجي

بعد الحصول على نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (7) يتضح بان النموذج قادر على تفسير (15.7%) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد ، كما ان قيمة المعلمة الانحدارية بلغت (0.268) ، وعند تغيير متغير الابتكار التكنولوجي بمقدار وحدة واحدة سيزداد التأثير في المتغير المعتمد بمقدار (0.268) ، كما ان العلاقة هي معنوية طبقا لقيمة مستوى الدلالة الذي ظهر معنويا لنموذج الانحدار ، كما عزز ذلك القيمة الفائية (F) التي ظهرت مرتفعة.

القرار الاحصائي : ان الابتكار التكنولوجي له تأثير معنوي ايجابي في السيناريو الاستراتيجي وتحقق الفرضية الفرعية الاولى.



2) تأثير صناع المعرفة في السيناريو الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (7) الى ان النموذج قادر على تفسير (20.9%) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد ، كما ان قيمة المعلمة الانحدارية بلغت (0.320) ، وعند تغيير متغير صناع المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيزداد التأثير في المتغير المعتمد بمقدار (0.320) ، كما ان العلاقة هي معنوية طبقا لقيمة مستوى الدلالة الذي ظهر معنويا لنموذج الانحدار ، كما عزز ذلك القيمة الفائتية (F) التي ظهرت مرتفعة.

القرار الاحصائي : ان صناع المعرفة له تأثير معنوي ايجابي في السيناريو الاستراتيجي وتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

3) تأثير ادارة الموهبة في السيناريو الاستراتيجي

بعد الحصول على نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (7) يتضح بان النموذج قادر على تفسير (12.6%) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد ، كما ان قيمة المعلمة الانحدارية بلغت (0.209) ، وعند تغيير متغير ادارة الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيزداد التأثير في المتغير المعتمد بمقدار (0.209) ، كما ان العلاقة هي معنوية طبقا لقيمة مستوى الدلالة الذي ظهر معنويا لنموذج الانحدار ، كما عزز ذلك القيمة الفائتية (F) التي ظهرت مرتفعة.

القرار الاحصائي : ان ادارة الموهبة له تأثير معنوي ايجابي في السيناريو الاستراتيجي وتحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

4) تأثير الاستثمار في الموارد البشرية في السيناريو الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (7) الى ان النموذج غير مقبول ، حيث يمتلك تفسيراً ضئيلاً جداً ، بالإضافة الى انه غير معنوي فقد بلغت قيمة (F) قيمة اصغر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة .
القرار الاحصائي : ان الاستثمار في الموارد البشرية لا يؤثر في السيناريو الاستراتيجي وعدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

5) تأثير التكنوهيكلية في السيناريو الاستراتيجي

بعد الحصول على نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (7) يتضح بان النموذج قادر على تفسير (22.8%) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد ، كما ان قيمة المعلمة الانحدارية بلغت (0.323) ، وعند تغيير متغير التكنوهيكلية بمقدار وحدة واحدة سيزداد التأثير في المتغير المعتمد بمقدار (0.323) ، كما ان العلاقة هي معنوية طبقا لقيمة مستوى الدلالة الذي ظهر معنويا لنموذج الانحدار ، كما عزز ذلك القيمة الفائتية (F) التي ظهرت مرتفعة.

القرار الاحصائي : ان التكنوهيكلية لها تأثير معنوي ايجابي في السيناريو الاستراتيجي وتحقق الفرضية الفرعية الخامسة.



الجدول (7) تحليل تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في السيناريو الاستراتيجي

المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(AR2) معامل التحديد المصحح	(R2) معامل التحديد	معاملات الانحدار		المتغيرات
					β	α	
السيناريو الاستراتيجي	0.000	58.825	0.157	0.160	0.268	2.948	الابتكار التكنولوجي
	0.000	82.766	0.209	0.211	0.320	2.731	صناع المعرفة
	0.000	45.645	0.126	0.129	0.209	3.204	ادارة الموهبة
	0.373	0.795	0.001	0.003	0.036	3.793	الاستثمار في الموارد البشرية
	0.000	92.465	0.228	0.230	0.323	2.843	التكوهيكلية
	0.000	102.123	0.246	0.248	0.467	2.222	البنية التحتية لإدارة المعرفة
F table (0.01) = 6.85 , F table (0.05) = 3.92							

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS V.23)

ومن خلاصة ماتقدم يمكن ان نستخلص معادلات الانحدار الآتية :

$$y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 2.222 + 0.467 X$$

$$Y = 2.948 + 0.268 X_1$$

$$Y = 2.731 + 0.320 X_2$$

$$Y = 3.204 + 0.209 X_3$$

$$Y = 2.843 + 0.323 X_5$$

حيث ان

(X) البنية التحتية لإدارة المعرفة ، (X1) الابتكار التكنولوجي ، (X2) صناع المعرفة ، (X3) ادارة الموهبة، (X5)التكوهيكلية ، (Y) السيناريو الاستراتيجي .

مع استبعاد (X4) الاستثمار في الموارد البشرية لكونه غير معنوي ضمن النموذج.

وفي اطار التأثير المتعدد للابعاد جميعا ، تشير النتائج ضمن الجدول (8) الى ان النموذج قادر على تفسير (29.4%) من قيمة التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وعند تناول جميع الابعاد معا فان النموذج لا يظهر تأثيرا كامل الابعاد ، وانما اظهر تأثير جزئي لبعدي (صناع المعرفة والتكوهيكلية) في حين ان الابعاد الاخرى لم تظهر تأثيرا معنويا ضمن النموذج المتعدد ، وذلك بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة المعنوية الذي ظهر غير مقبول حيث تجاوز الحد المسموح به للخطا والبالغ (0.05).



الجدول (8) خلاصة نتائج التأثير المتعدد

المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(AR2) معامل التحديد المصحح	(R2) معامل التحديد	معاملات الانحدار		المتغيرات
					β	α	
السيناريو الاستراتيجي	0.303	26.807	0.294	0.305	0.056	2.113	الابتكار التكنولوجي
	0.001				0.213		صناع المعرفة
	0.183				0.062-		ادارة الموهبة
	0.072				0.062		الاستثمار في الموارد البشرية
	0.000				0.232		التكثو هيكلية
$F \text{ table } (0.01) = 3.174, F \text{ table } (0.05) = 2.449$							
$y = \alpha + \beta_1X_1+ \beta_2X_2+ \beta_3X_3+ \beta_4X_4+ \beta_5X_5$							

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS V.23)

وتكون معادلة الانحدار المتعدد كالاتي :

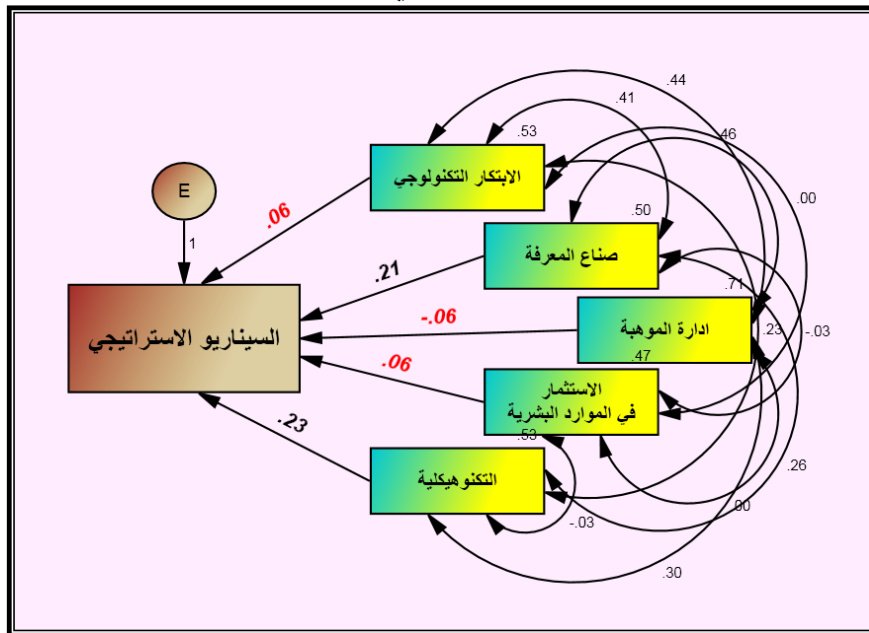
$$y = \alpha + \beta_1X_1+ \beta_2X_2+ \beta_3X_3+ \beta_4X_4+ \beta_5X_5$$

$$y = 2.113 + 0.213 X_2 + 0.232 X_5$$

حيث ان

(X2) صناع المعرفة ، (X5) التكثو هيكلية ، (Y) السيناريو الاستراتيجي .

وبناء على ماتقدم يمكن توضيح العلاقات التأثيرية كما في الشكل (15)



الشكل (15) نموذج التأثير المتعدد

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (AMOS V.18)



الاستنتاجات والتوصيات

أولا / الاستنتاجات

- (1) اثبتت الجهود العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة ان هنالك فجوة معرفية في دراسة العلاقات البيئية لعناصر الدراسة، وهذا ما اعطى دافعا في الخوض في هذا الموضوع .
- (2) تعد المعرفة عامل اساسي في نجاح المنظمات على اختلاف اختصاصاتها وتساهم في تحقيق قدرة عالية في التنافسية ، وهذا يتطلب بنية تحتية سليمة وملائمة لطبيعة المؤسسة الاكاديمية.
- (3) تشير نتائج الدراسة الى ان عناصر البنية التحتية لادارة المعرفة ترتبط معنويا ببناء السيناريو الاستراتيجي على المستوى العام ، وهذا يشير الى ان الاهتمام بهذه العناصر يزيد من قوة السيناريو الاستراتيجي.
- (4) اثبتت النتائج ان توفير بنية تحتية سليمة لادارة المعرفة من شأنه ان ينعكس ايجابا في نجاح بناء السيناريو الاستراتيجي.
- (5) على الرغم من الاختلاف والتنوع في مكونات البنية التحتية لادارة المعرفة ، الا انه يمكن الاعتماد عليها في بناء سيناريو استراتيجي ناجح.
- (6) في حالة التعامل بشكل تجمعي مع عناصر البنية التحتية لادارة المعرفة ، فان التأثير سيقصر على صناع المعرفة والتكويهكلية في بناء السيناريو الاستراتيجي ، وهذا ربما يرجع الى طبيعة الاهمية المتعاظمة للعنصر البشري المؤهل والذي يعد من الامور المعقدة ، بالاضافة الى طبيعة البناء الهيكلي الذي يعتمد التكنولوجيا.
- (7) اثبت النموذج الهيكلي انه ناجح التطبيق في حالة اعتماده بشكل منفرد للمكونات ، باستثناء الاستثمار في المورد البشري والذي خرج من النموذج ، وذلك يرجع الى ان توفر الموارد البشرية في الجامعات امرا ممكنا ولا يتطلب الجهد الكبير الا ان توفير صناع المعرفة هو الامر المهم والواجب توافره لنجاح بناء السيناريو.

ثانيا / التوصيات

- (1) ضرورة العمل على تبني خطة استراتيجية تتضمن توفير بنية تحتية معرفية تتيح فرصة مستقبلية ايجابية لبناء السيناريو الاستراتيجي الذي يضمن النهوض بمستويات الاداء بشكل فاعل وكفوء يرتقى الى مستوى يليق بمستوى الاهداف الاكاديمية السامية.
- (2) على الرغم من عدم ظهور معنوية تأثير بعض العوامل ضمن التأثير المتعدد ، الا انه من الضروري الاهتمام بها وعدم اهمالها ، لكونها ذات اهمية قصوى في التأثير على عوامل اخرى ذات صلة بالهدف الاكاديمي بشكل عام.
- (3) على المؤسسات التعليمية محاكاة التجارب الناجحة للمؤسسات العالمية ، من خلال تفعيل اجراءات التوامة او مذكرات التعاون الدولية .
- (4) تشجيع التدريسيين للمشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات العالمية (داخل او خارج العراق)، والتي تزيد من معرفتهم واطلاعهم وتنعكس على ادائهم الجامعي وخططهم التدريسية.



- (5) من الضروري البحث في سبل بناء السيناريوهات الاستراتيجية الناجحة ، من خلال توفير عوامل نجاحها ، وخاصة صناعات المعرفة الذين يعدون في مقدمة تلك العناصر .
- (6) على الجامعات ان تبني هيكل تنظيمي يعتمد على اسس علمية سليمة ، من خلال دمجها بالعوامل التكنولوجية الحديثة التي تؤسس لمفهوم التكنوهيكلية.
- (7) يجب ان تقوم الادارات الجامعية بتنمية وتطوير قدرات اعضائها من التدريسيين باعتبارهم يمثلون صناعات المعرفة ، مع اشراكهم عند وضع الخطط والسيناريوهات الاستراتيجية .

المصادر

- 1) Alter, steven(2002)" information System foundation e-business, prentice hall, New Jersey.
- 2) Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644–657.
- 3) Ashton, C & Morton, L, (2005), managing talent for competitive advantage, *Strategic HR Review Vol. (4), No. (5)*.
- 4) Azar, G. and F. Ciabuschi (2017) ,organizational innovation, technological innovation, and export performance: the effects of innovation radicalness and extensiveness." *International Business Review* 26 (2): 324-336.
- 5) Azar, G. and F. Ciabuschi (2017). "Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness." *International Business Review* 26 (2): 324-336.
- 6) Bhatnagar, J, (2007), talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention" Emerald Group publishing limited, vol. (29) no. (6).
- 7) Bratton J. & Gold J., (2003), human resource management: theory and practice ، New York, Plagrave Macmillan.
- 8) Broberg,Anders,(2000), tools for learners as knowledge workers" ,thesis for the degree of doctor in department of computing , Science UMWa University.
- 9) Cao, Hong Liang, (2011),China's private enterprises to explore the loss of knowledge workers", IEEE.
- 10)Cappelli P, Keller J, (2014), talent management conceptual approaches and practical challenges. *annu. rev. organ. psychol. organ. behav.*, 1:305-331.
- 11)Chamorro Premuzic, T., et al. (2017). the datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work." *Current Opinion in Behavioral Sciences* 18,supplement, 13-16.
- 12)[Courtney and Anderson, 2009](#) L. Courtney, N. Anderson ,(2009) ,Knowledge transfer between Australia and China*Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 1 (3) , pp. 206-225
- 13)Daft,Richard L.,(2007),"Understand in The Theory and Design of Organization", Printer China translation & printing services.
- 14)Daft. R. I.(2011): *Organization Theory design*,7" Ed, south western Ohio.



- 15)Daft. Richard L.(2001) , "Organization Theory and Design" , 7th Ed. New York :South Western Publishing.
- 16)Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46, 650–675.
- 17)Daniel Rasmus, (2012) ,why higher education needs scenarios, university business publication.
- 18)Dutta K. , Babbel , (2010) ,is a senior consultant at charles river associates international in Boston .
- 19)[Etzkowitz and De Mello H., \(2003\)](#) , the rise of a triple helix culture *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 2 (3) , pp. 159-171
- 20)Fink, Alexander,& Marr, Bernard,& Siebe, Andreas, &Kuhle, JensPeter;(2005) *The future Scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight; management decision*, v.43 no. 3.
- 21)Fooladvand, M., et al. (2015). "The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modeling in Enhancement of Higher Education." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186 (Supplement C): 950-954.
- 22)Gopalakrishnan, S. (2000). *Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. Journal of High Technology Management Research*, 11, 137–153.
- 23)Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. ,(2010) ,*Multivariate Data Analysis. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.*
- 24)Hall L., & Torrington D., (1998), *human resource management, 4th ed., New York, Prentice , Hall Europe.*
- 25)Harrell-Cook, G. and G. R. Ferris (1997). *Competing pressures for human resource investment, human resource management review* 7 (3): 317-340.
- 26)Hatun, Andres, (2010) ,*next generation talent management- talent management to survive turmoil , first ed., Inc., Palgrave Macmillan, New York .*
- 27)Herschel, R. T., Nemati, H., &Steiger, D. (2001). *Tacit to explicit knowledge conversion: Knowledge exchange protocols. Journal of Knowledge Management*, 5(1), 107–116.
- 28)Holland, S. B. (2017). *firm investment in human health capital." journal of corporate finance* 46 (Supplement C): 374-390.
- 29)Horwitz, Frank M&Heng, Chan Teng & Quazi, Hesan Ahmed, (2003),*finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers"*, *Human Resource Management Journal*, Vol 13 no 4,pp.23-44.
- 30)Houston S., (2012), *organizational structure: mintzberg's framework ,international journal of scholarly, academic, intellectual diversity ,volume 14, number 1.*
- 31)Hox,J.J ,and Bechger, T.M, (2011) ,*An introduction to structural equation modeling ,family science review ,11,.*
- 32)Jel classification , (2015) ,*the technostructure in john Kenneth galbraiths vision ,sea practical application of science ,vol 3, issue 2.*
- 33)Jennxe M.E.(2007),"*Knowledge management in modern organization: Idea group publishing , Hershey.*



- 34) Juan , Wang & Kai , Xiong ,(2010), *Research on Innovation of the Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers* , *International Conference on e-business and e-government, IEEE.*
- 35) Krishnan, T. N. and H. Scullion (2017). *talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises , human resource management review, 27 (3): 431-441.*
- 36) Kumar K. , Jain K. , (2013), *leadership activities and their impact on creating knowledge in organizations, International Journal of Leadership Studies, Vol. 8, Iss. 1.*
- 37) Kogut, Bruce and Zander, Udo,(1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology (1992). Organization Science, Vol. 3, Issue 3, p. 383-397.*
- 38) Kumar K. , Jain K. ,(2013) ,*leadership activities and their impact on creating knowledge in organizations, International Journal of Leadership Studies, Vol. 8, Iss. 1.*
- 39) L. Lazzeretti, E. Tavoletti *Higher education excellence and local economic development: the case of the entrepreneurial university of twenty European Planning Studies, 13 (3) (2005), pp. 475-493*
- 40) Latorre-Medina, M. J. and F. J. Blanco-Encomienda (2013). "Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education." *Procedia - Social and Behavioral Sciences 81 (Supplement C): 270-274.*
- 41) Latorre-Medina, M. J. and F. J. Blanco-Encomienda (2013). "Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education." *Procedia - Social and Behavioral Sciences 81 (Supplement C): 270-274.*
- 42) Laudon ,K & Laudon P , (2012), *Management information systems- managing the digital firm ,Pearson Hall .*
- 43) Laudon ,K ,C & j. P (2004) : *Management information systems- managing the digital firm ,Pearson Hall .*
- 44) Lewis RE, Heckman RJ. (2006), *Talent management: acritical review. Hum. Resour. Manag. Rev. 16(2):139–54*
- 45) Liu , Liang & Chai , Huaqi ,(2011) ,*Based on The Balanced Score Card: Performance Evaluation of knowledge workers", IEEE.*
- 46) Lowe, Graham S, (2002), " *leveraging the skills of knowledge workers.*
- 47) Ludmila Mládková,(2011) ,*knowledge management for knowledge workers the electronic journal of knowledge management volume 9 Issue 3 (248-258).*
- 48) Mahroelan, Hamidreza (2012) " *challenges in managing tacit knowledge : A study on Difficulties' in Diffusion of tacit knowledge in organizations."* *International journal of Business and social science vol.3.no.19.octobar ,PP.303-308*
- 49) Marco Snoek et al,(2003), *Scenarios for the Future of Teacher Education in Europe European Journal of Teacher Education, Vol. 26, No. 1.*
- 50) Markova ,Gergana& Ford ,(2011) , *Cameron "Is money the panacea? Rewards for knowledge workers" Emerald Group Publishing Limited ,International Journal of Productivity and Performance Management ,Vol. 60 No. 8.*
- 51) Mcadam ,Rodeny, Mason, Bob & mccory, Josephine (2007) " *Exploring the Dichotomies with in the tacit knowledge Literature : Towards a process of Tacit*



- knowledge in organization” , journal of knowledge management, vol.11 no,2 emerald group publishing.
- 52)Mládková, L., et al. (2015) ,motivation and knowledge workers. procedia ,social and behavioral sciences 207 ,Supplement C, 768-776.
- 53)Note, Guidance, (2009), “Scenario Planning Foresight Horizon Scanning Centre” Government Office For Science. Alun Rhydderch
- 54)Onkelinx, J., et al. (2016). the human factor: investments in employee human capital, productivity, and sme internationalization. journal of international management 22 (4): 351-364.
- 55)Onkelinx, J., et al. (2016). the human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization." journal of international management 22 (4): 351-364.
- 56)Piirani K. ,kortel S. , Kalle E. ,Markku T. ,(2010) ,A scenario approach for assessing new business concepts , management research review, vol33 .
- 57)Reboul, C. et al. (2006). managing knowledge workers: the kWP matrix. conference proceedings moman 06, Prague .2.2006. ISBN 80- 86596-74-5.
- 58)Scullion, H., Collings, D. G., & Vaiman, V. (2016). Guest editorial: Strategic talent management. Employee Relations Today, 38(1), 1–5.
- 59)Stefko, R& Sojka, L,(2014)," Position of talent management in context of organizational Functions", European scientific journal, vol.(1), No (1857- 7431).
- 60)Stewart B.,(2013), this present moment used to be the unimaginable future,foresight methodologies workshop , maree conway .
- 61)Stewart B.,(2013),this present moment used to be the unimaginable future, foresight methodologies workshop , maree conway.
- 62)Su, H.-N. and I. M. Moaniba (2017). "Investigating the dynamics of interdisciplinary evolution in technology developments." Technological Forecasting and Social Change 122 (Supplement C): 12-23.
- 63)Taylor, Tracy ,et al. (2008) ,managing people in sport organizations: a strategic human resource management perspective " , first ed., elsevier ltd. Oxford, UK.
- 64)Tiwana, Amrit(2000)"the knowledge Management Toolkit Upper Sadle River" NJ, Prentice Hall.
- 65)Torrieri , Francesca , Nijkamp , Peter, (2002), Scenario analysis In spatial impact assessment, a methodological approach , extrapolations
- 66)UNDP , (2010),united nation development report.
- 67)Wu . J , (2008) ,on the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers , Modern Applied Science , vol. 2, no. 2 .
- 68)Xiong T., (2013) ,strategic scenario and firm performance, journal of green studies 41 ,87-102.
- 69)Zanoli, R., et al.,Gambelli D ,Vairo D., (2012), Scenarios of the organic food market in Europe, Food Policy 37 (1): 41-57.
- 70)Zack, M. (1998). An architecture for managing explicit knowledge. In Proceedings of the Association for Information Systems,Americas Conference, Baltimore, Maryland.