

أنواع صناعات المعرفة وتأثيرها في عمليات التجديد الاستراتيجي

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك التقنية"

جيمس يوحنا عوديش

قسم تكنولوجيا المعلومات الادارية، الكلية التقنية الإدارية، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان – العراق.

تاريخ الاستلام: 2020/06 تاريخ القبول: 2020/08 تاريخ النشر: 2020/09 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2020.8.3.636>

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد أنواع صناعات المعرفة من التدريسيين في جامعة دهوك التقنية وتأثيرها في التجديد الاستراتيجي. وللوصول إليها قام الباحث بصياغة أسئلة الاستبانة المتعلقة بأنواع صناعات المعرفة (المتغير المستقل) والتجديد الاستراتيجي (المتغير المعتمد)، والتي تم توزيع عشوائياً (286) أستمارة على التدريسيين العاملين في الكليات والمعاهد التابعة لجامعة دهوك التقنية وتم الحصول على (208) أستمارة صالحة للتحليل، وتم التأكد من صدق وثبات الأستبانة عن طريق استخدام (Cronbach Alpha) وعرضها على المحكمين المختصين. وبعد اختبار الفرضيات من خلال إجراء التحليلات الأحصائية اللازمة المتمثلة بمعامل الأندار الخطي البسيط توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها إمكانية اعتماد جامعة دهوك التقنية على جميع أنواع صناعات المعرفة كوسيلة مهمة لتحقيق التجديد الاستراتيجي، في حين تمثلت أهم المقترحات بضرورة إدراك الجامعة المبحوثة بأن التجديد الاستراتيجي يتطلب منها الأهتمام بجميع أنواع صناعات المعرفة.

الكلمات الدالة: أنواع صناعات المعرفة، المتمركز، المتفاعل، المتعاون، المستكشف، التجديد الاستراتيجي.

وتضمن المحور الأخير بأهم الاستنتاجات والمقترحات التي قدمها
البحث.

1. المقدمة

يُعد صناعات المعرفة من الأمور الجوهرية للمنظمات لأنها تولد المعرفة التي تستخدمها في أستمراها بالعمل وتطويرها المستقبلي. وعليه يُعد التدريسيين في الجامعات من صناعات المعرفة التي تتحمل الكثير من الأعباء المتعلقة بكيفية الحصول على المعرفة وتطبيقها ونقلها للطلاب، بالتالي مساعدة الجامعات التي ينتمون إليها بالتجديد الاستراتيجي لتوليد الميزة التنافسية التي تضمن البقاء والأستمرار في المستقبل بفاعلية. ونظراً لعدم وجود بحوث تتناول متغيرات البحث بأبعاده الرئيسية والفرعية في حدود الإطلاع الباحث مما حثه على إجراء دراسة تتضمن متغيرات أنواع صناعات المعرفة بوصفها (متغيراً مستقلاً) وتحديد تأثيرها على التجديد الاستراتيجي بوصفه (متغيراً معتمداً). وأعتمد البحث على العديد من المصادر سواء كانت أطاريح، رسائل، بحوث وغيرها للأيفاء وتوضيح الإطار النظري منه، في حين الإطار الميداني اعتمدت أستمارة الأستبانة كوسيلة في جمع البيانات التي تم معالجتها عن طريق الأساليب الملائمة في برنامج (SPSS V22) الأحصائي من أجل تحقيق أهداف البحث.

وتم تقسيم البحث إلى أربعة محاور تناول الأول منهجية البحث، وأختص الثاني بالإطار النظري لمتغيرات البحث، وتناول الثالث الإطار الميداني،

2. منهجية البحث

1.1. مشكلة البحث:

تواجه منظمات التعليم العالي صعوبة التكيف والعمل بشكل فاعل مع التقلبات البيئية الكثيرة، حيث تستطيع هذه المنظمات ومن ضمنها جامعة دهوك التقنية الحصول على المعرفة أو توليدها ومشاركتها وتطبيقها من أجل أستغلالها في التجديد الاستراتيجي والذي يعد كأهم وسيلة لابتكار الخدمات الجديدة بالسرعة التي يتطلبها السوق ومواجهة التغيرات الكبيرة في البيئة التعليمية، ويساعد التجديد الاستراتيجي المنظمات من تعديل وتغيير المسار الاستراتيجي لمواردها وخاصة صناعات المعرفة بالتالي زيادة قدرتها بمواجهة الأضطرابات البيئية، وكما يعتبر الكادر التدريسي فيها والتي تم تمثيلهم بصناعات المعرفة بالحلقة الأساسية والجوهرية لتحقيق التجديد الاستراتيجي لها. وتجسيدا لما سبق يمكن تحديد معالم مشكلة البحث الحالي من خلال طرح التساؤل (هل تؤثر أنواع صناعات المعرفة في التجديد الاستراتيجي).

2.2. أهمية البحث:

خاص وترقى بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها،

3.2. أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

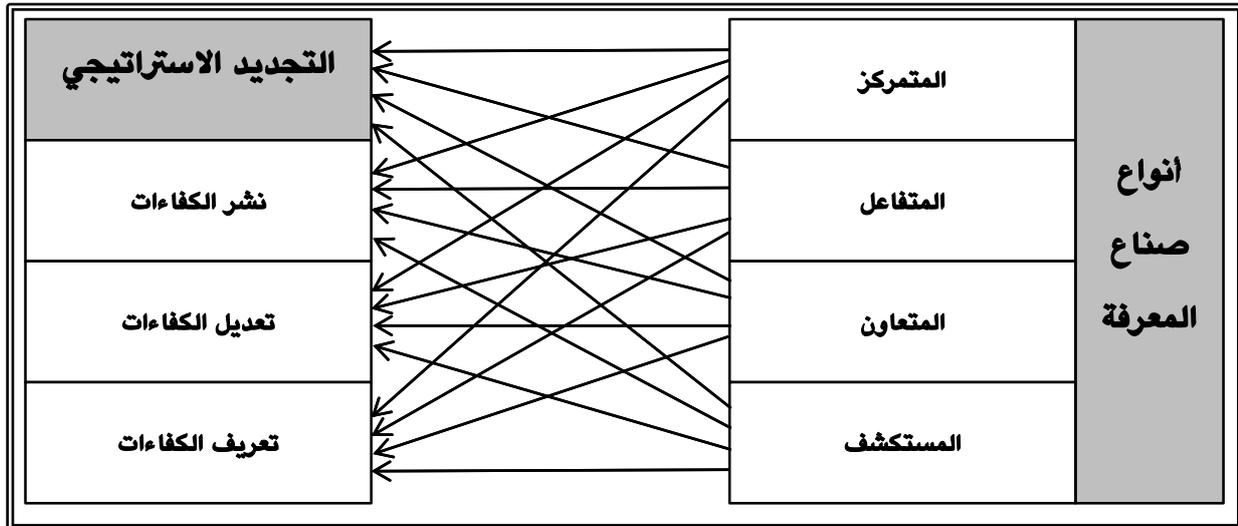
- 1- تشخيص أنواع صناعات المعرفة في جامعة دهوك التقنية.
- 2- تحديد عمليات التجديد الاستراتيجي التي يؤديها التدريسين في جامعة دهوك التقنية.
- 3- اختبار تأثير أنواع صناعات المعرفة في التجديد الاستراتيجي وعملياته في الجامعة المبحوثة.

4.2. أنموذج البحث الافتراضي:

لتحقيق المعالجة وفق أسلوب البحث العلمي، تطلب صياغة أنموذج افتراضي للبحث يوضح طبيعة تأثير المتغير المستقل المتمثل بأنواع صناعات المعرفة التي تتضمن (المتماثل، المتفاعل، المتعاون، والمستكشف)، في المتغير المعتمد المتمثل بالتجديد الاستراتيجي وما يتضمنه من العمليات (نشر الكفاءات، تعديل الكفاءات، وتعريف الكفاءات) وكما هو موضح في الشكل (1).

1.2.2. الأهمية العلمية: نظراً لكون قطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة والحيوية والذي تعد من العناصر الأساسية لنهضة الأمم ورخائها بسبب دورها المؤثر في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وأزدهاره (عوديش وصالح، 2020: 130)، بالتالي يمكن الاستفادة من أستنتاجات ومقترحات البحث الحالي لتوجيه أنظار قطاع التعليم العالي في إقليم كردستان-العراق وما يتضمنه من الجامعات والمعاهد وخاصة جامعة دهوك التقنية إلى أنواع صناعات المعرفة التي تساعدها في تحقيق التجديد الاستراتيجي والأهتمام بهم مما يعزز من مكانتها بين الجامعات المحلية والعالمية.

2.2.2. الأهمية العملية: تعزيز المعرفة حول متغيرات البحث من خلال توضيح علاقة التأثير بينها مما يفيد في إجراء بحوث مستقبلية من قبل الباحثين الآخرين التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات التابعة للقطاع التعليم العالي بشكل عام والمنظمات الأخرى بشكل خاص. وعليه يمكن القول بأن أهمية البحث الحالي تزداد لأنه طبق في مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي ك(الجامعة) والتي تحتل أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساسياً من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظة بشكل



(←) علاقة التأثير

المصدر: اعداد الباحث

الشكل (1): أنموذج البحث الافتراضي

5.2. فرضيات البحث:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمتماثل في تعديل الكفاءات.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمتفاعل في تعريف الكفاءات.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتفاعل في التجديد الاستراتيجي، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمتفاعل في نشر الكفاءات.

تم صياغة أربعة فرضيات رئيسية لتحقيق أهداف البحث الحالي وكالاتي:
الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتماثل في التجديد الاستراتيجي، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمتماثل في نشر الكفاءات.

-الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار وقياس معنوية التأثير أنواع صناع المعرفة في التجديد الاستراتيجي.

7.2. اختبارات الاستبانة:

- الصدق الظاهري: تم تطوير الاستبانة وصياغة فقراتها بالاعتماد على دراسة (Green & Myerson, 2011: 23-27) و (Floyed & Lane, 2000: 156)، و لقياس مدى صلاحية فقراتها والوصول إلى أهدافها التي صيغت من أجلها، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين والمختصين بمتغيرات البحث الحالي، ولذلك تم إضافة وشطب وتغير ما تم توصيته من قبلهم. وأعتامداً على آرائهم أصبحت استمارة الاستبانة بشكلها النهائي الموضح في الملحق (1)، والتي تضمنت (26) فقرة (17) منها لمتغير أنواع صناع المعرفة و(9) فقرات لمتغير التجديد الاستراتيجي.

- ثبات الاستبانة: بموجبها تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لأمكانية الحصول على الدقة في إجابات أفراد عينة البحث، بالإضافة إلى اعتبارها من أكثر الطرق استخداماً لحساب معامل الثبات (المركهي والمحمود، 2018: 852). ويوضح الجدول (1) قيمة معامل الثبات للعبارات الفردية والتي بلغت (0.67) و (0.7) للعبارات الزوجية، وبلغ معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة (0.691)، وبينما قيمة معامل سبيرمان بلغ (0.817)، وتشير كلها على ثبات مقياس الاستبانة لأنها كلها قيم موجبة وتزيد عن قيمة معامل الثبات المحدد للدراسات الانسانية البالغة (0.60) (عوديش وصالح، 2020: 131).

الجدول (1) ثبات الاستبانة

معامل (Spearman)	معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة	معامل الثبات (Cronbach Alpha)	
		العبارات الزوجية	العبارات الفردية
0.817	0.691	0.7	0.67

المصدر: إعداد الباحث

8.2. حدود البحث:

أنواع صناع المعرفة ويشمل الأبعاد التالية (المتركز، المتفاعل، المتعاون، والمستكشف)، في حين تمثل المتغير المعتمد بالتجديد الاستراتيجي وما شمله من أبعاد المتمثلة بـ(نشر الكفاءات، تعديل الكفاءات، وتعريف الكفاءات).

9.2. وصف الأفراد المبحوثين:

تكمّن الفائدة من وصف الأفراد المبحوثين بتسليط الضوء على خصائص الشخصية للمبحوثين بالتالي معالجة أو القصور فيها وتعزيز مكامن القوة فيها. ولعدم تناقض مع منهجية البحث تم توزيع الاستبانة على التدريسين في جامعة دهوك التقنية والذين يمثلون عينة البحث، حيث يوضح الملحق (2) أعداد الاستمارات الاستبانة الموزعة والمعادة

-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمتفاعل في تعديل الكفاءات.
-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمتفاعل في تعريف الكفاءات.
الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتعاون في التجديد الاستراتيجي، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمتعاون في نشر الكفاءات.
-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمتعاون في تعديل الكفاءات.
-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمتعاون في تعريف الكفاءات.
الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمستكشف في التجديد الاستراتيجي، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمستكشف في نشر الكفاءات.
-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمستكشف في تعديل الكفاءات.
-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للمستكشف في تعريف الكفاءات.

6.2. الأساليب الأحصائية:

لأستخراج النتائج المطلوبة تم الاعتماد على عدد من الأساليب الاحصائية في برنامج (SPSS V22) والمتمثلة بالآتي:

-معامل الثبات للتأكد من ثبات استمارة الاستبانة للبحث الحالي.
-التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الإختلاف والتي استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسي والفرعية.

يعد تحديد عينة البحث ومجتمعها من الأمور الأساسية للوصول إلى أهدافها، وعليه تم تحديد عينة البحث (البالغ عددها 208) بشكل عشوائي من مجموع (372) التدريسين العاملين (مجتمع البحث) في جامعة دهوك التقنية (ميدان البحث)، وهذا يتوافق مع كلاً من (Akure, 2015: 35) و (Greene & Myerson, 2011) و (Fuller & Vollberda, 1997: 115) و (23) عندما حددا الأكاديميين العاملين في الجامعات بانهم صناع المعرفة وعدم إمكانية الجامعات من أبتكار الخدمات بالسرعة التي يتطلبها السوق وخاصة في فترات عدم التوازن أو المنافسة الشديدة من دون وجودهم. وتم إجراء البحث خلال فترة (1-9-2019 إلى 31-3-2020). وبينما الحدود الموضوعية للبحث فقد شمل متغيرين هما: المتغير المستقل

في كل رئاسة الجامعة المبحوثة والكليات والمعاهد التقنية التابعة لها. وبينما يوضح الجدول (2) وصفاً للأفراد المبحوثين وكما يلي:

- **الجنس:** لوحظ بأن نسبة الذكور في جامعة دهوك التقنية تقارب (80٪)، في حين كانت نسبة الإناث هي (20.7٪)، مما يعني بأن ما يقارب خمس التدريسين العاملين في الجامعة المبحوثة هم من الإناث وهي نسبة قليلة حسب رأي الباحث.

- **العمر:** نجد بأن نسبة (83.6٪) من التدريسين العاملين في الجامعة المبحوثة تقل أعمارهم عن خمسين سنة، والذي يشير إلى إمتلاك جامعة دهوك التقنية لكوادر النشطة من التدريسين، في حين كانت النسبة الباقية من التدريسين للأفراد التي تزيد أعمارهم عن خمسين سنة.

- **مدة العمل في الجامعة:** تشير مدة العمل في المنظمات إلى مدى تراكم الخبرات لدى الموارد البشرية العاملة فيها، وهذا ما يمكن تأشيره في الجامعة المبحوثة لأن نسبة (89.4٪) من التدريسين فيها لديهم خبرة أكثر من خمسة سنوات، وبينما كانت نسبة التدريسين الذين لديهم خدمة أقل من خمسة سنوات لا تصل إلى نسبة (11٪).

جدول (2) وصف أفراد المبحوثين

الجنس											
المجموع		أنثى				ذكر					
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
208		43		165							
100		20.7		79.3							
العمر											
المجموع		أقل من (30) سنة		بين(31-40) سنة		بين(41-50) سنة		بين(50 فأكثر) سنة		المجموع	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
208		5		134		35		34		208	
100		2.4		64.4		16.8		16.3		100	
مدة العمل في الجامعة (الكلية أو المعهد)											
المجموع		أقل من (3) سنوات		بين(3-5) أقل من (5) سنوات		بين(5-10) أقل من (10) سنوات		أكثر من (10) سنوات		المجموع	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
208		2		20		88		98		208	
100		9.6		9.6		42.3		47.1		100	
التحصيل الدراسي											
المجموع		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه		المجموع		المجموع	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
208		5		162		41		208		208	
100		2.4		77.9		19.7		100		100	
اللقب العلمي											
المجموع		بدون لقب		مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
208		41		101		46		20		0	
100		19.7		48.6		22.1		9.6		0	

المصدر: إعداد الباحث

تتطلب جميع الأعمال الحالية الكثير من المعرفة، مما جعل صناع المعرفة من الأمور الجوهرية والحاسمة في عصر المعرفة لأنها تساعد في

3. الإطار النظري

1.1.3. صناع المعرفة

وتوليد الأفكار الابداعية وتوزيعها ونقلها للأستجابة للتغيرات والقادرة على انتاج منتجات وخدمات جديدة مما يمكن المنظمات من حل المشاكل التي تعترض أعمالها والنجاح في المستقبل بالتالي التفوق على المنافسين.

2.1.3. المسؤولية والخصائص:

تتمثل مسؤوليات صناع المعرفة بقيامها بمهام ليست ملموسة، غير قابلة للقياس والجدولة وكل واحد منهم يؤدي مهامه بطريقته الخاصة (Nayeri & Rostami, 2016: 2). حيث يقوم صناع المعرفة بحل المشاكل التي تواجه الزبائن عن طريق فهم احتياجاتهم وأخذ القرارات والتواصل مع الآخرين أثناء عملهم لتلبيتها، وكما يتحمل صناع المعرفة مسؤولية تحفيز الابتكار والنمو وإنشاء استراتيجيات جديدة للمنظمات (Akure, 2015: 35-36). ويعمل صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين وزيادة إدارتهم وفهمهم عن طريق إعطائهم المعلومات اللازمة (Mariia, 2016: 5). وتتعلق مشاركتهم للمعرفة بالخصائص التي يمتلكها (الشاهر، 2016: 41). وتحدد مهام صناع المعرفي بالتخطيط والتحليل والتفسير والتطوير وإنشاء منتجات وخدمات باستخدام المعلومات أو البيانات أو الأفكار كمواد خام (El- Farr, 2009: 4).

ويتم توظيف صناع المعرفة بسبب معرفتها وليس بسبب قدرتها اليدوية، بحيث تؤدي أفضل ما لديها وخاصة عندما يتم تمكينهم وأعطائهم السلطات والصلاحيات مما يتحقق أقصى استفادة من مهاراتهم العميقة (Serrat, 2008: 1). ويتصف صناع المعرفة بأمتلاكهم الحافز القوي للأداء أعمالهم بشكل الجيد (Mladkova, 2015, 769). وتمتلك المؤهلات التعليمية ومستويات عالية من المعرفة في مجال معين (Mariia, 2016: 4). ولديهم الخبرة في مجال تخصصهم أكثر من الآخرين، وقدرتهم على حل المشاكل، واستخدام أفكارها بدلاً من مهاراتها اليدوية، والاستقلالية ويحتكم على حكمه الذاتي في إصدار القرارات، ويهتم بالجودة وليس سرعة العمل، ولولائهم لخبرتهم وتخصصهم أكثر من أصحاب العمل، ويستخدمون معرفتهم ومعلوماتهم للحصول على المعرفة والمعلومات متعمقة أكثر، ويؤدون الأعمال الصعبة التي تتطلب التعلم المستمر (Olomolaiye & Egbu, 2004:132). وكما يتصفون بالأبداع، الابتكار، والتميز في العمل (الشمري وآخرون، 2016: 12). وتقسم معرفة صناع المعرفة إلى عامة ومتخصصة، ويمتلكون القيم، ولديهم قدرة التعلم السريع، والإبداع في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتحويلها إلى ممارسات، وتستخدم وقتها وطاقاتها لتنمية مهاراتها، وأنها متفتحة للتغير وتعتبره فرصة وليس تهديد (Figurska, 2010: 4). وحدد (Zhan, et al., 2013) 558-560 خصائص صناع المعرفة بالآتي:

نجاح المنظمات وتزيد من قدرتها الإنتاجية وتحقيقها للميزة التنافسية في البيئة الأعمال السريعة التغير.

1.1.3. النشأة والمفهوم

أستخدم مصطلح صناع المعرفة لأول مرة من قبل بيتر دراكر في كتابة (Landmarks of Tomorrow) في عام (1959) للإشارة إلى نوع جديد من الموارد البشرية التي يعتمدون في إنتاجيتهم على أكتساب المعرفة النظرية والتحليلية وتطبيقها (Akure, 2015: 35). وصاغ دراكر هذا المصطلح بسبب تحول الاقتصاد الأمريكي من الإنتاجي إلى المعرفي (Chen, 2008: 293).

يتواجد صناع المعرفة في جميع المنظمات الخاصة أو العامة وفي جميع الأقسام والوحدات التابعة لها (Gainzauskiene & Tuncikiene, 2016: 5) و (اسماعيل، 2017: 291). ويشير إلى الموارد البشرية التي تعمل في مجال استخدام المعرفة وتطويرها بأنهم صناع المعرفة والذي تعرف بأنهم الموارد البشرية التي تتخذ القرارات وتنفذها على أساس المعرفة التي تمتلكها والتي جاءت من حصولها على المعلومات وأمتلاك الفهم بها (Olomolaiye & Egbu, 2004:132). وكما يعرفون بأنهم الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة المتراكمة من الخبرة والتعلم وممارسة عمليات إدارة المعرفة من توليد وخزن وتوزيع وتطبيق للمعرفة في مختلف أعمال المنظمة (الشمري وآخرون، 2016: 12). ويوصف صناع المعرفة بأنهم الموارد البشرية الذين يقومون بجمع المعلومات من مصادر مختلفة واستخدامها لإضافة قيمة إلى المنتجات المقدمة إلى الآخرين (Chen, 2008: 294). مما يقود إلى توليد القيمة المضافة، وكما يواصل صناع المعرفة بتحديث معارفهم، وإثبات قدراتهم من خلال التكيف مع المهام المعقدة وبيئات العمل المتنوعة (Zhan, et al., 2013: 558). ويشير (Lu, 2015: 14-17) بأن صناع المعرفة هم عمال تستخدم عقولهم لأداء أعمالها ولديهم القدرة على ترجمة المعرفة المتخصصة إلى ابتكارات تولد الربح لمنظماتهم. وفي نفس السياق يمكن وصف صناع المعرفة بأنه الموارد البشرية التي تستخدم القوة العقلية بدلاً من البدنية، وغالباً ما تكون أعمالهم مخفية في العقل ومتعلقة بالأفكار، وتتعامل بطريقة غير روتينية مع أنواع مختلفة من المعرفة، تولدها، تحصل عليها، تحللها، وتوزعها (Malkaja, 2015: 35). بالإضافة إلى أمتلاكهم للمعرفة فنية التي تعتمد على تقديم الاستشارات متعلقة بأعمال البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة، ويساعد الاعتراف الذاتي بهم من قبل المنظمة بزيادة قدراتهم في ذلك (Strand, 2016: 17).

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن مفهوم صناع المعرفة يتعلق بالمجهود الفكري الذي تبذلها الموارد البشرية والموهبة التي تمتلكها، وعليه يمكن إعطاء تعريف أجرائي لصناع المعرفة بأنهم الموارد البشرية الموهوبة التي تقوم بجمع المعلومات لتوظيفها في اكتشاف

- **المرتكز (The Anchor):** وهو المورد البشري المستقر في المكتب ومن المتوقع إيجاده فيه خلال فترة العمل، وتستند معظم مهامه على مكتبه التي تتطلب تركيزاً كبيراً ولا يمكن تأديتها في البيئات الصاخبة، بالتالي يقضي معظم أوقات الدوام فيه وأحياناً في أماكن الاجتماعات والمطعم. وتقوم الموارد البشرية الأخرى بالذهاب إلى مكتب المرتكز للحصول على المعلومات لأنه يلعب دور حيوي في نقل المعرفة داخل المنظمة. ويفضل المرتكز تنظيم وقته بين الأنشطة الاجتماعية، والتعاون الرسمي وغير الرسمي، والفردية. ويمتلك إحساساً بملكية المكتب وأنه امتداد لمنزله والطقوس التي يلتزم بها لذلك يشعر بأن الذهاب إلى المكتب كل يوم أمر مهم جداً.

- **المتفاعل (The Connector):** فهو المورد البشرية الذي قد لا يقوم بأي عمل على الإطلاق، حيث يقضي نصف وقته في أماكن الاجتماعات والمطعم، ويتفاعل مع كافة الزملاء في الأقسام الأخرى داخل المنظمة فقط. ويركز على ثقافة الابتكار والاتصال الفاعل وخاصة مع المدراء والذين يعملون في خطوط الإنتاج. لكن مع التغييرات الكبيرة في بيئة الأعمال فإن المتفاعل يحتاج إلى الكمبيوتر للتعاون ومشاركة الأفكار وتنظيم المعلومات مع الآخرين في المنظمة.

- **المجمع (The Gatherer):** هو المورد البشري الذي يعمل على المستوى المحلي ويعتمد على العديد من العلاقات التي أنشأها مع الآخرين خارج المكتب. حيث يقضي نصف وقت العمل تقريباً مع الزبائن في مكاتبهم ومواقع أخرى كالمطعم. ويحاول المجمع الحصول على المعلومات والأعمال والعلاقات الجديدة المهمة، ويستمر بالتواصل أثناء تنقله مع الآخرين وبالاعتماد على التكنولوجيا الاتصالات كالموبايل. وإتاحة التركيز والتعاون الفاعل للمجمع يكون المكتب المكان المهم الذي يعتمد عليه في مراجعة ومعالجة المعلومات بمفرده أو مع الزملاء المعنيين.

- **المستكشف (The Navigator):** وهو المورد البشري الذي يعمل على المستوى الدولي ويمتلك المعرفة ويستخدمها لتحقيق مصلحة المنظمة إلى أبعد حد، ويعمل في أماكن عدة كالمشاريع ونادراً ما يتواجد في مكتبه، بالإضافة إلى عدم استقراره في مكان واحد لمدة طويلة، ولا تربطهم علاقات مباشرة بالمدراء. وغالباً ما يكون المستكشف من الشخصيات الرئيسية ويتولى أدوار مهمة داخل المنظمة. وبناءً على ما سبق يمكن توضيح أنواع صناعات المعرفة بالاعتماد على أماكن عملهم وكما في هو موضع في الشكل(2).

- **الاستقلالية:** يفضل صناعات المعرفة أن يكونوا مستقلين ويتحملون المسؤولية الكاملة عن أعمالها لأنها تمتلك المعرفة والتي تمكنهم من الحصول على الحقوق والسلطة في التحكم بأعمالهم.

- **الولاء للوظيفة:** يكون ولاء صناعات المعرفة للوظيفة التي يؤدنها أكثر من ولائهم لأصحاب العمل.

- **التفكير:** يعتمد صناعات المعرفة في اتخاذ القرارات على أفكارهم، والذي يصعب من مسألة الحكم على كفاءة قراراتهم.

- **تحقيق الذات:** يسعى صناعات المعرفة إلى تحقيق ذاتهم وذلك من خلال أمتلاكهم لإرادة قوية لتحقيق أهدافهم الخاصة.

- **رأس المال المعرفي:** يولد صناعات المعرفة رأسمال المعرفي بسبب أمتلاكهم لرؤية متمثلة بضرورة الحصول على المعرفة وقدرتهم على التعلم والتطور السريع والتغيير.

- **التفاعل:** يؤثر صناعات المعرفة على الإدارة والزملاء والمؤوسين من خلال المعرفة التي تمتلكها.

3.1.3. الأهمية والأنواع:

يتمثل الهدف الأساسي من عمل صناعات المعرفة بإنجاز الأعمال المعرفية (Mundbrod, 2012: 32)، وما يتضمنه من توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها (Igielski, 2017: 137)، مما زاد من سرعة اعتبارهم كقوة المهمة والرئيسية في جميع المنظمات (Nayeri & Rostami, 2016: 1)، لأنها تعتبر من العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح للمنظمات لكونها تلتزم بالعمل فيها وتحقيق النمو لها (Mueller & Gopalakrishna, 2016: 2)، وبالتالي بقائها وأستمرارها بالعمل (Suff & Reilly, 2005: 12).

ويعمل صناعات المعرفة على تطبيق معرفتهم لإضافة سلع وخدمات أخرى تضيف قيمة للمنظمات التي تعمل لديها (Chen, 2008: 293)، وذلك عن طريق توظيف خبرتهم ومواهبهم في تقديم الحلول الأبداعية للمشاكل المعقدة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الشمري وآخرون، 2016: 12).

ويمتلك صناعات المعرفة مكانية الانتقال إلى وظائف أخرى داخل المنظمة سواءً كانت أساسية أو داعمة، وهذا ما يساعدها بالمحافظة على تجديد مهاراتهم، التفكير الأبداعي، العمل بفاعلية (Lu, 2015: 16) و (Mladkova, et al., 2015, 770)، وتحقيق الميزة التنافسية والتطوير المستمر للأعمال المنظمة (Gainzauskiene & Tuncikiene, 2016: 3-5).

وصنف (Greene & Myerson, 2011: 23-27) صناعات المعرفة إلى أربعة أنواع والتي سيعتمدها البحث الحالي كإعداد له في الإطار الميداني، والمتمثلة بالآتي:

أنواع صناعات المعرفة	المرتكز	المتفاعل	المجمع	المستكشف
مكان العمل	داخل المكتب	داخل المنظمة	في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة	خارج المنطقة التي تعمل فيها المنظمة

المصدر: اعداد الباحث

الشكل (2): أنواع صناعات المعرفة بالاعتماد على مكان عملهم

(Berdrow, 2003: 1099). وكما يعرف بأنه ظاهرة تحول المنظمات من خلال تجديد الأفكار الرئيسية التي بنيت على أساسها بهدف إعادة تحديد علاقاتها بأسواقها أو منافسيها وتغيير طريقة تنافسها بشكل أساسي (Martínez & Moreno, 2011: 44). ويشير التجديد الاستراتيجي إلى العملية والمضمون والنتائج التحديث أو استبدال سمات المنظمة التي لها القدرة على التأثير بشكل كبير على آفاقها الطويلة الأمد (Leng, 2012: 3).

ويعد التجديد الاستراتيجي كعملية بديلة ديناميكية تأتي بعد قيامها بالوقاية وقبل قيامها برد الفعل، وتقوم بموجبها بتوضيح وإدارة العلاقات بين الوحدات التي تتضمنها، وإنشاء وتطوير وتعزيز المبادرات الاستراتيجية (Volberda, 1997: 3-9). وبنفس الأسلوب يعرف التجديد الاستراتيجي بالعملية الإدارية المرتبطة بتعزيز واستيعاب المعرفة الجديدة والسلوك المبتكر مما يؤدي إلى تغيير في إستراتيجية المنظمة أو قدراتها الأساسية (Rajes, 2013: 13).

وتحتاج المنظمات إلى التجديد الاستراتيجي باستمرار ولا تنتهي الحاجة إليه أبداً (Mishina, 2016: 19)، سواء كان متقطعاً (يمثل تغييراً كبيراً أو مفاجئاً في محتوى الاستراتيجية أو تنفيذها)، أو تدريجياً (يمثل جهداً متواصلاً لتحويل أو تغيير محتوى الاستراتيجية أو التنفيذ) (Riviere, et al., 2017: 2). وقد يحدث فعلاً عند تطبيق حلول جديدة ويشار إليه بأنه اختلاف في الشكل أو الجودة أو الحالة مع مرور الوقت مما يساعد في توافق المنظمة مع البيئة (Stienstra, 2008: 31). وبامتلاك المنظمات لإدارة عليا فاعلة تركز على التجديد الاستراتيجي بشكل أساسي ولديها القدرات الديناميكية والوحدات التي تقوم بالابتكارات الأستكشافية تساعد على زيادة تفاعلها مع البيئة الخارجية بالتالي تحقيق التجديد الاستراتيجي (Sinkkila, 2017: 18,81) و (Lambaerts, 2017: 16-17) و (Glaser, et al., 2015: 306).

وعلى أساس ما تم تقديمه يرى الباحث بأن التجديد الاستراتيجي يعد من أهم الوسائل التي يمكن المنظمات استخدامها وبشكل مستمر لتمكينها من التكيف مع البيئة، وعليه يمكن إعطاء تعريف إجرائي للتجديد الاستراتيجي بأنه مجموعة من العمليات التي تتم على مراحل منطقية متسلسلة تؤدي إلى تعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط

2.3. التجديد الاستراتيجي

يعد التجديد الاستراتيجي أحد الأساليب المهمة والضرورية لمواجهة التغيرات الحاصلة في قرن الواحد والعشرين. وأن بقاء المنظمات في البيئات التنافسية القوية يعتمد على قدرة الموارد البشرية العاملة فيها بتجديد سياساتها وعملياتها وعلاقاتها وتوفير الخيارات والإجراءات الصحيحة وفي الوقت المناسب للاستجابة للتغيرات البيئية أو لإيجاد الفرص المستقبلية واستغلالها.

ويتم إجراء التجديد الاستراتيجي على ثلاثة مستويات وهي (الموارد البشرية بشكل فردي، والمجموعات من الموارد البشرية، والمنظمة الذي تعمل فيها الموارد البشرية) (جلاب، 2008: 12). ووفقاً لرأي الباحث فإن أهم مستوى من مستويات التجديد الاستراتيجي هم الموارد البشرية بشكل فردي لأنهم الأساس للتجديد الاستراتيجي على مستوى المجموعات والذي يقود إلى التجديد الاستراتيجي على المستوى المنظمة. وعليه سيركز البحث الحالي على التجديد الاستراتيجي على المستوى الفردي للموارد البشرية في الإطار الميداني منه، وكما يلي:

1.2.3. المفهوم

التجديد الذاتي والتنظيمي هما مرادفان للتجديد الاستراتيجي والذي هو عملية هادفة يجب أن يكون لديه بداية ونهاية واضحة، ويشير إلى الكيفية التي تساعد بتغير المسار وبالاعتماد على تحويل النوايا والقدرات الاستراتيجية (Schmitt, et al., 2018: 81-82). ووصف التجديد الاستراتيجي بأنه مجموعة من العمليات التي تمكن المنظمة من التغلب ومواجهة التغيرات البيئية (Flier, et al., 2004: 13). وفي نفس السياق يعرف بأنه تحديث في العملية والمحتوى والنتائج أو استبدال خصائص المنظمة التي لها القدرة على التأثير بشكل كبير على آفاقها على المدى الطويل (Agarwa & Helfat, 2009: 283). ويعرف التجديد الاستراتيجي بأنها عملية تطويرية وتدرجية للتكيف والاستكشاف المستمر عن بدائل النتائج المناسبة للمنظمة التي تمكنها من مواجهة التغير (Albert, 2013: 58)، في حين (Floyd & Lane, 2000: 155) عرفه بأنه عملية مستمرة للتعلم التنظيمي التي تربط استراتيجيات المنظمة القابلة للتطبيق بالظروف البيئية المتغيرة، بالإضافة إلى إجراء التغيرات اللازمة عليها وعلى الأنظمة والهياكل التي تتضمنها في الأمد الطويل (Crossan)

المنظمة بتطوير استراتيجية "جديدة"، أو عندما تحاول زيادة القدرة التنافسية والمحافظة عليها عن طريق تحسين تنفيذ استراتيجية معينة موجودة مسبقاً كالدخول إلى أسواق جديدة والقيام بحملات تسويقية جديدة وغيرها من الاستراتيجيات، وكما يمكن اعتماد المنظمة لكلتا الحالتين في نفس الوقت (Martínez & Moreno, 2011:44-45) و (Kylaheiko, 2014: 31) و (Lambaerts, 2017: 16)، وذلك للتأثير الكبير على آفاقها الطويلة الأجل (Leng, 2012: 2).

ويشمل التجديد الاستراتيجي عمليات متعددة المستويات تمتد من الأفكار الفردية البسيطة إلى قرارات تخصيص الموارد الرئيسية (Crossan & Berdrow, 2003: 1103)، لذلك يتضمن عمليات الفرعية متمثلة بتوليد الأفكار، وتطوير المبادرات، والتكامل / التنفيذ (الاحتفاظ) (Rajes, 2013: 36). ويتفق الباحث مع (Floyd & Lane, 2000: 156) بخصوص العمليات التي يتضمنها التجديد الاستراتيجي لأنها من صميم الوظيفة التي تؤديها التدريسين العاملين في الجامعات، بالإضافة إلى كونها الأكثر انسجاماً مع مجتمع وميدان البحث، ولذلك سيعتمدها البحث الحالي كأبعاد لها في الجانب الميداني، والمتمثلة بالآتي:

- **نشر الكفاءات:** وهي العملية التي يتم بموجبها استخدام الموارد لتعزيز موقع المنظمة في الأسواق وذلك من خلال إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي والأنظمة والموارد البشرية لتناسب مع التجديد الاستراتيجي.

- **تعديل الكفاءات:** تتضمن هذه العملية تشجيع السلوك الناشئ والتكيف معه. لأن الإجراءات والسلوكيات الثابتة لا تتناسب مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية.

- **تعريف الكفاءات:** بموجبها يتم توضيح الموقف الاستراتيجي للمنظمة والتي يتم الاعتماد عليها في المنافسة وتحديد السلوك الاستراتيجي المناسب لاستكشاف المبادرات ووضع الافتراضات وتقديم الاقتراحات المختلفة للمشاكل المحتملة.

4. الإطار الميداني

1.4. وصف متغيرات البحث

يحتاج تحقيق الهدف الأول والثاني للبحث الحالي أن تقوم بوصف متغيراته، والذي بدوره يتطلب التحليل الأولي للبيانات بحيث يتم ترميزها وتصنيفها بحسب متغيرات البحث، والذي أستلزم استخدام الأساليب الأحصائية الموضحة في الملحق (3) والمتمثلة بالتوزيع التكراري، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وكما يلي:

الضعف في كفاءة وفعالية الموارد البشرية، والذي يقود إلى تحسين إمكانات المنظمة التنافسية وتحقيق أهدافها والأبتعاد عن المشاكل في الأمد الطويل.

2.2.3. الأهمية والعمليات

يوفر التجديد الاستراتيجي التوافق الاستراتيجي بين القدرات الداخلية للمنظمة والتغيرات في البيئة الخارجية التي تشمل التكنولوجيا والأسواق والصناعات والاقتصاد التي تتطلب تغييراً في الوضع الراهن لممارسة الأعمال (1: Bonnici & MaGee, 2015). ويعد بالمفتاح الرئيس لزيادة قدرة المنظمات على النجاح والبقاء والأزدهار في الأمد الطويل، لأنه يساعد في إكتشاف مقدراتها المعرفية، وتمكنها من مواجهة كافة التغيرات (81: Schmitt, et al., 2018) و (30: Kylaheiko, 2014). وكما يعد ضرورياً للمنظمات التي لا يمكنها ابتكار المنتجات والخدمات بالسرعة التي يتطلبها السوق، وخاصة في فترات عدم التوازن أو المنافسة الشديدة (Fuller & Vollberda, 1997: 115). ويعد التجديد الاستراتيجي كطريق لتطوير استراتيجية المنظمات لزيادة توافقها وأنسجامها مع التغيرات والمشاكل التنظيمية (31: Stienstra, 2008)، بالتالي مساعدتها على أستغلال الفرص (306: Glaser, et al., 2015)، ومواجهة التحديات (18: Mishina, 2016). ويقضي التجديد الاستراتيجي الناجح على نقاط الضعف في إستراتيجية المنظمة وسد الفجوة بين الكفاءات الأساسية الحالية، ويعد الأساس للتطوير الميزة التنافسية في القطاع التي تعمل فيه المنظمة (Floyd & Lane, 2000: 154).

ويتضمن التجديد الاستراتيجي مجموعة من العمليات التي تشير إلى الإجراءات التي تتخذها أجزاء من المنظمة والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على السلوك العام للمنظمة وأدائها (Flier, et al., 2004: 13)، وعليه يمكن القول بأن التدريسين في الجامعة يعدون الجزء الأساسي للعملية التعليمية من جهة ومن جهة أخرى الجزء الجوهري لأنهم العنصر الأول الذين يؤثرون على سلوك وأداء الجامعة العام بالتالي تحقيق التجديد الاستراتيجي لها.

وتعتمد المنظمات العديد من أليات في التجديد الاستراتيجي مثل المخاطرة، إعادة الهيكلة، المبادرات الفاعلة، التحديث (Fuller & Vollberda, 1997: 105-112). وتعد التغيرات في السياسات المحفز لسلسلة من التعديلات الإضافية، مما يؤدي إلى التكيف في الأنشطة والعناصر الأساسية للتجديد الاستراتيجي (Albert, 2013: 49).

وقد يتضمن التجديد الاستراتيجي تحديثاً أو أستبدال جذرياً أو جزئياً لحالتين الأولى صياغة استراتيجية المنظمة، أهدافها، تنظيم هيكلها، مواردها وخاصة الموارد البشرية، الإدراك الإداري والتنظيمي، وإجراء التغيرات على الأنظمة الموجودة فيها، بينما الثانية تتمثل بقيام

1.1.4. وصف أنواع صناعات المعرفة: تتضمن هذه الفقرة وصف أبعاد المتغير المستقل المتمثلة بأنواع صناعات المعرفة، حيث يبين الملحق (3) الآتي:

- **المتكيز:** حصل هذا النوع من صناعات المعرفة على نسبة أفاق (83.76%) وبوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.810) ومعامل أختلاف (20.09%)، وأن أقترب معامل الأختلاف من الصفر يدل إلى تشابه في آراء المبحوثين تجاه أضافهم بسمات المتكيز. وحصلت فقرة (KW2) على أعلى نسبة أفاق والتي بلغت (95.7%) وبوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.612) والذي تدل إلى أن المهام الوظيفية للتدريسي المتكيز تتطلب تركيزاً كبيراً، ويؤكد هذه النسبة العالية قيمة معامل الأختلاف البالغة (13.75%). وبينما كانت أقل نسبة أفاق والبالغة (64.9%) من نصيب الفقرة (KW1) وبوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.058) ومعامل أختلاف (29.97%) والتي تشير إلى تعلق معظم المهام الوظيفية للمتكيز بالمكتب الذي يعمل فيه.

- **المتفاعل:** بلغت نسبة الأفاق لهذا النوع (72.43%) وبوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.888) ومعامل أختلاف (23.30%)، وكانت أعلى نسبة أفاق البالغة (84.1%) للفقرة (KW8) وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.884) وبتعزيز من معامل أختلاف (21.88%) والذي تتعلق بأعتماد التدريسين على تكنولوجيا المعلومات للتعاون ومشاركة الأفكار وتنظيم المعلومات مع بعضهم البعض. وبينما كانت أقل نسبة أفاق البالغة (57.7%) للفقرة (KW6) والمتعلقة بقضاء المتفاعل وقت طويل خارج المكتب، وبوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.995) ومعامل أختلاف (27.87%).

- **المتعاون:** ظهر بأن الأفاق التدريسين على صفات المتعاون كانت بنسبة (66.8%) وبوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.871) ومعامل أختلاف (23.75%). وكما نلاحظ بأن أعلى نسبة أفاق كانت للفقرة (KW12) البالغة (86.5%) وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.776) والتي تشير إلى تواصل المستمر بين التدريسين وبالاعتماد على تكنولوجيا الأتصالات الحديثة، ويؤكد ذلك أخفاض قيمة معامل أختلاف لها والبالغ (19.20%)، وبالمقابل حصلت فقرة (KW9) على أقل نسبة أفاق والتي بلغت (50%) وبوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.995) ومعامل أختلاف (29%) والتي تشير إلى مقبولة أتماد التدريسين في عملهم على العلاقات التي أنشؤها مع الآخرين خارج مكاتبهم في الجامعة.

- **المستكشف:** كان أفاق التدريسين على صفات المستكشف مقبولة والتي بلغت (53.85%) وبوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.955) ومعامل أختلاف (30.12%). وحصلت فقرة

(KW15) على أعلى نسبة أفاق والبالغة (84.1%) وبوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.734) ومعامل أختلاف (17.47%) والتي تعني بأن التدريسين في الجامعة المبحوثة يستخدمون معرفتهم لتحقيق مصالح جامعتهم. وكانت أقل نسبة أفاق التي بلغت (7.2%) للفقرة (KW14) وبوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.911) والذي يوضح بأن نسبة قليلة من التدريسين العاملين في الجامعة المبحوثة بالعمل على المستوى الدولي وذلك بتأكيد من أرتفاع قيمة معامل أختلاف والذي بلغ (41.98%).

2.1.4. **وصف التجديد الاستراتيجي:** تتناول الفقرة الحالية وصف أبعاد المتغير المعتمد والمتمثلة بعمليات التجديد الاستراتيجي، وكما هو موضح في الملحق (3) وكالاتي:

- **نشر الكفاءات:** نجد بأن نسبة الأفاق على نشر الكفاءات من قبل التدريسين قد بلغت (76.1%) وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.768) ومعامل أختلاف (19.31%). وحصلت فقرة (SR19) على أعلى نسبة أفاق والتي بلغت (78.4%) والتي تشير إلى تحمل التدريسين المخاطرة بالمعلومات التي يمتلكونها لتعزيز موقع جامعتهم بين الجامعات الأخرى المنافسة لها، وبلغ الوسط حسابي والانحراف معياري ومعامل أختلاف لها ب (4.05) و (0.747) و (18.44%) على التوالي. وبينما حصلت فقرة (SR20) على أقل نسبة أفاق والبالغة (71.6%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.789) ومعامل أختلاف (20.44%) والتي تعني تقديم التدريسين للمعلومات والمعرفة التي تساعد جامعتهم بإجراء التعديلات المناسبة للتجديد الاستراتيجي.

- **تعديل الكفاءات:** يتبين أن نسبة الأفاق التدريسين على هذه البعد كانت (78.36%) وبوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.736) وبتأكيد من قيمة معامل أختلاف البالغة (18.85%). وكانت أعلى نسبة أفاق للفقرة (SR23) والتي بلغت (85.1%) والذي تتعلق بتشجيع التدريسين للسلوك الناشئ والتكيف معه، وبوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.693) ومعامل أختلاف (17.11%). في حين كانت أقل نسبة أفاق للفقرة (SR21) والتي بلغت (66.9%) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.795) ومعامل أختلاف (21.31%) والتي تشير إلى تغير التدريسين للتصرفات الحالية عندما لا تتناسب مع الظروف الحالية في البيئة الخارجية.

- **تعريف الكفاءات:** وجد أن نسبة الأفاق على هذه البعد بلغ (83.46%) وبوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.802) ويعزز النسبة العالية قيمة معامل أختلاف البالغة (19.27%). وحصلت الفقرة (SR25) على أعلى نسبة أفاق والتي بلغت (88%) وبوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.765) ومعامل أختلاف (18.12%)، والذي تدل إلى قيام التدريسين بإكتشاف

1.2.4. تأثير المتمركز في التجديد الاستراتيجي: تشير النتائج في الجدول (3) بأن النوع المتمركز من صناع المعرفة يؤثر معنوياً في التجديد الاستراتيجي عند درجتي حرية (1, 206)، وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (39.128) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.89)، ويؤكد ذلك قيمة (Sig.) البالغة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوية المحددة للبحث، ويلاحظ من قيمة (R²) البالغة (0.16) بأن نسبة أسهام المتمركز في التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية تبلغ (16%) مما يشير إلى حجم العلاقة بينهم قليل، في حين أن مؤشر (β₁) بأن التغيير من قبل المتمركز بوحدة أيجابية يقود إلى استجابة معنوية نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي بمقدار (40%). وعليه فإن الفرضية الرئيسة الأولى تحققت والتي نصت على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتمركز في التجديد الاستراتيجي). ولتحديد تأثير صناع المعرفة من النوع المتمركز في أبعاد التجديد الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، فإن الجدول (4) يوضح الآتي:

الجدول (3) تأثير المتمركز من صناع المعرفة في التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية

Sig.	المتمركز		R ²	β ₁	المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية			المتغير المعتمد
0.000	39.128	3.89	0.16	0.40	التجديد الاستراتيجي
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب N=208 DF= (206,1) مستوى المعنوية ≥ (0.05)					

(0.053) بمعنى أن المتمركز من صناع المعرفة يؤثر بنسبة (5.3%) في تعديل الكفاءات في جامعة دهوك التقنية، مما يعني ضعف تأثيرها.

- تأثير المتمركز في تعريف الكفاءات: نلاحظ امتلاك المتمركز للتأثير في تعريف الكفاءات، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.294) والتي تكبر قيمتها الجدولية وعند درجتي حرية (1, 206)، بالإضافة إلى أن قيمة (Sig.) البالغة (0.000) تقل بكثير عن مستوى المعنوية البالغة (0.05). وتشير قيمة (R²) بأن تأثير المتمركز في تعريف الكفاءات في جامعة دهوك التقنية هي بمقدار (16.1%) وهي قليلة في رأي الباحث. وبناءً عليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الأولى قد تحققت.

الفرص الجديدة. بينما حصلت الفقرة (SR26) على أقل نسبة أفاق والبالغة (75.9%) وبوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.828) ومعامل أختلاف (20.85%) والتي تتعلق بمشاركة في البحوث والندوات والمؤتمرات العلمية المحلية والدولية.

2.4. تحليل التأثير بين متغيرات البحث

قبل القيام باختبار الفرضيات لابد من التأكد بأن بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أعتمد اختبار (Z) وبطريقة (Kolmogorov-Smimov) للتحقق من ذلك، وأعتماداً على نتائج التحليل الموضحة في الملحق (4) والتي تبين بأن نتائج (Z) المحسوبة ولجميع الأبعاد كانت أقل من قيمتها الجدولية، وهذا يشير إلى أن بيانات البحث تأخذ شكل التوزيع الطبيعي والذي بموجبها يمكن استخدام أسلوب الانحدار (F-Test) في تحديد تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد، و(T-Test) في تحديد تأثير أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير المعتمد، وكانت النتائج كالآتي:

- تأثير المتمركز في نشر الكفاءات: تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى، وبدلالة (T) المحسوبة البالغة (3.434) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.65) عند درجتي حرية (1, 206)، وأن قيمة (Sig.) هي (0.001) والتي تقل عن مستوى المعنوية المحدد من قبل البحث. وتشير قيمة (R²) والتي بلغت (0.054) بأن التدريسين من النوع المتمركز يؤثرون بنسبة قليلة في نشر الكفاءات في الجامعة المبحوثة بنسبة (5.4%).

- تأثير المتمركز في تعديل الكفاءات: نجد بأن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى قد تحققت وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.386) والتي تكبر قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1, 206)، وكما تقل قيمة (Sig.) البالغ (0.001) عن ما حدده البحث من مستوى المعنوية. وبلغ قيمة معامل التحديد (R²)

الجدول (4) تأثير المتمركز من صناع المعرفة في أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية

Sig.	المتمركز		R ²	β ₁	المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية			المتغير المعتمد
0.001	3.434	1.65	0.054	0.233	نشر الكفاءات
0.001	3.386		0.053	0.230	تعديل الكفاءات

0.000	6.294		0.161	0.402	تعريف الكفاءات
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب N=208 DF=(206,1) مستوى المعنوية \geq (0.05)					

بوحة ايجابية واحدة يؤدي إلى استجابة معنوية نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي بمقدار (54.9%)، وفي حين أن قيمة (R^2) البالغة (0.302) يعني بأن المتفاعل يؤثر في التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية بنسبة (30.2%). ولتأشير تأثير المتفاعل من صناع المعرفة في أبعاد التجديد الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، يبين الجدول (6) الآتي:

2.2.4. تأثير المتفاعل في التجديد الاستراتيجي: يدل الجدول (5) إلى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي كانت تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتفاعل في التجديد الاستراتيجي)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (89.092) والتي هي أكبر بكثير عن قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (206, 1)، وأن قيمة (Sig.) بلغ (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية المحددة. ويبين (β_1) بأن التغيير من قبل المتفاعل

الجدول (5) تأثير المتفاعل من صناع المعرفة في التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية

المتفاعل				المتغير المستقل	
Sig.	F		R^2	β_1	المتغير المعتمد التجديد الاستراتيجي
	المحسوبة	الجدولية			
0.000	89.092	3.89	0.302	0.549	
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب N=208 DF=(206,1) مستوى المعنوية \geq (0.05)					

المستوى البحث المعنوي. وبلغت (R^2) (0.049) والتي تعني بأن المتفاعل يؤثر في تعديل الكفاءات في الجامعة المبحوثة بنسبة (4.9%).

- تأثير المتفاعل في تعريف الكفاءات: يلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثانية، وبتعزيز من قيمة (T) المحسوبة البالغة (7.945) والتي تكبر القيمة الجدولية (1.65) وعند درجتي حرية (206,1)، وبلغ قيمة (Sig.) (0.000) والتي تقل بكثير عن مستوى المعنوية المحدد من قبل البحث. وتدلل قيمة (R^2) بأن تأثير المتفاعل في تعريف الكفاءات في جامعة دهوك التقنية هي بنسبة (23.5%).

- تأثير المتفاعل في نشر الكفاءات: تحقيق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.576) والتي تزيد قيمتها الجدولية البالغة (1.65) وعند درجتي حرية (206,1)، وكما أن قيمة (Sig.) هي (0.000) هي أقل من (0.05). وفي حين أن قيمة (R^2) والتي بلغت (0.218) تعني بأن المتفاعل يؤثر بمقدار (21.8%) في نشر الكفاءات في الجامعة المبحوثة.

- تأثير المتفاعل في تعديل الكفاءات: تبين تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، وبتأكيد من قيمة (T) المحسوبة البالغة (3.247) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية وعند درجتي حرية (206,1)، وأيضاً كانت (Sig.) بقيمة (0.001) أقل من

الجدول (6) تأثير المتفاعل من صناع المعرفة في أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية

المتفاعل				المتغير المستقل	
Sig.	T		R^2	β_1	المتغير المعتمد نشر الكفاءات تعديل الكفاءات تعريف الكفاءات
	المحسوبة	الجدولية			
0.000	7.576	1.65	0.218	0.467	
0.001	3.247		0.049	0.221	
0.000	7.945		0.235	0.484	
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب N= 208 DF=(206,1) مستوى المعنوية \geq (0.05)					

دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتعاون في التجديد الاستراتيجي) بأنها تحققت، وبتوكيد من قيمة (F) المحسوبة البالغة

3.2.4. تأثير المتعاون في التجديد الاستراتيجي: يبين الجدول (7) بأن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت (يوجد تأثير معنوي ذو

(34.765) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية، وعند درجتي حرية (206, 1)، وكما أن قيمة (Sig.) قد بلغ (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية المحددة بـ (0.05). ويدل مؤشر (β_1) بأن التغيير بوحدة واحدة إيجابية من قبل المتعاون يؤدي إلى استجابة معنوية نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي بنسبة (38%)، وبينما بلغت قيمة (R^2)

(0.144) والتي تعني بأن تأثير المتعاون في التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية هي قليلة والتي كانت بنسبة (14.4%). ولتوضيح تأثير صناع المعرفة من النوع المتعاون في أبعاد التجديد الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، فإن الجدول (8) يبين ما يلي:

الجدول (7) تأثير المتعاون من صناع المعرفة في التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية

Sig.	المتعاون		R^2	β_1	المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية			المتغير المعتمد
0.000	34.765	3.89	0.144	0.380	التجديد الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب N=208 DF= (206,1) مستوى المعنوية \geq (0.05)

المستوى المعنوية المحدد في البحث. وبلغت قيمة (R^2) بـ (0.084) والتي تؤثر إلى أن تأثير القليل للمتعاون وبنسبة (8.4%) في تعديل الكفاءات في الجامعة المبحوثة.

- تأثير المتعاون في تعريف الكفاءات: نشخص تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة، ويتوكيد من زيادة قيمة (T) المحسوبة البالغة (3.635) عن قيمتها الجدولية، وعند درجتي حرية (206,1)، وكما يتضح بأنخفاض قيمة (Sig.) البالغة (0.000) عن قيمة المحددة لمستوى المعنوية من قبل البحث. وقد بلغت قيمة (R^2) (0.060) بمعنى أن المتعاون يمتلك تأثير بنسبة (6%) وهي قليلة لتعريف الكفاءات في الجامعة المبحوثة.

- تأثير المتعاون في نشر الكفاءات: نلاحظ تحقيق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (4.484) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وعند درجتي حرية (206,1)، ويلاحظ أن قيمة (Sig.) قد بلغت (0.000) هي أقل من المستوى المعنوية للبحث. وكانت قيمة (R^2) بأنها (0.089) والتي تدل إلى أن المتعاون يؤثر في نشر الكفاءات في الجامعة المبحوثة بمقدار (8.9%) والتي تشير إلى قلة تأثيرها.

- تأثير المتعاون في تعديل الكفاءات: نستنتج تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.339) وهي تزيد قيمتها الجدولية، وعند درجتي حرية (206,1)، ويتبين أن قيمة (Sig.) هي (0.000) والتي تقل

الجدول (8) تأثير المتعاون من صناع المعرفة في أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية

Sig.	المتعاون		R^2	β_1	المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية			المتغير المعتمد
0.000	4.484	1.65	0.089	0.298	نشر الكفاءات
0.000	4.339		0.084	0.289	تعديل الكفاءات
0.000	3.635		0.060	0.245	تعريف الكفاءات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب N= 208 DF= (206,1) مستوى المعنوية \geq (0.05)

(β_1) بأن التغيير الأيجابي بوحدة واحدة من قبل المستكشف يؤدي إلى استجابة معنوية نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي بنسبة (42.2%)، وبلغت قيمة (R^2) (0.178) بمعنى وجود تأثير للمستكشف في التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية هو بنسبة (17.8%). وللتعمق في تأثير المستكشف في أبعاد التجديد الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، فإن الجدول (10) يشير إلى الآتي:

4.2.4. تأثير المستكشف في التجديد الاستراتيجي: يوضح الجدول (9) بأن الفرضية الرئيسية الرابعة تحققت والتي نصت (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمستكشف في التجديد الاستراتيجي)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (44.670) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.89)، وعند درجتي حرية (206, 1)، وكما أن قيمة (Sig.) قد بلغ (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية التي حدده البحث بـ (0.05). وتدلل

الجدول (9) تأثير المستكشف من صناعات المعرفة في التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية

المستكشف			المتغير المستقل	
Sig.	F		R ²	β ₁
	المحسوبة	الجدولية		
0.000	44.670	3.89	0.178	0.422

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب N=208 DF= (206,1) مستوى المعنوية \geq (0.05)

(Sig.) البالغة (0.293) تزيد عن مستوى المعنوية المحدد للبحث البالغ (0.05).

- تأثير المستكشف في تعريف الكفاءات: تبين تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة، ويتأكد من قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.832) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية، وعند درجتي حرية (206,1)، وبالإضافة إلى أن قيمة (Sig.) البالغة (0.000) هي أقل من المستوى المعنوية للبحث البالغة (0.05).

ويتبين من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.102) والتي تعني بأن المستكشف يؤثر في تعريف الكفاءات في الجامعة المبحوثة بنسبة (10.2%).

- تأثير المستكشف في نشر الكفاءات: تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة، لأن قيمة (T) المحسوبة البالغة (8.099) تكبر قيمتها الجدولية، وعند درجتي حرية (206,1)، وكما أن قيمة (Sig.) البالغة (0.000) تقل عن المستوى المعنوية للبحث. وتشير قيمة (R²) والتي بلغت (0.242) والتي تدل إلى أن (24.2%) هي نسبة تأثير المستكشف في نشر الكفاءات في الجامعة المبحوثة.

- تأثير المستكشف في تعديل الكفاءات: نؤشر عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة، لأن قيمة (T) المحسوبة البالغة (1.065) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.65)، وأن قيمة

الجدول (10) تأثير المستكشف من صناعات المعرفة في أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية

المستكشف			المتغير المستقل	
Sig.	T		R ²	β ₁
	المحسوبة	الجدولية		
0.000	8.099	1.65	0.242	0.491
0.293	1.065		0.005	0.073
0.000	4.832		0.102	0.319

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب N=208 DF= (206,1) مستوى المعنوية \geq (0.05)

وأستمرار التواصل فيما بينهم وبالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة عند تنقلهم.

ث- ظهر مقبولة أعتاماد التدريسين على إقامة العلاقات الجديدة للحصول على المعلومات وخاصة مع الذين لا يعملون في الجامعة المبحوثة.

ج- لوحظ بأن التدريسين في الجامعة المبحوثة يفضلون العمل في أكثر من مكان واحد بالإضافة إلى استخدام معرفتهم الشخصية التي تصب في مصلحة جامعتهم من جهة، ولكن من جهة الأخرى يوجد عدد قليل من التدريسين فيها يعملون على المستوى الدولي، وضعف وجود العلاقات المباشرة التي تربطهم بالقيادات فيها.

ح- نستنتج بأن التدريسين يقومون بالتجديد الاستراتيجي وعملياته بشكل جيد على نحو عام، ويقومون بعملية تعريف الكفاءات بالدرجة الأولى ثم يأتي بعدها تعديل الكفاءات، في حين كانت نشر الكفاءات بالدرجة الأخيرة.

5. الاستنتاجات والمقترحات

1.5. الاستنتاجات:

بناءً على ماتم عرضه توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

أ- تبين نتائج الوصف بأن التدريسين العاملين في جامعة دهوك التقنية الذين يحملون صفات المتمركز من صناعات المعرفة تأتي بالمرتبة الأولى، ثم يأتي المتفاعلين بالمرتبة الثانية، والمتعاونين بالمرتبة الثالثة، وأخيراً المستكشفين بالمرتبة الرابعة.

ب- نجد بأن التدريسين المتمركزين يتطلب عملهم تركيزاً كبيراً، ويقومون بمشاركة المعلومات فيما بينهم وعن طريق الأعتاماد على تكنولوجيا المعلومات، ويشعرون بأن عملهم هو ملكية خاصة بهم.

ت- وجود الأتصال الفاعل بين كافة التدريسين في الجامعة المبحوثة، بالإضافة إلى قيامهم بمراجعة المعلومات الخاصة بالمواد مع بعضهم،

والورشات العمل أو تحفيزهم للمشاركة في المناسبات العلمية الخارجية وذلك لضمان تكوين التدريسيين لعلاقات مع غيرهم بزيادة المعلومات في مجالات تخصصات.

ت- لتلبية رغبة التدريسيين بالعمل في أكثر من مكان واحد وضمان استخدام معرفتهم لخدمة مصلحة الجامعة، فهناك ضرورة إتاحة الفرصة لهم بالعمل في الوحدات الإدارية أو إشراكهم في اللجان وكلاً ضمن تخصصهم.

ث- ضرورة اعتماد الأنماط القيادية (كالقيادة وفق مصفوفة أهايو) التي تركز على الثقة وشدة العلاقات مع المرؤسين أو القيادة التحويلية التي تتضمن ممارسات وسلوكيات ومهارات اتصالية مع المرؤسين وهذا يتفق مع (العمرى، 2009: 334، 61)، وهذا ما يؤدي إلى تعميق وزيادة علاقات القيادات مع التدريسيين في الجامعة المبحوثة.

ج- يتطلب تأمين الفاعلية تغير تصرفات وسلوك التدريسيين والتكيف مع البيئة الخارجية، أن تقوم الجامعة المبحوثة باستخدام نماذج التغير التي أثبتت نجاحها في قطاع التعليم العالي وهنا يتفق الباحث مع (المركهي، 2019: 187) الذي يقترح اعتماد نموذج (Linda Steele).

ح- نظراً لكون تعريف الكفاءات من أكثر العمليات التجديد الاستراتيجية التي يؤديها التدريسيين، فهناك ضرورة أن تقوم الجامعة المبحوثة بتوفير الفرص لكوادرها التدريسية بتجربة المهارات والبرامج الجديدة وحثهم على استخدامها في عملهم، وكما يتطلب منها أن تقوم بتوليد الفرص التعليمية للتدريسيين ومشاركتهم في البحوث والندوات والمؤتمرات العلمية، ويكون ذلك عن طريق عقد العديد من الشراكات مع الجامعات المحلية والعالمية.

خ- إدراك جامعة دهوك التقنية بأن التجديد الاستراتيجي وما يتضمنه من نشر للكفاءات وتعديلها وتعريفها يتطلب منها الأهتمام بجميع أنواع صناعات المعرفة من التدريسيين العاملين لديها.

6. المصادر

1.1.6 المصادر العربية

1.1.6.1 الأطاريح والرسائل الجامعية:

العمرى، قاسم شاهين بريسم، (2009)، الأنماط القيادية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

المركهي، جيمس يوحنا عوديش، (2019)، الدور المُعدّل لعدد من أبعاد الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي تعزيز العلاقة التأثيرية لتطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان-العراق.

خ- وجد بأن التدريسيين في الجامعة المبحوثة يقومون بتقديم المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها بالإضافة إلى استخدامها والمخاطرة بها وذلك بهدف فتح الأقسام والكليات الجديدة وإجراء التعديلات المناسبة للتجديد الاستراتيجي بالتالي تعزيز من موقعها بين الجامعات المنافسة.

د- تبين نتائج الوصف قيام التدريسيين بتعديل المستمر لمعرفتهم وخاصة عندما لا تتناسب مع الفرص والتهديدات في البيئة، بالإضافة إلى تشجيعهم السلوك الجديد والتكيف معه.

ذ- نلاحظ قيام التدريسيين باكتشاف الفرص الجديدة وخاصة التعليمية منها واستخدامهم للبرامج الجديدة بالإضافة إلى إجراء مشاركتهم في البحوث والندوات والمؤتمرات العلمية سواءً على المستوى المحلي أو العالمي.

ر- لزيادة قدرات وأمكانات جامعة دهوك التقنية للوصول إلى التجديد الاستراتيجي يمكنها الاعتماد على أهم وسيلة المتمثلة بصناعة المعرفة بكافة أنواعها لأنها تمتلك التأثير الأيجابي في التجديد الاستراتيجي.

ز- يعد النوع المتفاعل من صناعات المعرفة من أكثر الأنواع تأثيراً في التجديد الاستراتيجي، وهذا يعني بأن المتفاعل من أهم الأنواع تأثيراً في نشر الكفاءات وتعديلها وتعريفها.

س- لوحظ من جهة بأن النوع المستكشف من أكثر أنواع صناعات المعرفة التي لديه تأثير في نشر الكفاءات، ومن جهة أخرى عدم تأثيره في تعديل الكفاءات. وكما لوحظ بأن المتعاون الأكثر تأثير في تعديل الكفاءات. وأخيراً الأكثر تأثيراً في تعريف الكفاءات هو من نصيب المتفاعل من صناعات المعرفة.

2.5. المقترحات:

أعتماداً على ماسبق وتحقيقاً لهدف البحث الرابع المتمثل بتقديم مقترحات تخدم جامعة دهوك التقنية والتي من شأنها أن تعزز موقعها بين الجامعات المتنافسة، وعليه فقد تم تقديم المقترحات الآتية:

أ- نظراً لكون التدريسيين في جامعة دهوك التقنية يحملون صفات النوع المتمركز أكثر من صفات الأنواع الأخرى، فمن الضروري على الجامعة المبحوثة توفير المستلزمات اللوجستية اللازمة للمحافظة التدريسيين على تركيزهم وخاصة وجود غرف خاصة بكل تدريسي لأن وظيفتهم تتطلب تركيزاً كبيراً. وفتح مواقع حسب التخصصات الموجودة في الجامعة المبحوثة وضمن الموقع الرئيس لها وذلك لتسهيل مشاركة المعلومات بين التدريسيين وضمان الأتصال الفاعل بينهم. والتحفيز المادي والمعنوي للتدريسيين الملتزمين والذين يرون بأن عملهم هو ملكية خاصة ويستخدمون معلوماتهم ومعرفتهم ويقدموها ويخاطرون بها بهدف تحقيق التجديد الاستراتيجي للجامعة المبحوثة.

ب- تعزيز تأثير المستكشف من صناعات المعرفة في التجديد الاستراتيجي يتطلب من جامعة دهوك التقنية توفير لفرص الحصول التدريسيين على المعلومات الجديدة من خلال إقامة المؤتمرات والندوات العلمية

2.1.6. الدوريات:

- Malkaja, M., (2015), Self-Management and its Part in Knowledge Workers' Experiences of High Performance, Thesis for Master Degree in Management and International Business, University of Oulu, Oulu, Finland.
- Mishina, O., (2016), The Linkage between Organizational Learning and Strategic renewal: A Case Study Within the Fishing Industry, Thesis for Master Degree in Management, University College of Southeast Norway, Notodden, Norway.
- Mundbrod, N., (2012), Business Process Support for Collaborative Knowledge Workers, Thesis for Master Degree in Databases and Information Systems, Ulm University, Ulm, Germany.
- Rajes, M., (2013), A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions, Dissertation for Ph.D. Degree in Management, University of St. Gallen, Switzerland. □
- Sinkkila, H., (2017), Digitalisation Driven Strategic Renewal in Small and Medium Sized Enterprises in Finnish Manufacturing, Thesis for Master Degree in Industrial Engineering and Management, Aalto University, Espoo, Finland. □
- Stienstra, M., (2008), Strategic Renewal in Regulatory Environments, Dissertation for Ph.D. Degree in Management, Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
- Strand, L.D., (2016), Retaining Knowledge Workers, Thesis for Master Degree in Industrial Economics and Management, Blekinge Institute of Technology, Karlskrona, Sweden.
- اسماعيل، دهادي خليل، (2017)، دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الابعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (6)، العدد (2)، ص (303-288).
- جلاب، إحسان دهش، (2008)، النظام القيمي الفاعل وأثره في التجديد الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (2)، ص (23-8).
- الشاهر، د. علي عبدالفتاح، (2016)، الخصائص الشخصية لصناع المعرفة: وتأثيرها في إمكان المشاركة بالمعرفة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (36)، العدد (1)، ص (54-31).
- الشمري، أحمد عبدالله؛ والشمري، سرمد عبدالله؛ والحسناوي، صالح مهدي، (2016)، دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (2)، ص (38-6).
- عوديش، جيمس يوحنا وصالح، سامي فريق، (2020)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيطة الأزرق، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد (8)، العدد (1)، ص (145-129).

2.6. المصادر الأنكليزية

6.2.1. Dissertation & Thesis

- Agatwal, R. & Helfat, C.E., (2009), Strategic Renewal of Organizations, Organization Science, Vol. 20, No. 2, p (281-293).
- Bonnici, T.S. & McGee, J., (2015), Strategic renewal, Wiley Encyclopedia of Management – Vol. 12, p (1-3).
- Crossan, M.M. & Berdrow, I., (2003), Organizational Learning and Strategic Renewal, Strategic Management Journal, Vol. 24, p (1087-1105).
- Figurska, I., (2010), Selected Aspects of Managing Knowledge Workers, Human Resources Management & Ergonomics, Vol.4, No. 2, p (1-13).
- Flier, B.; Bosch, F.A.J.V.; Volberda, H. & Fuller, C.B., (2004), Investigating Strategic Renewal of Five Large Dutch Financial Services Firms, Journal of Economics Literature, p (1-56).
- Floyd S. W. & Lane, P. J., (2000), Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, p (154-177).
- Fuller, C.B. & Volberda, H.W., (1997) Strategic Renewal, International Studies of Management & Organization, Vol. 27, No. 2, p (95-120).
- Gainzauskiene, L. & Tuncikiene, Z., (2016), the Concept and Role of Knowledge Worker and Workplace Fit in Learning Organization, International Journal of Learning and Change, p (1-9).
- Akure, P.M., (2015), Personality Traits, Motivation and Knowledge Worker Productivity, Thesis for Master Degree of Commerce in Management, University of the Witwatersrand, Johannesburg, South Africa.
- Albert, D., (2013), Strategic Renewal of Activity Systems, Dissertation for Ph.D. Degree in Management, University of St. Gallen, Switzerland.
- Kylaheiko, P.M., (2014), Pursuit of Change Versus Organizational Inertia: A Study on Strategic Renewal in the Finnish Broadcasting Company, Dissertation for Ph.D. Degree in Economics and Business Administration, Lappeenranta University of Technology, Finland.
- Lambaerts, P., (2017), The Strategy Formulation Practices of a Newly Appointed Top Management Team, Thesis for Master Degree in International Business Management, JAMK University of Applied Sciences, Jyväskylä, Finland.
- Leng, G.C., (2012), Implementing an Effective Strategic Renewal Process- an IT- Enable Agility Perspective, Dissertation for Ph.D. Degree in Information Systems, National University of Singapore, Singapore.
- Lu, J., (2015), An Investigation of Workplace Characteristics Influencing Knowledge Worker's Sense of Belonging and Organizational Outcomes, Dissertation for Ph. D. Degree, Dresden University of Technology, Dresden, Germany. □

- Zhan, H., Tang, T.& Zhang, Y., (2013), The Research on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study, *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol.3, No. 1, p (557-564).
- 6.2.3. Conference**
- Mladkova, L.; Zouharova, J. & Novy, J., (2015), Motivation and Knowledge Workers, 11th International Strategic Management Conference 2015.
- 6.2.4. Working Paper**
- Chen. D.T., (2008), Managing Knowledge Workers in the E-World, University of Massachusetts Lowell, USA.
- El-Farr, H.K., (2009), Knowledge Work and Workers: A Critical Literature Review, Leeds University Business School, UK.
- Mariia, R., (2016), Knowledge Management Systems for Knowledge Workers: Results of a Questionnaire Research, The University of Economics, Katowice, Poland.
- Olomolaiye, A.& Egbu, C., (2004), Motivating Knowledge Workers: The Dilemma of HRM'S Contribution to Knowledge Management in The Construction Industry, Glasgow Caledonian University, Scotland.
- Serrat, O., (2008), Managing Knowledge Workers, Cornell University ILR School, USA.
- Suff, P. & Reilly, P., (2005), In the Know: Reward and Performance Management of Knowledge Workers, Institute for Employment Studies, Brighton, UK.
- Volberda, H.W., (1997), Strategic Renewal in Large Multiunit Firms: Four Dynamic Mechanisms, Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
- Glaser, L.; Fourné, S.P.L & Elfring, T., (2015), Achieving Strategic Renewal: the Multi-Level Influences of Top and Middle Managers' Boundary-Spanning, *Small Bus Econ*, Vol. 45, p (305-327).
- Greene, C.& Myerson, J., (2011), Space for Thought: Designing for Knowledge Workers, Emerald Group Publishing Limited, Vol.29, No. 1/2, p (19-30).
- Igielski, M., (2017), Assumptions to the Model of Managing Knowledge Workers in Modern Organizations, *Management*, Vol. 21, No. 1, p (133-114).
- Martinez, F.J.Z. & Moreno, A.G., (2011), Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach, *Journal of Management and Strategy* Vol. 2, No. 4, p (43-55).
- Mueller, D.& Gopakrishna, P., (2016), Market Orientation and Worker Type: Knowledge Workers vs. Talent Workers and Their Influence on the Organization, *Journal of Marketing Management*, Vol.4, No. 2, p (1-23).
- Nayeri, M.D. & Rostami, M., (2016), A Model on Knowledge Workers Performance Evaluation, *Review of Knowledge Economy*, Vol.3, No. 1, p (1-13).
- Riviere, M.; Suder, G. & Bass, A.E., (2017), Exploring the Role of Internationalization Knowledge in Fostering Strategic Renewal: A Dynamic Capabilities Perspective, *International Business Review*.
- Schmitt, A.; Raisch, S.& Volberda, (2018), Strategic Renewal: Past Research- Theoretical Tensions and Future Challenges, *International Journal of Management Review*, Vol. 20, No. 1, p (81-98). □
- Volberda, H.W; Fuller, C.B. & Bosch, F.A.J.D.V., (2001), Mastering Strategic Renewal, long range planning journal, Vol. 34, p (159-178). □

الملاحق

1. أستمارة الاستبانة

تمثل استمارة الأستبانة هذه جزء من متطلبات أعداد بحث بعنوان "أنواع صناعات المعرفة وتأثيرها في التجديد الاستراتيجي: دراسة أستطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك التقنية"، وستستخدم هذه الأستبانة لإغراض البحث العلمي فقط وأن المعلومات المدونة فيها سوف تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا داعي لذكر الأسماء، لذا نرجو تفضلكم مشكورين بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها، ومساهمتم لنا سيكون لها تأثير فاعل في نجاح مهمتنا والوصول إلى نتائج تساعد بتطوير المنظمات العاملة في مجال التعليم العالي بشكل عام وجامعة دهوك التقنية بشكل خاص.

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم

ملاحظة :- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة ووضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل تفضيلك .

أولاً :- البيانات الشخصية للتدريسي:-

- 1- الجنس : ذكر () ، انثى () .
- 2- العمر : اقل من (30) سنة () ، بين (31-40) سنة () ، بين (41-50) سنة () ، (50) سنة فأكثر () .
- 3- مدة العمل في الجامعة (الكلية أو المعهد):
اقل من (3) سنوات () ، بين (3-5) أقل من (5) سنوات () ، بين (5-10) أقل من (10) سنوات () ، أكثر من (10) سنوات () .
- 4- التحصيل الدراسي (آخر شهادة): دبلوم عالي () ، ماجستير () ، دكتوراه () .
- 5- اللقب العلمي: بدون لقب () ، مدرس مساعد () ، مدرس () ، أستاذ مساعد () ، أستاذ () .

ثانياً :- الأسئلة المتعلقة بأنواع صناعات المعرفة:-

قياس الاستجابة					الفقرات	
لا اتفق تماماً (1)	لا اتفق (2)	محايد (3)	اتفق (4)	اتفق تماماً (5)		
					أ- المتمركز:-	ت
					تتعلق معظم مهام وظيفتي بالمكتب الذي أعمل فيه .	1
					تتطلب مهام وظيفتي تركيزاً كبيراً .	2
					أقدم المعلومات التي أمتلكها لزملائي التدريسيين الآخرين .	3
					أقوم بتنظيم أوقاتي فيما بين الأنشطة الاجتماعية والوظيفية .	4
					أشعر بأن عملي هو ملكية خاصة ويجب الذهاب إليه .	5
					ب- المتفاعل:-	ت
					يتطلب عملي قضاء وقت طويل خارج مكتبي .	6
					اتصل بشكل فاعل مع كافة الزملاء التدريسيين في الجامعة .	7
					اعتمد على التكنولوجيا المعلومات للتعاون ومشاركة الأفكار وتنظيم المعلومات مع التدريسيين الآخرين في الجامعة .	8
					ج- المتعاون:-	ت
					أعتمد في عملي على العلاقات التي أنشأتها مع الآخرين خارج مكتبي في الجامعة .	9
					اقضي وقت طويل من عملي مع الطلاب في قاعات التدريسية والمختبرات والمكتبة وغيرها من الأماكن متعلقة بالعملية التعليمية .	10
					احصل على المعلومات المتعلقة بالمواضيع والمواد في مجال تخصصي من خلال تكوين العلاقات الجديدة مع التدريسيين الآخرين .	11
					اتواصل مع التدريسيين الآخرين باستمرار أثناء تنقلي وبالاعتماد على التكنولوجيا الاتصالات الحديثة (كالموبايل ووسائل التواصل الاجتماعية) .	12
					اراجع المعلومات الخاصة بالمواد في مكتبي بمفردي أو مع الزملاء من التدريسيين المعنيين بهذه المعلومات .	13
					د- المستكشف:-	ت
					أعمل خارج المكتب معظم الوقت على المستوى الدولي (خارج الأقليم) .	14
					استخدم معرفتي لتحقيق مصالح الجامعة إلى أبعد حد .	15
					تربطني بالقيادات في الجامعة علاقات مباشرة .	16
					أفضل العمل في أكثر من مكان واحد .	17

ثالثاً :- الأسئلة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي:-

قياس الأستجابة					الفقرات	
لا اتفق تماماً (1)	لا اتفق (2)	محايد (3)	اتفق (4)	اتفق تماماً (5)		
					أ- نشر الكفاءات:-	ت
					أستخدم معرفتي لمساعدة الجامعة في فتح كليات ومعاهد وأقسام جديدة .	18

19	أخطار بالمعرفة التي أمتلكها لتعزيز موقع الجامعة بين الجامعات الأخرى.					
20	أقدم المعلومات والمعرفة التي من شأنها مساعدة الجامعة بإجراء التعديلات على هيكلها التنظيمي وإجراءاتها وأنظمتها ومواردها البشرية لتناسب مع التجديد الاستراتيجي.					
ت	ب- تعديل الكفاءات:-	اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	محايد(3)	لا اتفق(2)	لا اتفق تماماً (1)
21	تغير تصوراتي الحالية عندما لا تتناسب مع الظروف الحالية في البيئة الخارجية.					
22	أقوم بتعديل كفاءة وفعالية معرفتي بشكل مستمر عندما لا تتناسب مع الفرص والتحديات في البيئة.					
23	أشجع السلوك الجديد الناشئ وأعمل على التكيف معه.					
ت	ج- تعريف الكفاءات:-	اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	محايد(3)	لا اتفق(2)	لا اتفق تماماً (1)
24	أحاول تجربة المهارات الجديدة مثل برنامج (Moodle).					
25	أقوم باكتشاف الفرص (مثلاً التعليمية) الجديدة.					
26	أشارك في البحوث والندوات والمؤتمرات العلمية المحلية والدولية.					

2. أعداد استمارات الأستبانة الموزعة والمعادة من قبل الأفراد المبحوثين

ت	المكان	الأستمارات الموزعة	الأستمارات المعادة والصالحة للتحليل
1	رئاسة الجامعة	31	20
2	كلية التقنية الإدارية	33	28
3	معهد دهوك التقني الإداري	16	12
4	كلية التقنية الهندسية	28	20
5	معهد دهوك التقني	44	32
6	كلية عقرة المعلوماتية	8	4
7	معهد عقرة التقني	16	12
8	كلية عقرة التقنية	16	9
9	معهد بردره رش التقني	25	15
10	معهد زاخو التقني	24	20
11	كلية زاخو التقنية للعلوم البترول والمعادن	2	0
12	معهد العمادية التقني	21	18
13	كلية شيوخان التقنية الصحية	12	10
14	معهد شيوخان التقني	7	6
15	معهد سنجار التقني	3	2
	المجموع الكلي	286	208

3. التكرارات لأنواع صناعات المعرفة والتجديد الاستراتيجي

أنواع صناعات المعرفة													
المتغيرات	أُتفق بشدة (5)		أُتفق (4)		محايد (3)		لا أُتفق (2)		لا أُتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الأحزاف المعياري	معامل الاختلاف %
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد					
1. المتمركز													
KW1	12.5	26	52.4	109	16.8	35	12.0	25	6.3	13	3.53	1.058	29.97
KW2	50.0	104	45.7	95	3.4	7	1.0	2	0	0	4.45	0.612	13.75
KW3	55.3	115	39.4	82	2.9	6	2.4	5	0	0	4.48	0.673	15.02
KW4	27.9	58	51.9	108	14.9	31	4.3	9	1.0	2	4.01	0.831	20.72
KW5	42.8	89	40.9	85	9.1	19	7.2	15	0	0	4.19	0.880	21.00
النسبة	الأُتفاق %		محايد %		لا أُتفاق %								
	83.76		9.42		6.85								
2. المتفاعل													

27.87	0.995	3.57	1.0	2	16.3	34	25.0	52	39.9	83	17.8	37	KW6
20.17	0.787	3.90	0	0	5.8	12	18.8	39	54.8	114	20.7	43	KW7
21.88	0.884	4.04	1.0	2	8.2	17	6.7	14	54.3	113	29.8	52	KW8
23.30	0.888	3.83	لا أتفق %				محايد %		الاتفاق %				النسبة
			10.76				16.83		72.43				
3. المتعاون													
29.00	0.995	3.43	1.4	3	16.3	38	30.3	63	35.6	74	14.4	30	KW9
23.61	0.907	3.84	0.5	1	8.7	18	21.6	45	45.2	94	24.0	50	KW10
26.54	0.908	3.42	1.9	4	15.9	33	27.9	58	47.1	98	7.2	15	KW11
19.20	0.776	4.04	1.0	2	4.8	10	7.7	16	62.0	129	24.5	51	KW12
20.44	0.773	3.78	1.0	2	6.3	13	18.8	39	62.0	129	12.0	25	KW13
23.75	0.871	3.70	لا أتفق %				محايد %		الاتفاق %				النسبة
			11.56				21.26		66.8				
4. المستكشف													
41.98	0.911	2.17	23.1	48	45.7	95	24.0	50	5.3	11	1.9	4	KW14
17.47	0.734	4.20	0	0	1.4	3	14.4	30	46.6	97	37.5	78	KW15
34.08	1.169	3.43	5.3	11	19.7	41	21.6	45	33.2	69	20.2	42	KW16
26.97	1.006	3.73	1.9	4	14.4	30	13.0	27	50.5	105	20.2	42	KW17
30.12	0.955	3.38	لا أتفق %				محايد %		الاتفاق %				النسبة
			27.87				18.25		53.85				
التجديد الاستراتيجي													
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		المتغيرات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1. نشر الكفاءات													
19.05	0.770	4.04	0	0	2.9	6	18.8	39	49.5	103	28.8	60	SR18
18.44	0.747	4.05	0	0	1.9	4	19.7	41	50.0	104	28.4	59	SR19
20.44	0.789	3.86	0	0	5.3	11	23.1	48	51.9	108	19.7	41	SR20
19.31	0.768	3.98	لا أتفق %				محايد %		الاتفاق %				النسبة
			3.36				20.53		76.1				
2. تعديل الكفاءات													
21.31	0.795	3.73	1.0	2	5.3	11	26.9	56	53.4	111	13.5	28	SR21
18.14	0.722	3.98	1.4	3	1.4	3	13.9	29	63.9	133	19.2	40	SR22
17.11	0.693	4.05	1.0	2	1.0	2	13.0	27	62.5	130	22.6	47	SR23
18.85	0.736	3.92	لا أتفق %				محايد %		الاتفاق %				النسبة
			3.70				17.93		78.36				
3. تعريف الكفاءات													
18.84	0.814	4.32	1.0	2	1.9	4	10.6	22	37.5	78	49.0	102	SR24
18.12	0.765	4.22	1.0	2	1.9	4	9.1	19	50.5	105	37.5	78	SR25
20.85	0.828	3.97	0	0	5.8	12	18.3	38	49.0	102	26.9	56	SR26
19.27	0.802	4.17	لا أتفق %				محايد %		الاتفاق %				النسبة
			3.86				12.66		83.46				

4. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

Z _{جدولية}	Z (K-S)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد	المتغيرات
4.186	0.933	0.03304	4.1317	المتمركز	أنواع صناعات المعرفة
3.904	0.936	0.04006	3.8381	المتفاعل	
4.333	0.958	0.3839	3.7019	المتعاون	
3.451	0.978	0.04083	3.3834	المستكشف	
4.051	0.957	0.04100	3.9840	نشر الكفاءات	التجديد الاستراتيجي
3.976	0.956	0.03408	3.9199	تعديل الكفاءات	
4.235	0.915	0.04083	4.1683	تعريف الكفاءات	
4.070	0.969	0.02817	4.0240	الكلية	

جوړين كريكارين زانيارئ و كارتيكړنا وان لسره پروسيسين نيبونا ستراتيجي
فهكولینه كا دهستنيشانكرنا بيروبوچونئ ماموستايين زانكويآ پوليتهكنيكى يا دهوك

پوخته:

ئه فهكولینه نارمانجا وى دهستنيشانكرنا جوړين كريكارين زانيارئ ژ ماموستايا ل زانكويآ پوليتهكنيكى يا دهوك وچئ كارتيكړن هه نه د نيبونا ستراتيجي. ژبو جيپه جيكرنا هه فان نارمانجين فهكوله رابو ب دارشتنا پسيارين راپرسينى هويين گريدائى ب جوړين كريكارين زانيارئ (بگورين سهربخ) ونيبونا ستراتيجي (بگورين نه سهربخ)، و (286) راپرسينه هاتيه بلافكرن بشيوه راندوم لسره ماموستايين كولئز وپه يمانگه هين سهر ب زانكويآ پوليتهكنيكى يا دهوك و(208) راپرسين يين دروست بو شلوفه كرن هاتينه وهرگرتن. وريكا (Cronbach Alpha) ژبو پشتراستكرن ژ راستى ودروستيا راپرسينى وهروسا هاتيه نمايشكرن بو كه سين بسپور. ويشتنئ تيستكرنا گريمان بريكا هه نجامدانا شروفه كرنئيت پيئقى هه فهكولینه هژماره ك دره نجام ژ گرنترين ژ وان كو زانكويآ پوليتهكنيكى يا دهوك شيان پالپشتى ل سهر هه مئ جوړين كريكارين زانيارئ بكه و هك ريكه كا گرنك ژبو جيپه جيكرنا نيبونا ستراتيجي، وژ گرنترين پيشنبارين فهكولينى كو گرنكا زانكويآ پوليتهكنيكى يا دهوك بزانت كو نيبونا ستراتيجي داخازا دهك ت پيئه دان ب هه مئ هه مئ جوړين كريكارين زانيارئ.

په يقين سهره كى: جوړين كريكارين زانيارئ، جيگر، كارتيكه، هاريكار، گه رال، نيبونا ستراتيجي.

The Effect of Knowledge Workers' Types in Strategic Renewal Processes
An exploratory study of sample views of academics at Duhok polytechnic university □

Abstract:

This research aims to identify the types of knowledge workers from the academic staff at Duhok Polytechnic University and their impact on strategic renewal. To reach it, the researcher formulated questionnaire questions related to the types of knowledge workers (the independent variable) and the strategic renewal (the dependent variable), which were randomly distributed (286) to the academic staff working in the colleges and institutes of Duhok Polytechnic University, and (208) valid forms for analysis were obtained. To ensure the validity and reliability of the questionnaire the research use (Cronbach Alpha) and present it to professionals in this field. After testing the hypotheses through conducting the necessary statistical analyzes, the research reached a number of conclusions, the most important of which is the possibility of Duhok polytechnic university relying on all types of knowledge workers as an important means to achieve strategic renewal, while, the most important recommendations was, the Duhok polytechnic university must realize that strategic renewal requires it to take care of all types of knowledge workers.

Keywords: Types of Knowledge Workers, Anchor, Connector, Gatherer, Navigator, Strategic Renewal. □