

صناع المعرفة ومنتخذا القرارات الادارية بمنظور تفاضلي من وجهة نظر العاملين
+ (دراسة لآراء عينة من العاملين في بعض دوائر محافظة نينوى)

جليلة كوركيس يوحنا**

سلطان أحمد خليف*

المستخلص:

مازال موضوع الافضلية وقرار الاسبقية بين صناع المعرفة ومنتخذا القرارات الادارية في كافة ميادين العمل قائما وعلى النحو الذي اسهم في ترجيح كفة ووزن طرف على الاخر من وجهة نظر العاملين الامر الذي اثار حفيظة الباحثان بشأن موضوع الدراسة التي انطلقت من تساؤل فحواه :-
هل تمتلك الدوائر عينة الدراسة خزينا معرفيا متراكما يؤثر ظهور ما يسمى بصناع المعرفة لديها وبما يمكنهم من احتواء متخذي القرارات الادارية فيها؟ واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة علما ان عينة الدراسة كانت عشوائية وبلغ عدد افرادها (47) فردا واستعان الباحثان بأداة أحصائية ، وقد خرجت الدراسة بجملة استنتاجات ابرزها وجود توجه ذات سمة نسبية لدى المبحوثين في الدوائر المبحونة بشأن صناع المعرفة قياسا بمتخذي القرارات الادارية.
وبناء على تلك الاستنتاجات قدمت الدراسة عدداً من التوصيات .

**THE KNOWLEDGE WORKERS AND ADMINISTRATIVE DECISIONS
TAKERS WITH A DIFFERENTIATION PERSPECTIVE DUE TO THE
VIEW POINT OF WORKERS
(A STUDY OF A SAMPLE OF WORKERS IN SOME INSTITUTIONS IN
NINEVEH PROVINCE)**

Sultan Ahmed Khleaf

Jalela Gorgess yohana

Abstract:

Priority for Knowledge workers or administrative decision makers is still in debate in all work fields matter which gave some personnel to precede the other from workers standpoint. That matter motivated the two researchers to do a study about which started from the following questions:-

Does the sample of the study have an accumulated knowledge repertoire a matter which makes it possible of have knowledge workers in these institutions and makes them able to have administrative decision markers ?

The study depends on to question naire in gathering the particular related to the study .It is to be noted that the sample of the study is random , the number of workers amounted 47 . The researchers are depending on make are of some statistic methods.The study has come to several conclusions the most salient of which is that

* تاريخ استلام البحث 2012/8/29 ، تاريخ قبول النشر 2013/7/31 .

* استاذ مساعد / المعهد التقني /الموصل

** معاون رئيس مدربين فنيين / المعهد التقني /الموصل

there are positive opinions of view in the sample of the study in those institutions to administrative decision makers.

Building on those conclusions, the study arrived at some recommendations.

المقدمة:

تخوض الدوائر المعاصرة غمار المعرفة وعلى نحو يحدو بها الى رصد ومتابعة كل ما يحدث في مدارات عملها ولما كانت هذه المدارات اقرب الى التغيير سعياً وراء التطوير، عليه تجلت الحاجة الى رصد وتشخيص كل ما يقع ضمن المدار المعرفي ، علماً أن هذا المدار تختلف حركته ومساره عن المدارات الاخرى رغم انه يوظف معطياتها ويسهم في انبثاقات تحصل في مجال عملها الامر الذي يفسر لنا أن صناع المعرفة بأمس الحاجة الى متابعة كل ما يحيط بهم من تطورات في المجال المعرفي وبالتالي ضرورة توافر القدرة العالية على ادارة تلك المعرفة وبما يدفعهم الى تأمين قدرات ملائمة من التواصل مع بيئة العمل لكن ذلك مقرون بطبيعة متخذي القرارات وإمكانياتهم في دعم صناع المعرفة، وعليه وجد الباحثان منطلقاً لإثارة تساؤل مفاده :

هل يمارس صناع المعرفة أدواراً فاعلة في دوائرهم المعاصرة وعلى نحو يمكنهم من مشاطرة صناع القرار وبالتالي القدرة على اقتناعهم في ميدان العمل أي ان الحراك المعرفي يمثل جوهر العملية الادارية تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة بحيث يكون هو الأقرب الى ذاتية العاملين منه الى متخذي القرارات الإدارية. وبناءً على ما تقدم فقد تم تقسيم الدراسة الى :-

المبحث الاول : منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة :-

تعزري الدوائر المعاصرة مشكلات مثلما لديها تطلعات تشدها إلى متابعة كل ما يقع ضمن إطار المستقبلات وهذا يعني أن الدوائر تكون بأشد الحاجة الى تسخير كافة القدرات واستحضار المهارات وعلى نحو يمكنها من احتواء كل ما يحدث في ميدان المعرفة من هنا تتجلى مشكلة الدراسة في اثاره عدد من التساؤلات :-

1- هل تمتلك الدوائر عينة الدراسة خزناً معرفياً متراكماً يؤمن ظهور مايسمى بصناع المعرفة، وبذات الوقت يدفعهم الى احتواء متخذي القرارات الادارية في ميدان العمل وحتى التقدم عليهم؟

2- الى أي مدى يسود التفاهم في الدوائر عينة الدراسة بين صناع المعرفة ومتخذوا القرارات الادارية.

3- هل يمكن للدوائر من تخفيف حدة الفجوات الناجمة عن حالات المنافسة السلبية بين صناع المعرفة ومتخذوا القرارات الإدارية ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تتطلق أهمية الدراسة الحالية من الدور الفعلي لصناع المعرفة وعلى النحو الذي جعل منهم مثار اهتمام ونقطة انطلاق أسسها التحري عن كل ما هو جديد وهدفها تحقيق المرامي في إطار الإمكانيات مع الأخذ بنظر الاعتبار التطلعات لذا تبقى حالة المرهنة قائمة بين صناع المعرفة ومتخذي القرارات الادارية بشأن توجيه المتغيرات البيئية وعلى نحو ينم عن طبيعة القدرات لدى كل منهم وبما يجعل منها بشكل يعد ذات طابع استراتيجي ، الأمر الذي أضفى على هذه الدراسة عليها قدراً من الأهمية مما يحدو للباحثين الى إجراء دراسات مستقبلية بشأن ذلك الموضوع بقصد إثراءه .

ثالثاً : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق جملة أهداف ابرزها :-

- (1) عرض نظري عن الموضوع قيد الدراسة وعلى نحو يمكن الباحثان من بيان رؤيتهم الفكرية تجاهه.
- (2) الوقوف على واقعية حاله المفاضلة بين صانع المعرفة ومتخذي القرارات الادارية في الدوائر عينة الدراسة وحسب اراء المبحوثين فيها .
- (3) تقديم اليات مقترحة لتخفيف حدة الفجوة بين صانعي المعرفة وبين متخذي القرارات الادارية فيها للنهوض بالدوائر عينة الدراسة وعلى نحو يؤمن سبل الارتقاء لها .

رابعاً : فرضية الدراسة

تمثلت فرضية الدراسة في الاتي :

- وجود توجه نسبي ذات سمة ايجابية متباينة بين المبحوثين بخصوص صناع المعرفة قياساً بمتخذي القرارات الادارية في الدوائرالمبحوثة فيها.
- وسعيلاً لاختبار فرضية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد تم اعتماد مجموعة من المعايير التي تؤشر حالة المفاضلة بين صناع المعرفة ومتخذوا القرارات الإدارية وكما موضح في الجدول(1)

خامساً : حدود الدراسة

تمثلت هذه الحدود بالاتي :-

- أ- الحدود البشرية وتمثلت بعينة عشوائية من العاملين في الدوائر قيد الدراسة0
- ب- الحدود المكانية وغطت عدداً من الدوائر في محافظة نينوى علماً أن هذه الدوائر تمثلت بـ (دائرة عقارات الدولة ، الهيئة العامة للضرائب فرع نينوى / الساحل الأيسر ، مصرف الرافدين / فرع ام الربيعين ، مديرية توزيع كهرباء الشمال / المنطقة الشمالية)
- ت- الحدود الزمانية امتدت من 2011 /10/1 ولغاية 2012/ 7/20

سادساً :- مقاييس الدراسة ومتغيراتها

ويمكن تأشير هذه المقاييس من خلال معطيات الجدول أدناه :-

الجدول (1) المقاييس المستخدمة في الدراسة

ت	معايير المفاضلة	اسم الباحث	التسلسل من قائمة المصادر
1	مستوى الاهتمام بالاراء ($x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$)	David.Bitta,1993,267	[1]
2	درجة التواصل ($x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}, x_{12}$)	الدهان ،145،1992 ستيوارت ،ر.كلينج ،199،2002-202	[2,3]
3	الاسهام في حلحلة المشكلات ($x_{13}, x_{14}, x_{15}, x_{16}, x_{17}$)	الطائي ،العطوي ،686،2010 جلال ، بدون سنة النشر ،47 Burton&Thakur,1995,333-334	[4,5,6]
4	القدوة الحسنة ($x_{18}, x_{19}, x_{20}, x_{21}, x_{22}$)	الدوري،صالح،2009،ص76-78 حسن ،كامل سرمد ،2008 ،ص63	[7,8]
5	درجة الدعم ($x_{23}, x_{24}, x_{25}, x_{26}, x_{27}, x_{28}$)	الخضرا ،1978،ص32 merbins ، 2000, 24 Norman,H.&Samson, D,2005,265 رشيد،2004، 3-9	[9,10,11,12]

* اعداد الباحثان

سابعاً :- منهج الدراسة

أعتمد الباحثان على المنهج التحليلي في ضوء البيانات المتوافرة لديهم عن الظاهرة قيد الدراسة بقصد اختبار فرضية الدراسة ومن ثم بيان مستوى تحقق أهدافها وقد تمت الأفادة من آراء عدد من الكتاب كما مؤشر في مقاييس الدراسة مع الاخذ بنظر الاعتبار حالات التطوير والتعديل وبما يتماشى مع توجهات الدراسة الحالية ونطاق البيئة التي تعمل فيها الدوائر المبحوثة .

ثامناً :- عينة الدراسة واسباب اختيارها

تمثلت عينة الدراسة بعدد من العاملين ضمن المستوى التنفيذي في بعض دوائر محافظة نينوى * وقد أعتمد الباحثان الأستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وقد جرى عرضها على عدد من الخبراء المحكمين ، وأجريت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم الى أن اصبحت صالحة للدراسة الامر الذي دفع الباحثان الى توزيع (76) أستبانة وقد تم أستعادة (47) أستبانة أي ان نسبة الاستجابة بلغت (62%) تقريباً مع الاخذ بنظر الاعتبار استبعاد الاستمارات التي لاتفي بأغراض الدراسة الحالية .

تاسعاً: - الأدوات الإحصائية المستخدمة في مجال الدراسة

أستعان الباحثان بالأداة الإحصائية (Test Runs) [13] وذلك لكون بيانات الدراسة الحالية أتسمت باللامعلمية

تاسعاً: - نبذة مختصرة عن الدوائر وأهدافها*:

تعكس معطيات الجدول (2) تصوراً عن تخصصات واهداف هذه الدوائر فضلاً عن الملاك الفعلي لها وكما مؤشر ادناه:

الجدول (2)

الملاك الفعلي	الأهداف	التخصصات	تاريخ تأسيسها	
25	1- تتولى حصر الملكية العقارية للدولة من الناحية المكانية وتنظيمها ومسك السجلات اللازمة 2- تنفيذ قرار التخصيص والتشريعات	هندسية، فنية ، ادارية	1930	1 دائرة عقارات الدولة
85	جباية الضرائب من الممولين بالضرائب وفق القوانين والتشريعات والتعليمات والضوابط التي تصدر في المشروع العراقي والسلطة الضريبية والمالية .	اداريين، فنيين	1993	2 الهيئة العامة للضرائب فرع نينوى /الساحل الايسر
100	تقديم تسهيلات مصرفية للزبائن وتضم :- الرواتب التقاعدية ،رواتب الرعاية ، حسابات جارية، حسابات ثابتة ، ابداع وسحب	اداريين، فنيين	1941	3 مصرف الرافدين فرع ام الربيعين
1250	1- توزيع الطاقة الكهربائية والمستلمة من الانتاج لتوزيعها على اساس احتياجات الزبائن بالمحافظة . 2- تطوير وتحسين الشبكة وايصال الطاقة للزبائن المشتركين (حكومي ، صناعي زراعي ،سكني) 3- تشييد شبكات جديدة . 4- وضع خطة توسيع الطاقة (انارة الشوارع والجسور)	هندسية ،فنية، ادوية ، حرفين	1966	4 مديرية توزيع كهرباء المنطقة الشمالية

• اعداد الباحثان

ولاجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضيتها فقد تم اعتماد المباحث الاتية :

المبحث الثاني :- الإطار النظري

1- صناعات المعرفة (الماهية والأدوار) :-

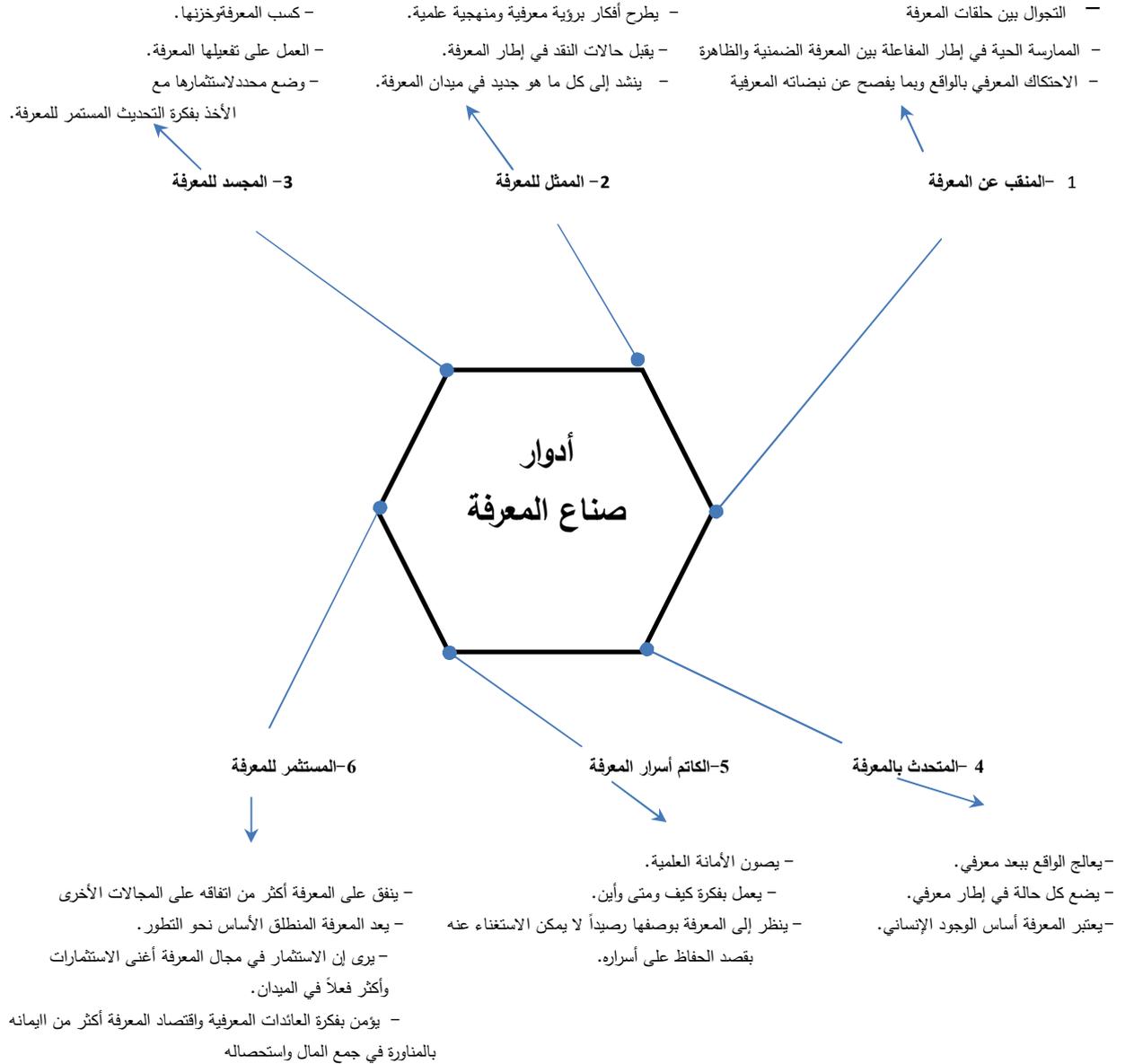
يحمل صناعات المعرفة حقيبة ثمينة تشكل اثقل الحقايب واغلاها سعراً في عالم اليوم وهذا يفسر لنا ان المعرفة تمثل الحصيلة المهمة والنهائية لاستخدام واستثمار من قبل صناعاتها وحتى صناعات القرار والمستخدمين لها الامر الذي يؤثر لهم انها ثروة وقوة في آن واحد حتى انها وصفت بانها اداة لتحقيق القيمة المضافة وهذا ماكدده ريجي . [14] ولكي نكون اكثر توأصلاً مع مانحن بصددده فقد اقتضى الحال التركيز على صناعات المعرفة الحال فقد ارتأى الباحثان الانطلاق من الدلالة اللغوية لمصطلح صناعات اذ ورد في قاموس المنجد [15] أن المصطلح صناعات مأخوذ من صنع، صنَعاً، صنَعاً، الشيء: عمله وصنع الشيء زينة وحسنه بالصناعة وأصنع الرجل تعلم وأحكم العمل وصناعات رجل صناعات اليبدين، صناعات وصنع اليبدين حادة في الصنعة ماهر حاذق في الصنعة ماهر في عمل اليبدين وكذلك يُقال امرأة صناعات اليبدين ويُقال للشاعر وكل بليغ هو صنَعُ اللسان وله لسان صنَعُ أي حاذق ماهر، كما يحمل المصطلح صناعات معنى حسن القيام بالشيء.

أما بشأن الدلالة الاصطلاحية لهذا المصطلح (صناعات) فالأمر يستلزم منا الإفادة من طروحات الكتاب في هذا الصدد وهذا ما يمكن عرضه من خلال ما أشار اليه (سايمون) اذ عَدَّ صناعات القرار احدى وظائف الإدارة الى حد أن نجاح

العملية الادارية برمتها كان مرتبطاً ، بصناعة القرار السليم ولكي نكون أكثر تواصلًا مع ما نحنُ بصدده فقد اقتضت الضرورة التعرض الى ماهية صناعة المعرفة كونها تمثل جوهر الموضوع الذي أهدى الباحثان الى معالجته فصناع المعرفة يمثلون الخط الدفاعي الاول للمنظمات المعاصرة تلك التي تنتشد التقدم وتسعى الى مواكبة التطور في ظل الاحاطة بمتطلبات المستقبل وفي ذلك اشارة الى أن صناع المعرفة يعمدون الى كسب المعرفة ومن ثم استثمارها وبما يجعل من عملية الاكتساب مدخلاً للصناعة مستقبلاً من هنا تبدو أهمية العمل على كسب المعرفة ومحاولة خزنها والعمل على نشرها في اطار الوعي التام لها اذ ان غياب الوعي يعني تجاهل المعرفة بكل أبعادها ومدياتها وبالتالي خرق الانتشاد لها وحتى تدني معدلات الاستثمار لها علماً ان الضرورات تفرض وطأتها وتحدد أهمية السير في مسالكها هذه المسالك قد تعثرها بعض الثغرات تلك التي تمثل محددات ، الا ان ذلك لا يعني السكون والثبات بقدر ما يظهر أهمية البحث والتحري عن أية معلومات في اطار تحريك رأس المال الفكري وعده أحد المؤشرات الدالة والمعيرة عن روحية صناع المعرفة علماً أن حيوية صانع المعرفة لا تكمن امكانياته في الانصات للمعرفة بقدر ما يستلزم الامر احداث ثورة داخلية ذات طبيعة ذاتية تمهد السبيل للفاذ الى البيئة الخارجية، فالمعرفة تكون حبيسة وضيقة عندما لا تتخللها فترات تؤهلها لاحتواء المستحيلات ، صحيح أن المستقبل قد يتسم بالصعوبة لكن المعرفة ومن خلال صناعاتها يمارسون أدواراً فاعلة ومؤثرة تمكنهم من تحريك الواقع أيماناً بمقولة فحواها (غير نفسك تغير التاريخ) من هنا يتضح جلياً ان صناع المعرفة يجب ان تكون حركتهم نابعة من الذات وبذات الحال ممهداً لاقتناص أية غائبات من الفرص وحتى التهديدات أي أن السلاح المعرفي يمثل أفضل الاسلحة استراتيجياً وتكتيكياً، كما انه يمثل مصدر قوة والمتفحص لمثلث القوة حسب ما أشار اليه المعاضيدي [16] ، يجد أن هذا المثلث يتكون من ثلاثة أضلاع هي (المال، السلاح، المعرفة) ، علماً ان هذه المعرفة تمثل قاعدة هذا المثلث لذا يبدو جلياً أن صناع المعرفة يركزون على قاعدة أساسها العلم فضلاً عن المعطيات الناجمة عنه وهذه المعطيات لا يمكن تجاهلها لأنها تمثل توجهات وحتى اضاءات لمن يهتدي بها استناداً لقول الرسول (صلى الله عليه وسلم): "من أراد الدنيا فعليه بالعلم ومن أراد الآخرة فعليه بالعلم ومن أراد الدنيا والآخرة فعليه بالعلم".

أما بشأن الادوار التي يمارسها صناع المعرفة فيمكن تأشيرها من خلال القول بأن صناع المعرفة يواجهون تحديات تستلزم منهم استحضار وتجنيد كل امكانياتهم ، وعلى النحو الذي يجعل منهم سفراء لعالم المعرفة لا تحدهم حدود ولا ترسم حركتهم قيود ، بمعنى أن صناع المعرفة يسبحون في عالم الخيال والابداع مثلما يتدبرون أمر الواقع وفي ذلك اشارة الى أن صناع المعرفة ممكن أن يكونوا مدبرين مثلما هم منقبين عن المجهول ، فأفكارهم قريبة من الطوفان في عالم الصعوبات وخصالهم من النوع الفريد بحيث تتجلى لديهم الانفرادية في الرأي والحدة في التبصر لذا ممكن أن نعتهم بالريادية لأن المهمات الموكلة اليهم لم تكن من اليسيرة بل أنها عسرة وصعبة وهذا يكشف لنا عن معدن هذه الفئة ، في اطار المعرفة التي يمتلكونها سواء اكان ضمنية أم ظاهرة ، وفي هذا الصدد اكد (Spek&Spijkevet) [17] ، على ان اتخاذ القرارات يؤثر طبيعة الادوار الموكلة لها علماً ان هذه الادوار قد تتسم بدرجة من التداؤبية وعلى نحو يجلي حالات التفاعل ويجعل من هذه الادوار نظاماً متكاملًا في مدخلاته وعملياته ومخرجاته مقترناً بردود الفعل الناجمة عن ذلك فصناع المعرفة لا يمكن أن يكونوا تجار مال فقط نتيجة لحصاد معرفتهم كما أنهم لا يكونوا ذليلاً لغيرهم في أطار البيروقراطية المفرطة فضلاً عن ذلك فقد يساورهم الشك في كل المنغصات التي تعترضهم مما يعني ان هذه الفئة تعيش حالات اللاتأكد والمخاطرة مثلما يلوح في أفقها حالة من التأكد، الا أن الذي يسود مناخها هو اللاتأكد وعلى نحو يدفعها خطوات باتجاه التزلج الى أرض الواقع ومناقشته والكشف عن حثياته بحيث يكون هذا الواقع أشبه بكرة بيد رئيس الفريق الرياضي وهنا اشارة الى الدور الذي يؤديه صناع المعرفة فهو يتسم بالروح الرياضية وبالنظرة المستقبلية بعيداً عن الانحسار والخضوع للقواعد والإجراءات التي تعكس جانباً من سلطة متخذي القرارات الإدارية.

أما بشأن أدوار صناع المعرفة فقد قام الباحثان بعرض مخططاً يُوشر هذه الأدوار مثلما يعكس حالات التفاعل مع الموضوع قيد الدراسة، وكما موضح في الشكل (1) :



الشكل (1) ادوار صناع المعرفة

* إعداد الباحثان

2- متخذوا القرارات الإدارية (الماهية والأدوار) :-

وفيما يخص ادوار متخذي القرارات الإدارية فقد حددها (زيارة ، 2009) بـ [18]

أ - الأدوار التفاعلية

(1):الرأس : رمز الدائرة / يلتزم بأداء المهام الروتينية ذات الصيغة القانونية أو المراسم.

(2): قائد : مسؤول عن دافعية ونشاط المرؤوسين التدريب ، التشكيل .

(3): حلقة الاتصال : يحافظ على شبكة الاتصالات الشخصية الخارجية.

ب - الأدوار المعلوماتية

(1): باحث عن المعلومات : يبحث ويستقبل معلومات خاصة ومتنوعة يؤخذ من المنظمة أو البيئة ، يعمل كمركز للمعلومات.

(2): موصل للمعلومات ينقل المعلومات المستقبلية من أفراد خارجين أو مرؤوسين .

(3): متحدث : إبلاغ المعلومات الى الاطراف من خلال الخطط والسياسات.

ج - الأدوار القرارية

(1): الريادية: يبحث عن التصرفات الصحيح.

(2): معالجة الاختلالات : مسؤول عن التصرفات عند من تواجه المنظمة أختلالات.

(3): توزيع الموارد : تخصيص الموارد بكافة أنواعها.

(4):التفاوض : مسؤول عن تمثيل المنظمة قيد المفاوضات.

3- اوجه التباعد والتقارب بين صناع المعرفة ومتخذي القرارات الادارية :-

مثمًا تتحسر الفجوات وتتحدد المسافات فهي قد تتسع أحياناً لتكون منطلقاً لتطورات وهذا قد يكون سائداً في كثير من الحالات، ولما كانت العلاقة بين صناع المعرفة ومتخذي القرارات الادارية أحد هذه الحالات، عليه فقد جرى تحديد هذه الأوجه على وفق افكار (النوفل والعلي ، جواد) وكما موضح أدناه: [19,20]
أ- مجالات تقارب

(1) : التوافق بين شخصيات صناع المعرفة ومتخذي القرار .

(2) : تحقيق عائد مادي أو معنوي لكلا الطرفين .

(3) : يواجه الطرفين ذات المعضلات ويقعون تحت وطأة المشكلات.

(4) : يعتمد أحد الاطراف الى اسدال الستار عن تصرفات الطرف الاخر اذ لا عين رأت ولا أذن سمعت.

ب - حالات التباعد بين صناع المعرفة ومتخذي القرار :

وتمت الافادة من افكار (جواد ،جرينبرج وبارون) : [21,22]

(1) : الاختلافات القيمة بين الطرفين .

(2) : التفاوت في العوائد التي ممكن ان يحصل عليها الطرفين .

(3) : لجوء أحد الطرفين الى رصد ومراقبة تحركات الطرف الاخر بقصد التشهير أو التقليل من دوره

(4) : اختلاف الظروف التي يمر بها الطرفين .

(5) : التباين في مصادر القوة لدى الطرفين .

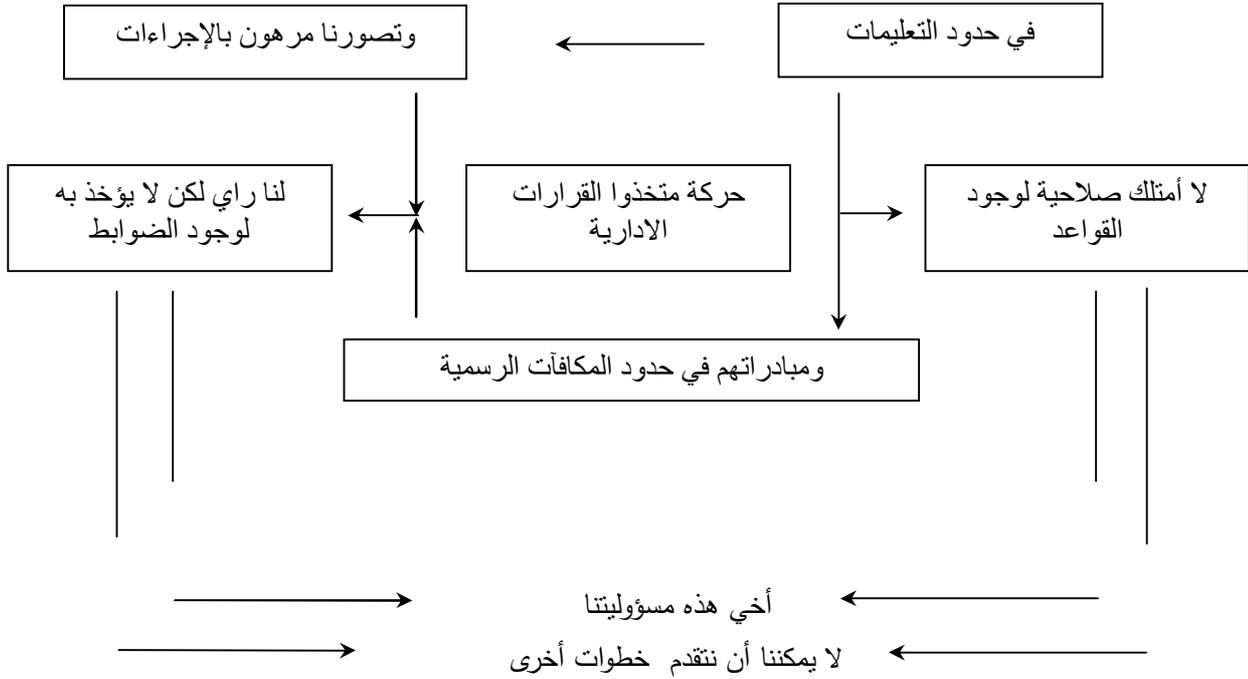
(6) : التفاوت في التأثير الذي يتعرض له الطرفين من قبل جماعات الضغط.

(7) : الاختلاف في مديات الاستجابة للتغيرات البيئية المحددة للطرفين .

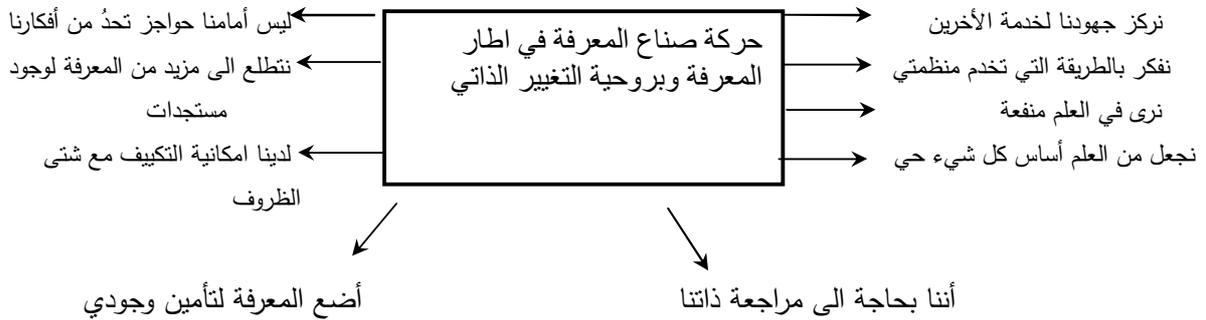
ويرى الباحثان ان حركة صناع المعرفة تفوق حركة متخذوا القرار، الامر الذي يؤشر حالة من التفاوت وبالتالي نثر بذور الفجوة وعلى نحو يقوض حالة التقارب ويثير شبح التنافر وحتى الصراع ، فصناع المعرفة يمثلون أصحاب الخيال الذين ينشدون الى كل ما هو جديد على حين نجد ان متخذي القرار قد تلازمهم التعليمات الجاهزة والاجراءات المنظمة والقواعد المرشدة الى حد أنهم يحتاجون سقفاً زمنياً للمراجعة واعادة النظر بهدف تهذيب ذاتهم لمسايرة الواقع الذي يعملون فيه وفي ذلك فجوة ومنعطف في طبيعة العلاقة بينهما وانسحاب ذلك على وجهات نظر العاملين تجاههم، من يتحرك تجاه الآخر ومن يبدأ بفتح الأبواب المؤصدة ومن يبادر بنشر المعرفة حول العمل وقيمة ومن يجهر بأفكاره ويسعي لأن تكون

منظمتها متعلمة تتشد الى كل ما هو جديد وتجعل الأخطاء منطلقات للنجاح ، كل هذه التساؤلات تكون مدخلا لتحديد الاليات الواجب اعتماد الفجودها لتصنيف السلبية. ويمكن تجسيد ما تقدم في الشكل(2)

هذه محددات حركتنا



لا نقول أنتهى الأمر



الشكل (2) حركة صناع المعرفة ومتخذوا القرارات الإدارية

*أعداد الباحثان

الخط القائم بين صناع المعرفة و متخذوا القرارات الإدارية في إطار رؤية العاملين

4- الآليات المقترحة لتضييق حدة الفجوة التنافسية السلبية بين صناعات المعرفة ومتخذوا القرارات الإدارية:

مما لا شك فيه ان حالات التنافس قائمة بين صناعات المعرفة ومتخذوا القرارات الادارية الامر الذي يدفع صناعات المعرفة خطوات فاعلة لتأمين فعلهم في ميدان عملهم في اطار احتضانهم معرفتهم والعمل على تطويرها وعدها أحد مصادر القوة ، وهذا ماجاء متماشياً مع ما أكده French&Raven بقولهم ان المعرفة والمعلومات تؤدي دوراً وتمثل مصدراً من مصادر القوة بالنسبة لمن يمتلكها وهذا ما يتجسد فعله لدى صناعات المعرفة الا أن الشيء المهم الذي يجب استنكاره هو ان المعرفة تمثل تنويجاً فعلياً للواقع ،اذ تغوص فيه وتكتشف اسراره لان عملية اكتساب المعرفة وخبزنها لا يعني شيء من دون استثمارها ، الامر الذي يضع صناعات المعرفة في حالة من المشادة مع متخذي القرارات الادارية ، فالإداري يبحر في التعليمات ويريد ان يصنع له حزاماً آمناً من الصلاحيات مع انتباهه الى المسؤوليات الامر الذي يفرض عليه حالة من التفاوض مع صناعات المعرفة في منظمتة وهذه الحالة تدفعه خطوات باتجاه استحداث ما يسمى بالآليات التي تعد مدخلاً لتضييق اي فجوات تلازم حالات المفاعلة بين هذين الطرفين ، كونهما ركائز اساسية في استمرارية الدوائر، من هنا يتضح جلياً ان الفجوات التي تظهر بينهما قد يتدنى أثرها بفعل ما يسمى بالآليات وهذه الآليات هي ترجمة حرفية وتجسيد لسلسلة من السلوكيات القائمة على اساس ما يسمى بالاخذ والعطاء ، فصناعات المعرفة هم الاكثر عطاءً والواقع اثرأ في مجال عملهم لذا تتجلى اهمية وفعل سلوكياتهم تلك السلوكيات التي تجسدت في ميدان العمل وهذا ماشرته طروحات (الدريس). [23]

1- العمدية في مد جسور التواصل مع الاخرين وبروح رياضية حسنة ملؤها التفاؤل والانشداد لكل ماهو جديد من دون النظر الى الهفوات وعدها مثالب في سلوكيات الطرف الاخر (متخذوا القرارات).

2- العمل على جعل المسؤوليات الموكلة للقيادات الادارية سبباً في تحريك الانشطة المعرفية وتجاهل ما يسمى بفكرة المعرفة الكسولة الامرالذي يفسر لنا ان المعرفة هي العامل الاساس لحلحلة اية اشكاليات .

3- تبني فكرة الذهاب الى الشرفة وعدها الاساس في اعتماد صيغ جديدة في التعامل مع متخذي القرارات كون هذه الشرفة مدخلاً للتفيس واعادة الحسابات وبرمجة الافكار وحتى اللجوء الى تقديم مقترحات جديدة لان المجال الذي يغوص فيه صناعات المعرفة ومتخذي القرارات تشوبه كثير من الظنيات في اطار مايسمى بالحوار بينهما الا ان السبيل الانسب لصناعات المعرفة هو استقاء ادق المعلومات من خلال الذهاب الى الشرفة وعدها تكتيكاً يجب ان يلتزم به صناعات المعرفة هذا ما اكد عليه (karras). [24]

4- أظهر شيء من الايجابية حتى الانسحاب الظاهري من المواقف المعقدة ذات الصيغة الشائكة كون عملية الانسحاب تعني خلق درجة من الراحة للطرف الاخر (متخذوا القرارات الادارية) وفي هذه الراحة سبباً لتجاوز كثير من الاشكاليات ومحاولة نبذ المشاعر السلبية واللجوء الى ما يسمى بطوفان المشاعر الايجابية وهنا نقطة نجاح حاسمة بالنسبة لصناعات المعرفة 0

5- تجنب حالة تكرار الموضوعات السلبية التي تمت اثارها بين صناعات المعرفة ومتخذوا القرارات ، على اعتبار ان هذه الحالة قد تسهم في خلق الاستياء انطلاقاً من فكرة اشارة اليها (جرينبرج وبارون) أن كثرة الطهي تفسد الطعام لذا يجب على طرفي التفاوض ونعني هنا صناعات المعرفة ومتخذوا القرارات أن يكونوا على متصل واحد يؤمن حالة الالتقاء بينهما في وضع اسميناه الوضع المحبب المرغوب وفي ذلك اشارة فاعلة لانتقاء كثير من التداعيات السلبية القائمة بينهما.

6- ترسيخ مفهوم الذكاء العاطفي لدى صناعات المعرفة ومتخذي القرارات الادارية الى الحد الذي يجعل من عملية التعامل الايجابي بينهم مدخلاً للوصول الى حالة من السعادة هذا ما اشرته طروحات (Salicru). [25] ، وهذا يعني ان صناعات المعرفة يجب ان يفكروا بمتجهين متجه التفكير الواقعي الحقيقي ومتجه التفكير العاطفي ، صحيح ان عملية الموازنة بينهما صعبة الا ان الواقع الفعلي يتطلب درجة من تلك الموازنة لان صانع المعرفة ومتخذ القرار لم يخلق لاجل السكون

والركود بل لأجل العمل والتفاعل حد التواصل مع الآخرين ، فحالات الشد قائمة مثلما المخاطر واقعة الامر الذي يضع (صناع المعرفة ومتخذوا القرارات) امام جملة من التساؤلات أبرزها:

- (1) - هل ان صناع المعرفة بامس الحاجة الى متخذي القرارات ؟
- (2) - ما طبيعة الحاجات التي يمكن تأشيرها في هذا الصدد؟
- (3) - هل هناك درجة مقبولة من الدعم يبيده متخذي القرارات لصناع المعرفة مع الاخذ بنظر الاعتبار اية تحديات قائمة ؟

- (4) - ماهي المسارات التي يسلكها صناع المعرفة للتقرب خطوات من متخذي القرارات؟
 - (5) - هل يمتلك صناع المعرفة رؤية واضحة عن الواقع الذي يعملون فيه وبضمنهم العاملين ؟
- تبقى هذه التساؤلات عالقة في أذهان الباحثان الى حد الذي دفعهم خطوات باتجاه استحضار ما لديهم من مفردات معرفية وعلى النحو الذي حدد الرؤية الفكرية لهم وهذا ما سيتم الكشف عنه في الصفحات اللاحقة.

5-الرؤية الفكرية للباحثين تجاه المسألة التفاضلية بين صناع المعرفة ومتخذي القرارات الادارية:

يصعب على الباحثان تحديد ورسم المسارات الصحيحة والحقيقية بين صناع المعرفة ومتخذي القرارات على وجهها اللامع لوجود حالات تداخل سلبية بينهما ناجمة عن تباين وجهة نظرهما تجاه أية موضوع فمتخذوا القرارات الادارية ينظرون الى التعليمات على أنها أساس استمرارية وديمومة العمل حد النجاح ، على حين نجد ان صناع المعرفة يعدونها أداة يسترشد بها ويمكن في أية لحظة تعديلها وحتى تجاوزها ان اقترنت العملية بتعزيز المعرفة أو محاولة تفعيلها في ميدان العمل ، يلزم كل ذلك اختلاف القاعدة الفكرية لكل منهما فصناع المعرفة أساهم اقتناص المعرفة وحركتهم نشرها في كافة أروقة المنظمة واقتصادهم المعرفة أساس رأس مالهم ، بينما يبدو لنا ان متخذوا القرارات الادارية قوتهم في طبيعة السلطة التي يمتلكونها ويتحركون بها وعلى نحو يجعل من نظرتهم الى العاملين على أنهم أدنى المستويات وما عليهم الا التطبيق والتنفيذ دون اللجوء الى التفاوض الناجح وابداء الرأي ، مما يعني ان نظرة متخذي القرارات منحسرة في كل ما تقره القواعد والاجراءات دون الانفتاح ومحاولة التعامل معها على حسب متطلبات الموقف وفي ذلك تقييد وحبس الأفكار الى حد بروز محاولات الافلات من قبضة التعليمات وسطوتها مما يعني ان حركة متخذي القرارات الادارية قد تكون متباينة ومضطربة أحيانا وبالذات عند تعثر هذه الحركة وبرز حالات تفسير متباينة للقواعد والتعليمات التي بحوزتهم .

وهنا تتجلى واقعية النظرة تجاه صناع المعرفة ومتخذوا القرارات الادارية وعلى نحو يؤشر طبيعة النصيب الذي سيحصلون عليه من قبول العاملين لهم أو حتى محاولة تجافيهم ، علما أن ذلك رهن متغيرات وحتى سلوكيات فالنمط السلوكي لدى صناع المعرفة غير ما يسلكه متخذوا القرارات وعلى نحو يؤشر طبيعة العلاقات مع العاملين وبذات الوقت يفصح عن طبيعة المديات والفواصل بينهم وبين صناع المعرفة ومتخذوا القرارات الادارية وما تقدم يدفعا الى تحديد مجموعة من المعايير للمفاضلة بينهما حسب وجهة نظر الباحثين تلك التي تحددت ب :

1. النظرة للعاملين.
2. الاساس الذي يتم التركيز عليه.
3. مصدر القوة لدى كل منهم.
4. مستوى الحوار الذي يبديه.
5. حدود حركته
6. الموقف من المستجدات العلمية.
7. درجة ايمانه بقدرات العاملين.

المبحث الثالث:- الإطار الميداني:

يتضح لنا من معطيات الجدول (3) الخاصة بأختبار Runs Test بشأن المتغير المعبر عن أهتمام الفاعل بأراء صناع المعرفة قياسا بمتخذي القرارات أن عدد الحالات الكلية هي (47) حالة على حين نجد ان مستوى الاهتمام بأراء صناع المعرفة بلغ(17) حالة علماً أن قيمة الأختبار في العينات الكبيرة هو (-0.855) وان اقل قيمة هي (0.392) وهي اكبر من ($\alpha = 0.05$) مما يوفر لنا دليلاً على ان مستوى الاهتمام بالأراء كان عشوائي ، بشأن عدد الحالات الداخلة والتي تؤثر أهتمام المبحوثين بطروحات صناع المعرفة وعلى النحو يجعلها موضع أهتمام من قبل المبحوثين فقد تبين أن عدد الحالات الداخلة كانت (12) حالة وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة بلغت (-1.889) وأن أقل قيمة هي (0.059) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) مما يوضح أن هذا المتغير يتسم بالعشوائية ، أما عن مدى أحتضان الافراد لذي المعرفة وعلى نحو يجعلهم موضع صدارة ، فقد تبين أن عدد الحالات الداخلة هي (18) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (0.000) وأن أقل قيمة هي (1.000) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) مما يوضح لنا أن هذا المتغير عشوائي .

أما بشأن التأثير بصناع المعرفة الى حد الأفتداء بتصرفاتهم في ميدان العمل فأن عدد الحالات الداخلة هي (19) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هي (-0.411) علماً أن اقل قيمة هي (0.681) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) مما يوضح أن المتغير هو عشوائي ، أما بشأن المتغير X5 والذي يوضح ما يقوم به صناع المعرفة في دائرة عمله فقد كانت موضع أنبهار لدى (14) حالة من مجموع (47) حالة علماً أن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة بلغ (-1.708) وأن أقل قيمة (0.088) وهو اكبر من ($\alpha = 0.05$) مما يفسر لنا أن هذا المتغير يتسم بدرجة من العشوائية وفيما يخص المجاهرة بالأفكار أمام صناع المعرفة وبدون تردد فقد تبين أن عدد الحالات الداخلة هي (12) حالة وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-1.474) وأن أقل قيمة هي (0.140) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) مما يفسر لنا أن هذا المتغير يتسم بالعشوائية ، أما عن مد صورة التواصل مع صناع المعرفة فقد تبين أن عدد الحالات الداخلة هي (18) حالة وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (0.000) وأن أقل قيمة (1.000) وهو أكبر من ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل أن المتغير هو عشوائي ، وفي السياق ذاته تم النظر الى صناع المعرفة بأنه المعالج الافضل لأي أخفاقات في العمل هذا ما عبرت عنه الحالات الداخلة وهي (17) حالة وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-0.536) وان اقل قيمة هي (0.592) وهي اكبر من

($\alpha = 0.05$) وهذا المتغير يكون عشوائياً ، وما تقدم يفسر لنا أن سلوك صناع المعرفة في عينة الدوائر كانت مثلاً حياً يقتدي به هذا ما ترجمته عدد الحالات الداخلة (8) من مجموع (47) حالة وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-1.157) وأن أقل قيمة هي (0.247) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) مما يعني أن هذا المتغير يتسم بالعشوائية وما دام سلوك صناع المعرفة كان مثلاً يقتدي به ، عليه تجلت أمكانيات العاملين في محاولة الأفادة منه وكان ذلك مدعماً بعدد الحالات الداخلة وهي (17) حالة وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (0.000) وأن أقل قيمة (1.000) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل ان المتغير هو عشوائي .

وأن عملية تجميد الامكانيات تصنع العاملين أمام اثاره جملة من التساؤلات عند اللقاء بصناع المعرفة هذا ما فسرتة عدد الحالات الداخلة وهي (11) حالة علماً أن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (0.000) وان اقل قيمة هي (1.000) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) وماتقدم يؤشر نزوع العاملين الى محاولات الغور في أعماق صناع المعرفة هذا ما عبرت عنه (8) حالات وأن قيمة العينات الكبيرة هو (0.000) وأن أقل قيمة هي (1.000) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) وهنا منحى لقول باللجوء الى صناع المعرفة من قبل العاملين عند وجود صعوبات في العمل هذا ما عبرت عنه الحالات الداخلة (10) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-1.436) وان اقل قيمة هي (0.151) وهي أكبر من

($\alpha = 0.05$) وبالتالي فإن المتغير عشوائي ، أي أن صناع المعرفة يمثلون سبباً لنجاح العمل في الدائرة هذا ما عبرت له عدد الحالات الداخلة (16) وأن قيمة الاختبار في حالة العينات الكبيرة هي (-1.985) وأن أقل قيمة هي (0.047) وهي أصغر من ($\alpha = 0.05$) لذا يبدو لنا أن صناع المعرفة يمثلون عامل جذب في ميان العمل قياساً بمتخذي القرارات الادارية هذا ما أقرته عدد الحالات الداخلة (11) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هي (0.000) وأن أقل قيمة هي (1.000) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) وهذا يبين أن المتغير عشوائي ، ومن هنا يتضح لنا أن العاملين يركزون تحركاتهم في ميدان العمل على الاضافات الفعلية لصناع المعرفة هذا ما أقرته عدد الحالات الداخلة (13) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-2.338) وأن أقل قيمة هي (0.019) وهو أصغر من ($\alpha = 0.05$) ، وهذا يدل أن المتغير منتظم ، مما يؤشر لنا أستعانة العاملين بصناع المعرفة عند ظهور الانحرافات هذا ما فسرتة الحالات الداخلة والبالغة (18) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-0.145) وأن أقل قيمة هو (0.884) وهو أكبر من ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل أن المتغير هو متغير عشوائي ، من كل ما تقدم يتضح لنا أن هنالك توجه جاد من قبل العاملين تجاه كل ما يوجد به صناع المعرفة ، هذا ما جاء متمشياً مع عدد الحالات الداخلة (15) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-1.317) وأن أقل قيمة هي (0.188) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) أي أن صناع المعرفة يمثلون رصيذاً معرفياً يؤمن النجاح في العمل ، هذا ما عبرت عنه الحالات الداخلة (7) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-1.962) وأن أقل قيمة هو (0.050) وهو أكبر من ($\alpha = 0.05$) ، وهنا تأكيد على أستحضار العاملين لكل ما يثر صناع المعرفة هذا ما أشرته الحالات الداخلة (15) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (0.199) وأن أقل قيمة هي (0.906) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) وماتقدم يفسح لنا عن توظيف الأدوار الفعلية لصناع المعرفة في أي ممارسات يقوم بها العاملون ، هذا ما أشرته الحالات الداخلة (13) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-0.413) وأن أقل قيمة هي (0.680) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) ، وأستناداً الى ذلك يتضح لنا ان هناك مسعى إيجابي لتجنيذ قدرات العاملين لصالح صناع المعرفة في الدوائر المبحوثة ، وجاء هذا منسجماً مع عدد الحالات الداخلة (9) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-1.341) وأن اقل قيمة هي (0.180) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) ومع كل ذلك فقد كانت لعملية الأنتشاد الى صناع المعرفة أثراً في تحمل العاملين بعض الأعباء أمام متخذي القرارات الادارية ، وهذا ما فسرتة اجابات الحالات الداخلة والتي بلغت (14) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-2.114) وأن أقل قيمة هي (0.035) وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ وعملية تحمل

الاعباء أستلزمت أستنفار مجهودات العاملين من خلال دعم صناع المعرفة ، هذا ما ترجمته الحالات الداخلة (7) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة الداخلة هو (0.000) وأن أقل قيمة هي (1.000) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) ومع كل ذلك يرى العاملون في صناع المعرفة سراً من أسرار نجاحهم في العمل ، وهذا ما أقرته الحالات الداخلة (13) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-1.444) وأن أقل قيمة هي (0.149) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) الأمر الذي دفع العاملون في صناع المعرفة دون متخذي القرارات الإدارية في الدوائر المبحوثة ، هذا ما جاء متماشياً مع الحالات الداخلة (20) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (0.684) وأن أقل قيمة هي (0.494) وهي أصغر من ($\alpha = 0.05$) لذا يبدو جلياً ان صناع المعرفة كانوا سبباً في تعزيز أسهامات العاملين في ميدان العمل قياساً بمتخذي القرارات في الدوائر المبحوثة هذا ما ترجمته عدد الحالات الداخلة (17) وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (-0.855) وأن أقل قيمة هي (0.392) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) من هنا توفر منطلقاً للقول بأن العاملين في الدوائر المبحوثة كانوا يبذلون كل ما في وسعهم من أجل احتضان صناع المعرفة مقارنة بمتخذي القرارات الإدارية ، هذا ما تدعمه الحالات الداخلة (14) حالة وأن قيمة الأختبار في حالة العينات الكبيرة هو (0.348) وأن أقل قيمة هي (0.728) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) الامر الذي يفسر لنا أن معايير المفاضلة للدوائر المبحوثة كانت لها فعلها النسبي وهذا ما جاء متماشياً مع أجابات المبحوثين.

الجدول (3) Runs Test

قيمة a	اختبار Z	عدد المتابعات	عدد المشاهدات	قيمة الاختبار	المتغيرات
.392	-.855	17	47	2	X1
.059	-1.889	12	47	2	X2
1.000	.000	18	47	2	X3
.681	-.411	19	47	2	X4
.088	-1.708	14	47	2	X5
.140	-1.474	12	47	2	X6
1.000	.000	18	47	2	X7
.592	-.536	17	47	2	X8
.247	-1.157	8	47	2	X9
1.000	.000	17	47	2	X10
1.000	.000	11	47	2	X11
1.000	.000	8	47	2	X12
.151	-1.436	10	47	2	X13
.047	-1.985	16	47	2	X14
1.000	.000	11	47	2	X15
.019	-2.338	13	47	2	X16
.884	-.145	18	47	2	X17
.188	-1.317	15	47	2	X18
.050	-1.962	7	47	2	X19
.906	.119	15	47	2	X20
.680	-.413	12	47	2	X21
.180	-1.341	9	47	2	X22
.035	-2.114	14	47	2	X23
1.000	.000	7	47	2	X24
.149	-1.444	13	47	2	X25
.494	.684	20	47	2	X26
.392	-.855	17	47	2	X27
.728	.348	14	47	2	X28

* إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**أولاً: الاستنتاجات**

خرجت الدراسة بجملة استنتاجات تمثلت بالاتي :-

1. وجود توجه ايجابي لدى افراد العينة المبحوثة نحو صناع المعرفة قياساً بمتخذي القرارات الادارية وبما حدا بهم الى التفاوض معهم (أي مع صناع المعرفة) الامر الذي يجلي مستوى التوجه مثلما يؤثر طبيعة المواقف .
2. تمت استعانة عدداً من المبحوثين بصناع المعرفة دون متخذي القرارات الادارية وبالذات عند ظهور الانحرافات من ميدان العمل مما يسفر لنا ان صناع المعرفة يمثلون العقل النابض واليد الفاعل في مجال العمل الى حد بروز تصور لدى هؤلاء بأن صناع المعرفة يمثلون سبباً لنجاحهم في اداء المهمات الموكلة اليهم .

3 . بروز توجه ايجابي لدى المبحوثين بشأن تكريس أماكنهم من أجل الافادة من صناع المعرفة الى حد لجوء عدداً مقبولاً منهم في الدوائر المبحوثة الى استحضار كل مآلدهم من اجل اثاره صناع المعرفة سعياً لتمهيد السبيل لهم لطرح الأفكار .

ثانياً: التوصيات

بناء على ما ورد من أستنتاجات خلصت الدراسة الى جملة توصيات أبرزها:

1. العمل على اشاعة الثقافة القوية لدى المبحوثين بشأن المعرفة وعدها الركيزة الاساس في النجاح المنظمي ، بحيث نجعل من صناع المعرفة جوهر الوجود المنظمي واساس ديمومته ونموه.
2. ضرورة أستحضار مسألة التفاوت لدى المبحوثين بشأن المعايير المجسدة لحالات المفاضلة بين صناع المعرفة ومتخذي القرارات الادارية في المنظمات المبحوثة بحيث نجعل من التفاوت عامل اساس في كل الحسابات المستقبلية الى حد سيادة الرؤية الايجابية تجاه صناع المعرفة .
3. العمل على تسخير كافة الامكانيات المنظرية لصالح صناع المعرفة مع الاخذ بنظر الأعتبار أيجاد حالة من التقارب الايجابي مع متخذي القرارات الايجابية وبما يسهم في تقليص الفجوات وأيجاد السبل الفاعلة لتحقيق التطلعات المنظرية .

المصادر:

1. David, I & Bitta, A.J.D, *Consumer Behavior, Concept and Application* 4th , ed, Mc Grau – Hill, Inc., Singapore, 267,1993.
2. الدهان، اميمة، نظريات منظمات الاعمال، مطبعة الصفدي، الاردن، 145، 1992 .
3. ركليج، ستيوارت، المنظمات الحديثة، ترجمة حمزة سر الختم، مركز البحوث، معهد الادارة العامة، السعودية، 199-202 .
4. سلطان، يوسف حجم ،والعطوي، عامر علي حسين، الذكاء الشعوري في المنظمات مدخل متكامل، مؤسسة الوراق، الاردن، عمان، 2010 .
5. جلال، احمد، اعادة بناء المؤسسات هندسة التغيير، مركز التدريب العربي، بنك الاسكان، 47، بدون سنة النشر
6. Gene Burton & Manab Thakur, *Management today*, Mcgraw – Hill, publishing Company, NewDelhi, 333-334,1995 .
7. الدوري، زكريا مطلق، و صالح احمد علي، ادارة الاعمال الدولية، دار اليازوري، الاردن، 76-78، 2009 .
8. حسن ، كامل سرمك، ادارة المراسم، دار اليازوري ، الاردن ، 63، 2008 .
9. بشير محمد الخضراء، دراسات في السلوك الاداري ودينامية الجماعة وتنمية المنظمة، ط2، عمان ، 32 ، 1978 .
10. Merbins, etal., *Knowledge Management Best practice in Europ*, Springer, Berlin, Heidelberg, 24,2002.
11. Norman, H. & Samson, D., *Technology Mamagement*, Text and International, BNY, Mcgraw – Hill, 63,2002.
12. رشيد، مازن فارس ، " الدعم التنظيمي المدرك والابعاد المتعددة للولاء" ، المجلة العربية للعلوم الادارية، 3-9، 2004،
13. Siegel, sidney, *NonParametric statistics for Behavioral Science*, 2nd.ed., Mcgraw-Hill, Inc., Singapore 58, 1988.
14. ربحي، مصطفى عليان ، ادارة المعرفة ، دار الصفاء ، عمان ، 54-55، 2008 .
15. المنجد في اللغة العربية ، ط38 ، بيروت ، لبنان ، 13 ، 2000 .

16. المعاضيدي ،محمد عصام احمد ، اثر اخلاقيات العمل في ادارة المعرفة، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 30-38 ، 2005 .
- 17.Spek, R.V. & Spijkervet, A., *Knowledge Management Dealing Intelligently with Knowledge kennis centram Cibit Utrecht*, 13,1997.
18. زيارة ، فريد فهمي ، وظائف منظمات الاعمال مدخل معاصرة، دار اليازوري ، الاردن ، 59-67، 2009 .
19. النوفل ، سلطان احمد خليف والعلي مجيد حميد ، ادارة التفاوض البدء من الذات لمواجهة التحديات ، دار ابن الاثير للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 79، 2010 .
- 20.جواد،شوقي ناجي ، ادارة الاعمال منظور كلي، بغداد، 83-114، 1955 .
21. جواد ،شوقي ناجي جواد، المتكامل في ادارة الاستراتيجية، دار الحامد، الاردن ، 295-299 ، 2010.
22. جرينبرج وبارون ، وروبرت ، ادارة السلوك عن المنظمات ، ترجمة رفاعي مجمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ،السعودية ،432، 2004 .
23. ادريس ، ثابت عبد الرحمن ، ادارة التفاوض ، مطابع الولاة ، القاهرة ، 248 ، 2000 .
- 24 .Karras,c.l,*astudy of Relation ship of Negotors Skill and power As Determints of Negotors outcome* ,California,University of Southem California ,160,1968.
- 25 .Salicru,S,*Emotional Intelligence and Business advantage paper presented at CPA congress* ,Applied Innovation Center , 4-5 , 2005

الملحق (1) قائمة باسماء المحكمين

ت	الاسم الثلاثي	المؤهل العلمي	اللقب العلمي	موقع العمل
1	د0 نوال يونس محمد آل مراد	دكتوراه ادارة الاعمال	استاذ	الكلية التقنية الادارية/الموصل
2	د0ستار جبار ناصر القيسي	دكتوراه ادارة الاعمال	استاذ مساعد	الكلية التقنية الادارية/الموصل
3	د0احمد سليمان محمد الجرجري	دكتوراه ادارة الاعمال	استاذ مساعد	الكلية التقنية الادارية/الموصل
4	د.نبال يونس محمد آل مراد	دكتوراه ادارة الاعمال	استاذ مساعد	المعهد التقني / الموصل

م/أستمارة الأستبانة

نهديكم أجمل تحياتنا

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (صناع المعرفة ومنتخدا القرارات الادارية بمنظور تفضلي من وجهة نظر العاملين) دراسة لاراءعينة من العاملين في بعض دوائر محافظة نينوى نأمل الإجابة على التساؤلات الواردة فيها خدمة لأغراض الدراسة .

شاكرين تعاونكم معنا

معايير المفاضلة	ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا بشدة

				1	تبدي اهتماماً فاعلاً ببراءة صناع المعرفة في دائرتك قياساً ببراءة متخذي القرارات الادارية .	مستوى الاهتمام بالاراء
				2	ما يطرحه صناع المعرفة في دائرتك يكون موضع اهتمام به لديك قياساً بمتخذي القرارات الادارية.	
				3	تحتضن الافراد من ذوي المعرفة وعلى نحو يجعلهم موضع الصدارة في دائرتك.	
				4	تتأثر بصناع المعرفة الى حد الاقتداء بتصرفاتهم في ميدان العمل .	
				5	ما يقوم به صناع المعرفة في دائرتك يمثل عامل انبهار بالنسبة لك .	
				6	تجهر بافكارك امام صناع المعرفة وبدون تردد قياساً بمتخذي القرارات الادارية .	درجة التواصل
				7	يمكنك مد جسور التواصل مع صناع المعرفة وبكل سهولة ويسر قياساً بمتخذي القرارات الادارية .	
				8	تتظر الى صناع المعرفة بأنهم المعالج الافضل لاية أخفاقات في العمل قياساً بمتخذي القرارات الادارية .	
				9	يمثل سلوك صناع المعرفة في دائرتك مثلاً حياً يقتدي به.	
				10	تكرس كل امكانياتك من اجل الافادة من خبرات صناع المعرفة.	
				11	تضع امامك اكثر من تساؤل عند اللقاء بصناع المعرفة قياساً بمتخذي القرارات الادارية.	الاسهام في حلقة المشكلات
				12	تعمد الى الغور في اعماق صناع المعرفة بقصد الافادة من تجاربهم .	
				13	تلجأ الى صناع المعرفة عندما تواجهك صعوبات في العمل دون متخذي القرارات الادارية	
				14	ترى في صناع المعرفة سبباً لديمومة نجاحك في العمل قياساً بمتخذي القرارات الادارية.	
				15	يعد صناع المعرفة في دائرتك عامل جذب بالنسبة لك قياساً بمتخذي القرارات الادارية فيها .	
				16	تركز في كافة تحركاتك في ميدان العمل على الاضافات الفعلية لصناع المعرفة.	القدوة الحسنة
				17	تستعين بصناع المعرفة عند ظهور الانحرافات في ميدان عملك دون اللجوء الى متخذي القرارات الادارية .	
				18	تهئ كل مالديك من اجل التوظيف الفوري لما يوجد به صناع المعرفة في دائرتك قياساً بتوجيهات متخذي القرارات الادارية .	القدوة الحسنة
				19	تقترض من صناع المعرفة رصيذاً معرفياً يؤمن نجاحك في العمل قياساً بمتخذي القرارات الادارية .	
				20	تستحضر كل ما لديك من اجل اثاره صناع المعرفة في دائرتك	

					وعلى نحو يمهد لهم السبيل لعرض افكارهم في ميدان العمل .	
					21 تجعل من الممارسات التي تقوم بها في مجال عملك دوراً لصناع المعرفة فيها قياساً بمتخذي القرارات الادارية .	
					22 تسعى الى تجنيد قدراتك لصالح صناع المعرفة في دائرتك دون متخذي القرارات الادارية فيها .	
					23 تأخذ بنظر الاعتبار أن انشدادك لصناع المعرفة قيد يملكك أعباءً امام متخذي القرارات الادارية في دائرتك .	درجة الدعم
					24 تستنفر كل مجهوداتك من اجل دعم صناع المعرفة في دائرتك دون متخذي القرارات الادارية فيها .	
					25 ترى في صناع المعرفة سراً من اسرار نجاحك في العمل .	
					26 تروم التفاوض مع صناع المعرفة دون متخذي القرارات الادارية في دائرتك .	
					27 ترى في صناع المعرفة سبباً لتعزيز اسهاماتك في ميدان العمل قياساً بمتخذي القرارات الادارية في دائرتك .	
					28 تبذل كل ما في وسعك من اجل احتضان صناع المعرفة دون متخذي القرارات الادارية .	