

## دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية

أ.د. مؤيد الساعدي

المعهد التقني / مسيب

م. عبد الفتاح جاسم زعلان

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

### الملخص

اهتم البحث في تحديد اسهام عمليات إدارة المعرفة من خلال ابعادها الفرعية (التكوين، الخزن والاسترجاع، النقل، الاستثمار) في البصمة الوراثية التنظيمية الـ(DNA) بأبعادها (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات)، اختيرت عينة مؤلفة من (50) شخصا من مديري ورؤساء اقسام المصارف الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء جرى استطلاع ارائهم بموجب استبانة معدة لهذا الغرض، استعملت ادوات إحصائية مختبرة ومناسبة في تحليل واختبار فرضيات البحث، اذ توصلت النتائج إلى استنتاج مفاده تقدم عمليات ادارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية، على المستوى العام وتراجع بعد استثمار المعرفة على المستوى الفرعي لادارة عمليات المعرفة، وتقدم بعد المحفزات وتراجع بعد الهيكل التنظيمي على مستوى البصمة الوراثية التنظيمية على المستوى الفرعي للمتغير.

### Abstract

The research Interested in identifying the contribution management processes defined by dimensions (configuration, storage and retrieval, transportation, investment) in the organizational (DNA) dimensions (organizational structure, decision rights, information, motivators), selected a sample of (50) people, managers and heads of Government and private banks of Kerbala city in the province were surveyed by questionnaire prepared for this purpose, using tasted statistical tools to test research hypotheses, As the results came to the conclusion that the processes of knowledge management on the organizational DNA, at a general level and after investment knowledge level of management knowledge, and to provide stimuli and decreased after organizational structure of DNA-level organizational level of the variable.

### المقدمة:

تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، وتعد أيضاً بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، لاسيما العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا. وهي موردٌ ثريٌ لكثير من الدول وتكلفة عالية لدول أخرى، ولا يمكن نجاح منظمات الأعمال إلا من خلال اعتماد تدابير مبتكرة متنوعة في جميع جوانب الأعمال التجارية وذلك من خلال الشراكة الناجحة والفاعلة بين المنظمة وأصحاب المصالح الأمر الذي ينعكس على البصمة الوراثية للمنظمة من خلال سمعتها.

ان المنظمات الأكثر دينامية من حيث الإجراءات تنسب إلى الأشخاص الذين يعملون فيها بحيث تتماشى جميع الإجراءات والهياكل مع هويتها المنظمة، إذ إن المعرفة تنعكس من خلال القدرة على الابتكار وتحديد المنتجات الجديدة وتطويرها وتسليمها إلى السوق؛ كونها المصدر الأساسي لخلق القيمة في المنظمات فهي عامل مهم في المنافسة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في السوق، ولغرض تحقيق اهداف البحث قسم إلى أربع مباحث، اختص المبحث الاول منها لعرض المنهجية، فيما اختص المبحث الثاني بعرض الاطار النظري له، ومن ثم جاء المبحث الثالث ليقدم اختبارا وتحليلا لفرضية البحث وأما المبحث الرابع فيعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث. لذا اتجه البحث إلى معالجة مشكلة أساسية معبراً عنها بتساؤل مفاده: (هل تعي المنظمات المعنية فلسفة البصمة الوراثية ودورها في اكسابها هوية مميزة وما فائدة ذلك؟)، فضلا عن تساؤلات اخرى، وقد استعمل منهج البحث القائم والتحليل البعدي للوصول إلى أهداف البحث، كما استعملت مقاييس احصائية مختبرة للتوصل إلى الكشف عن اجابات العاملين، وقد خرج البحث باستنتاجات كان من أهمها تقدم متغير ادارة المعرفة على متغير البصمة الوراثية التنظيمية مع تراجع واضح لبعد استثمار المعرفة.

فيما تقدم بعد المحفزات وتراجع بعد الهيكل التنظيمي، وهذا يعني ان المنظمات المعنية بالبحث تعمل بمعزل عن هياكلها، كما خرج بتوصيات كان من اهمها نشر ثقافة البصمة الوراثية وما لها من دور في منح المنظمات المعنية هوية مميزة تسهم في دعم حضورها سوقيا واعادة النظر في البناء التنظيمي بما ينسجم مع ثورة المعرفة وحاجة المنظمات إلى الهياكل المسطحة.

### المبحث الاول : منهجية البحث

يتناول هذا المبحث المنهجية المعتمدة في البحث من حيث بيان طبيعة المشكلة واهدافه واهميته وعينة البحث والحدود الزمانية والمكانية له واساليب جمع البيانات فضلا عن ادوات التحليل الاحصائي التي اعتمدت للوصول إلى النتائج وكما يأتي:

#### أولاً: مشكلة البحث

شهد الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي، ومطلع القرن الحالي، طروحات ومناقشات جديدة لموضوعات ولديها متطلبات وظروف بيئة الأعمال، التي أصبح الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها، ومن بينها الموضوعات التي تناولها البحث و المتمثلة ب(عمليات إدارة المعرفة والبصمة الوراثية)، فالتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال والتي كان من أهمها، اشتداد حدة المنافسة في مجالات عديدة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتوسع في مجال الأعمال عالمياً والتغير المستمر في تفضيلات الزبائن الذي أصبح أكثر تعقيداً ودينامية من ذي قبل، جعلت من الصعوبة على منظمات الأعمال أن تبقى ساكنة وتستمر بعملها من دون تحديد هويتها المنظمة، كما أن هذه التغيرات والتحديات السريعة والخطيرة التي عاشت وتعيش في ظلها هذه المنظمات، أملت وستملي عليها في المستقبل ضرورة إجراء تحولات في أداء أعمالها بالاعتماد على التفاعل بينها وبين ما يحيطها من متغيرات وبخاصة اصحاب المصالح والبحث عن أساليب و استراتيجيات جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها. وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات، جاءت فكرة البحث، واستنادا إلى ما سبق تتجسد مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. هل ان المنظمات المعنية بالبحث متجهة إلى اكتساب المعرفة لتعزيز ميزتها أم أنها تستند إلى المعرفة القديمة التي

صنعت امجادها الحالية.؟

٢. هل تعي المنظمات المعنية فلسفة البصمة الوراثية ودورها في اكسابها هوية مميزة؟ وما فائدة ذلك؟.

٣. إذا كانت البصمة الوراثية تمثل سمعة المنظمة وسبب وجودها فهل تشكل البصمة الوراثية جزء من اهتمام المنظمات

المبحوثة لما لها من دور فاعل في تحقيق هويتها المنظمية؟.

ثانيا : هدف البحث .

يهدف البحث إلى معرفة مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بعمليات ادارة المعرفة وتوظيفها من اجل ترك بصمة وراثية لتحديد هويتها المنظمية وبالتالي تحقيق اسبقيات تنافسية قياسا بالمنظمات المناظرة، وتشخيص مكونات البصمة الوراثية الأكثر تأثيرا في تشخيص ملامح المنظمات المعنية.

ثالثا : أهمية البحث :

تكم أهمية البحث في الآتي :

١. ايضاح دور عمليات إدارة المعرفة في ترك بصمة وراثية للمنظمات المبحوثة، من خلال معرفة علاقة الارتباط والتأثير، بين عمليات إدارة المعرفة والبصمة الوراثية.

٢. تشخيص أي من مكونات عمليات إدارة المعرفة، يسهم (أو يرتبط) بسمعة المنظمة من خلال مكونات البصمة الوراثية

. DNA

رابعا : فرضيات البحث .

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

١. ترتبط عمليات إدارة المعرفة بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالبصمة الوراثية. على المستوى الكلي والفرعي. وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ: يرتبط توكيد المعرفة بالبصمة الوراثية بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.

ب: يرتبط توليد المعرفة بالبصمة بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.

ج: يرتبط خزن المعرفة بالبصمة بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.

د: يرتبط تطبيق المعرفة بالبصمة بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.

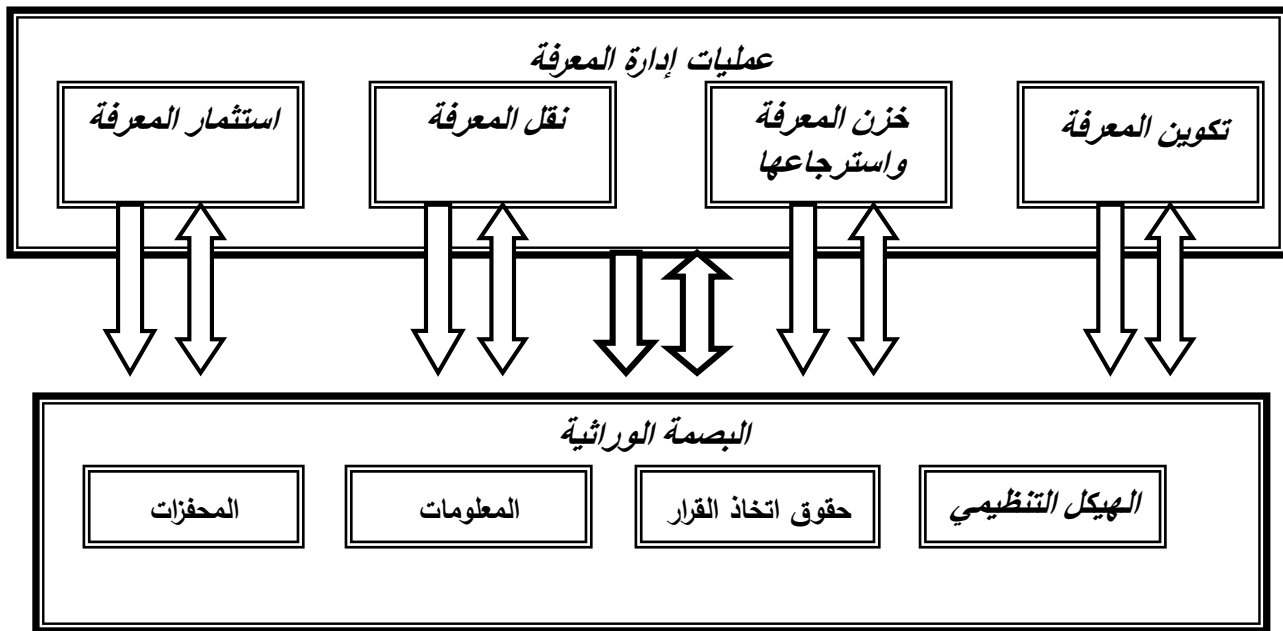
٢. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والبصمة الوراثية على المستوى الكلي.

٣. هناك علاقة تأثير بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة (توكيد المعرفة وتوليد المعرفة واستثمار المعرفة وخزن المعرفة) والبصمة الوراثية.

خامسا: الإطار الفكري لمخطط البحث الفرضي.

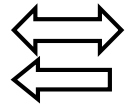
إن مخطط البحث يمثل مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية تجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992)، وهو تصويرٌ ميسر يوضح عدداً من الأبعاد، أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة، إذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الأهمية في المنظمات، وتتكون هذه المتغيرات من: متغيرات تفسيرية ذات تأثير سببي على بقية المتغيرات، ومتغيرات استجابية تحدث تبعا لظاهرة معينة (Daft, 2001: 17)؛ لذا تضمن مخطط البحث متغير البحث التفسيري (عمليات إدارة المعرفة) بأبعاده الفرعية (اكتساب المعرفة، خزن واسترجاع المعرفة،

نقل المعرفة، استثمار المعرفة)، ومتغير البحث الاستجابي (البصمة الوراثية التنظيمية) بإبعاها الفرعية (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي)، إذ اكتشف كل من واطسون وكريك الحلزون المزدوج التركيب الـ (DNA) وتزاوج القواعد المكتملة وقد ادركا على الفور ان تزاوج القواعد الأربع يمدنا بأساس الميكانيكية البسيطة لتكرر الـ (DNA) والكائنات الحية تحافظ على نوعها عن طريق التكاثر، والتكاثر يتطلب نقل المعلومات الوراثية بطريقة دقيقة من الآباء إلى النسل، ولأن المعلومات الوراثية تخزن في الـ (DNA) فان تناسخ الـ (DNA) يعد مركز العمليات البيولوجية (العاني، ٢٠١٠: ٢٧)، وهذا يشير إلى الترابط بين فلسفة عمل مكونات البصمة الوراثية وعملية خزن المعرفة ونقلها واستدعائها في المنظمة بتداخل تداوبي عالي المستوى إذ تشير الاسهم ذات الراسين إلى علاقة الارتباط المتداخلة بين مكونات البصمة الوراثية التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بشكل تراتبي وتداخلي.



: يمثل اتجاه فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية للدراسة.

: يمثل اتجاه فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية للدراسة.



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

سادسا : مجتمع وعينة البحث .

حدد البحث مجاله في القطاع المصرفي مركزا على مجتمع مؤلف من عدد من المصارف الحكومية في محافظة كربلاء شملت مصرف الرافدين، المصرف العقاري، المصرف التجاري. والمصارف الأهلية شملت مصرف بغداد، ومصرف البلاد، ومصرف الشمال، اختيرت منه عينة قوامها ( ٥٠ ) موظفا في المصارف عينة البحث .

تاسعا" : منهج البحث.

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة نسبيا ظهرت مؤخرا تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي)

(Curriculum – Based Research & Meta– Analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ أشار رواد هذه التقنية (Bratton & Gold) إلى انها منهج او تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث يبين أغراضه بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية ( Bratton & Gold, 2003)، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson, 2004: 665– 676) إلى انه منهج يتصف بالشمول إذ إنه يستند بالوقت نفسه إلى مناهج أخرى متعددة في الوصول إلى غاياته، مثل المنهج الاستطلاعي الذي يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوبا استبيانياً او شفويا وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، ٢٠٠٦: ٣٥).

#### سابعاً: اساليب جمع البيانات والمعلومات ومقاييس البحث

جرى تغطية الجانب النظري للدراسة، من خلال الاعتماد على الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة، وأستبانة البحث التي تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات، التي تخص متغيري البحث وكما موضحة في الملحق (١)، ولغرض قياس متغيري البحث وهما:

١. عمليات ادارة المعرفة (المتغير التفسيري): جرى الاعتماد على مقياس (Gottschalk, 2005)، المؤلف من (20) فقرة.
  ٢. البصمة الوراثية (المتغير الاستجابي): جرى الاعتماد على مقياس (Boos, at al., 2006) المؤلف من (20) فقرة.
- وقد اعتمد على مدرج تفضيلات ليكرت الخماسي الذي يعطي (٥) درجات للإجابة التي تحمل تفضيل (اتفق تماماً)، و (١) درجة للإجابة التي تحمل تفضيل لا اتفق تماماً.

#### ثامناً: حدود البحث

لا بد ان تتسم الدراسات والبحوث بنطاق افقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لا بد من تحديد توجهاته من ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها، وليس في عدد من النقاط، مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود البحث بالآتي:

١. الحدود المكانية: جرى اختيار مدينة كربلاء المقدسة مكانا لتطبيق البحث، وذلك من خلال اختيار عدد من المصارف الحكومية والأهلية فيها.

٢. الحدود الزمنية: لقد جرت عملية جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات للمدة من شباط/ ٢٠١٣ إلى نيسان/ ٢٠١٣.

٣. الحدود العلمية: حدد البحث علميا بما جاء بتساؤلات مشكلته وأهدافه.

#### عاشراً: الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات

استعمل لاغراض هذا البحث الأدوات الإحصائية الآتية:

١. الوسط الحسابي: احد اهم مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل لإيجاد القيمة التي تزول في ظلها التباينات في اجابات عينة البحث في إطار قيمة تراعي الحدود العليا والدنيا للإجابات.
٢. الانحراف المعياري: احد اهم مقاييس التشتت الذي يستعمل لبيان تشتت القيم عن اوساطها الحسابية.

٣. التحليل العاملي (Factor Analysis): لاختزال المتغيرات إلى عوامل قليلة تضم تلك المتغيرات ذات المعاملات المعنوية الكبيرة فحسب (الدباغ، ١٩٩٨: ١٠٧).

٤. معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنوية اكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساويا للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً او تنازلياً (المشهداني، ١٩٧٦: ٦٦).

٥. معامل (الفا - كرونباخ)؛ تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لاستخراج معامل (الفا - كرونباخ) وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمقاييس البحث، فعندما يكون معامل (الفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا يؤثر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran)'.<sup>١</sup>

٦. نمذجة المعادلة الهيكلية: (SEM) (Structural Equation Modeling) تقنية مستعملة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات وتستعمل لغرض التحقق من الصدق البنائي لمقاييس البحث.

## المبحث الثاني

### الإطار النظري لمتغيرات البحث

سيجري في المبحث عرض الإطار النظري لمتغيري البحث على وفق مطلبين وكما يأتي:

#### المطلب الأول

#### عمليات إدارة المعرفة (التعريف، الأهمية، العمليات)

##### اولاً: تعريف عمليات ادارة المعرفة

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم ادارة المعرفة وهذا يعود؛ لاختلاف وجهات نظرهم للمفهوم، فضلا عن اختلاف الحقائق التي ركز عليها كل منهم، فقد عرفها (Watson, 2003: 13) بأنها عملية شراء وتخزين واسترجاع وتطبيق وتوليد واستعراض الموجودات المعرفية بطريقة خاضعة للرقابة، وأشار (Jackson et al., 2003: 21) بانها عملية توليد وتوثيق وتوزيع ونقل الأشخاص بين المعرفة الضمنية والصريحة لزيادة الفاعلية التنظيمية، وقد بين (Dalkar, 2005: 5) ان مفهوم ادارة المعرفة هو عبارة عن نهج تعاوني متكامل في مجال خلق المعرفة والحصول عليها وتنظيمها واستخدامها من أصول الأعمال الفكرية. أما (Daft, 2007: 257) فقد عرفها بانها الجهود الساعية للبحث المنظم عن رأس المال المعرفي في المنظمات وتنظيمه وجعله ميسورا فضلا عن ايجاد البيئة التنظيمية التي تشجع على التعلم المتواصل والمشاركة المعرفية، ورأى (Holowetcki, 2007: 5) ان إدارة المعرفة هي عملية نظامية متكاملة للتنسيق التنظيمي بكل ما يتعلق بالحصول وتكوين وتخزين ومشاركة ونشر وتطوير المعرفة. وبناءً على ما تقدم يتبين ان ادارة المعرفة هي عملية ادارة استثمار المعرفة من قبل المنظمة لتحسين واقعها من خلال امتلاكها وخزنها ونشرها واستخدامها وتطويرها بوصفها راس مال تنافسي غير قابل للتقليد يسهم في رفع قدرتها على التعامل مع قوانين التنافس وتحديد موقعها بين اللاعبين الكبار في سوق التنافس ويعزز من قيمتها السوقية.

## ثانياً: أهمية عمليات ادارة المعرفة

تؤدي إدارة المعرفة أهمية كبيرة على مستوى المنظمات كافة، إذ تظهر أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها من خلال قدرتها على الاسهام في صياغة وتطوير رؤية بعيدة الأمد تعبر من خلالها المنظمة عن ابن ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وفيما يرغب به الزبائن؟ ( Pollock , 2001: 73 )، كما انها تمثل قوة إستراتيجية كبيرة في عالم الفكر المتقدم و تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتقنيات الإدارية وهذا يعني أن المعرفة من أهم الموارد ؛ قياساً بالموجودات المالية والمادية وذلك لتأكيداها على عنصر تحقيق البقاء والتنافس والاستدامة، وفي بداية القرن الحادي والعشرين أصبحت المعرفة مورداً تنظيمياً يحقق التحدي الحاسم للمنظمات ( Hitt, et al., 2001: 20 ) كما ان أهميتها تكمن كذلك في كونها موجودا بامكانه ان يغير قوانين التنافس في بيئة الصناعة ويعيد ترتيب خارطة توزيع اللاعبين الكبار، فالمنطق البراكماتي يؤكد ان ليس بالضرورة ان يلتهم السمك الكبير السمك الصغير، فإذا ما كان السمك الصغير اسرع فان كل شيء سيتغير، وهكذا هي المعرفة كونها موجود يتكاثر بطريقة اسية وليس عددية فان بإمكانها ان تمنح المنظمة قدرة تتفوق بها على مثيلاتها في سوق التنافس. اذن هي مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات الخصوم والمنافسين لتعيد من خلال هذا الفهم قراءة مشاكل المنظمة بطريقة ممنهجة لتزيل القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم ومحاولة الوصول بهم إلى مفاهيم المواطنة التنظيمية.

## ثالثاً: عمليات ادارة المعرفة:

تعد عمليات ادارة المعرفة من الحقائق الجوهرية التي تساعد على تطوير المنظمات من خلال امتلاك المعلومة المعرفية التي تساعد المنظمات على النهوض بواقعها، وهذا يكون من خلال انتقال المعلومة المعرفية من خطوة إلى خطوة على شكل حلقة مغلقة بما يخدم المنظمات ويحقق اهدافها لذلك اختلفت اراء الكتاب والباحثين حول تحديد عمليات ادارة المعرفة وهذا يعود إلى الزوايا التي ركز عليها كل منهم فضلا عن اختلاف طبيعة الدراسات التي قاموا بها وعلى هذا الأساس يمكن أن نتبين النماذج الخاصة بعمليات ادارة المعرفة على وفق الجدول (٢).

الجدول (٢) عمليات إدارة المعرفة حسب آراء بعض الكتاب والباحثين

العمليات								الباحث والسنة	
			تحديث	جمع وخرن	خلق	دفع	سحب	تحديد	Kucza , 2001: 71 – 77
شطب	تطوير	تطبيق	بحث واسترجاع	توزيع	نشر	تنظيم	بناء وخلق	اكتساب	Mertins etal , 2003: 7
					تطبيق	توزيع	خرن	توليد	Maier , 2002: 236
					استثمار	نقل	خرن واسترجاع	تكوين	Gottschalk, 2005: 90–98
			ادامة	نشر	تنقية	تنظيم	جمع	خلق	Award&ghaziri, 2007: 30
			تطبيق	توزيع	خرن	توليد	تحديد	تشخيص	نموذج (Fraunhofer) الزيادات ، ٩١-٩٠ : ٢٠٠٨
			خرن	استخدام	توزيع	تطوير	اكتساب	تحديد	Yamaguchi,2008:136

المصدر : اعداد الباحثان في ضوء المصادر المذكورة اعلاه

ويطلق كل من (Awad & Ghaziri, 2007:30) على عمليات إدارة المعرفة بدورة حياة إدارة المعرفة ويصف هذه الدورة على أنها عملية تكرارية تتضمن ست عمليات هي (خلق، جمع، تنظيم، تنقية، نشر، وإدامة) المعرفة وهذه العمليات تحيط بها مجموعة من العناصر البيئية المتمثلة بالتكنولوجيا، المنافسين، الزبائن، والثقافة. وقد أطلق على هذه العناصر بموجهات إدارة المعرفة. وحدد (Probst) ست عمليات أساسية لإدارة المعرفة هي: تحديد المعرفة، اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة، وخرن المعرفة. (Yamaguchi,2008:136).

وبناءً على ما تقدم جرى اعتماد نموذج (Gottschalk, 2005) في هذا البحث والذي يتكون من اربع عمليات هي (تكوين المعرفة، خزن واسترجاع المعرفة، نقل المعرفة، استثمار المعرفة) وذلك لشموله على اكثر العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة، والآتي توضيح مركز لكل عملية:

#### ١. تكوين المعرفة:

هي عملية تطوير المحتوى الجديد او استبدال المحتوى الموجود داخل المنظمة (المعرفة الضمنية والصريحة) من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية والأشخاص العاملين داخل المنظمة (Gottschalk, 2005: 190)، واكد (KuczaK, 2007: 71-72) بان تدريب العاملين وتعيين خبير استشاري يقوم على متابعتهم له دور في توفير المعرفة وان عملية ايجادها يجب ان تتكيف مع بيئة المنظمة من خلال الموائمة بين المعرفة الجديدة والمعرفة القائمة، هذا فضلا عن دور جيوب المعرفة في المنظمة من الخبراء وراس المال الفكري وصناع المعرفة في توليد المعرفة الجديدة النافعة التي تحتاجها المنظمة.

#### ٢. خزن واسترجاع المعرفة:

يقصد بخزن المعرفة العمليات التي تؤدي إلى حفظ المعرفة كافة في ادلة ارشادية او في قاعدة المعرفة المخزونة في عقول العديد من العاملين مع مراعاة امكانية اجراء عمليات الادامة والبحث والاسترجاع، كما ان قاعدة المعرفة تعمل على



تخزين انواع متعددة للمعرفة المحفوظة (Martins et al., 2003: 4). من المعارف منها ما هو معرفة شاملة وعلى سبيل المثال النظريات العامة التي ابتكرت منذ سنين متعددة ومنها ما هو معرفة محددة مأخوذة من الخبرات والقوانين والأنظمة الحديثة كما يخزن فيها القواعد والهياكل والكثير من المعلومات. (Stair & Reynolds, 2003: 474). إن أية معرفة جديدة تحصل عليها المنظمة لابد ان تندمج بقاعدتها المعرفية لكي لا تبقى معرفة شخصية قد تتسرب يوماً بمغادرة العاملين المنظمة وهذا يدعو إلى بناء الذاكرة التنظيمية وتنشيط مخازنها المتعددة.

### ٣. نقل المعرفة:

هي عملية تشير إلى تدفق المعرفة في المنظمات من جهة إلى أخرى (Newman & Conrad, 1999: 3) وتحاول المنظمات نقل المعرفة إلى المواقع التي تحتاج من هذه المعرفة لغرض استخدامها وتكون على وفق قنوات نقل رسمية وغير رسمية، او شخصية وغير شخصية، ويمكن زيادة نقل المعرفة عن طريق توسيع نطاق الوصول إلى الفرد من خلال خطوط الاتصال الرسمية (Gottch, 2005: 96) وعبر (الصويحي، ٢٠٠٩: ٤) بان نقل المعرفة بين الاشخاص في المنظمة يجري عن طريق توزيع المعرفة الضمنية حسب اساليب مثل التدريب والحوار، اما المعرفة الصريحة فيمكن نقلها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم ويحتاج نقل المعرفة إلى تحويل المعرفة الشديدة الانفرادية إلى معرفة صريحة أكثر مشاركة" (تلاوي، ٢٠٠٤: ١٣).

### ٤. استثمار المعرفة

ترتبط عملية استثمار المعرفة بمفهوم التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، جماعات التطبيق، مجتمعات المعرفة، ونظم تطبيق المعرفة. ان عملية الاستثمار شبيهة بمجهود نقل الافكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الاداء التنظيمي بهدف تحسين جودة الاداء وكفاءة العمل وفاعليته (ياسين، ٢٠٠٩: ٢٢٣). واذاف (Alavi & Leidner) ان تطبيق المعرفة عبر استثمارها أكثر اهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفاعل للمعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات مقابلة حاجات الزبائن، والنتيجة المنطقية على ذلك بان تصبح المعرفة قوة وثروة في ان واحد اذا طبقت (العمرى والسامرائي، ٢٠٠٨: ٢٠٨).

### المطلب الثاني: البصمة الوراثية

تواجه منظمات الأعمال اليوم في ظل التغيرات المتلاحقة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة مهمة صعبة تكمن في القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة والثقافات المختلفة وزيادة التنوع في متطلبات الموارد البشرية، كل هذه تجبر قادة التفكير التنظيمي على ايجاد طرائق جديدة ومختلفة للاستدامة من خلال تمييز نفسها عن باقي المنظمات المنافسة وذلك بتحديد هويتها المميزة لها التي يمكن من خلالها الاستدلال على مكانتها السوقية؛ لذا فإن اختيار البصمة الوراثية هو التحدي الأساس لتمايز أي منظمة عن المنظمات الأخرى من خلال منتجاتها، خدماتها، اسواقها، خاصة بالنسبة للمنظمات الناشئة في السوق التنافسية، وقد تطورت المفاهيم النظرية والفلسفية للبصمة الوراثية التنظيمية DNA بوصفها إطاراً هندسياً يتناول معمارية المنظمة ويسهم في تحديد هوية مميزة لها؛ لذلك سوف يجري في هذا المبحث عرض البصمة الوراثية وحسب الآتي:

### أولاً: المفهوم:

رأى (Neilson & et al., 2003:10) ان البصمة الوراثية التنظيمية DNA هي "الإطار الذي يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للشركة والموارد والعلاقات التي تسمح للإدارة للحصول على نظرة ثاقبة عن ما هو مقبول وما الذي لا يعمل في عمق منظمة معقدة للغاية" وهو يساعد الشركات على تحديد نقاط القوة الخفية وكشف نقاط الضعف بحيث يمكن للمديرين تركيز الجهود على تعزيز ما يعمل في المؤسسة وتعديل ما لا يعمل. ورأى (Chris, trimble, 2005: 48) ان البصمة الوراثية تكمن في الابتكار القائم على خلق قيمة من خلال الموظفين المبدعين، واساس وجود البصمة الوراثية هم الموظفين الذين شاركوا في اكتشاف وتوليد افكار جديدة.

كما جرى تعريفها من خلال (Rakesh, et al., 2006: 4) بانها اسهام المنظمة بتمييز نفسها عن غيرها من المنظمات القائمة من خلال هوية الأعمال والنماذج التنظيمية، فيما رأى (Edward, et al., 2006: 2) بأن البصمة الوراثية هي المدى الذي يفهم فيه الموظفون بيئة الاعمال ذات الصلة ومن ثم يحولون هذا الفهم إلى قيمة اختلاف في السوق عن المنظمات المماثلة المنافسة، أما من وجهة نظر (Brook& Dobni, 2012: 29)

فهي حالة من الابتكار تتجاوز الحدود التنظيمية من خلال ادارة المعرفة لخلق قيمة لاصحاب المصالح تكمن من خلال حصول المنظمة على الموظفين القادرين على التفكير بشكل خلاق (صناع المعرفة)، ان قلة المعلومات بالنسبة للمنظمة يقودها إلى حالات اللاتأكد عند صناعة القرار المبني على المعلومات الأساسية تسبب خللا واريابا في عملية اتخاذ القرار وبذلك يجب التركيز على جودة المعلومات لدورها البناء في صناعة قرارات متينة ( الطائي، 2009 : 241).

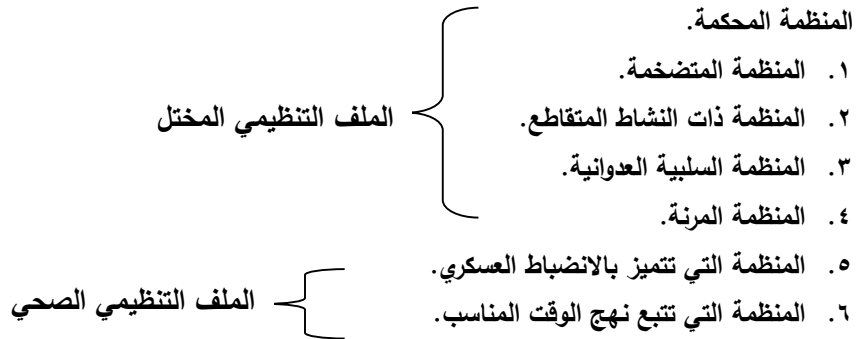
وأشار (Nelison, 2006: 6) إن البصمة الوراثية هي قدرة المنظمة على تنفيذ المهام من خلال الصفات الموروثة وإسهامها في تحديد خصائص المنظمة المميزة، اما من وجهة نظر (الطائي، ٢٠٠٧: ٤١) فهي النهج التنظيمي الذي يميزها عن غيرها من خلال العناصر الأساسية التي تتضمن (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي)، وحدد (الماشي و المسدي، ٢٠٠٨ : ١) مفهوم البصمة الوراثية التنظيمية DNA في منظمات الأعمال بأنه "مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد "شخصية" المؤسسة وتساعد على شرح أدائها وفهم سبب الاختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف نتائج الأعمال والستراتيجيات والأهداف. وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي.

إذ إن الحمض النووي وكما اشار (Govindarajan, 2010: 1-3) يمثل "القواعد الأساسية التي تحدد سلوكيات المنظمة التي تؤثر بشكل كبير على الأهداف المشتركة الجماعية على نطاق واسع لتحديد الخصائص المميزة لثقافة المنظمة". في حيث رأت (العاني، ٢٠١٠ : ٢٩) انها "مجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة"، واعتمادا على ما سبق يعكس مفهوم البصمة الوراثية (تعبير المنظمة الضمني لهويتها المميزة والذي ينعكس في ادائها ومنتجاتها والمستمدة من اساسيات تكوينها البنوية والبشرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة؛ كونها تمنحها قيم الاختلاف الناجم عن تسلط الضوء على عملية الابتكار التي تعد اساس البصمة الوراثية والتي تقوم على تحدي الموظفين للقيام بأعمال إبداعية وتعزيز قيمة المساهمين وإيجاد حلول لمشاكل المنظمة واقتناص الفرص). ان فلسفة هذا الفهم تستند إلى حقيقة ان المنظمات الذكية هي المنظمات التي لا تعمل بمعزل عن مكوناتها، היאكلها التنظيمية، مواردها البشرية، ثقافتها التنظيمية، مجموعة اتخاذ القرارات ... الخ. كما إنها المنظمات التي تعيد قراءة مشاكلها وبناء היאكلها بين حين واخر في ضوء المستجدات والمتغيرات البيئية المتسارعة.

## رابعاً: انواع المنظمات حسب مفهوم البصمة الوراثية DNA

يصنف ( ليندا، سليفرمان، روبرت، 2012: 3) البصمة الوراثية إلى الأنواع الآتية:

١. واقعية : من خلال إشراك النماذج الخطية التي تتحدث عن واقع المنظمات التي تستعمل المعرفة من خلال مشاركتها مع الآخرين.
  ٢. مفاهيمية: هذا النوع من البصمة الوراثية يتكون من خلال النظريات التنظيمية والنماذج والمفاهيم المهيمنة التي تركز على تحفيز الأفكار التي قد تتخذ شكل نظريات رئيسة ورؤى.
  ٣. سياقية: على اساس العلاقات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتناول هذا النوع من البصمة البيئة التي تعمل فيها المنظمة ويوجه انتباهها إلى المشاكل والقضايا التي تواجهها والاستراتيجيات التي تستعملها.
  ٤. فردية : هذا النوع ينطوي على الأهمية التنظيمية للأفراد من خلال عملها بمفردها او مع الآخرين.
- وعلى اساس انواع البصمة الوراثية اشارت بحوث ودراسات كل من (Booz,2012) و (Bordia& et al., 2005: 1) و (Knott& Neilson , 2006: 2) و ( الماشي والمسدي، ٢٠٠٨ : ١) ان اندماج مكونات الحامض النووي (بشكل جيد أو ردي) أدى إلي تواجد سبعة أنواع رئيسة من المنظمات وكما يأتي:



ويمكن إدراك مواصفات كل منظمة من المنظمات المشار إليها من خلال الشكل (٤) وكما يأتي:

## الشكل (٤) القوالب النمطية التنظيمية

الملف التنظيمي الصحي		الملف التنظيمي المختل	
المنظمة المرنة	تلائم التطورات كافة) منظمة تتسم بالمرونة والتطلع نحو المستقبل و تجذب أعضاء التنظيم نحو العمل كفريق وتستفيد من التجربة وتتسم بالانضباط وروح الفريق وتحقيق النجاح في كل شئ (الأرباح - جذب المهارات)	المنظمة المحكمة	نحن ننتمي الى احد المنظمات ونحن هنا لمساعدتك) تتسم هذه المنظمة بالعديد من المستويات الإدارية وينشغل المدربين بالأفراد والسيطرة عليهم لا بالهيكل وتحليل الفرص والتهديدات وتتسم بالبيروقراطية
المنظمة التي تتميز بالانضباط العسكري	منظمة يعرف فيها كل فرد دوره ويؤديه بعناية في هذه المؤسسة، مما يسمح بتنفيذ العمليات بسهولة وتناسق. وتتميز المؤسسات ذات الانضباط العسكري بالهرمية وتعمل وفق نموذج إدارة شديد الانضباط، مما يسمح لها بتنفيذ أعداد كبيرة من المعاملات المتشابهة. ويمكنها فهم الاستراتيجيات المتكررة في غالبية الأحيان وتنفيذها بفضل تكييف الهيكل التنظيمي مع أي سيناريو ممكن. إلا أنها تبقى غير قادرة على التعامل بشكل جيد مع الأحداث غير المخطط لها مسبقاً	المنظمة المتضخمة	(الايام الجيدة الماضية تواجه عالما متغيرا تماما) هذا النوع من المنظمات تنحسر فيها السلطة في قمة الهيكل الإداري وهناك استجابة بطيئة لما يحدث من تطورات حولها. الأفكار موجودة ولا تجد طريقها إلى الإدارة العليا وتتسم بكثرة العناصر الإدارية فيها وكثرة المستويات
المنظمة ذات النشاط المتقطع	(ننح بشق الانفس) منظمة تتسم بالتحول في الوقت المناسب مع وضوح التصور الكامل للتغيير وتشجع الابتكار والقرارات الذاتية ولكن تتطلب هذه المؤسسة جهد اكبر لتظل في حالة جيدة.	المنظمة ذات النشاط المتقطع	(لندع زهرة تفتح): منظمة تجتذب الأذكيا والموهوبين، وتشجعهم وهم نادرا ما يسرون باتجاه واحد، كل عناصر التنظيم جيدة ولكن تعمل بصورة منفرد أو منفصلة. لا يوجد كل يجمع الأجزاء ولا توجد قيم و أهداف مشتركة (أمة سسة مترا مة)
المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب	(الكل متفوقون ولكن لاشيء يتغير) هي منظمة تبدو متجانسة وخالية من الصراعات، تحصل على الاتفاق بسهولة لكن تعاني من عدم تنفيذ هذا الاتفاق المخطط له.	المنظمة السلبية العدوانية	

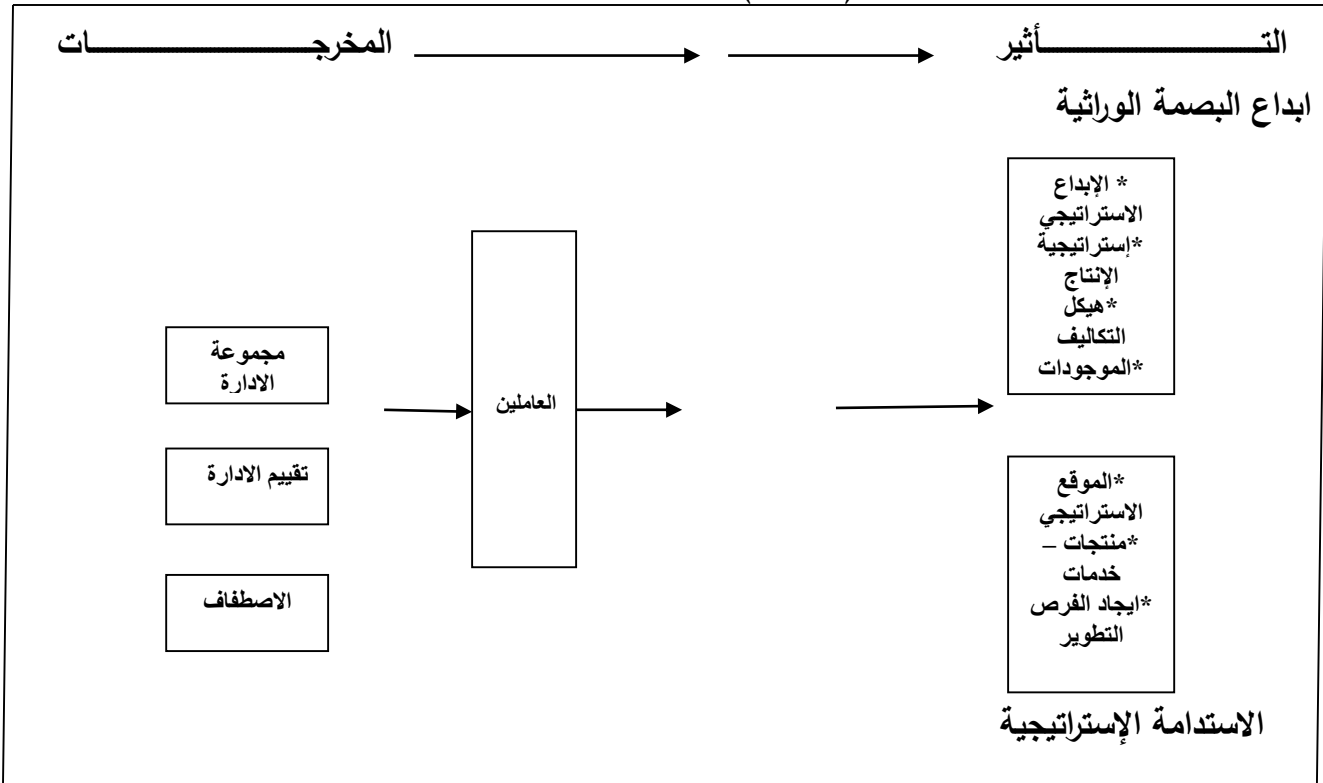
Source : Bordia, R & Kronenberg , E & Neely , D., " Innovation's Org. DNA ",Booz , Allon Hamilton , USA , 2005 .

## ثالثاً: الابتكار والبصمة الوراثية التنظيمية:

ان الابتكار اساس البصمة الوراثية من خلال الصفات التي تحملها المنظمة والتي ترتبط مباشرة بأداة المعرفة القادرة على خلق ميزة تنافسية للمنظمة (Brook& Dobnim, 2012: 5) والذي يمكن تحديده من خلال المدى الذي تكون فيه المنظمة قادرة على فهم بيئة الأعمال ذات الصلة وتحويل هذا الفهم إلى قيمة اختلاف في السوق من خلال الاستشعار عن

السوق وتفضيلات المنتج وخدمة الزبائن والوعي التنافسي فضلا عن اتجاهات الصناعة وتحديد مواقع المنافسين والذي يوضحه الشكل الآتي :

شكل ( ٢ ) مجالات البصمة الوراثية

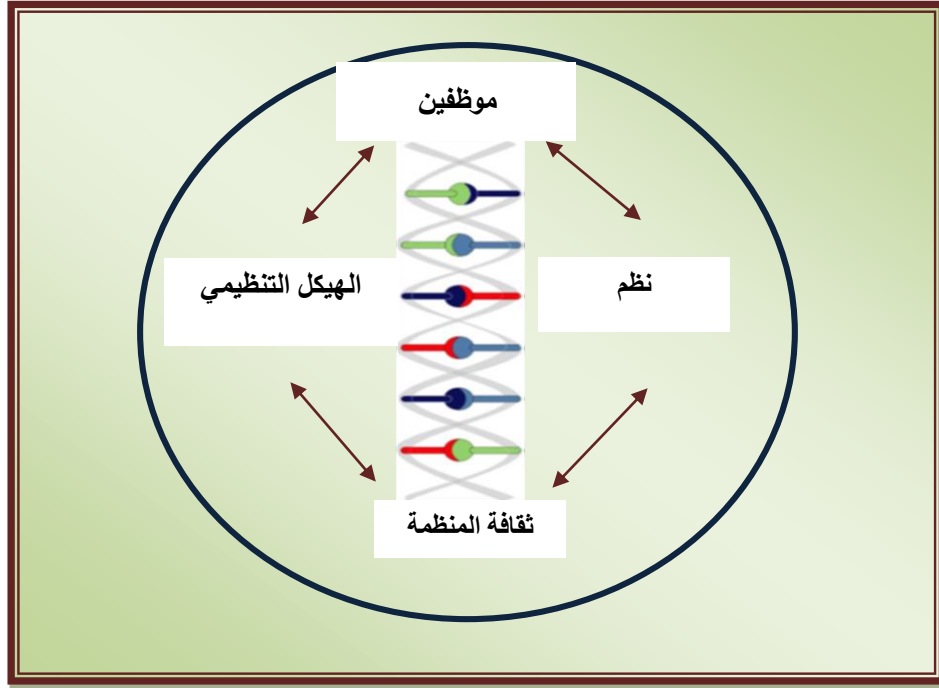


Source: Brook & Dobnim, 2012: 6

إن الشكل اعلاه يشير إلى ان البصمة الوراثية للمنظمات تتحدد من خلال مجالين هما:

- المنظمات: وتتألف من الموظفين الذين هم مصادر المعرفة والتفاعل مع الزبائن وهي التي تغذي المعرفة وتحقق سلسلة القيمة من خلال معرفة قدرات المنظمة.
- تقاسم المعرفة: من خلال نشر المعرفة وخلق الابتكار وهذا يجعل البصمة الوراثية قوية من خلال ربط المعرفة القادمة من السوق من مصادر متعددة متماسكة وبذلك يجعل المنظمة ذات توجه إستراتيجي.
- ويرى (shris,trimble,2005:48) ان الهيكل والموظفين والأنظمة والثقافة تمثل المجالات الأساسية للبصمة الوراثية للمنظمات وحسب الآتي:
- الهيكل التنظيمي: هيكل سلطة القرار، تدفق المعلومات، التقارير الرسمية.
- الموظفين: الصفات القيادية للموظفين، سياسات التوظيف، سياسات التشجيع، المسارات الوظيفية.
- النظم: التخطيط والميزانية، أنظمة الحكم، معايير الأعمال، تقييم الأداء، التعويض، الحوافز.
- الثقافة: مفاهيم الثقافة حول السلوكيات التي تعد ذات قيمة، الافتراضات.

وكما موضح في الشكل ادناه:



الشكل (٣) المجالات الأساسية للبصمة الوراثية للمنظمات

#### رابعا: انواع البصمة الوراثية

ان البصمة الوراثية تتكون من نوعين اساسيين وهما:

البصمة الوراثية الطبيعية: من وجهة النظر التاريخية للمنظمات التي لها جذور تاريخية والتي واجهت العديد من الأخطار والتي حاولت المنظمة ان تحصن نفسها وكانت ناجحة من خلال الدفاعات الطبيعية غير المكتسبة مثل:

( Hofer, Schendel, 1990: 70 )

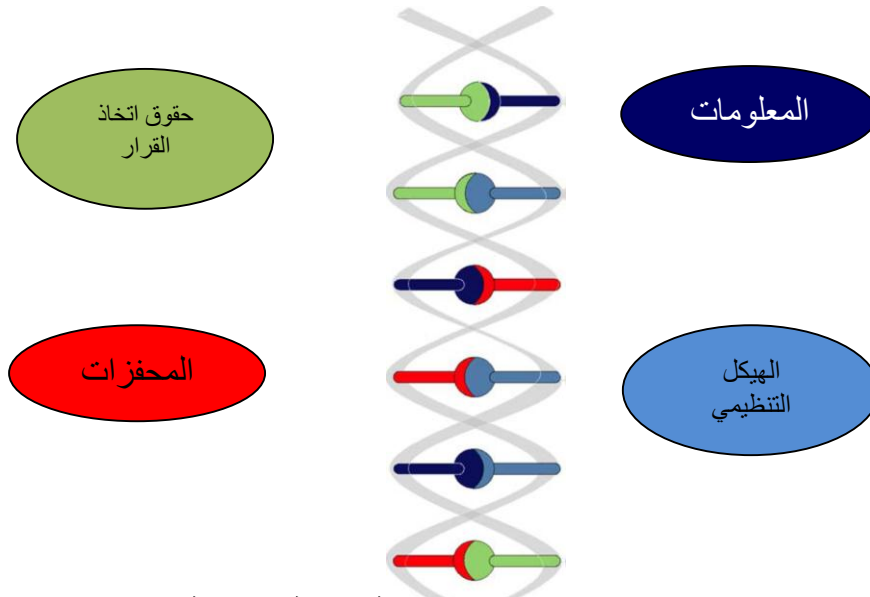
- الموقع التنافسي: ويعد احد الدفاعات الطبيعية التي تمكن المنظمة من حصولها على بصمة وراثية مستدامة لعملية اختيار الموقع .
  - الحصة السوقية: كلما زادت حصة المنظمة في السوق كلما ادى ذلك إلى قوة موقعها التنافسي وزيادة عائداتها المحتملة.
- \*عندما تتشارك المنظمات فان ذلك يكسبها الحصول على قاعدة زبونية كبيرة مما يزيد من مبيعاتها ويخفض الكلف وبالتالي فان الموقع التنافسي الجيد سيحقق للمنظمة دفاعات متينة لديها القوة والتحمل والبقاء وذلك لامتلاكها موقعا تنافسيا لا يمكن الوصول اليه من قبل المنظمات المنافسة.

أ. حقوق اتخاذ القرار: تتخذ القرارات في المنظمة بصورة مستمرة سواء كانت متعلقة بتحديد الاسعار او اختيار مشروع جديد لتمويله من ميزانية محددة او تحديد السلع والخدمات التي تقدمها قبل غيرها ( الطائي، ٢٠٠٩: ٢٤٠ ) وتحدد الفاعلية في اتخاذ مثل هذه القرارات نجاح المنظمة، وبناء على ذلك تعد حقوق اتخاذ القرار الركيزة الأساسية للمنظمات الفاعلة.

ب. المعلومات : ان قلة المعلومات بالنسبة للمنظمة يقودها إلى حالة اللاتأكد عند صناعة القرار المبني على المعلومات الأساسية (الصيرفي، ٢٠٠٥: ٢٦٤ - ٢٦٣) ويرى (قندلجي، الجنابي، ٢٠٠٥: ١٤٠) ان المعلومات هي بيانات جرت معالجتها بأسلوب منطقي متماسك ومن ضمن محتوى مفيد وغرض معين لتصبح ذات قيمة للأفراد المعنيين؛ وهنا يجب التركيز على المعلومات لدورها الأساسي في بناء القرارات في المنظمة.

ج. المحفزات: ان موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم غاية في الأهمية لذلك تعد الحوافز بمثابة الأداء المقابل للأداء المتميز (الطائي واخرون، ٢٠٠٦: ٤٠٢) ويؤدي دورا مهما لرفع مستويات الأداء ولا تقتصر المحفزات على المادية فقط بل تتضمن الأهداف وفرص العمل والتوظيف التي تشجع الموظفين على موائمة اهدافهم الشخصية مع اهداف المنظمة من خلال الفصل بين المصلحة الشخصية والمصلحة المنظمة.

د. الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي احد المكونات الأساسية للمنظمة التي لا بد من توائمتها مع البيئة الداخلية والخارجية لاجراء التغييرات الملائمة وهذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها الهيكل التنظيمي فهو الموضوع الذي تنطلق منه معظم برامج التغيير التنظيمي (Daft, 2007, 13)



الشكل ( ٤ ) مكونات البصمة الوراثية التنظيمية

Source : Bordia, Rakesh & Kronenberg , Eric & Neely , David , " Innovation's Org. DNA ",Booz , Allon Hamilton , USA , 2005 .

## ٢. البصمة الوراثية المكتسبة

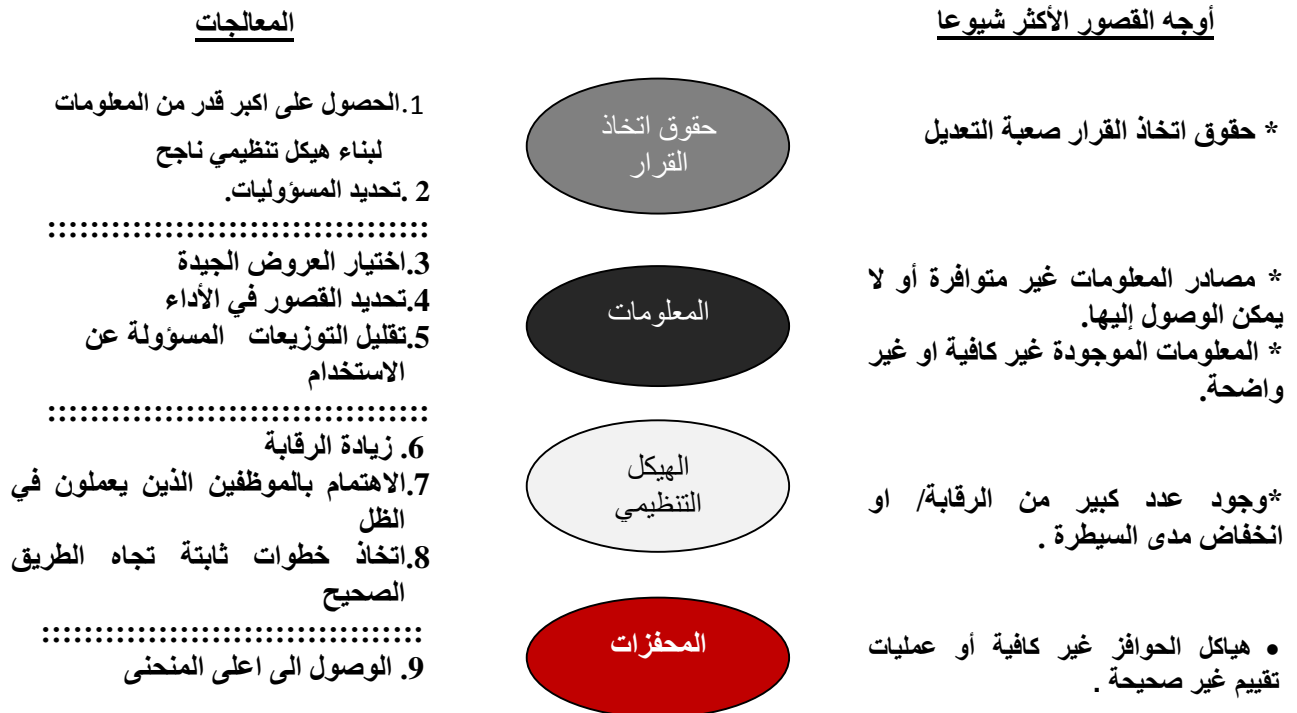
ان هذا النوع من البصمة الوراثية يتكون من خلال تعرض المنظمة لأحد الأخطار البيئية في وضع سابق من خلال الاتي (رشيد ، جلاب ، ٢٠٠٨: ١٥٦).

• خلايا المناعة التنظيمية: ويقصد بها التعرف على المؤثر البيئي والذي اصاب قسم معين من اقسام المنظمة وقد استطاع هذا القسم ان يتعافى. واصبحت لديه الحصانة الكافية ضد الخطر ويطلق على هذه الاقسام بخلايا المناعة والتي تقدم حلول وعلاج ضد الفايروسات البيئية.

- الذاكرة التنظيمية: يمكن رجوع المنظمة إلى الذاكرة التنظيمية للوقوف على المعالجات السابقة التي تعرضت إليها المنظمة وهو ما مخزون لديها من حلول ومعالجات إستراتيجية.
- اللقاح التنظيمي: تستعين المنظمة ببعض المنظمات الخارجية لتأخذ منها اللقاح لتفشي احدى الفيروسات البيئية وتتمثل هذه الجهات بمكاتب الاستشارات ورأس المال الفكري الموجود في المنظمات المشابهة أو عن طريق نقل المعرفة والخبرات والمهارات لمنظمات تعرضت لهذا الفيروس.
- المقارنة المرجعية : تعمل المنظمات التي تعرضت لاحد الأخطار البيئية على عمل مقارنة مرجعية مع منظمات أخرى وخصوصا المقارنة المرجعية الداخلية والخارجي والمقارنة المرجعية الإستراتيجية وهي عملية منظمة لتقييم البدائل واختيار الاستراتيجيات التي اثبتت نجاحها عند الشركاء التي تتحالف معهم استراتيجيا.

### خامسا: إعادة هندسة DNA التنظيمية لتحسين الأداء والابتكار

ان إعادة هندسة (DNA) التنظيمية لتحسين الأداء والابتكار له فوائد واضحة من (DNA) لمؤسسة صحية والعواقب السلبية المترتبة على (DNA) لمؤسسة غير صحية تجعلها جديرة بالاهتمام لمعرفة كيف يمكن لقادة المنظمات تقديم منظماتهم بصورة أكثر مرونة. ولحسن الحظ على عكس (DNA) البيولوجية التي لا يمكن صياغتها. ان إعادة هندسة المؤسسة يتطلب تجديد الأسلاك الكهربائية الهادفة لبناء الكتل الأربع المتداخلة \_حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، المحفزات). وفي هذا الصدد اقترح (6: Bordia & et al., 2005) تسعة معالجات للمساعدة في التغلب على أوجه القصور التنظيمية الأكثر شيوعا وبناء المزيد من المرونة وكما في الشكل (٥):



الشكل (٥) المعالجات الصحية لـ DNA التنظيمية



Source: Bordia, R. & Kronenberg, E. & Neely, D., "Innovation's Org. DNA", Booz, Allon Hamilton, USA, 2005.

## الإطار العملي للبحث

## أولاً: مقاييس البحث

اعتمد البحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد صممت مقاييس البحث بالاعتماد على تدرج ليكرت الخماسي والجدول (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

## 1. اتساق وثبات مقاييس البحث

قام الباحثان بالتأكد من اتساق مقاييس البحث وثباتها من خلال استعمال معامل (ألفا-كرونباخ) وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس إذ تراوحت معاملات (ألفا-كرونباخ) بين (0.667 - 0.926) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.60)، والتي تدل على إن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

جدول (2) ملخص مقاييس البحث<sup>2</sup>

المقاييس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ ألفا
إدارة المعرفة	20	Gottschalk., (2005:90-98)	KnwMag	0.926
تكوين المعرفة	5		KnwCon	0.874
خزن المعرفة	5		KnwSto	0.820
نقل المعرفة	5		KnwTra	0.667
استثمار المعرفة	5		KnwInv	0.808
البصمة الوراثية	20	Boss et. al., (2006:6)	DNA	0.761
الهيكل التنظيمي	5		OrgStr	0.691
حقوق اتخاذ القرار	5		DecRig	0.761
المعلومات	5		Infor	0.782
المحفزات	5		Motiv	0.865

## 1- الصدق البنائي لمقاييس البحث

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يجري بناءها في ضوء أطر نظرية سابقة. ويعد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير مقاسة (Unobservable) وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل وهنا يفترض أن العبارات أبعاد للمتغيرات الكامنة. وقد اعتمد في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على البرنامج الإحصائي (LISREL 8.7). وفي ضوء افتراض التطابق والتلائم بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل

<sup>2</sup> انظر الملحق (1)

النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يجري قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة والظاهرة في الجدول (2).

جدول(3) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	الأبعاد	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	اقل من 5
٢-	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90
٣-	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	اكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.95
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

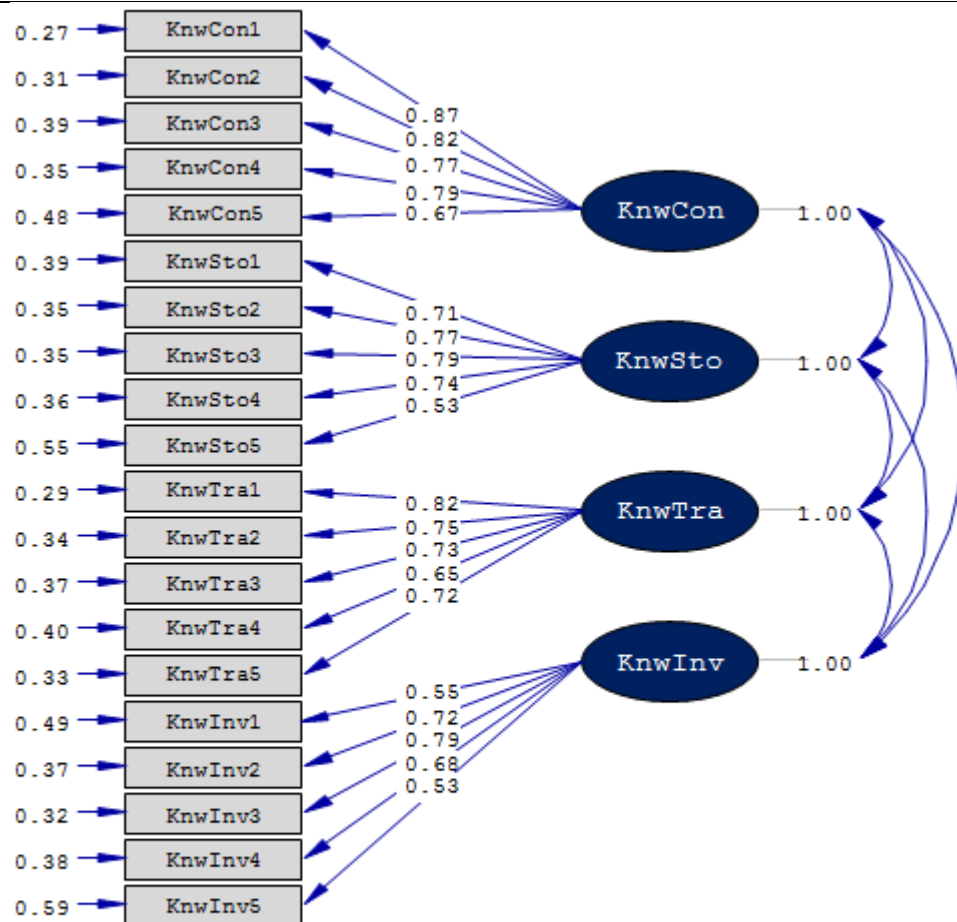
**Source:** Adapted from Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007).

Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.

ويقسم البحث هذا الإجراء إلى محورين وكما يأتي:

#### ١. مقياس عمليات إدارة المعرفة (KnmMag):

تبين معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (١) بأن فقرات مقياس إدارة المعرفة (KnmMag) تتصف بالصدق لأن قيمتها أكبر من (0.40). كما يثبت الشكل أيضا بأن مؤشرات جودة المطابقة جاءت مطابقة لمعايير القبول الظاهرة في الجدول (٢). فعلى سبيل المثال فقد بلغت النسبة بين معامل كاي سكوير ودرجات الحرية (1.345) وهي اقل من أعلى حد مقبول لهذه النسبة (5) وهكذا بالنسبة لبقية المؤشرات (RMSEA = 0.055; CFI = 0.93, NFI = 0.93, GFI = 0.91). ويؤكد صدق الفقرات ووجود مؤشرات جودة المطابقة بأن مقياس إدارة المعرفة يتصف بصدق البناء التوكيدي. وهذه النتيجة جاءت مسايرة مع الأدبيات الخاصة بالموضوع والتي تشير بأن هذا المقياس يتكون من أربعة أبعاد أساسية؛ البعد الأول: هو بعد تكوين المعرفة (KnmCon)، وبعد خزن المعرفة (KnmSto)، وبعد نقل المعرفة (KnmTra)، وبعد تطبيق المعرفة (KnmInv).



Chi-Square=98.23, df=73, RMSEA=0.055

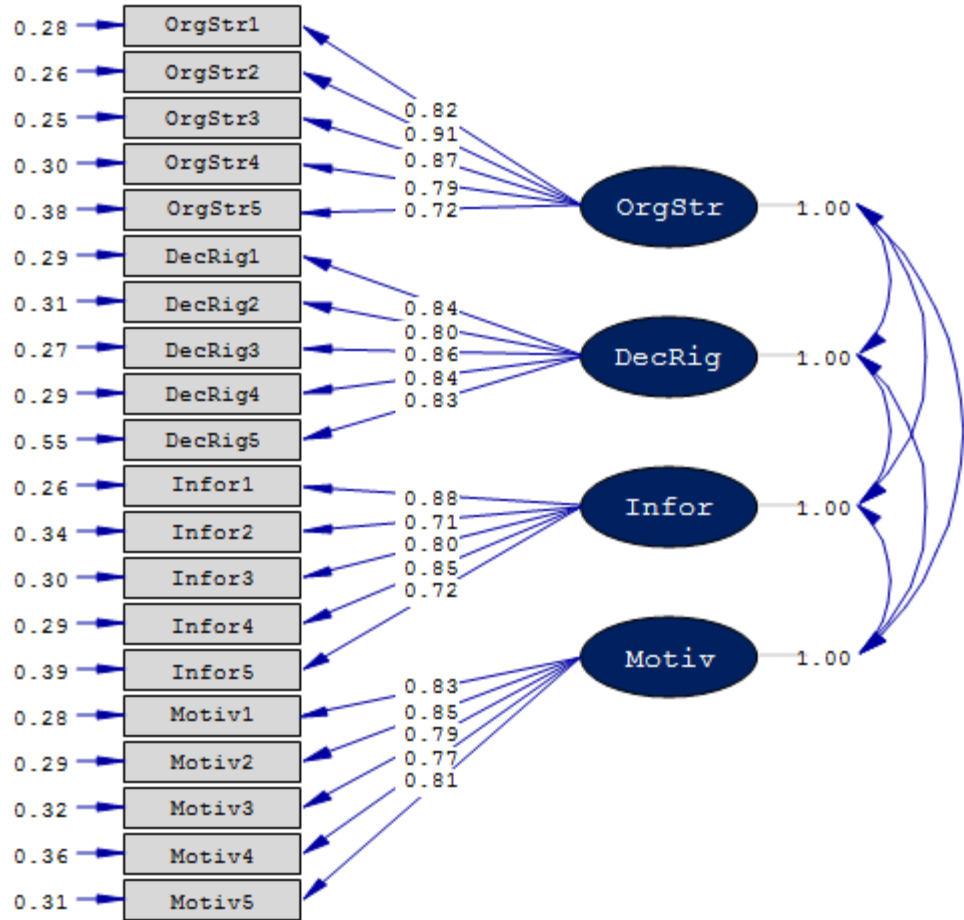
CFI= 0.95, NFI= 0.93, GFI= 0.91

الشكل (٦) نموذج القياس لمتغير عمليات إدارة المعرفة

٢. مقياس البصمة الوراثية (DNA):

يكون الحكم بصدد صدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (2) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل إن هذه المعاملات تتصف بالصدق لأن قيمتها أكبر من (0.40). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس البصمة الوراثية والذي يتحدد عن طريق أبعاد جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين مقياس البصمة الوراثية حسب هذه الأبعاد يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لأن نسبة معامل كاي سكوير (chi-square) ودرجات الحرية قد بلغت (1.391) وهي مقبولة. أضف إلى إن باقي أبعاد المطابقة كانت مقبولة أيضا (RMSEA =0.089; CFI = 0.97; NFI= 0.91, GFI= 0.91). وهذا يؤكد صحة ما جاء في الصدق البنائي والذي يفيد بان البصمة الوراثية هو مقياس يتكون من أربعة عوامل هي العامل الأول (الهيكل التنظيمي) (OrgStr) ويتكون من خمسة فقرات (OrgStr1, OrgStr2,....., OrgStr5). والعامل الثاني هو (حقوق اتخاذ القرار) (DecRig) والذي يتكون من خمس فقرات

أيضاً (DecRig1, DecRig2,....., DecRig5). والعامل الثالث هو (المعلومات)(Infor) الذي يتكون من خمس فقرات (Infor1, Infor2,....., Infor5). والعامل الرابع والأخير هو (المحفزات)(Motiv) الذي يتكون من خمس فقرات (Motiv1, Motiv2,....., Motiv5). فأن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد اتصافها بالصدق. وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس البصمة الوراثية نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي.



Chi-Square=96.20, df=79, RMSEA=0.065

CFI= 0.97, NFI= 0.91, GFI= 0.91

الشكل (٧) نموذج القياس لمتغيرات البصمة الوراثية

ثانياً: الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

يلاحظ في الجدول (3) مصفوفة الارتباط، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، وكالاتي:

١. مقياس إدارة المعرفة (KnmMag):

حصل متغير إدارة المعرفة (KnmMag) على وسط حسابي عام بلغ (4.05) وبانحراف معياري عام بلغ

(0.93)، مما يشير إلى اتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير

على وجود تقبل واضح من أفراد عينة البحث تجاه عمليات إدارة المعرفة. وحصلت عمليات إدارة المعرفة (تكوين المعرفة، و

خزن المعرفة، و نقل المعرفة، واستثمار المعرفة) على أوساط حسابية عامة بلغت (KnwCon=4.10; KnwSto=4.09; KnwTra=3.93; KnwInv=4.08) ، ويتبين بأن بعد قدرة الاستيعاب قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية . إما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (KnwCon=1.01; KnwSto=0.92; KnwTra=0.93; KnwInv=0.87) ، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية إلى تناسق إجابات عينة البحث حول فقرات هذه الأبعاد .  
٢. مقياس البصمة الوراثية (DNA):

حصلت أبعاد البصمة الوراثية (الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات) على أوساط حسابية عامة بلغت (OrgStr=4.03; DecRig=3.94; Infor=4.17; Motiv=3.52) ، ويتبين بأن بعد قدرة الاستيعاب قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية . إما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (OrgStr=0.90; DecRig=0.91; Infor=0.84; Motiv=1.23) ، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية إلى تناسق إجابات عينة البحث حول فقرات هذه الأبعاد .

وفي ضوء ما تقدم فإن متغير البصمة الوراثية قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (DNA=3.91) وبانحراف معياري (DNA=0.97) مما يدل على تناسق الفقرات الخاصة بهذا المتغير . ويلاحظ من خلال المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل واضح من قبل أفراد عينة البحث اتجاه متغير البصمة الوراثية .

الجدول (٤) مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N=48)

Study variables	KnwCon	KnwSto	KnwTra	KnwInv	OrgStr	DecRig	Infor	Motiv	KnwMag	DNA
KnwCon	1									
KnwSto	0.465**	1								
KnwTra	0.554**	0.521**	1							
KnwInv	0.302**	0.190	0.410**	1						
OrgStr	0.454**	0.595**	0.515**	0.416**	1					
DecRig	0.597**	0.469**	0.597**	0.504**	0.592**	1				
Infor	0.418**	0.520**	0.431**	0.225**	0.544**	0.597**	1			
Motiv	0.543**	0.532**	0.488**	0.198**	0.461**	0.526**	0.452**	1		
KnwMag	0.395**	0.396*	0.210**	0.519**	0.331**	0.534**	0.317**	0.396**	1	
DNA	0.512**	0.268	0.540**	0.205**	0.583**	0.585**	0.424**	0.418**	0.554**	1
Summary statistics										
Mean	4.10	4.09	3.17	3.93	4.03	3.94	3.17	3.52	4.05	3.91
Standard deviation	1.01	0.92	0.93	0.87	0.90	0.91	0.84	1.23	0.93	0.97

Note. Two-tailed tests of significance were used; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ .

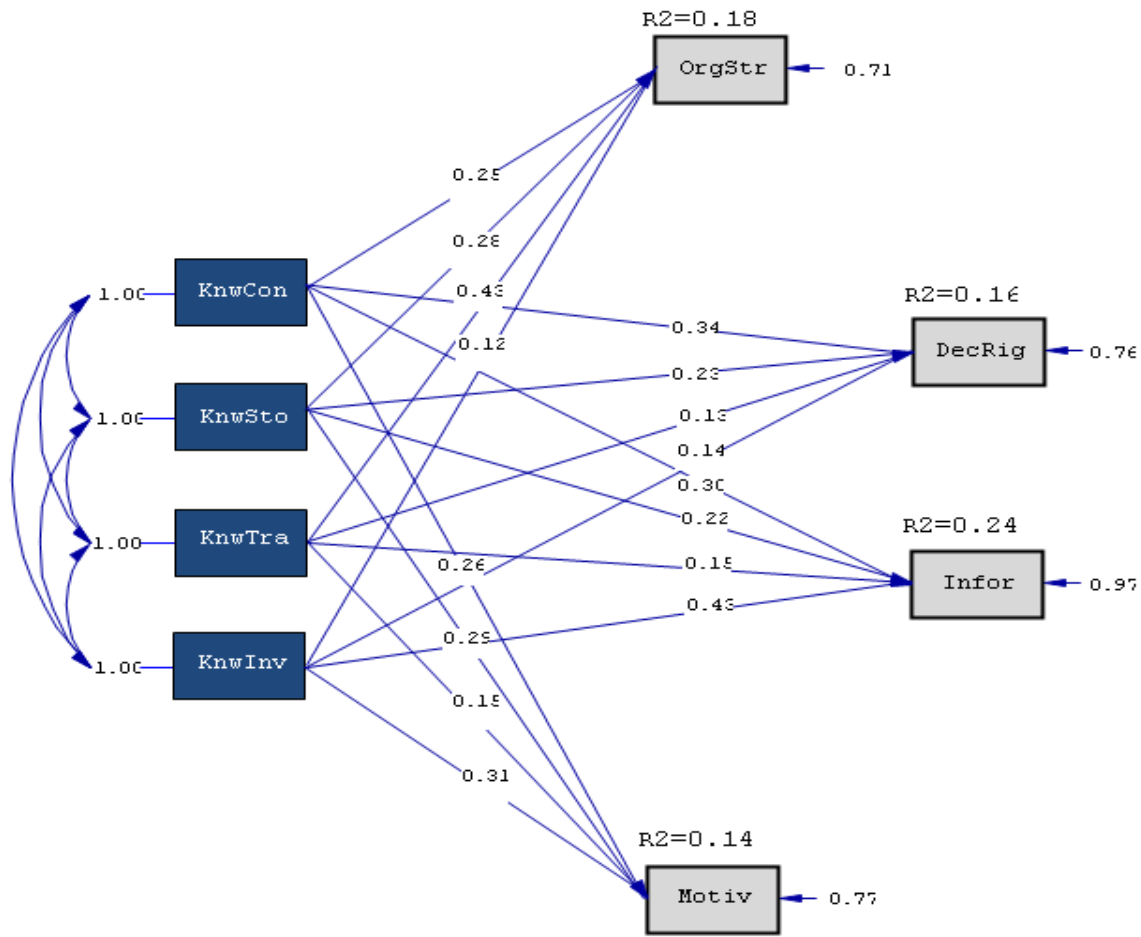
ملاحظة: (KnwCon = تكوين المعرفة، KnwSto = خزن المعرفة، KnwTra = نقل المعرفة، KnwInv = استثمار المعرفة، OrgStr = الهيكل التنظيمي، DecRig = حقوق اتخاذ القرار، Infor = المعلومات، Motiv = المحفزات، KnwMag = إدارة المعرفة، DNA = البصمة الوراثية)

إما بالنسبة لمصفوفة معاملات ارتباط بين متغيرات الدراسة فقد استخدمت لغرضين، الأول يتعلق بالتحقق من قوة نموذج الدراسة من خلال الاستدلال على وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة تمهيداً لاستخدام التحليل المتعدد المستويات، إذ أظهرت النتائج إن أعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (0.60) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multi Collinarity).

إما الغرض الثاني فيخص تقديم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات الدراسة، فقد أشارت أغلب معاملات الارتباط إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الأولى والتي مفادها؛ هو (ترتبط عمليات إدارة المعرفة بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالبصمة الوراثية. على المستوى الكلي والفرعي)

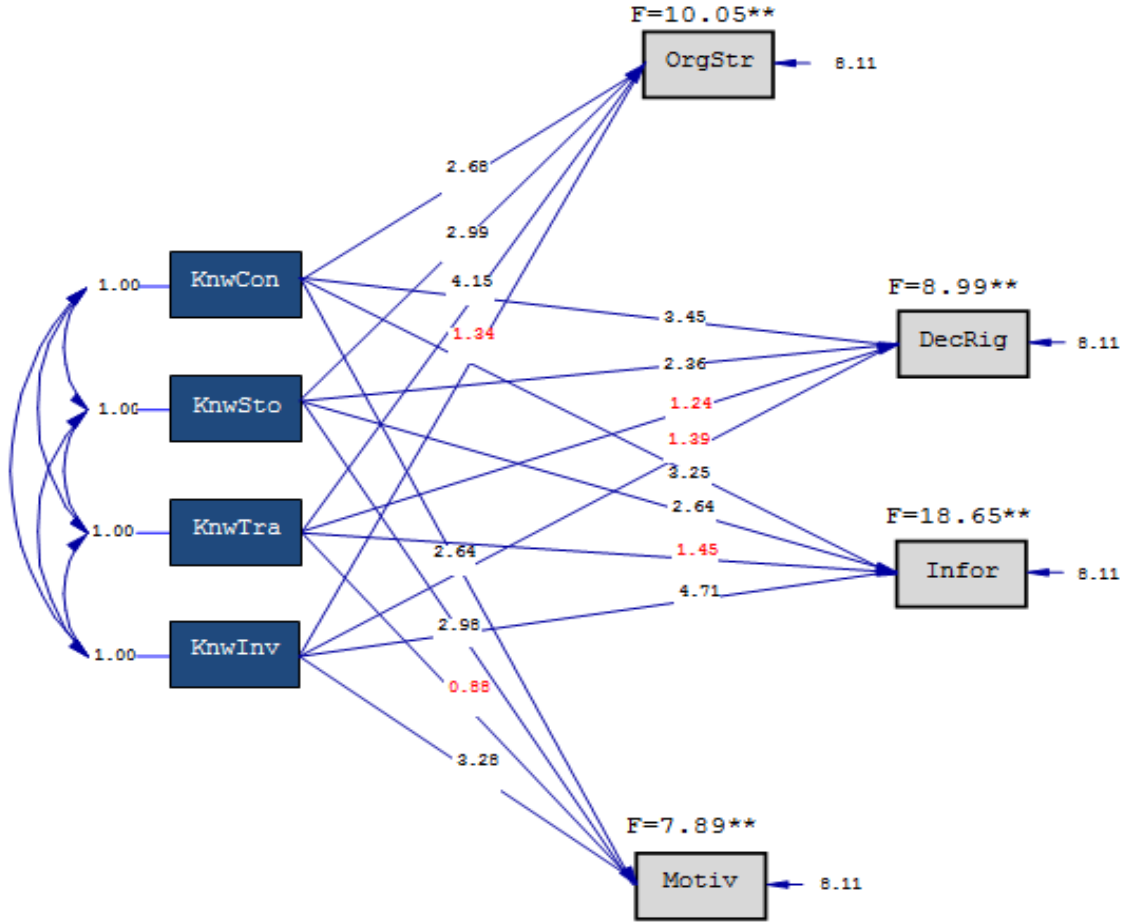
ولغرض اختبار الفرضية الثانية للبحث فإن البحث سوف يعتمد على النموذج الهيكلي باستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) أنها تقنية مستعملة لتخمين نماذج العلاقات الخطية وتحديد ما بين المتغيرات. هذه المتغيرات داخل النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط هذه المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). ويستعمل النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج البحث مع البيانات المستعملة. ويجري الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملائمة الموضحة في الجدول (2) وتنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يجري قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة الفرضيات بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة أو المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية).

ويعرض الشكل (4) (والشكل 7) مسارات الانحدار وقيم (t) لاختبار نموذج العلاقات الافتراضية، واللذان يوضحان تأثير عمليات إدارة المعرفة (KnwCon = تكوين المعرفة، KnwSto = خزن المعرفة، KnwTra = نقل المعرفة، KnwInv = استثمار المعرفة) مع أبعاد البصمة الوراثية (OrgStr = الهيكل التنظيمي، DecRig = حقوق اتخاذ القرار، Infor = المعلومات، Motiv = المحفزات)، كما يتضمن أسفل الشكل عرضاً لمؤشرات جودة المطابقة التي تبين ملائمة البيانات للعلاقات المفترضة، وكما يلاحظ من خلال هذه المؤشرات فإن هناك حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير إلى درجات الحرية بلغت أقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. أما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة أيضاً (RMSEA=0.055, CFI=0.95, NFI=0.93, GFI=0.93). أما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغيرات المعتمدة فتمثل علاقة التأثير الموجودة والتي تسمى ب المعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات). نلاحظ من الشكل (3)، إذ نجد إن هنالك (11) مسار انحداري كانت ذو تأثير ودلالة معنوية من أصل (16) مسار انحداري. أما الشكل (4) فيبين قيم (t) للاستدلال على معنوية معاملات الانحدار المعيارية الموجودة في الشكل (3).



Chi-Square=145.34, df=79, RMSEA=0.055, CFI=0.95, NFI=0.93, GFI=0.93

الشكل (٨) قيم بيتا المعيارية ومعامل التفسير ( $R^2$ ) على وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



Chi-Square=145.34, df=79, RMSEA=0.055, CFI=0.95, NFI=0.93, GFI=0.93

الشكل (٩) قيم (t) و (F) على وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

يظهر من نتائج تحليل الانحدار للشكلين أعلاه بأن هنالك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين تأثير يوضحان تأثير عمليات إدارة المعرفة (KnwCon = تكوين المعرفة، KnwSto = تخزين المعرفة، KnwTra = نقل المعرفة، KnwInv = استثمار المعرفة) مع أبعاد البصمة الوراثية (OrgStr = الهيكل التنظيمي، DecRig = حقوق اتخاذ القرار، Infor = المعلومات، Motiv = المحفزات)، إذ إن ظهرت من خلال الشكل (٩) قيم معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد. أما في الشكل (٨) ظهرت قيمة (t) المحسوبة. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الثانية والتي مفادها (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والبصمة الوراثية على المستوى الكلي والفرعي).



## المبحث الرابع:

## الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث ما توصلت إليه نتائج التحليلات الإحصائية من استنتاجات وتوصيات يمكن اجمالها بالآتي:

## أولاً: الاستنتاجات:

يمكن عرض الاستنتاجات التي رشحت من خلال تفسير نتائج التحليلات الإحصائية كما يأتي:

١. إن الاتساق بين ابعاد ادارة المعرفة كان أعلى منه في البصمة الوراثية التنظيمية بما يقود إلى فهم العينة الكبير والواضح لمكونات ادارة المعرفة عن البصمة الوراثية، ولعل حداثة الموضوع شكلت عامل استغراب مفاهيمي ضباب المعنى لدى العاملين إذ يصعب تلمس آثار البصمة الوراثية اسوة بإدارة المعرفة وابعادها وبالتالي فإنهم لم يدركو تماماً ما تسهم به البصمة الوراثية من اكسابها سمة مميزة.
٢. تقدم بعد تكوين المعرفة من بين جميع ابعادها اذ جاء بالمرتبة الاولى فيما جاء بعد استثمار المعرفة بالترتيب الاخير، وتقدم بعد خزن المعرفة على نقلها، وهذا مؤشر غير جيد اذ لم يجري تقاسم وتشارك المعرفة عند توليدها ولا استثمارها وبالتالي فان المنظمات المعنية تستند إلى معرفتها القديمة في صنع امجادها الحالية.
٣. تقدمت المحفزات في رسم قيم المنظمات المعنية كسمة مميزة لهويتها اذ جاءت بالترتيب الاخير، بما يعكس ان هذه المنظمات تعمل بمعزل عن هياكلها، بينما جاءت المعلومات لتأخذ مكان السبق عن حقوق اتخاذ القرار وهذا منطوق يعكس عدم اتاحية المعلومات وتسخيرها لمتخذي القرار .
٤. تراجعت علاقة الارتباط بين البصمة الوراثية وخزن المعرفة بما يعني ان المعرفة التي تولدها او تكتسبها المنظمات المعنية لا يسهم في بناء هوية مميزة لها.
٥. ان استثمار المعرفة لايرتبط بخزنها وذلك لضعف الاستثمار في المعرفة.
٦. انعكس تاثير عمليات ادارة المعرفة بتاثير قوي جدا على بعد المعلومات في البصمة الوراثية يليها بعد المحفزات فحقوق اتخاذ القرارات فالهيكل التنظيمي.

## ثانياً: التوصيات:

١. لابد من اشاعة ثقافة مفاهيمية عن البصمة الوراثية التنظيمية وهوية المنظمة بين العاملين والعوامل التي يمكن ان تجعل منها منظمات مختلفة عن مثيلاتها بحكم موروثها التنظيمي والأدائي والقيمي.
٢. اقامة عروض (سمنارات) للعاملين تستعرض فيها المستجدات العلمية والمعرفة الجديدة التي اكتسبتها المنظمات من خلال اشراك العاملين في الدورات والمؤتمرات والايفادات بهدف نشر المعرفة وتوزيعها.
٣. ربط الاقسام والشعب والوحدات بقاعدة معلومات تمكنها من استحضار المعرفة والمشاركة فيها إذ إن الهيكل التنظيمي غير قادر على اداء دور فاعل في توزيع المعرفة.
٤. البحث عن فرص استثمارية جديدة للمعرفة المتولدة والمكتسبة اذ ان استثمار المعرفة يعد اهم من اكتسابها اذا ما ذهب للخزن بشكل مباشر.

٥. ان الهياكل التنظيمية الحالية تعد عاملا معيقا لتكوين شخصية للمنظمات المعنية وعليه لابد من ان تتجه هذه المنظمات إلى الهياكل المقلوبة أو العنقودية أو دولا ب العجلة؛ ليكون الزبون مركز الاهتمام وتربيع المعرفة اعلى الهياكل وليس السلطة.
٦. ان عالم التنافس يركز على الزبون وسيلة وغاية في تحقيق امجاد المنظمات اليوم لذا لابد أن تتجه المنظمات إلى ادراك الدور الأساس للزبون في توليد المعرفة والريح في ان واحد وان لاتجتز المنظمات سياقات الماضي.
٧. ان يكون هناك تسخير للمعلومات لخدمة متخذي القرارات وتمكينهم من الوصول إليها ببسر.
٨. إن هياكل المنظمات لابد ان تتبع استراتيجياتها وان تشكل مقدرة تمنحها المرونة في التحرك لمتابعة التغيرات البيئية المتلاحقة.

## المصادر

## اولا: الكتب

١. الزيادات ، محمد عواد " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١ ، ٢٠٠٨ .
٢. العمري، غسان و والسامرائي، سلوى "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠٠٨ .
٣. ياسين ،سعد غالب " نظم المعلومات الإدارية " دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، ٢٠٠٩ .
٤. العاني، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠١٠.
٥. الطائي، يوسف حجيم، وعاصي، محمد وليث، الحكيم، نظم ادارة الجودة، عمان، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ .
٦. ليندا، سيلفرمان، روبرت، الحمض النووي للمنظمة لزيادة فعالية تشخيص مؤسستك ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ .

## ثانيا : المجلات

١. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لادارة المعرفة عبر ادارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية، المجلد ١٢، العدد ١، ٢٠٠٦ .
٢. الطائي، يوسف حجيم، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد ٢٨، 2007 .

## ثالثا : الانترنت

١. الضويحي، فهد عبد الله" إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق " ٢٠٠٩

WWW.Cybrarians Journal. in

٢. تلاوي، مرفت " منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الاعضاء " ٢٠٠٤

WWW.Yemen-nic.inf

ثانياً : المصادر الاجنبية

**A- Books**

- 1-Bordia,R.&Kronenberg,E.&Neely,D,"Innovation DNA,"BoozAllon,Hamilton,USA,2005
- ٢- Chris,Trimble " Strategic Management and Business Policy " 11th ed , by Pearson Education , Inc , Prentice – Hall , New Jersey , 2005
- 3- Govindarajan, organization for organic growth : the DNA of change leadership,2010
- 4-. Gottschalk .P " Strategic Knowledge Management Technology " by Idea Group Publishing Library of Congress Cataloging in Publication Data , 2005 .
- 5-. Daft . R " Organization Theory and Design " 7th ed , Jack W. Galhoun , New York , 2007
- 6-EdwRDet al, the strengths approach in to the DNA of the organization ,2006
- 7- Wheelen . T & Hunger . D " Strategic Management and Business Policy " 11th ed , by Pearson Education , Inc , Prentice – Hall , New Jersey , 2008
- 8- Watson. I., "Applying Knowledge Management : Techniques for Building Corporate Memories " 6<sup>th</sup> ed , by Elsevier Science Printed in U.S.A ,2003
- 9--Jackson . S , Hitt . M & Denisi . A "Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage : Design Strategies for Effective Human Resources Management " by John Wiley & Sons , Inc . 2003
- 10- Dalkir . K., "Knowledge Management in Theory and Practice " Elsevier Inc Library of Congress Cataloging in Publication Data , U.S.A , 2005
- 11-Holowetcki , " Strategic Knowledge Management Technology " by Idea Group Publishing Library of Congress Cataloging in Publication Data , 2005 .
- 12-Yamaguchi, "Knowledge Management in Theory and Practice " Elsevier Inc Library of Congress Cataloging in Publication Data , U.S.A , 2005
- 13- Stair&Rynolds, "Knowledge Management Tools "by John Wiley & Sons , Inc , New York , 2003.
- 14- Hitt. M., Ireland.D & Hoskisson . R " Strategic Management : Competitiveness and Globalization ' 4<sup>th</sup> ed , South – Western College Publishing , Ohio , U . S . A , 2001.
- 15- Pollock . S., "Knowledge Management Tools "by John Wiley & Sons , Inc , New York , 2001.
- 16- Kuczak. T., ' Knowledge Management Process Model " 2008 , Newman . B & Conrad . K " A Framework for Characterizing Knowledge
- 17- Martins. K., Heisig . P & Vorback . J " Knowledge Management : Concepts and Best Practices in Europe " 2nd ed , Spurger Verlag , Berlin , 2003.

18- Neilson&et al,ways to edged the strengths approach in to the DNA of the organization  
2003.

19- Neilson&et al, the strengths approach in to the DNA of the organization 2006

20- Newman&Conrad, "Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage : Design  
Strategies Wiley & Sons , Inc 1999

21-James, Brook,ways to edged the strengths approach in to the DNA of the organization  
,2012.

**Researches of Internet**

1 . Landry, Edward, the DNA of marketing,2006

2.Karb,tom,transforming organization for organic growth : the DNA of change  
leadership,2007

3. C. Brook, dobni, the DNA of innovation ,journal of business strategy ,vol 29,2012

4-<http://www.boozallen.com>