

اثر إستخدام أسلوب العصف الذهني في نقل المعرفة دراسة حالة في مصرف الرافدين فرع نتارج فلسطين

أ.د. علي جاسم العبيدي* أ.م.د. دينا حامد جمال** م.د.أ.أ.د. حاتم خضير***

المستخلص

أستندت الدراسة على المنهج (الوصفي - التحليلي) في تناول متغيرات الدراسة وشكلت مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات تضمنت تأثير أسلوب العصف الذهني في عمليات نقل المعرفة فضلاً عن تحديد علاقات الارتباط بينهما. وتحددت أهداف الدراسة من خلال تشخيص متغيراتها المتمثلة بأسلوب العصف الذهني وعمليات نقل المعرفة بهدف إثارة اهتمام مديري المصارف في سبيل تقديم أفضل الخدمات المصرفية من خلال رفع مستوى الاداء وذلك بالتأكد يحقق رضا الجمهور بوصفه إحدى المؤشرات المهمة التي يسعى المصرف لتحقيقها كونها الربح الحقيقي له .

وتبرز أهمية الدراسة من خلال تضمينها لمتغيرات جديدة يمكن الرجوع إليها وتبنيها في حالة رسم استراتيجية جديدة للعمل في المصارف. وقد سعت الدراسة الى تقديم اطار فكري يساهم في تكوين نظام معرفي يعزز قدرة المصارف في استعمال العصف الذهني كآلية من الآليات نقل المعرفة والمشاركة فيها.

Abstract

This study is based on the (descriptive-analytical) method to deal with its variables. The problem of the study has created number of inquiries that has included the impact of intellectual blow method on knowledge transferring processes, in addition to define the connection relation between them. The aim of this study have been defined by its variables diagnosis that are represented by intellectual blow method and knowledge transferring by processes in order to motivate the interest of banks managers to present the best banking service through raising performance level and this surely will achieve the public satisfaction as long as it is considered as on of the important indicators that the bang tries to achieve since it is considered as the real profit for the bank.

The importance of the study arises from comprising new variables that could be adopted in the case of drawing new strategy for working in the banks. The study has attempted to present an intellectual framework contribute in forming a knowledge system that maintains banks ability in using the intellectual blow as one of the mechanisms of transferring knowledge and participating in it .

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

*** الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/4/15

مقدمة :

يعد أسلوب العصف الذهني أحد أساليب التفكير الإبداعي (الجماعي والفردى) وأحد آليات وتكنولوجيا إدارة المعرفة ، إذ يساهم في حل كثير من المشكلات العلمية يقوم على أساس حرية التفكير من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة الموضوعات في جو من الحرية والأمان بظهور كافة الآراء والأفكار ، من قبل المعنيين خلال جلسة قصيرة . وتصلح طريقة العصف الذهني في الموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة صحيحة ، ويمكن أن نطلق عليه تفتيق الأفكار أو الإستبداع أو مايسمى باللغة الإنكليزية **Brain Storming** . لهذا تحتاج المنظمات التي تهتم بتعزيز إدارة المعرفة لديها باعتماد هذا الأسلوب ولاسيما وأن أغلب المنظمات في يومنا هذا أصبحت تهتم بإدارة المعرفة كعملية إدارية أساسية تتضمن عمليات تساعد المنظمة على توليد معرفة جديدة والحصول على المعرفة واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، لذا تم تطبيق هذين المحورين على مصرف الرافدين ليتسنى لنا معرفة مدى استخدام أسلوب العصف الذهني كأحد الأساليب الحديثة لإدارة المعرفة .

مشكلة الدراسة :

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- 1- هل هناك تأثير لأسلوب العصف الذهني في عمليات نقل المعرفة ؟ .
- 2- هل هناك علاقات ارتباط بين العصف الذهني وعمليات نقل المعرفة ؟ .

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

- تشخيص مستوى متغيرات الدراسة (أسلوب العصف الذهني) و (عمليات نقل المعرفة) في مصرف الرافدين .
- بيان أهمية المتغيرات وإثارة إهتمام مديرين المصارف في سبيل تقديم خدمات جيدة للجمهور من خلال رفع مستوى الأداء .
- تحقيق رضا الجمهور بوصفه إحدى المؤشرات المهمة التي يسعى المصرف بوصفه الربح الحقيقي لها .

أهمية الدراسة :

- تضمنت الدراسة متغيرات جديدة يمكن الرجوع إليها وتبنيها عند إنشاء إستراتيجية جديدة للعمل في المصارف .
- تسعى الدراسة الى تقديم إطار فكري يساهم في إغناء المكتبة العراقية والباحثين لإتمام الموضوع فكرياً .
- تكوين نظام معرفي يعزز قدرة المصارف في إستعمال العصف الذهني كألية من آليات نقل المعرفة والتشارك بها .

فرضيات الدراسة :

تعتمد الدراسة على فرضيتين أساسيتين هما :

الفرضية الرئيسية الأولى :

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأسلوب العصف الذهني في عمليات نقل المعرفة ، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأسلوب العصف الذهني في كمية التعلم المتخصص .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأسلوب العصف الذهني في القدرة على التكيف .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأسلوب العصف الذهني في تحسين مستوى الرضا الوظيفي .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأسلوب العصف الذهني في المشاركة في المعرفة .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأسلوب العصف الذهني في إستعمال المعرفة الجديدة .

الفرضية الرئيسية الثانية :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العصف الذهني وعمليات نقل المعرفة ، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العصف الذهني وكمية التعلم المتحقق .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العصف الذهني وتحسين القدرة على التكيف .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العصف الذهني وتحسين مستوى الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العصف الذهني والمشاركة في المعرفة .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العصف الذهني واستخدام المعرفة الجديدة .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي - التحليلي) في تناول متغيرات الدراسة ، إذ اعتمدت على المراجع النظرية من كتب عربية وأجنبية وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) ورسائل وأطاريح جامعية ، وتحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال إعداد إستمارة إستبيان التي تعد أحد أساليب القياس المعول عليها في جمع المعلومات كما يعرضها الملحق (2).
وصف عينة الدراسة :

جدول (1)
وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	العينة	
%70	21	ذكر	الجنس
%30	9	أنثى	
%100	30	المجموع	
%36.7	11	40-31	العمر
%40	12	50-41	
%23.3	7	60-51	
-	-	70-61	
-	-	70 فأكثر	
%100	30	المجموع	
-	-	إعدادية	الشهادة
%10	3	دبلوم فني	
%76.7	23	بكالوريوس	
%13.3	4	دبلوم عالي	
-	-	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
%100	30	المجموع	
-	-	5-1	عدد سنوات الخدمة الوظيفية
%20	6	10-6	
-	-	15-11	
%13.3	4	20-16	
%66.7	20	21 فأكثر	
%100	30	المجموع	
%33.3	10	5-1	مدة الخدمة
%66.7	20	10-6	
-	-	15-11	
-	-	20-16	
-	-	21 فأكثر	
%100	30	المجموع	
40	12	1	عدد الدورات
23.3	7	2	
3.3	1	3	
23.3	7	4	
10	3	5	
%100	30	المجموع	

تم اختيار عينة الدراسة من المستويات الإدارية العليا والتنفيذية بسبب طبيعة العمل الذي يتطلب قدرة عالية من الفهم والاستيعاب في التعامل مع الفقرات التي وردت في إستمارة الاستبانة ، إذ بلغ حجم العينة

المبحوثة (45) وتم اعتماد (30) إستمارة منها فقط لسلامتها ، وكانت الإدارة الرئيسية للحصول على النتائج من المصرف الذي تم بحثه ، إذ يظهر جدول (1) وصف خصائص أفراد العينة ويعكس المؤشرات الآتية :

1- بلغ حجم العينة (30) مستجيباً شكلت نسبة الذكور (70%) مقابل نسبة الإناث التي بلغت (30%) وتعد نسبة جيدة بالنسبة لقطاع المصارف الذي يعد أحد أهم القطاعات الخدمية في العراق .

2- شكلت الفئة العمرية (41-50) عاماً أعلى نسبة بلغت (40%) ، في حين شكلت الفئة العمرية (51-60) عاماً أقل نسبة بلغت (23.3%) . يتبين لنا من خلال هذه الإحصاءات أن الإدارة العليا للمصارف تعتمد على الخبرة الطويلة في العمل من خلال التجربة والممارسة .

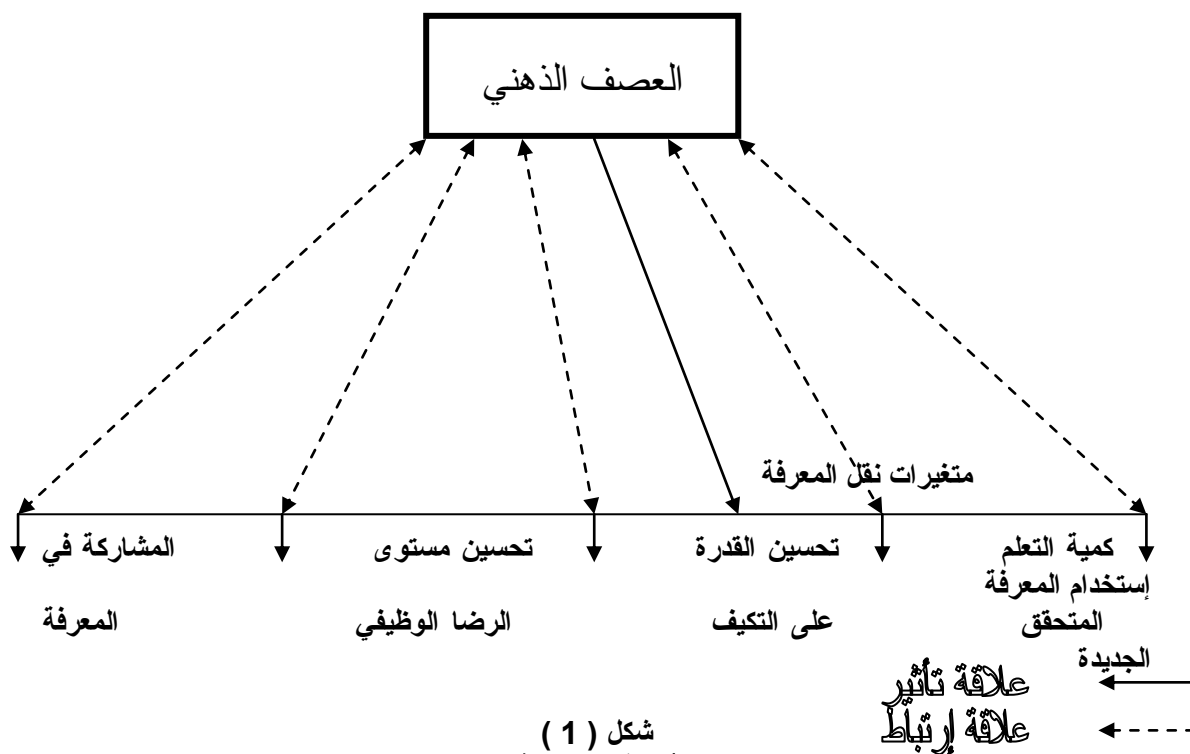
3- يلاحظ من الجدول (1) تفاوت التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة ، إذ بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم الفني أقل نسبة بلغت (10%) ، أما نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس فقد شكلت أعلى نسبة بلغت (76.7%) ، في حين شكلت نسبة الحاصلين على الدبلوم العالي في إدارة المصارف نسبة بلغت (13.3%) . وتعد هذه المؤشرات إيجابية من حيث المستوى العلمي ولاسيما للحاصلين على شهادة البكالوريوس إذ يعد هذا المستوى من المستويات الأكثر حالياً في هذا النوع من المنظمات .

4- يشير الجدول (1) أن أفراد العينة الذين لديهم خدمة (21 فأكثر) قد شكلوا أعلى نسبة بلغت (66.7%) تليها العينة التي لديها خدمة وظيفية (6-10) سنوات ، إذ بلغت نسبتها (20%) ، ثم الفئة التي لديها خدمة وظيفية (16-20) سنة جاءت بالمرتبة الثالثة ، إذ بلغت نسبتهم (13.3%) ، وهذا يدل على تبني المصارف إستراتيجية جديدة وجيدة من خلال محاولة المزج بين الخبرة العملية الطويلة والشباب الجديد .

5- يعكس الجدول (1) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية إذ شكلت أعلى نسبة ممن لديهم خدمة في الوظيفة الحالية (6-10) سنوات بلغت (66.7%) ، في حين شكلت نسبة من لديهم خدمة (1-5) سنوات أقل نسبة بلغت (33.3%) .

6- تشير فقرة الدورات التدريبية لعينة الدراسة دورات تدريبية واحدة قد شكلوا أعلى نسبة بلغت (40%) ، في حين الذين شاركوا بثلاث دورات شكلوا أقل نسبة بلغت (3.3%) وهذا يدل على إمتلاك جميع أفراد العينة مهارات وخبرات تدريبية وتطويرية في مجال عملهم لتبني أفكار ومفاهيم جديدة .

من خلال التحليل السابق لعينة الدراسة يتضح لنا أن المصرف قد أعتمدت الخبرة والكفاءة والشهادة أساساً لترشيح الأشخاص للمناصب الإدارية العليا .



شكل (1)
أنموذج الدراسة

أولاً : الجانب النظري :

1- مفهوم العصف الذهني :

" أسلوب تعليمي وتربوي يقوم على حرية التفكير ، ويستخدم من أجل توليد أفكار مفتوحة من قبل المهتمين أو المعنيين في الموضوع "

أو هو " وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل اتجاهات الموضوع المطروح ، ومتى يجب إزالة جميع العوائق والتحفظات الشخصية أمامه " (الحري ، السنة:1) فيما يرى سامح الشيخ على أنه " أسلوب يستخدم للوصول إلى أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما أو لإستخدامات شيء ما ، فعصف الذهن يساعد على الإتيان بأفكار جديدة ولذلك فإن إستخداماته متعددة ، وهو أسلوب واسع الانتشار وسهل التنفيذ (الشيخ ، السنة :1).

كما أنه " إستخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة ، وهو أسلوب تعليمي وتربوي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع مع المهتمين خلال جلسة قصيرة " . (جرادات وآخرون ، 2011 :136)

2 - المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني :

- يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق أربعة مبادئ أساسية هي :
- 1- إرجاء التقييم : لايجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأنها سوف تفقده المتابعة .
- 2- إطلاق حرية التفكير : أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي .
- 3- الحكم قبل الكيف : أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار .
- 4- البناء على أفكار الآخرين : أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة .

3 - مميزات العصف الذهني :

- 1- يعتمد على التفكير الجماعي وبالتالي يكون عدد الأفكار أكثر بكثير مما لو فكر شخص واحد في حل المشكلة .
- 2- يتم تأجيل عملية تقييم الأفكار إلى مابعد توليد جميع الأفكار مما يساعد على سيلان الذهن والوصول إلى أفكار كثيرة .
- 3- نتيجة لإشراك عدد كبير من تخصصات مختلفة في هذه العملية فإن هذا يشجعهم على دعم القرار أو الحل النهائي عن طريق توضيح قيمة إشراك الجميع وأهمية الموضوع

ملاحظة الآتي :

- اقتراح أي أفكار بغض النظر عن إمكانية تطبيقها .
- اقتراح أفكار بدون تقييمها: تأتي عملية التقييم بعد الإنتهاء من حصر الأفكار.
- ترحيب وتشجيع الأفكار غير التقليدية والتي قد تبدو ضرب من الجنون .
- ليس مسموحاً لأحد أن يرفض أي اقتراح أو يناقش جدواه .
- يمكن لأحد الحاضرين أن يقترح فكرة مبنية على فكرة افترضها آخر أو افترضها هو نفسه في نفس الجلسة .
- يجب أن يسود جو من الحرية الكاملة في إقتراح الأفكار .
- يحرص قائد الاجتماع على الاشتراك الآخرين الحاضرين وعلى ألا يسيطر فرد واحد على الاجتماع .
- يحرص قائد الاجتماع على تشجيع الحاضرين على التفكير وإقتراح أفكار أكثر .
- يتم تقييم الأفكار لاحقاً في نفس الاجتماع أو في اجتماع لاحق ، وقبل التقييم تجمع الأفكار المتشابهة أو تقسيم الأفكار إلى مجموعات وينتهي الأمر بقائمة بالإفكار الجيدة القابلة للتطبيق (الشيخ ، 2011 : 2) وكما هو موضح في الشكل (2)



شكل (2)

المصدر : الشيخ ، سامي ، " عصف الذهن أو التفكر " ، الإدارة الهندسية والصناعية
[http://www.samehar-wordpress.com.R\(2\),\(2011\)](http://www.samehar-wordpress.com.R(2),(2011))

4 - معوقات العصف الذهني :

هناك العديد من عوائق التفكير التي تعود الى أسباب شخصية وإجتماعية أهمها :

(المحي ، 2011 : 1)

- 1- عوائق إدراكية : تتمثل في تبني الإنسان لطريقة واحدة من التفكير ، والنظر الى الأشياء مثل البارومتر (جهاز لقياس الضغط الجوي) وهي خاصية واحدة فرضها التعليم ، إلا إن له أبعاد أخرى إذ يمكن إستخدامه بندولاً أو هدية أو أداة لقياس لعبة للأطفال .
- 2- عوائق نفسية : وتتمثل في الخوف من الفشل .
- 3- عوائق تتعلق بشعور الإنسان بضرورة التوافق مع الآخرين : وهذا يرجع الى الخوف أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية .
- 4- عوائق تتعلق بالتسليم الأعمى للإفتراسات : يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه .
- 5- التقيد بأنماط محددة للتفكير .
- 6- التسرع في تقييم الأفكار .
- 7- الخوف من إتهام الآخرين لأفكار الفرد بالسخافة .

5 - الأمور التي يجب مراعاتها في عملية العصف الذهني :

تعتمد عملية عصف الذهن على إطلاق الذهن والتحرر من قيود التفكير ، لذا يجب على الحاضرين أن يكونوا في مستوى وظيفي متقارب ، وقائد الحلبة غير منحاز لفكرة معينة ، وعدم الخروج عن عملية التفكير وإقتراح الأفكار ، وإعلام الحاضرين بقواعد عملية العصف إذا كان الحاضرين ليس لديهم خبرة طويلة ، فضلاً عن عدم نقد الأفكار أثناء طرحها ، ويتم عمل تجربة على موضوع ما لمدة خمس دقائق للتأكد من أن الحاضرين قد أستوعبوا القواعد ، وأن يكون عدد الحاضرين من خمسة الى إثني عشر شخصاً ، ويمكن استخدام طريقة عصف الذهن عن طريق الكتابة إذا كان الحاضرون متخوفين من إبداء آرائهم بحيث يدونوا

أفكارهم على الورق ولا يكتب عليها الاسم ثم يتم تجميع الأفكار وعرضها للمناقشة . وتستخدم عمليات العصف في المشاكل التي ليس لها حل بالحسابات أو القياسات أو التحليل العلمي . ولا بد من التوضيح أن مثل هكذا عمليات تجعل الاجتماعات أكثر نظاماً وأفكار الحاضرين أكثر ترتيباً ، فضلاً عن أنها تنمي روح التعاون بدلاً من روح العدوانية والنقد مع تأثيراته على العاملين ، إذ يزيد القدرة الإبداعية لديهم ويشجع روح المبادرة وزيادة القدرة على الإبداع (<http://www.samaher.word>) .

6- خطوات جلسة العصف الذهني :

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها . وتتضمن هذه المراحل مايلي :

- 1- تحديد ومناقشة المشكلة .
- 2- إعادة صياغة الموضوع : إذ يطلب من المشاركين الخروج من نطاق الموضوع الذي عُرف به من حيث أبعاده وجوانبه فقد تكون للموضوع جوانب أخرى .
- 3- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني : إذ يحتاج المشاركون الى تهيئتهم للجو الإبداعي ، وتستغرق التهيئة خمس دقائق يتدرب فيه المشاركون على الإجابة عن سؤال .
- 4- العصف الذهني : إذ يقوم القائد بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة ماتم التوصل اليه . وفي المرحلة الثانية يطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية ويقوم بتدوينها بسرعة أما على سبورة أو على الورق في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار بحسب تسلسل ورودها .
- 5- تحديد أغرب فكرة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة وعن الموضوع .
- 6- جلسة التقييم والهدف منها تقييم الأفكار وتحديد مايمكن أخذه منها .

7- مفهوم المعرفة :

لقد إستحوذ مفهوم المعرفة على إهتمام الكتاب والباحثين بهدف تعريفها وفقاً لتوجهاتهم الفكرية ، وتنوعت آرائهم في إتجاهاتها تبعاً لإختلاف الرؤيا وتنوعها التي ينظرون من خلالها للمعرفة . فمنهم من عرفها على أنها (معلومات مفهومة قادرة على دعم الفصل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها . بينما عرفها آخرون على أنها (بناء فكري ينشأ عن طريق قوة الفعل البشري) . وعرفها (الغزوي ، 2001 : 128) على أنها (معلومات عن الزبائن ، وقاعدة للبيانات المهنية ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات ، الى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة . وعرفها (الكبيسي ، 2002 : 47) على أنها بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير وما تحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما ، وما تتذكره عن طريق التفكير . وعرفها (Sverlinger, 2003:41) على أنها الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها والمعلومات في النشاط أو العمل . وعرفها (محجوب ، 2004 : 3) على أنها وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها .

وعرفها (سلمان ، 2005 : 38) بأنها الخبرة والفهم والحدس الناشئة من المعلومات والحقائق التي تحفظ في العقل البشري لتكون بإجمالها وتفاعلاتها قدرة حاملها على الفعل والإفصاح إن أراد مع شرط توافر مستلزمات القيام بذلك .

مما تقدم يتضح وجود عدة إتجاهات أو مداخل لتعريف مفهوم المعرفة ، فمنهم من عدّ المعرفة قوة للمنظمة لمواجهة تحدياتها ، ومنهم من نظر إليها على أنها موجود منظمي ، ومنهم من نظر إليها على أنها معالجة للمعلومات وتصورات ذهنية للأفراد ، ومنهم من نظر إليها من منظور إجتماعي ، بينما يرى أصحاب المدخل الإقتصادي على أنها رأس المال الفكري الى جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الإقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق لخلق الثروة .

فالمعرفة حسبما يرى الباحثون وإعتماداً على التعريفات السابقة بأنها تمثل إستنتاجات مستخلصة من المعلومات والبيانات التي يتم ربطها بعلاقات معينة وتفاعلها وتحليلها ، فضلاً عن العامل البشري الذي يقوم بفعل معين ويعمل على تطبيق تلك المعرفة والإنتفاع منها .

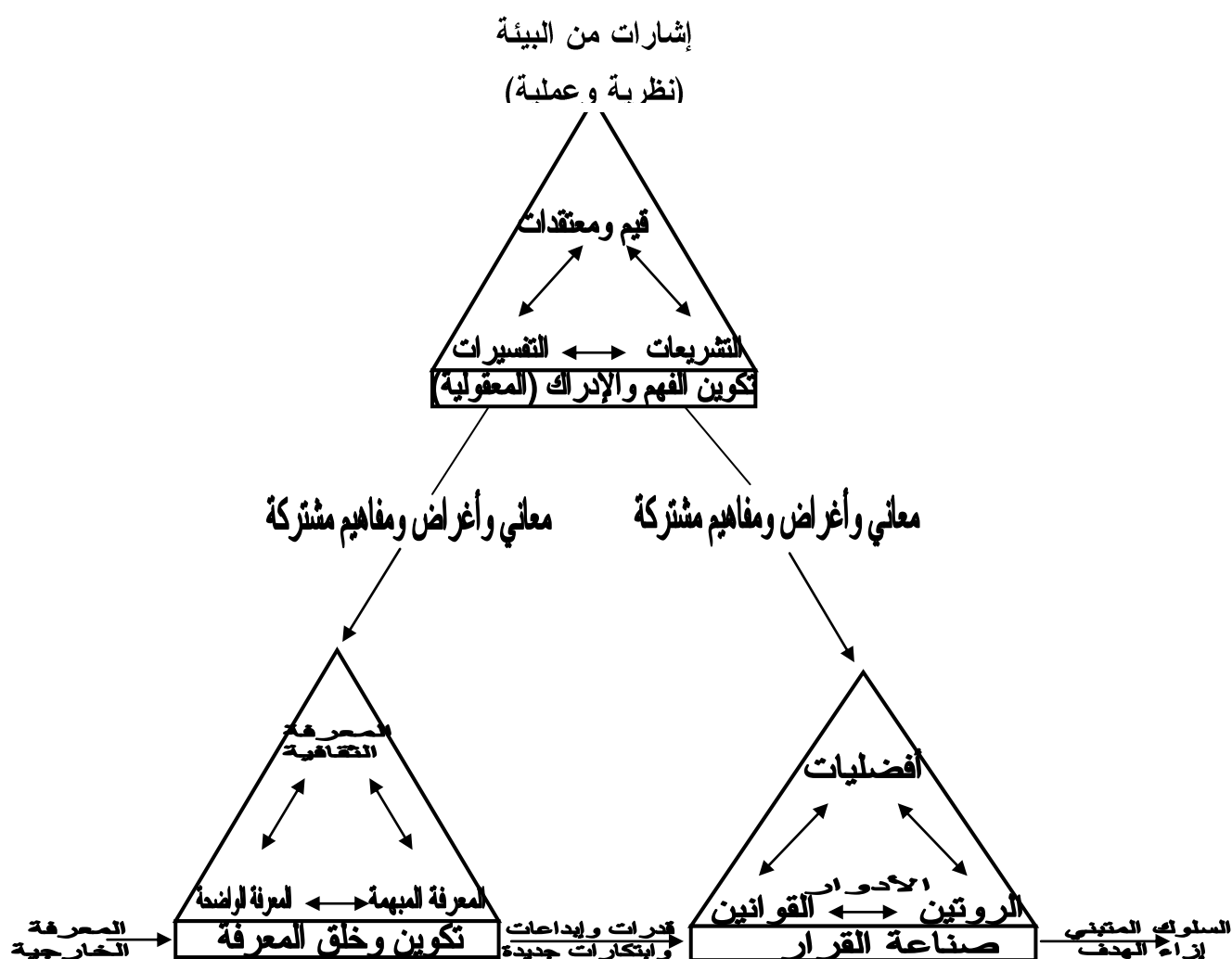
8- مفهوم إدارة المعرفة :

لقد وردت بعض المفاهيم من (Benjamin, 2001 : 1-5) ربط من خلالها مفهوم إدارة المعرفة بنوع النشاط المطلوب منها ، وعلى هذا الأساس جاء بثلاثة تعاريف: الأول موجه حول النتائج (Result Oriented Definition) ويعني إمتلاك المعرفة الصحيحة في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح وفي

الصيغة الصحيحة . والإتجاه الثاني موجه نحو العمليات (Process Oriented Definition) وعدها الإدارة المنظمة للعمليات بواسطة معرفة المعرفة ، خلقها ، والميزة المشتركة والتطبيق . أما الإتجاه الثالث فكان النظر نحو وجهة التكنولوجيا (Technology Oriented) مؤشراً وظائف هذا الإتجاه على أساس إستخبارات الأعمال التجارية زانداً التعاون ، مكان البحث والوكلاء الأذكاء . أما (Daft, 2001 :257) فأعد إدارة المعرفة طريقة جديدة في التفكير حول المنظمة والمشاركة الفكرية للمنظمات الأخرى ، وخلق الموارد ، وأنها وسيلة وأسلوب للتفكير يخلق التنظيم والمشاركة والحوار الذكي والإستعمال الخلاق للموارد والجهود ، وتوفير برامج الثقافة والتعليم لتهيأة رأس المال الفكري الضروري لبناء الأنشطة التنظيمية . أما (نجم، 2005 : 97) فقد جعل إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة من الإستخدام الخلاق للمعرفة .

9- مفهوم نقل المعرفة التنظيمية :

تعد إحدى عمليات إدارة المعرفة وتحديث المعرفة التنظيمية حين تدار التغيرات الناتجة من عمليات التطور وتستثمر كفرص لتحقيق معرفة فكرية وسلوكية جديدتين مترابطتين ، وكذلك فهي تحدث حين يتحقق وجود عناصرها الرئيسية ، وهي تكوين الإحساس ، وخلق المعرفة ، وصناعة القرار ، إذ يؤدي تكوين وصناعة الإحساس الى تحقيق الفهم والإدراك ، كما إن الترابط بين هذه الأنماط الثلاثة يحقق حالتي توليد واستعمال المعلومات معاً ليؤدي ذلك الى تحقيق المعنى والتعليم والفعل أو العمل معاً في عملية شاملة للمنظمة التي تعد بموجب ذلك منظمة معرفة وهي أعلى شأناً من منظمة التعلم . ويوضح الشكل الاتي الترابط بين كل من هذه العناصر لتحقيق المعرفة التنظيمية لمنظمة المعرفة (Choo, 1998 :p.241,87) .



شكل (3) نقل المعرفة التنظيمية

المصدر : (Choo, 1998 :p.241, 87)

10- آليات وتكنولوجيات نقل المعرفة :

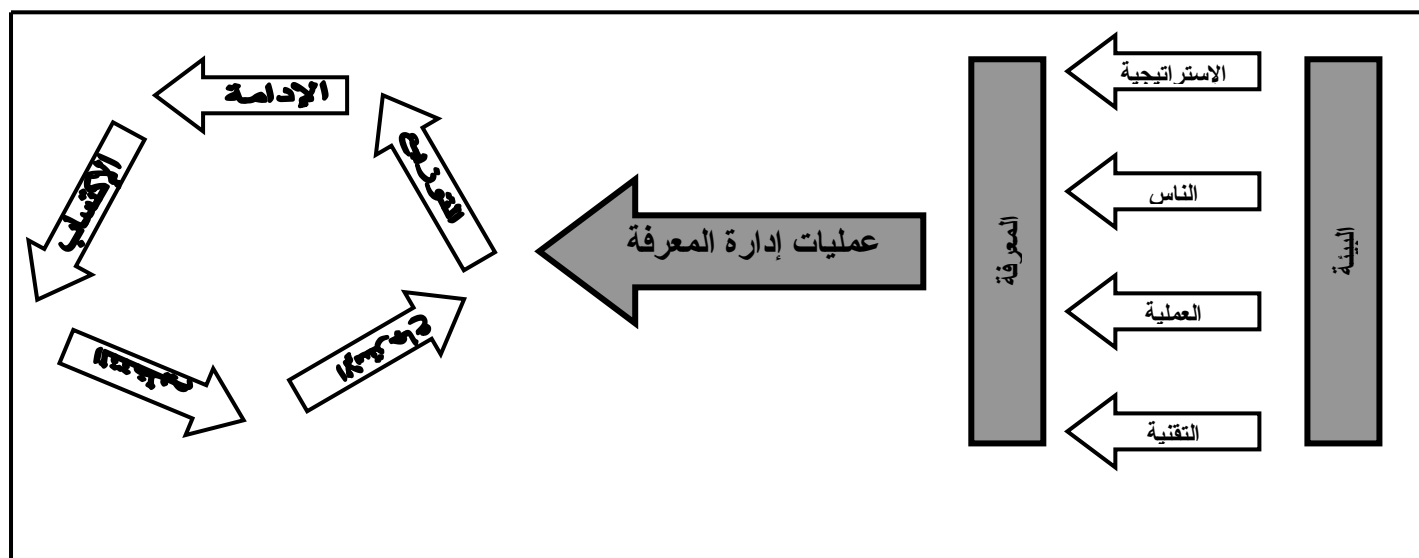
هناك مجموعة من الآليات والتكنولوجيات التي يمكن للمنظمات إستخدامها في سبيل تقرير ونقل المعرفة وكما يلي :

- 1- التدريب في موقع العمل : أي التدريب حول كيفية القيام بالعمل الذي يوكل إليهم بالشكل الذي يمكنهم من إمتلاك معرفة جديدة .
 - 2- التعلم بالملاحظة : أي تعلم الفرد من خلال ملاحظة مايقوم به الآخرون من أعمال .
 - 3- التلمذة : أي عمل الفرد مع مختص في مجال معين لسنوات .
 - 4- لقاءات العصف الذهني : طريقة تهدف للوصول الى حلول إبداعية عن طريق التفكير الجماعي أو الفردي في حل العديد من المشكلات العلمية والحياتية .
 - 5- مناقلة العاملين بين أنشطة وأقسام مختلفة (التدوير الوظيفي) لإكساب العاملين معارف متعددة ومتنوعة يهدف القضاء على الروتين والملل الذي يصيبهم من جهة وتنمية مهاراتهم ومعارفهم من جهة أخرى .
 - 6- وضع أنظمة تقييم أداء يقيس مدى تطوير الموظف لمعارفه ومهاراته للمساهمة في إكتشاف معرفة جديدة والمشاركة بالمعرفة التي تتوفر له .
 - 7- عقد دورات متخصصة لتنمية معارف ومهارات جديدة للعاملين ، الأمر الذي يسهم في تطوير عمل المنظمة ككل .
 - 8- إستحداث وحدة إدارية أو مدير يختص بإدارة المعرفة مهمته الرئيسية إكتشاف معارف جديدة والتمسك بالمعارف المتوفرة لديه لتوفيرها للعاملين في الوقت المناسب لكسب الميزة التنافسية .
 - 9- مشاريع تعاونية عبر الأقسام المختلفة في المنظمة لإكتشاف ومسك المعرفة المتاحة في تلك الأقسام ولاسيما في المنظمات الكبيرة ، وعندما تتوفر إعتمادية متبادلة كبيرة بين أقسام المنظمة .
- ممارسة المدير المباشر لمهام تمكين العاملين من إكتساب معارف جديدة من خلال مساهمته في إطلاعهم على المعرفة المتوفرة ، فضلاً عن توفير المعرفة التي يحتاجون إليها عند الضرورة. جرادات ، 2011 ، ص 136-137 .
- أما (معاشي ، 2002 : ص 4 ، ص 61) فلقد حددها بكونها (إستعمال المعرفة من خلال تحويلها من شخص لآخر أو من منظمة لأخرى) .
- أما (Mick, 2004 : 10) فعرّفها بأنها تقديم أو تسليم معرفة زمنية مناسبة قابلة للنقل ووضعها موضع الأداء .
- كما أن عملية نقل المعرفة هي نتاج تراكمي وإستيعابي لمعرفة جديدة ، وهي عملية تعديل وإحداث تغيير وتحقيق الأهداف (الجبوسي ، 2000 : 16) .
- وأخيراً فإننا نرى أن مفهوم نقل المعرفة هو عملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرية الى جهات مستفيدة قد تكون أشخاص أو منظومات على أن تكون لديها قدرة على إستغلالها بما يحقق حالة الإبداع والإبتكار والإستفادة من تطبيقاتها في توليد معرفة جديدة .

11- أهمية نقل المعرفة التنظيمية :

- تعدّ عمليات نقل المعرفة التنظيمية سلاحاً ذا حدين يعزز الاول موقع وقيمة المنظمة وقوتها ، ويعزز الثاني موقع وقيمة إدارة المعرفة ووظائفها ، وبهذا فإنه يمكن أن تتحقق أهمية نقل المعرفة باتجاهين وهما :
- أولاً للمنظمة وثانياً لوظيفة إدارة المعرفة داخل المنظمة فهي مهمة للمنظمة من حيث الآتي :
- 1- تقليل أخطاء المنظمة المنقول إليها معرفة المنظمة الناقلة ، أي الإستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في حل المعضلات وتقليل الإنحرافات .
 - 2- تحقق عمليات نقل المعرفة تطور المنظمات ونجاحها من حيث تعزيز موقعها السوقي وقيمتها السوقية ، إذ ترتفع قيمة المنظمة بارتفاع مستوى معرفتها .
 - 3- تقليل الهدر بالمواد من خلال السيطرة والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
 - 4- التوصل الى تحقيق التميز السوقي أو الإستمرارية على وفق إرضاء المجتمع والزبائن القائم على تقديم مايرغبون به .
 - 5- تسهيل عملية التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي من خلال توليد القدرة على إستشراف المستقبل وتوجهات الواقع الحالي .
 - 6- تحقيق الكفاءة والفاعلية والنمو والإبداع والتطوير والتحسين (الزبيدي ، لمياء : 2007:92) .
- أما من ناحية أهمية نقل المعرفة التنظيمية كوظيفة من وظائف إدارة المعرفة فإنها تعدّ الأكثر صعوبة والأهم ، يتطلب هنا الخوض في موضوع وظائف إدارة المعرفة وكالاتي :

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد وظائف إدارة المعرفة ، إلا إن أغلب الكتاب والباحثين إتفقوا على أهمية وظيفة نقل المعرفة بين وظائف إدارة المعرفة ودورها في تحقيق العلاقات الترابطية العضوية فيما بين تلك الوظائف من حيث التكامل والتكميل والشمول ، فلا تكوين للمعرفة دون تلقي ، والتلقي يحقق حالة النقل . لقد عدّ (Duffy, 2000 : p.95, 96) نموذج خاص لعمليات تحوي مجاميع من الأنشطة وينظر الشكل (4) بخصوص ذلك ، ولقد تضمن نشاط التوزيع عملية نقل المعرفة التي تتم من خلال توزيعها ، إذ يعني التوزيع عملية نقل إلى أطراف أخرى .



شكل رقم (4)
وظائف إدارة المعرفة

Source: (Daffy, 2000: p.56, 96)

ومن خلال الشكل المذكور آنفاً يمكن فرز الوظائف والأنشطة المكونة لمجاميع تلك العمليات وهي :

- 1- الإكتساب : تضم هذه العملية كل من الأسر والشراء والتوليد .
- 2- التنظيم : تضم هذه العملية كل من التصنيف والتبويب والرسم .
- 3- الإسترجاع : تضم هذه العملية كل من البحث والوصول .
- 4- التوزيع : تضم هذه العملية كل من المشاركة والنقل .
- 5- الإدماة : تضم هذه العملية كل من الصيانة والحفظ والتحديث .

12- نماذج نقل المعرفة التنظيمية :

تتم عمليات نقل المعرفة التنظيمية على وفق حالات متعددة يتم اختيارها بالتوافق مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ، وهذه الحالات تمثل نماذج لعملية النقل هذه ، وتتنوع بناءً على ذلك تلك النماذج وكما يأتي: (Bresman, 1999 : 150)

أولاً - أنموذج الإكتساب الخارجي ويضم :

- 1- أنموذج الإتجاه الواحد : من المكتسب إلى المكتسب من المكتسب إلى المكتسب
- 2- أنموذج الإتجاهين : وهو يحقق أنموذج نقل المعرفة المتبادل . ويمكن أن يكون الإكتساب محلياً أو دولياً أو عالمياً بهدف تحقيق عملية التبادل ، ويعتمد هذا الأنموذج على مدى التعاون بين أطراف عملية النقل .
- ثانياً - أنموذج النقل الداخلي (الضمني) : ويركز هذا الأنموذج على إنسيابية عملية النقل وعلى نقل المعرفة الضمنية التي تعدّ أكثر صعوبة من نقل المعرفة الظاهرية .
- ثالثاً - أنموذج التحالفات والمشاريع المشتركة : يركز هذا الأنموذج على تحقيق التعلم التنظيمي من جراء عملية النقل ، وعلى المعرفة الضمنية أيضاً والتي يكون التخطيط لنقلها صعباً ، وتعدّ قدرة المنظمة على إعادة تقييم تعلمها هي مقياس نجاح عملية النقل هنا .

رابعاً - أنموذج الإمتياز والتراخيص : تحقق حالتنا هذا أنموذج نقل المعارف الجزئية والمتفرقة ، إذ تحصل مثلاً لمنتجات معينة دون أخرى .

خامساً - أنموذج المنظمات المستقلة : ويستعمل على وفق هذا أنموذج مزيج عمليات التقليد ونقل الأفراد وأسلوب الإستخبارات الإدارية والهندسة العكسية ، وتقوم فكرة هذا أنموذج على مقارنة كلف التقليد مع كلف الابتكار للمعرفة .

سادساً - أنموذج الإدماج : يعتمد هذا أنموذج على عملية الدمج بفاعلية ومن خلال التركيز على الاتصالات الشاملة والمكثفة ، وتوافر ميزة إزالة الكلف والخوف من نقل المعلومات بصورة خاطئة وبذلك تضمن عملية صناعة القرار بصورة واضحة وشفافة ، وتضمن عملية تحقيق الطاقة الإمتصاصية ، أي الإستفادة من المعرفة المنقولة .

13- مصادر نقل المعرفة التنظيمية :

تحدد مصادر المعرفة بما يأتي :

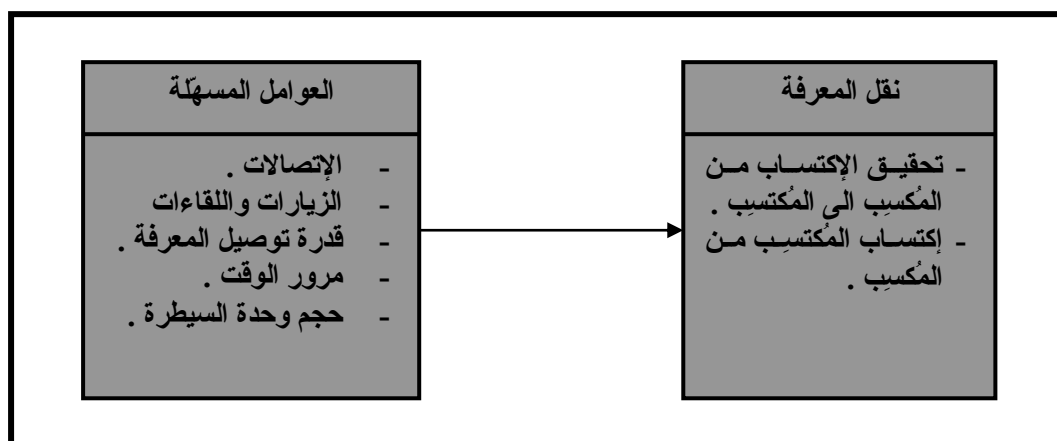
أولاً - المصادر الداخلية : وهي إمكانيات إستعمال التكنولوجيا والحاسوب وإمكانية إستثمار العلاقات الشخصية وإمكانية إستثمار الخبرات والتعليم والمهارات والحدس والنقاش وهي تمثل البيئة الداخلية .

ثانياً - المصادر الخارجية : وهي التي يتم الحصول عليها من البيئة بما فيها من أسواق ومنافسين وزبائن ومجهزين وتقنيات ومعلومات وابتكارات يمكن إستثمارها ، وهي تمثل البيئة الخارجية .

وهناك من عدّ مصادر المعرفة هي الفعل البشري مثل ديكارت ممثّل حركة القطبين ، أما التجريبيون فلقد عدّوا مصدر المعرفة هي التجربة وحدها ، أما فئة (دوركايم) الإجتماعيون فيرون أن مصدر المعرفة هو التأمل الكلي المقترن بفهم الواقع وتفسيره ، ولقد أكد على موضوع التجربة والخبرة (Hassell, noyear p.3) حين قال لا توجد معرفة خارج إمكانية الخبرة ، والخبرة هي خبرة الإنسان الذي يمتلك حساً وأضاف أن المعرفة لا تكمن في العناصر المتميزة الثابتة بالبرهان بل بالتفاعل للعناصر حتى المتضاربة أحياناً .

14- ميسرات نقل المعرفة التنظيمية :

هناك عدة عوامل تساهم في تسهيل وتيسير عملية نقل المعرفة التنظيمية من المُكسب إلى المُكتسب أي من المُرسِل إلى المُستلم ، ومن هذه العوامل توافر نظام الاتصالات ومدى إتاحة الزيارات واللقاءات أو المقابلات والقدرة على توصيل المعرفة ومقدار مرور الوقت وحجم وحدة السيطرة أو حجم الوحدة المعرفية المنقولة ، ويوضح الشكل الآتي هذه التسهيلات (Bresman, 1999: p.445, 150)



شكل (5)

عوامل تسهيل نقل المعرفة التنظيمية

Source: (Bresman, 1999 : p.445, 150)

وهناك عدة عوامل تؤثر في عمليات نقل المعرفة التنظيمية داخلياً وخارجياً هي : (الزبيدي ، لمياء ،

2007 : 103)

- 1- دقة المصادر وموثوقيتها :
- 2- دقة وسائل وأدوات النقل .
- 3- قدرة الأفراد على الإدراك والتفسير .
- 4- تحديد حيز المكان وحيز الزمان .
- 5- القدرة على الرواية والتصور والخيال من خلال القدرة على تفهّم المجهول من المعلوم.

- 6- ضمان تنظيم القوانين والتعليمات .
- 7- عدم الإحتكار ونبذ الأنانية .
- 8- الإيمان بركة العلم والمعرفة .
- 9- القدرة على الابتكار والإبداع والخلق .
- 10- القدرة الإبداعية والقدرة الإمتصاصية للمعرفة المنقولة لدى الطرف المُكسب والطرف المُكتسب .

15- شروط نقل المعرفة :

من الجدير بالذكر أن عملية نقل المعرفة لا تتم بشكل إعتباطي وإنما بتوافر شروط أساسية ، فلقد حددها (Bourdreauc, 1991 :p.31, 80) بما يأتي :

- 1- فهم الأهداف والرؤية الإستراتيجية والبيئة .
 - 2- تحديد مجالات المعرفة .
 - 3- فهم كيفية الحصول على المعرفة والحفاظ عليها .
 - 4- فهم كيفية نقل ونشر واسترجاع المعرفة .
- في حين حددها (Bresman, 1999 :p.434) بما يلي :
- 1- تقليل كلف فقدان المعرفة .
 - 2- خلق قيمة كلية أعلى للمنظمة من جراء عملية النقل .
 - 3- تحقيق القدرة الإستيعابية والقدرة الإبداعية من جراء عملية النقل .

وإشترط (Jones, 2004 :p.109) إمتلاك التمكين من المستلم للمعرفة المنقولة ، كما أنه أكد على ضرورة التوافق بين كمية ونوع المعرفة المنقولة ومستوى التقنية المستعملة في ذلك النقل . وأخيراً فلقد حددها (الغراوي ، 2005 : 68) بالشروط الآتية :

- 1- توافر الوسيلة .
- 2- توافر الحافز لنقلها .
- 3- لا تكون هناك أية معوقات تحول دون ذلك .

ثانياً : الجانب التطبيقي

تم تصميم إستمارة إستبيان الدراسة بالإعتماد على إستمارة تخمين حلول إدارة المعرفة ، وإستمارة تخمين تأثيرات إدارة المعرفة على الأفراد وبتصرف من الباحثين ليتلائم مع متطلبات الدراسة بالإعتماد على (جردات ، المعاني والصالح ، إدارة المعرفة : 2011) وطبقت على مصرف الرافدين / فرع شارع فلسطين . ينظر الملحق (2) وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي .

أدوات وصف البيانات وتحليلها :

أعتمد في تحليل البيانات والمعلومات المتوافرة مجموعة من الأدوات التحليلية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة وهي :

- 1- النسبة المئوية : وهي تعبير رياضي يستخدم لمقارنة كميتين من النوع نفسه أو وحدات القياس نفسها .
- 2- الوسط الحسابي : قيمة وصفية تعطي فكرة أولية عن طبيعة المجموعات الإحصائية ، ويستخدم لتحديد مستوى إستجابة أفراد العينة لفقرات الإستبانة (تحديد مستوى متغيرات الدراسة) .
- 3- الإنحراف المعياري : يستخدم لقياس تشتت قيم الإستجابة عن أوساطها الحسابية .
- 4- معامل ارتباط الرتب Spearman لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- 5- معامل الإنحدار المتعدد Multiple Regression لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغيرات المعتمدة على وفق نموذج الإنحدار .

وقد نفذت الوسائل الإحصائية على الحاسبة الشخصية بالحزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS ver-10)

عرض نتائج مستوى متغيرات البحث :

أولاً - عرض نتائج مستوى متغيرات إدارة المعرفة :

1- مستوى كمية التعلم المتحقق X1

يوضح الجدول X1 ارتفاع قيم الوسط الحسابي لفقرات كمية التعلم المتحقق فسجل الوسط الحسابي أعلى قيمة له في (متوسط الحدة التي صرفها الموظف الواحد في التدريب خلال السنة ومتوسط الوقت الذي

صرفه الموظف الواحد في تدريب الآخرين وهي (4.60) وبانحراف معياري قدره (0.563) للمتغير الأول وب(0.621) للمتغير الآخر وبأهمية نسبية .

وتخلص نتائج الجدول الى ارتفاع مستوى جميع الفقرات بسبب ارتفاع قيم أوساطها عن قيمة الوسط المعياري البالغ (3) مما يثبت تأثير أنشطة إدارة المعرفة على أداء العاملين في المصرف كان كبيراً .

جدول رقم (1)

مستوى كمية التعلم المتحقق

س	1	2	3	4	5	مجم	متوسط	انحراف
1	-	-	1	10	19	30	4.60	0.563
2	-	-	6	9	15	30	4.30	0.794
3	-	-	2	8	20	30	4.60	0.621
العام							4.50	0.659

2- مستوى تحسين القدرة على التكيف :

وفق الجدول X2 حققت فقرة (عدد المجالات التي عمل فيها الموظف الواحد في الدائرة) أعلى مستوى من بين فقرات تحسين القدرة على التكيف . حيث يؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (4.33) وبانحراف معياري (0.959) وهذا يدل على أن المصرف يتبع سياسة مثلى في تعيين الموظف ليتسنى له القدرة على التكيف في العمل في أي قسم من أقسام المصرف .

جدول رقم (2)

مستوى تحسين القدرة على التكيف

س	1	2	3	4	5	مجم	متوسط	انحراف
4	7	14	9	-	-	30	2.07	0.739
5	-	2	3	9	15	30	4.33	0.959
العام							3.20	0.849

3- تحسين مستوى الرضا الوظيفي :

وفق الجدول X3 حازت فقرة (العاملين ذوي الخبرات المهمة الذين احتفظت بهم الدائرة خلال السنة الماضية) على أعلى قيمة للوسط الحسابي لتحسين مستوى الرضا الوظيفي حيث بلغت (4.47) وبانحراف معياري بلغ (0.776)، بينما حازت فقرة (الوظائف التي تتطلب شهادات عالية وخبرة معقدة التي تم إشغالها خلال السنة السابقة) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.17) وبانحراف معياري (0.834) وهذا يعني ارتفاع مستوى تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف .

جدول رقم (3)

تحسين مستوى الرضا الوظيفي

س	1	2	3	4	5	مجم	متوسط	انحراف
12	-	1	4	8	17	30	4.37	0.850
13	-	-	5	6	19	30	4.47	0.776
14	-	8	9	13	-	30	3.17	0.834
العام							4.00	0.820

3- تم احتساب معيار تقييم مدى استخدام العمليات الفرعية لإدارة المعرفة خلال السنة الواحدة بعدد نقاط (عشرة) لكل فقرة ، إذ حققت فقرة عدد العاملين في القسم الذين تمت مداورتهم الى وحدات أخرى لتطوير معارفهم أعلى نسبة إذ بلغت 8 من أصل 10 وهذا يدل على إمكانية إدارة المصرف على خلق ونقل المعرفة بين العاملين فيه ، تلتها في المرتبة الثانية عدد البرامج الجماعية لإكتشاف معارف جديدة إذ حصلت على 7 نقاط من أصل 10 وهذا يدل على أن إدارة المصرف تعمل على إعداد برامج جماعية باستمرار لإكتشاف معارف جديدة ، وشكلت أيضاً فقرة مدى استخدام العمل مع شخص متمكن كوسيلة لنقل المعرفة من شخص الى آخر 8 نقاط من أصل 10 . أما أقل فقرة حصلت على درجات أقل (عدد جلسات العصف الذهني المتعددة خلال السنة لإكتشاف معارف جديدة) فقد حصلت على 5 نقاط من أصل 10 ، في حين لم تحصل فقرة عدد براءات الاختراع التي حصلت عليها الدائرة خلال السنة على أية درجة.

4- مستوى المشاركة بالمعرفة :

يظهر من الجدول X4 ارتفاع مستوى المشاركة في المعرفة على مستوى الفقرات جميعها بسبب ارتفاع قيم أوساطها عن قيمة الوسط المعياري وكانت أعلى قيمة لها في فقرة (مدى استخدام العمل مع شخص متمكن كوسيلة لنقل المعرفة من شخص لآخر) حيث بلغت (4.57) وبانحراف معياري (0.346). في حين نالت فقرة (مدى توفير برمجيات جماعية لتمكين العاملين في الدائرة لتقييم أنشطتهم الجماعية) أدنى متوسط حسابي بلغ (3.23) وبانحراف معياري (0.971) مما يدل على استيعاب الشخص المتمرن من شخص متمكن أفضل وسيلة لنقل المعرفة .

جدول رقم (4)
مستوى المشاركة بالمعرفة

س	1	2	3	4	5	مج	متوسط	انحراف
22	-	3	4	9	14	30	4.13	1.008
23	-	-	-	4	26	30	4.57	0.346
24	-	7	13	6	4	30	3.23	0.971
25	-	-	5	4	21	30	4.53	0.776
العمام								
							4.19	0.775

5- مستوى استخدام المعرفة الجديدة :

يتبين من خلال النظر للجدول X5 فقرة (مدى استخدام نظم دعم القرار والخبير والأنظمة الذكية) قد حقق أعلى وسط حسابي بلغ (4.70) وبانحراف معياري (0.596) مما يدل على استخدام نظم دعم القرار والخبير والأنظمة الذكية . في حين حصلت فقرة (عدد المقترحات المقدمة من قبل الموظف الواحد سنوياً للتحسين الى الدائرة) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.03) وبانحراف معياري بلغ (1.066) .

جدول رقم (5)
مستوى استخدام المعرفة الجديدة

س	1	2	3	4	5	مج	متوسط	انحراف
26	-	2	-	10	18	30	4.47	0.819
27	-	4	8	11	7	30	3.70	0.997
28	-	-	2	5	23	30	4.70	0.596
29	3	5	12	8	2	30	3.03	1.066
العمام								
							3.97	0.869

ثانياً - تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير العصف الذهني على متغيرات نقل المعرفة .

- يبين الجدول (6) متغيرات تأثير العصف الذهني على متغيرات نقل المعرفة وعلى النحو الآتي :
- 1- على وفق نموذج الإنحدار (1) فإن المتغير المستقل (العصف الذهني) يؤثر في المتغير المعتمد (كمية التعلم المتحقق) ، إذ بلغت قيمة (F) (16.461) بمستوى معنوية (0.01) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (60.53) مما يعني أن نسبة (61%) من التغيرات الحاصلة في هذا المتغير يرجع الى المتغير المستقل (العصف الذهني) .
 - 2- إن المتغير المعتمد (تحسين القدرة على التكيف) يؤثر فيه المتغير المستقل العصف الذهني على وفق نموذج الإنحدار (2) . إذ بلغت قيمة (F) (36.417) بمستوى معنوية (0.01) وبلغ معامل التحديد (57%) وهذا يمثل نسبة التغيرات الحاصلة في هذا المتغير بتأثير العصف الذهني .
 - 3- تبين أن المتغير المستقل (العصف الذهني) يؤثر على المتغير المعتمد (تحسين مستوى الرضا الوظيفي) ، إذ بلغ معامل التحديد المعدل (58.30) أي أن نسبة الاختلاف المفسر في تحسين مستوى الرضا الوظيفي هي (58%) ، فيما بلغت قيمة (F) (39.124) بمستوى معنوية (0.01) مما يدل على أن نموذج منحنى الإنحدار يفسر العلاقة بين هذين المتغيرين .
 - 4- يظهر الجدول (6) أن المتغير المستقل (العصف الذهني) يؤثر على المتغير المعتمد (المشاركة في المعرفة) ، إذ بلغت قيمة (F) (69.563) بمستوى معنوية (0.01) ، وبلغ معامل التحديد المعدل (71%) وهذا يمثل نسبة التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد بتأثير المتغير المستقل (العصف الذهني) .

5- يظهر الجدول (6) أن المتغير المعتمد (استخدام المعرفة الجديدة يؤثر فيه المتغير المستقل (العصف الذهني) ، إذ بلغت قيمة (F) (58.277) بمستوى معنوية (0.01) ، وبلغ معامل التحديد المعدل (68%) أي أن التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد ترجع إلى المتغير المستقل (العصف الذهني).

جدول (6)

معاملات نموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression لتأثير العصف الذهني في نقل المعرفة

المتغير المعتمد	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الانحدار β	قيمة F
1- كمية التعلم المتحقق Y1	60.53	0.676	16.461**
2- تحسين القدرة على التكيف Y2	56.50	0.738	36.417**
3- تحسين مستوى الرضا الوظيفي Y3	58.30	0.993	39.124**
4- المشاركة في المعرفة Y4	71.30	0.986	69.563**
5- استخدام المعرفة الجديد Y5	67.50	0.932	58.277**
نقل المعرفة y	56.80	0.306	36.884**

** تعني أن القيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وهي (F=7.64)
- تبين من الجدول (6) أن المتغير المعتمد (متغيرات نقل المعرفة) قد أثر فيهم المتغير المستقل (العصف الذهني) بشكل عام ، إذ بلغت قيمة F (36.884) أي بنسبة اختلاف مفسر بلغ (57%) عند مستوى معنوية (0.01) .

جدول (7)

معاملات الارتباط (سبيرمان) بين العصف الذهني ومتغيرات نقل المعرفة

المتغير المعتمد	معامل الارتباط
1- كمية التعلم المتحقق Y1	0.608*
2- تحسين القدرة على التكيف Y2	0.743**
3- تحسين مستوى الرضا الوظيفي Y3	0.763**
4- المشاركة في المعرفة Y4	0.838**
5- استخدام المعرفة الجديد Y5	0.814**
نقل المعرفة y	0.734**

** تعني أن القيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) .
* تعني أن القيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

ثالثاً- علاقات الارتباط :

تم في ضوء تساؤلات الدراسة وضع عدد من الفرضيات لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط الرتب (سبيرمان) . وعليه ، جاءت نتائج طبيعة هذه العلاقات على النحو الآتي :
يتضح لنا من الجدول (7) أن العلاقة بين العصف الذهني وكمية التعلم المتحقق عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بلغت قيمتها (0.608) عند مستوى معنوية (0.05) . أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بين العصف الذهني وتحسين القدرة على التكيف بلغت (0.743) عند مستوى معنوية (0.01) .
أما بخصوص العلاقة بين العصف الذهني وتحسين مستوى الرضا الوظيفي ، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.763) عند مستوى معنوية (0.01) . وبلغت قيمة الارتباط المعنوي بين العصف الذهني والمشاركة في المعرفة أعلى قيمة بلغت (0.838) بمستوى معنوية (0.01) . وجاء معامل الارتباط بين العصف الذهني واستخدام المعرفة الجديدة أيضاً بقيمة قوية بلغت (0.814) وبمستوى معنوية (0.01) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط الكلية بين العصف الذهني ومتغيرات نقل المعرفة (0.734) عند مستوى معنوية (0.01) .

يتضح لنا مما تقدم :

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوية جداً بين العصف الذهني والمشاركة في المعرفة ، في حين سجلت أقل علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العصف الذهني وكمية التعلم المتحقق . وبشكل عام يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العصف الذهني ومتغيرات نقل المعرفة .

خامساً- الإستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لأهم الإستنتاجات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة :

1- الإستنتاجات :

- أ- تبين ان لاسلوب العصف الذهني اهمية كبيرة في حل المشكلات القائمة والالتيان بأفكار جديدة تشجع على الابداع والابتكار .
- ب- يساهم اسلوب العصف الذهني في دعم القرار عن طريق تشجيع العمل الجماعي وزيادة نقل المعرفة التنظيمية .
- ج- برز دور أنشطة ادارة المعرفة على اداء العاملين في المصرف بشكل كبير .
- د- يتبين ان ادارة المصرف تساهم في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها من خلال استخدامها لاسلوب العصف الذهني ونقل المعرفة التنظيمية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الاولى .
- هـ- يتبين ان لاسلوب العصف الذهني تأثير كبير على استخدام المعرفة الجديدة مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية .
- و- لوحظ قلة عدد جلسات العصف الذهني التي تمارس لاكتشاف معارف جديدة خلال السنة الواحدة .

2- التوصيات :

- 1- ضرورة قيام جميع المصارف العراقية بالأخذ بالمدخل الإدارية الحديثة ولاسيما منها أسلوب العصف الذهني لمواكبة التطورات البينية في العمل المصرفي .
- 2- وضع برامج جماعية لتدريب الكوادر العاملة في المصارف على جلسات العصف الذهني لإكتساب القدرة على التميز والابتكار والإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- 3- ضرورة تشجيع الموظفين من خلال قيام إدارات المصارف بمنح المكافآت والحوافز للذين يتمتعون بمواهب وإمكانيات كفوءة في المشاركة في إتخاذ القرار أو حل المشكلات .
- 4- بناء شبكة معلومات مصرفية ليتسنى لجميع الموظفين في المصارف من الإستفادة من المعرفة التي أكتسبت في مصرف من المصارف وتعميمها لنقل المعرفة الى جميع الموظفين والإستفادة منها مستقبلاً .
- 5- ضرورة التواصل من خلال شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) مع المصارف العالمية ليتسنى للمصارف العراقية إكتساب المعرفة والمشاركة بها ونقلها الى جميع العاملين في المصارف .
- 6- إقامة مؤتمرات وندوات علمية متخصصة حول ضرورة إقامة جلسات العصف الذهني لدوره وتأثيره الكبير في عملية نقل المعرفة ليس على مستوى المصارف فحسب بل يمكن تطبيقه في جميع أنواع المنظمات العراقية .

المصادر :

المصادر العربية :

أ- الكتب :

- 1- جرادات ، ناصر محمد وآخرون ، " إدارة المعرفة " ، تقييم ومراجعة سعاد برنوطي ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 2- نجم عبود نجم ، 2005 (إدارة المعرفة : المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات) ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية / جامعة الزيتونة الأردنية ، الطبعة الأولى .
- 3- محجوب ، محمد سعيد ، 2004 (الحريات العامة وحقوق الإنسان) ، كلية الحقوق والعلوم السياسية / الجامعة اللبنانية ، جروس برس ، عمان .

ب- الأطاريح :

- 4- الكببسي ، صلاح الدين عواد ، 2002 (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي) ، أطروحة دكتوراه / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والإقتصاد .
- 5- سلمان ، قيس محمد ، 2005 (إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري) ، أطروحة دكتوراه / جامعة بغداد / كلية الإدارة والإقتصاد .
- 6- الزبيدي ، لمياء سلمان عبد ، 2007 (أثر الفلسفة والحرية الإدارية في نقل المعرفة التنظيمية) ، أطروحة دكتوراه / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والإقتصاد .

ج- البحوث :

- 7- العنزي ، سعد ، 2001 (رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (8) ، العدد (25) .
المصادر الأجنبية :

A- Books

- 1- Choo, w. & bonitions, N, 2002, "The Strategic management of intellectual capital and organization knowledge", Oxford university Press, New York.
- 2- Choo, Chun WEI, 1998, " The Knowing organization ", Oxford University Press , New York, Oxford.
- 3- Mick, Smith, 2004, " Transferring knowledge to the point of performance " .
- 4- Duffy, 2000, " Knowledge management : to be or not to be? ", IMJ, January.
- 5- Hassell, lewis , " aphiosophical look at knowledge management Drexel university.
- 6- Bourdreauc & Couillard, 1991, "systems integration and knowledge management ", Smfan.

B- Internet

- 7- Saffad y, William, 2000, " Knowledge Management" , Vol(34), Issue(3).
- 8- Benjamins, R. (2001) (Knowledge Management in Knowledge Intensive Organization " Intelligent Software Components S.A.C./Francisca Delgado H-Z www.ISOCO.COM
- 9- Shaffer, Butler, 2001, "Why are we afraid to be free", Lew Rockwell.com, South western university School of law. <http://www.lewrockwell.com>
- 10- Bresman, Henrik, Birkinshaw, Julian & Nobel Robert, 1999, " Knowledge transfer in international acquisitions ", Journal of international business studies, VOI(30), no.(3), third quarter.

شبكة المعلومات العالمية - الإنترنت :

- 1- الحربي ، محمد الأحمد ، ماهي طريقة العصف الذهني
<http://www.hard.net.com> 4/3/2011

- 2- الماحي ، عنايات ، ماهو العصف الذهني
<http://www.google.com/chrome/index> 4/3/2011

- 3- الشيخ ، سامح ، الإدارة الهندسية والصناعية
<http://www.samehar.word press.com> 4/3/2011

ملحق (2)

أولاً: المعلومات التعريفية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

3- الشهادة:

دكتوراه

دبلوم عالي

دبلوم فني

ماجستير

بكالوريوس

اعدادية

4- عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

5- المنصب الوظيفي الحالي:

6- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

7- عدد الدورات التدريبية:

ثانياً: تأثير أنشطة دارة المعرفة على العاملين:-

الفقرات	تأثير كبير جدا 5	تأثير كبير 4	تأثير متوسط 3	تأثير ضعيف 2	عدم تأثير 1	وجود
كمية التعلم المتحقق						
1- متوسط المدة التي صرفها الموظف الواحد في التدريب خلال السنة كان لها						
2- متوسط عدد المؤتمرات والندوات التي حضرها الموظف الواحد خلال السنة كان لها						
3- متوسط الوقت الذي صرفه الموظف الواحد في تدريب الآخرين						
تحسين القدرة على التكيف						
5- نسبة العاملين الذين عملوا في قسم اخر غير الذي يعملون فيه لمدة سنة كان له						
6- متوسط عدد المجالات التي عمل فيها الموظف الواحد خلال السنة كان لها						
الفقرات	عالي جدا 5	عالي 4	متوسط 3	واطئ 2	واطئ جداً 1	
تحسين مستوى الرضا الوظيفي						
6- نسبة العاملين الذين يعبرون عن مستوى رضا وظيفي عالي .						
7- نسبة العاملين ذوي الخبرات المهمة الذين احتفظت بهم الدائرة خلال السنة الماضية						
8- نسبة الوظائف التي تتطلب شهادات عالية وخبرة معقدة التي تم اشغالها خلال السنة السابقة						

ثالثاً - يتم الإعتماد في جلسات العصف الذهني على :

الفقرات	5	4	3	2	1
9- التفكير الجماعي للحصول على أكبر ممكن من الأفكار بحل مشكلة شخص واحد					
10- يتم توليد جميع الأفكار ثم تقييمها الآخر الذي يساعد على سيلان الذهن والوصول الى افكار كثيرة					
11- اشراك عدد كبير من تخصصات مختلفة في عملية العصف					
12- التشجيع على الأفكار غير التقليدية					
13- عدم السماح لأي شخص ان يرفض أي اقتراح او يناقش جدواه					
14- سيادة جو من الحرية الكاملة في اقتراح الأفكار					
15- يحرص قائد الاجتماع على اشراك جميع الحاضرين والا يسيطر فرد واحد على الاجتماع					

رابعاً- تقييم مدى استخدام العمليات الفرعية لإدارة المعرفة خلال السنة الواحدة

الفقرات	العدد
اكتشاف المعرفة	
16- عدد البرامج الجماعية لاكتشاف معارف جديدة في دائرتكم	
17- مدى استخدام العمل مع شخص متمكن كوسيلة لنقل المعرفة من شخص الى آخر.	
18- عدد العاملين في القسم الذين تمت مداورتهم الى وحدات أخرى لتطوير معارفهم.	
19- عدد جلسات العصف الذهني المنفذة خلال السنة لاكتشاف معارف جديدة.	
20- عدد براءات الاختراع التي حصلت عليها الدائرة خلال السنة.	

الفقرات	5	4	3	2	1
المشاركة بالمعرفة					
21- نسبة المعلومات في صفحات موقع الدائرة على شبكة الانترنت والشبكة الداخلية التي تم استخدامها					
22- نسبة المعلومات الخاصة بالدائرة التي تم توثيقها في قواعد بيانات خلال السنة					
23- مدى توفير برمجيات جماعية لتمكين العاملين في الدائرة لتنظيم انشطتهم الجماعية					
24- مدى توفر تقارب المعلومات والممارسات الافضل ومدى استخدامها.					

000000000	5	4	3	2	1
استخدام المعرفة الجديدة					
25- مدى سعي العاملين لطلب الاستشارة والمعلومات من الآخرين.					
26- مدى تضمين دليل الدائرة معلومات تحديد مجالات تخصص العاملين المختلفين.					
27- مدى استخدام نظم دعم القرار والخبير والأنظمة الذكية.					
28- عدد المقترحات المقدمة من قبل الموظف الواحد سنوياً لتحسين العمل في الدائرة.					