

المعرفة الادارية واثرها على الابداع المنظمي

(بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات)

طالب أصغر دوسة *

المقدمة:

يحظى موضوع المعرفة واثرها على الابداع اهمية خاصة لدى الباحثين الاداريين ، نظرا لما يشكله أهمية كبيرة في المنظمات المختلفة ، لأن هذه المنظمات تكافح من أجل تحقيق التطور والازدهار ضمن البيئات غير المستقرة والمتنافسة ، لذا فإن المعرفة وأثرها على الابداع والابتكار يصبحان من الامور في غاية الاهمية وخاصة اذا ما علمنا ان هذه المنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة ، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على المرونة والابداع والابتكار ، لذلك فإن قيمة المشاركة الابداعية لاتقتصر على المنظمة وحدها ، بل ان القدرة على الوصول الى حلول وافكار فريدة وملائمة تعود بفائدة كبيرة على الافراد (رشيد ، 2004 ، 22) .

يعد هذا البحث محاولة جادة لأختبار العلاقة والاثر للمعرفة الادارية وأثرها على الابداع المنظمي من خلال المتغيرات وقد تم تجسيد المتغيرات عبر أنموذج البحث وفرضياته التي أختبرت بالاسلوب الاحصائي في الشركة العامة لصناعة البطاريات من خلال الاستعانة بأستمارة استبيان اعدت لهذا الغرض والتي عرضت على العديد من المعنيين في هذا المجال لأضفاء صفة الثبات والمصدقية عليها ، وتم تقسيم البحث الى الفقرات التالية :

المبحث الاول : - منهجية البحث .

المبحث الثاني : - الجانب النظري .

المبحث الثالث : - عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الرابع : - الاستنتاجات والتوصيات .

* مدرس / معهد الادارة / الرصافة / قسم تقنيات ادارة المواد

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً : - مشكلة البحث

من خلال الزيارات الميدانية لبعض الشركات في القطاع الصناعي وإجراء المقابلات الشخصية مع بعض رؤساء الأقسام فضلاً عن قراءة العديد من البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال تم التوصل الى وجود حاجة ملحّة من قبل القطاع الصناعي العراقي وفي مدى تقبل الافكار والممارسات الجديدة فيما يتعلق بأدارة المعرفة والابداع المنظمي في ظل فكرة الخصخصة لهذه الشركات بعد 9 / 4 / 2003 ، وان المشكلة الاساسية تتضمن في عدم استفادة هذه الشركات من المعرفة المتوفرة لدى القيادات الادارية الذهنية والمعرفة المتراكمة لديهم عن السوق والمستهلك والمنافسين والموردين وغيرها .

ثانياً: - أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من جانبين هما : -

- 1 - الاهمية الكبيرة للمتغيرات المبحوثة والتي من خلالها يمكن ان تؤدي دورا "كبيراً" في نجاح هذه المنظمات واستمراريتها في السوق ومواجهة المنافسين في ظل المتغيرات السريعة التي يعاني منها السوق العالمي والتي تعتبر هذه الشركات جزء منها .
- 2 - يمكن اعتبار هذا البحث مدخلا "ملائما" لمتطلبات الاقتصاد العراقي الجديد والتي يعتبر جزء من الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) والتي تلعب فيها العوامل غير المنظورة (المعرفة ورأس المال الفكري) دورا "رئيسيا" وكبيرا " أكثر من العوامل المنظورة (عناصر الانتاج التقليدية) .

ثالثاً: - أهداف البحث

- 1 - تحديد مستوى ادارة المعرفة والابداع المنظمي لدى المدراء في الشركة المبحوثة .
- 2 - تحديد طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة المتمثلة بـ (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) ، وبين الابداع المنظمي المتمثل بـ (الابداع الفني الجذري والمضاف ، الابداع الاداري الجذري والمضاف ، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، القدرة على التغيير، تشجيع الابداع) .
- 3 - تحديد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الابداع المنظمي في الشركة قيد البحث .

رابعاً: - فرضيات البحث

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي ، ويتفرع منها : -
* توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والابداع المنظمي (الابداع الفني ، الابداع الاداري ، القدرة على اتخاذ القرار ، القدرة على التغيير ، تشجيع الابداع) .
* توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة الظاهرة والابداع المنظمي (الابداع الفني،الابداع الاداري، القدرة على اتخاذ القرار ، القدرة على التغيير، تشجيع الابداع) .
- 2 - هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي ، ويتفرع عنها : -
* هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والابداع المنظمي (الابداع الفني،الابداع الاداري، القدرة على اتخاذ القرار،القدرة على التغيير، تشجيع الابداع) .
* هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين المعرفة الظاهرة والابداع المنظمي (الابداع الفني ، الابداع الاداري ، القدرة على اتخاذ القرار ، القدرة على التغيير ، تشجيع الابداع) .

خامساً: - عينة البحث

شملت عينة البحث (34)مديراً في الشركة العامة لصناعة البطاريات،وهم يمثلون(85 %)من جتمع البحث، فقد تم توزيع (40) استمارة استبيان، وتم استرجاع (6) استمارات حيث كانت غير صالحة للتحليل الاحصائي بالاضافة الى بعض الاستمارات كانت بياناتها غير مكتملة .

سادساً : - اساليب جمع البيانات والمعلومات

- لغرض جمع البيانات المطلوبة التي تساعد في تنفيذ اهداف البحث والوصول الى النتائج فقد استخدم الباحث الاساليب الآتية : -
- 1 - استعان الباحث بالمصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث في الجانب النظري من دراسات وكتب ورسائل جامعية بالاضافة الى الانترنت .
 - 2 - في المجال العملي استخدم الباحث الزيارات الميدانية للشركة عينة البحث والمقابلات الشخصية التي تمت مع المدراء .
 - 3 - استخدام الاستبانة،وهي الاداة الرئيسية في جمع البيانات وقد صممت بالشكل الذي يخدم اهداف اهداف البحث وفرضياته مستفيداً في ذلك من مقياس ليكرت الخماسي بالاجابة على معظم فقرات الاستبانة ، حيث تم استخدام مقاييس مختلفة لقياس متغيرات البحث ،

وتتكون من الاجزاء الآتية :-

- الجزء الاول : - خاص بقياس المعرفة ، حيث تقيس الفقرات (1 - 9) المعرفة الضمنية ، بينما كانت الفقرات (10 - 15) تخص المعرفة الظاهرة .
- الجزء الثاني : - ويتألف من (21) فقرة تقيس الابداع المنظمي .

سابعاً : - الوسائل الاحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته ، فقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية ، وكما يأتي : -

- 1- الوسط الحسابي : - لتحديد اتجاهات افراد المجتمع ضمن مقياس الاجابة .
- 2- الانحراف المعياري : - لبيان درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي .
- 3- معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) : - بأعتبره مقياساً "لامعلمياً" لمعرفة قوة العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي .
- 4- اختبار (F) : - وذلك لقياس معنوية وأثر العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة .

المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً : - ادارة المعرفة

ان مفهوم المعرفة تكتسب اهمية خاصة من تأكيد (Stromqulst & Sam off , 2000 , 224) على ان مفهوم المعرفة في العلوم يتضمن احد المدخلين الرئيسيين او كلاهما في التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير الى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط . وهناك عدة نظريات ومداخل في المعرفة هما نظرية الملكات والنظرية الترابطية ، كما فسرت نظرية (Nonaka & Takeuchi , 1995 , 5) كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة ، المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة . أما ادارة المعرفة فقد تناولها الباحثون من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لأختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ، وقد تم تناول ادارة المعرفة من منظورات مختلفة وكالاتي : -

- 1- منظور ادارة الوثائق ويشير الى استخلاص المعرفة من الافراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها الى وثائق مطبوعة او إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها

وبالتالي فإن خلق هذه القاعدة هو لوجود ادارة المعرفة وليس الوثائق بحد ذاتها (Wick , 515 , 2000) .

2- المنظور التقني ويركز على دور تقنية المعلومات كمسوق لأدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها كما عرفها (Dykeman , 1998 , 12) على انها القابلية على ربط المعلومات المهيكله وغير المهيكله مع قواعد التغير التي يطبقها الناس .

3- المنظور الفني الاجتماعي ويشير الى المنظمات مؤلفة من الاشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات بأستعمال بعض التقنيات التي تؤثر كل منها في العمليات وملائمة التكنولوجيا ونشاطات الاشخاص (Pan & Scarbrough , 1999 , 360) .

4- منظور القيمة المضافة والذي يركز على دور ادارة المعرفة في خلق القيمة من المعرفة التي تعد نتاجا لها ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة ، وقد أشار (Michael , 1998 , 3) الى انها تطور فكري انتقل من الفكرة السابقة لقيد سلسلة قيمة المعلومات الى سلسلة قيمة المعرفة.

5- المنظور المالي كونها موجودا" غير ملموس لكنّه محسوس او انها رأس مال فكري او انها أشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه (Koeing , 1999 , 17) .

6- منظور المنظومة المعرفية ، هو مفهوم شامل بكل أقسام المنظمة ويركز على قيمة المعرفة كنتائج لأدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل (Wick , 2000 , 514) .

7- المنظور العملي ، أي تكامل العمليات الداخلية لتكوين المعرفة لأسناد الاداء على انها القدرة او العمليات داخل المنظومة للاحتفاظ او تحسين الاداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة (Pan & Scabrough , 1999 , 360) .

وقد ركز اغلب الباحثين في مناولتهم لمفهوم ادارة المعرفة على المنظور الاخير التي يجب ان تبدأ المنظومة وفق هذا المنظور بأحراز المعرفة المفيدة واعادة استثمارها اينما كان بالامكان توليد أفضل العوائد من خلالها ، وفي هذا الاطار أشار (Rastogi , 2000 , 40) الى انها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء أكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الافراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الاهداف التنظيمية الرئيسية .

ثانيا : - الابداع المنظمي

هناك مفاهيم عديدة لموضوع الابداع والابداع المنظمي والتي وردت ضمن مداخل عديدة للباحثين في الادبيات الادارية ، ويعرف الابداع على انه جملة من الافكار المفيدة الجديدة والتي تتصل بحل المشكلات وإعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة ، كما لا يقتصر الابداع الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وأعداد السوق فحسب بل يتعدى ليشمل الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسها ونتائج التدريب والرضا عن العمل وبالتالي الى زيادة الانتاجية (الصرن ، 2000 ، 28) ، وقد أشار (Scott & Bruce , 1994 , 560) الى ان الابداع المنظمي هو اعتماد وتطبيق الافكار الجديدة والمفيدة وتتضمن هذه الافكار تكيف لنواتج العمليات من خارج المنظمة ، كما أنطلق (حسن ، 2000 ، 331) من فكرة ان الفرد المبدع يمتلك مهارات اضافية لـابداع مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الاشياء بالاضافة الى المهارات الشخصية والخبرة المتنوعة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات .

وسيعتمد هذا البحث وتبعاً لأهدافه على القدرات الابداعية كسلوك للموارد البشرية التي تعبر عن القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات وعلى قدراتهم والقدرة على التغيير وتشجيع الابداع بالاضافة الى الابداع الفني والاداري الجذري والمضاف . وقد قام بعض علماء الادارة (تايلور) الى تقسيم الابداع الى مستويات مختلفة مثل الابداع التعبيري ، الانتاجي ، الاختراعي ، الابتكاري ، الابتناقي (الزهري ، 2002 ، 58) ، وقد وضعت الكثير من المنظمات العالمية ومدراء الشركات جملة من الآراء الرائدة في مجال الابداع ، ولكي تكون هذه المنظمات نامية ومبدعة وخلاقة في مجالها يجب مراعاة بعض المبادئ الاساسية سواء كانوا اصحاب قرار أو مدراء لهذه الشركات (الصفار ، 2001 ، 3) .

ثالثا : - العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي

هناك بعض الدراسات لأظهار العلاقة بين المعرفة والابداع المنظمي فقد اشار (Ford & Nigel , 1996 , pp1-4) على ان المعرفة الجديدة تبدأ مع الافراد في المنظمات الذين لديهم البصيرة وترشدتهم الى الابداع الجديد ، كما أشارت دراسة (Collcuson , 81 , 1998 & Molina) ، ان الافراد المبدعين الناصحين هم الذين يكونون المنظمات والتي تطور العملية التنظيمية لكي تسهل عملية تكامل المعرفة ، وقد أستنتجت دراسة

(مصطفى ، 1998) والتي بعنوان (أثر المعرفة التقانيّة والسلوك الابداعي في مستوى اداء بعض المنظمات الصناعية) ان قدرة الافراد (الفنيين) على حل المشكلات والتغيير وتشجيع الابداع تتأثر بمستوى ادراكهم واكتسابهم المعرفة من بيئة المنظمة .

كما أشارت دراسة أخرى (Mcelroy , 2000 , pp 34-37) الفكرية والمعنونة بـ (استخدام ادارة المعرفة لتعزيز الابداع) الى ضرورة التمييز بين جانبيين العرض والطلب في ادارة المعرفة الى توزيع ونشر المعرفة المتوفرة الذي يعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والابداع هذا من جانب العرض، وإلى تلبية حاجات المنظمة الى معرفة جديدة والتي تميل الى الابداع والتعلم هذا من جانب الطلب، اما استنتاج دراسة (Helfat & Raubitschek , 2000 , pp961-974) المعنونة بـ (تتابع الانتاج : تقييم المنظمة للمعرفة للامكانيات ، للمنتجات) ان المنتجات المعتمدة على المعرفة التنظيمية (الضمنية والظاهرة) يمكن ان تؤدي الى ميزة تنافسية من خلال الابداع ، كما أكد (Kuratko & Welsch , 2001 , pp123-) (132) ان التراكم المعرفي يعد اول مراحل عملية الابداع وان ادارة المعرفة ومن خلال توليدها ونقلها الى الافراد والوحدات داخل المنظمة تسهل عملية تطوير السلع والخدمات .

من خلال الدراسات السابقة يمكن ان نستنتج جملة من المؤشرات منها ان العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع علاقة ايجابية تزايدية وان تأثير ادارة المعرفة لم يكن مقتصرًا على بعد معين او نوع معين من الابداع وانما تأثيرها في الغالب شاملاً للابداع المنظمي (قدرة وتبني) كما ان تأثير ادارة المعرفة لا يقتصر على نوع واحد من المعرفة بل شمل كلا النوعين (الضمني والظاهري) بالاضافة الى غيرها من المؤثرات .

المبحث الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : — تحديد مستوى الاهمية النسبية لأدارة المعرفة والابداع المنظمي

اسفرت نتائج استجابة المدراء حول متغيرات ادارة المعرفة ومتغيرات الابداع المنظمي في جدول (1) الخاص بقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على ما يأتي : —

جدول (1)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأدارة المعرفة والابداع المنظمي

الابداع المنظمي					ادارة المعرفة		
تشجيع الابداع	القدرة على التغيير	القدرة على اتخاذ القرار	الاداري	الفني	الظاهرة	الضمنية	
4 . 000	3 . 000	3 . 500	. 700 3	3 . 300	3 . 800	3 . 200	الوسط الحسابي
0 . 787	0 . 909	0 . 820	. 915 0	0 . 794	0 . 610	0 . 844	الانحراف المعياري
3 . 700					3 . 300		الوسط العام
0 . 466					0 . 476		الانحراف العام

1- بلغ الوسط الحسابي لمتغير المعرفة الضمنية (3 . 200) وبتشتت قدره (0 . 844) ، مما يظهر مستوى من المعرفة بشكل معتدل لدى مدراء الشركة ، بينما نلاحظ متغير المعرفة الظاهرة حصل على وسط حسابي قدره (3 . 800) وانحراف معياري مقداره (0 . 610) وهو مستوى فوق المتوسط ، مما يؤشر أمتلاك مدراء هذه الشركة معرفة حول السوق والمنافسين والزبائن ، وبذلك يكون الوسط العام لأدارة المعرفة (3 . 300) وبتشتت قدره (0 . 476) وهو مستوى متوسط ، وتشير هذه النتائج الى توفر ادارة المعرفة لدى مدراء هذه الشركة بمستوى متوسط .

2- أما في مجال الابداع المنظمي ، حيث نلاحظ من جدول (1) ان الابداع الفني الجذري والمضاف قد حصل على وسط حسابي قدره (3 . 300) وبتشتت (0 . 794) ، بينما كان الوسط الحسابي للابداع الاداري الجذري والمضاف (3 . 700) (0 . 915) وهو مستوى فوق المتوسط ، الامر الذي يؤكد وجود ابداعات ادارية في الشركة عينة البحث ، حيث اتبعت الشركة سياسات شاملة او جزئية على هياكلها التنظيمية او اتباعها لسياسات جديدة في مجال التعيين والحوافز ، وهذا ما لمسها الباحث من خلال الزيارات الميدانية للشركة المبحوثة .

كما نلاحظ أيضا" من جدول (1) ان القدرة على اتخاذ القرار قد حصل على وسط مقداره (3 . 500) وانحراف معياري (0 . 820) مشيرا" الى قدرة المدراء بشكل وسط على اتخاذ القرار وحل المشكلات ، بينما نجد في مجال القدرة على التغيير قد حققت وسطا"

حسابيا" مقداره (3 . 000) وبتشتت قليل (0. 909) ، مما يظهر قدرة أقل من المتوسط للمديرين على أجراء التغيير .

واخيرا" ففي مجال تشجيع الابداع ، نلاحظ من الجدول المذكور ان هذا المتغير حقق وسطا" حسابيا" مقداره (4 . 000) مرتفعا" فوق الوسط المعتاد وبتشتت مقداره (0 . 787) ، مما يدل على ان المديرين في هذه الشركة يميلون لتشجيع الابداع . وبذلك يكون الوسط العام للابداع المنظمي (3 . 700) وهو فوق الوسط المعياري وبتشتت قدره (0. 466) . الامر الذي يعني وجود قدرات ابداعية فوق الوسط للمديرين في الشركة عينة البحث .

ثانيا : — تحديد طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي

لغرض اختبار فرضيات البحث والتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيراته ، فقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) بأعتباره مقياسا" لاعمليا" وتحت مستويين معنويين (0 . 05) و (0 . 01) ، وقد أخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والاجمالي لمعرفة معنوية العلاقة الارتباطية لكل متغير فرعي من المتغيرات المستقلة في كل متغير فرعي من المتغيرات المعتمدة ، أما عن قبول أو رفض الفرضية فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فأذا حققت أكثر من (50 %) تقبل الفرضية ، أما اذا كانت أقل فترفض الفرضية ، وكما مبين في جدول (2) : —

1- المعرفة الضمنية : — حققت المعرفة الضمنية علاقات معنوية مع الابداع الفني والابداع الاداري والقدرة على اتخاذ القرار وتشجيع الابداع واجمالي الابداع ، حيث بلغت قيمة معامل (rs) (0 . 381 ، 0 . 755 ، 0 . 320 ، 0 . 407 ، 0 . 522) على التوالي وهي دالة معنويا" عند مستوى (0 . 05) و (0 . 01) ، بينما كانت العلاقة مع القدرة على التغيير ضعيفة وغير دالة معنويا" بـ (0 . 237) عند مستوى (0 . 05) و (0 . 01) .

ان النتائج أعلاه أظهرت علاقات قوية بين المعرفة الضمنية والابداع المنظمي ، حيث بلغ عدد العلاقات المعنوية (5) علاقات من مجموع (6) علاقات ممثلة مانسبته (83 . 3 %) ، وهذا يعني ان المعرفة الضمنية تخدم دورا" مهما" في عملية الابداع من خلال تقديم أفكار جديدة أو ابتكار منتجات جديدة ، أي ان الابداع المنظمي يتجه نحو التزايد مع ارتفاع مستوى المعرفة

الضمنية للمدراء ، وهذا الامر يوفر دعما " كافيا " لقبول صحة الفرضية على المستويين الفرعي والاجمالي ، وبذلك يقبل الباحث الفرضية .

2- المعرفة الظاهرة : - نلاحظ من جدول (2) ان هذا المتغير يرتبط بعلاقة معنوية مع كل من (الابداع الاداري ، تشجيع الابداع) بمعامل ارتباط قدره (0 . 502) و (0 . 558) على التوالي وهي علاقة دالة عند مستوى (0 . 01) ، بينما كانت العلاقة مع (الابداع الفني والقدرة على اتخاذ القرار والقدرة على التغيير) ضعيفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بـ (0 . 221 ، 0 . 175 ، 0 . 162) على التوالي ، وهذه النتائج أشرت للمعرفة الظاهرة علاقة ضعيفة مع اجمالي الابداع المنظمي بـ (0 . 241) حيث بلغ عدد العلاقات المعنوية (2) من مجموع (6) علاقات ممثلة مانسبته (33 %) من المجموع ، الامر الذي يؤكد بأن المعرفة الظاهرة قد لاتكون حاسمة في الابداع المنظمي وبالتالي لا يوفر دعما " كافيا " لأثبت صحة الفرضية الفرعية .

3- كانت العلاقة بين اجمالي المعرفة والابداع الاداري والقدرة على اتخاذ القرار وتشجيع الابداع معنوية ، حيث بلغت أقيامها (0 . 478 ، 0 . 392 ، 0 . 532) على التوالي وهي دالة عند مستوى (0 . 05) و (0 . 01) ، بينما كانت العلاقة ضعيفة مع الابداع الفني بـ (0 . 215) والقدرة على التغيير بـ (0 . 263) .

ان النتائج السابقة في جدول (2) عكست (11) علاقة معنوية بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي من أصل (18) علاقة وممثلة مانسبته (61 . 06 %) من مجموع العلاقة ، حيث نلاحظ من الجدول المذكور ان العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي معنوية عند مستوى (0 . 01) بـ (0 . 429) ، وهذا يعني ان الابداعات لدى المدراء تحتاج الى العديد من انواع المعرفة وعلى ضرورة التجانس بين الانواع المختلفة للمعرفة ، وبذلك يقبل الباحث الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (2)

العلاقات المعنوية		اجمالي الابداع	تشجيع الابداع	القدرة على التغيير	القدرة على اتخاذ القرار	الابداع الاداري	الابداع الفني	الابداع المنظمي	ادارة المعرفة
الاهمية النسبية	العدد								
83.3%	5	0.522**	0.407*	0.237	0.320*	0.755**	0.381*		المعرفة الضمنية
33.3%	2	0.241	0.558**	0.162	0.175	0.502**	0.221		المعرفة الظاهرة
6.66%	4	0.429*	0.532**	0.263	0.392*	0.478**	0.215		اجمالي المعرفة
-	11	2	3	-	2	3	1	العدد	العلاقات
61.06%	-	66.6%	100%	-	66.6%	100%	33.3%	الاهمية	المعنوية

* معنوي عند مستوى (0.05).

** معنوي عند مستوى (0.01).

ثالثا : - تحديد أثر ادارة المعرفة بالابداع المنظمي

1- المعرفة الضمنية : - تشير نتائج جدول (3) الى تأثير المعرفة الضمنية بمتغيرات الابداع المنظمي ، حيث نلاحظ من الجدول مايتاتي : -

جدول (3)

تأثير المعرفة الضمنية بمتغيرات الابداع المنظمي

المعرفة الضمنية	S.S		M.S		F المحسوبة	df
ابداع فني	0.775	5.346	0.775	0.167	4.640*	. 1 32
ابداع اداري	0.876	4.924	0.876	0.153	5.725*	
القدرة على اتخاذ القرار	0.995	3.960	0.995	0.123	8.089*	
القدرة على التغيير	0.576	6.174	0.576	0.192	3.000	
تشجيع الابداع	1.055	4.045	1.055	0.126	8.373*	

(f) الجدولية عند مستوى (0.05) = (4.15) .

هناك تأثير معنوي للمعرفة الضمنية بالابداع الفني و الابداع الاداري والقدرة على اتخاذ القرار وتشجيع الابداع بدلالة قيمة (F) المحسوبة (4.640) ،

(5 . 725) ، (8 . 089) ، (8 . 373) على التوالي ، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4 . 15) عند مستوى معنوية (0 . 05) ، وهذا يعني ان المعرفة الضمنية للمدراء تؤثر في قدراتهم الابداعية على ايجاد طرائق جديدة وفي اتخاذ القرارات وتعزيز الاتصالات وتشجيع الابداع .

بينما نلاحظ ان العلاقة غير معنوية مع القدرة على التغيير ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3 . 000) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية ، مما يدل بأن المديرين لا يستخدمون معرفتهم لأحداث التغيير في شركاتهم .

ولغرض التحقق من الفرضية ومعرفة تأثير المعرفة الضمنية بأجمالي الابداع المنظمي نلاحظ من جدول (4) بأن هناك تأثير معنوي للمعرفة الضمنية بأجمالي الابداع بدلالة قيمة (F) المحسوبة (11 . 262) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (4 . 15) عند مستوى معنوية (0 . 05) ودرجة حرية (32 . 1) .

جدول (4)

تأثير المعرفة الضمنية بأجمالي الابداع المنظمي

المعرفة الضمنية	S.S	df	M.S	F المحسوبة	F الجدولية
بين المجموعات	1 . 633	1	1. 633	11. 262*	4. 15
مع المجموعات	4 . 667	32	0. 145		
المجموع الكلي	6. 300	33			

وهذا يعني ان توافر المعرفة الضمنية للمدراء من خبرة ومهارة وحس أسهمت في تعزيز القدرات الابداعية لهم ، وتظهر العلاقة الى انه كلما ارتفعت وتوافرت المعرفة الضمنية لهم ، كلما ازدادت قدراتهم الابداعية عبر تعديل سلوكهم في مجال اتخاذ القرار والابداع الاداري والفني وتشجيع الابداع ، وبما أنه تم تحقيق (5) علاقات معنوية من أصل (6) علاقات ، فأنة يقبل الباحث الفرضية .

2 - المعرفة الظاهرة : - يوضح جدول (5) نتائج تأثير المعرفة الظاهرة بمتغيرات الابداع المنظمي ، حيث نلاحظ من الجدول ادناه بأن للمعرفة الظاهرة تأثير معنوي بالابداع الاداري وتشجيع الابداع بدلالة قيمة (f) المحسوبة وهي (4 . 866) و (5 . 477) على التوالي وهي أعلى من قيمة (f) الجدولية والبالغة (4 . 15) .

جدول (5)

تأثير المعرفة الظاهرة بمتغيرات الابداع المنظمي

المعرفة الظاهرة	S.S		M.S		F المحسوبة	df
الابداع الفني	0. 676	5 . 445	0. 676	0 . 170	3 . 976	32. 1
الابداع الاداري	0 . 764	5 . 036	0 . 764	0 . 157	4. 866*	
القدرة على اتخاذ القرار	0 . 443	4 . 512	0 . 443	0 . 141	3 . 141	
القدرة على التغيير	0 . 341	6 . 409	0. 341	0 . 200	1. 705	
تشجيع الابداع	0 . 745	4. 355	0. 745	0. 136	5. 477*	

بينما كان التأثير غير معنوي بالابداع الفني والقدرة على اتخاذ القرار والقدرة على التغيير بدلالة قيمة (F) المحسوبة وهي (3. 976) ، (3 . 141) ، (1 . 705) على التوالي وهي أقل من قيمة (F) الجدولية ، وهذا يعني ان المدراء يميلون لأستخدام معرفتهم الظاهرة من افكار جديدة التي تسهم بدورها في أبرز عمليات الابداع المنظمي ، بينما توافر هذه المعرفة لم تستثمر للتأثير بتعزيز القدرات الفنية وحل المشكلات والتغيير ، مما يدل على أن المدراء يميلون لأستخدام معرفتهم الظاهرة في الابداعات الادارية أكثر من الابداعات الفنية .

ولغرض التحقق من الفرضية ومعرفة تأثير المعرفة الظاهرة بأجمالي الابداع المنظمي نلاحظ من جدول (6) بأن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الظاهرة بأجمالي الابداع المنظمي بدلالة قيمة (F) المحسوبة (11 . 909) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (4. 15) و (7 . 50) عند مستوى معنوية (0 . 05) و (0 . 01) ودرجة حرية (32 . 1) .

جدول (6)

تأثير المعرفة الظاهرة بأجمالي الابداع المنظمي

المعرفة الظاهرة	S.S	df	M.S	F المحسوبة	F الجدولية
بين المجموعات	1 . 703	1	1. 703	11 . 909*	4. 15
مع المجموعات	4 . 597	32	0 . 143		
المجموع الكلي	6. 300	33			

وبما انه تم تحقيق (3) علاقات معنوية من أصل (6) علاقات ، فإن هذه النتيجة توفر دعماً للفرضية المشار إليها على المستوى الاجمالي ، لكنها لا توفر دعماً على المستوى الفرعي ، وهذا يعني ان توفر المعرفة الظاهرة يعزز من اجمالي القدرات الابداعية ويؤثر فيها ، وبذلك يقبل الباحث الفرضية .

3 - تأثير ادارة المعرفة (الضمنية والظاهرة) بالابداع المنظمي

اشارت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في جدول (7) الى ان هناك تأثير لادارة المعرفة بأجمالي الابداع المنظمي بدلالة قيمة (F) المحسوبة (6 . 206) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3 . 30) و (5 . 34) عند مستوى دلالة (0 . 05) و (0 . 01) على التوالي ودرجة حرية (2 . 32) . وهذا يعني ان توافر ادارة المعرفة من (المعرفة الضمنية والظاهرة) وتجانسها لدى مدراء الشركة المبحوثة المتمثلة بالمهارة والخبرة ومعرفة حول السوق والمنافسين تسهم في توفر القدرات الابداعية في مجال اتخاذ القرارات وتشجيع الابداع ، وبالتالي تعزيز الابداع المنظمي ، وبذلك يقبل الباحث الفرضية الرئيسة والتي مفادها (هناك تأثير لادارة المعرفة بالابداع المنظمي) .

جدول (7)

تأثير ادارة المعرفة (الضمنية والظاهرة) بالابداع المنظمي

ادارة المعرفة	S.S	df	M.S	F المحسوبة	F الجدولية
بين المجموعات	1 . 800	2	0. 900	6. 206*	3 . 30
مع المجموعات	4 . 500	31	0. 145		
المجموع الكلي	6. 300	33			

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : - الاستنتاجات : -

1- لاحظ الباحث ان مدراء الشركة يمتلكون مستوى من المعرفة الضمنية والظاهرة بشكل مقبول ولكن الضمنية بنسبة أقل من الظاهرة ، وهذا مؤشر ان الشركة استفادت من المعرفة الظاهرة لدى المدراء ، أي المعرفة حول السوق والزبائن والمنافسين .

2- لوحظ ان مستوى الابداع الفني والاداري لدى مدراء الشركة بشكل عام ذات مستوى مقبول وخاصة في مجال الابداع الاداري ، ويتضح من هذا ان الشركة عينة البحث قد استفادت من الابداعات الادارية لدى مدراء الشركة وخاصة في مجال اتخاذ القرار وحل المشكلات وتشجيع الابداع ولكن بنسبة أقل في مجال القدرة على التغيير بسبب خوف العاملين من التغيير .

3- وجد من خلال التحليل ان هناك علاقات معنوية بين كل من المعرفة الضمنية والابداع الفني والاداري والقدرة على اتخاذ القرار وتشجيع الابداع واجمالي الابداع ولكن علاقة ضعيفة مع القدرة على التغيير ، وهذا يعني ان الشركة قد استفادت من الافكار الجديدة للمدراء وابتكار منتجات جديدة .

أما العلاقة مع المعرفة الظاهرة فقد كانت معنوية مع الابداع الاداري وتشجيع الابداع وضعيفة مع الابداع الفني والقدرة على اتخاذ القرار والقدرة على التغيير .

4 - الشركة قد استفادت من المعرفة الضمنية للمدراء والتي تؤثر في قدراتهم الابداعية على ايجاد طرائق جديدة وفي اتخاذ القرارات وتشجيع الابداع ، حيث وجد تأثير معنوي للمعرفة الضمنية بالابداع الاداري والفني والقدرة على اتخاذ القرار وتشجيع الابداع ، بينما العلاقة غير معنوية مع القدرة على التغيير .

5- لوحظ ان المعرفة الظاهرة ذات تأثير معنوي بالابداع الاداري وتشجيع الابداع ، بينما التأثير غير معنوي بالابداع الفني والقدرة على اتخاذ القرار والقدرة على التغيير ، وهذا يعني ان المدراء يميلون الى استخدام معرفتهم الظاهرة في افكار جديدة والتي تسهم بدورها في عملية الابداع المنظمي .

6- وجد ان هناك توافر لأدارة المعرفة (الضمنية والظاهرة) وتجانسها لدى مدراء الشركة المبحوثة والمتمثلة بالمهارة والخبرة والمعرفة حول السوق والمنافسين تسهم في توفر القدرات الابداعية في مجال اتخاذ القرار وتشجيع الابداع وبالتالي تعزيز الابداع المنظمي ، أي ان هناك تأثير لأدارة المعرفة بالابداع المنظمي .

ثانيا : - التوصيات :-

- 1- يوصي الباحث الى ضرورة استثمار المعرفة الضمنية للمديرين في تحويلها الى معرفة ظاهرة من خلال تحفيزهم لأظهار قدراتهم العقلية والذهنية وخبراتهم عبر الحوار والتدريب المباشر وتحويلها الى معرفة موثقة وخاصة في ظل الظروف المتغيرة التي يمر بها البلد .
- 2- نظرا " لتخوف العاملين من أي عملية تغيير (مقاومة التغيير) تحدث في الشركة بسبب الخوف على مستقبلهم ، لذا يوصي الباحث على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال توفير ضمانات لهم ومساهماتهم والاخذ بأرائهم فيما يتعلق بسياسات الشركة المستقبلية وبعض القرارات التي تخص العاملين لكي يزيد من ولائهم للشركة ورفع الخوف عنهم من التغيرات التي تحصل .
- 3- يوصي الباحث الى الاستغلال الامثل للقدرات الابداعية التي يمتلكها المدراء وصياغة هذه القدرات بشكل طرق وأفكار جديدة تسهم في تطور الشركة من خلال ابتكارات تسهم في تطوير المنتج او اضافة منتجات جديدة تساعد الشركة على الاستمرار في البيئة الخارجية ومقاومة الشركات المنافسة والحفاظ على المستهلكين وجذب آخرين من السوق المنافسة .
- 4- ضرورة استخدام انماط ادارية معاصرة من قبل الشركة والتي توفر مرونة عالية للاستفادة من الخبرات الاخرى خارج الشركة ، والتقليل من القيود الادارية التقليدية عليهم لغرض تحفيزهم على توليد الافكار الابداعية .
- 5- ينبغي على الشركة ان تركز على متطلبات البيئة الخارجية المحيطة بها أكثر من تركيزها على وضع الخطط المستقبلية لأن المستقبل بشكل عام غير مؤكد ومرافقة بشكل مستمر تغيرات غير متوقعة وهذه التغيرات غير المتوقعة والمحفوفة بالمخاطر قد تذهب بالكثير من الخطط المستقبلية هباءا .
- 6- التأكيد على ضرورة اعادة النظر بالهيكل التنظيمي ومحاولة جعلها مرنة والى اشاعة ثقافة المشاركة واعادة تحديد الاهداف وضرورة اعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت من خلال محاولة التركيز على التحفيز وزيادة الدافعية وربط ذلك بالنتائج بدلا" من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية .
- 7- وضع سياسات جديدة للتقويم تعتمد على مدى مساهمة مدراء الشركة في تعزيز الموجودات المعرفية للشركة وقدرتهم على تحفيز الآخرين في المشاركة في المعرفة والتشجيع على الابداع معيارا" لذلك .

8- ضرورة اعادة النظر في توصيف الوظائف وخاصة الفنية منها بما يتلائم وتطورات عصر المعرفة والتحول الى الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الموجودات الفكرية غير الملموسة (القدرات العقلية والذهنية) أكثر من الموجودات المادية والقدرات البدنية .

المصادر

أولاً : - المصادر العربية : -

- 1- سميث وشالي ، الجانب الاجتماعي للابداع ، ترجمة : مازن رشيد ، مجلة الادارة العامة ، المجلد (44) ، العدد (1) ، 2004 .
- 2- الصرن ، رعد ، ادارة الابداع والابتكار ، دار الرضا ، دمشق ، الطبعة الاولى ، 2001 .
- 3- حسن ، راوية ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2000 .
- 4- الزهري ، رندة ، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية ، مجلة عالم الفكر ، المجلد (30) ، العدد (3) .
- 5- الصفار ، فاضل ، مجلة النبأ ، العدد (56) ، 2001 ، تم الحصول عليه من الانترنت .
- 6- مصطفى ، شعيب أبراهيم ، أثر المعرفة التقانية والسلوك الابداعي في مستوى اداء بعض المنظمات الصناعية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال ، جامعة الموصل .

ثانياً : - المصادر الأجنبية : -

- 1- Stromquist , N & Samoff , J., Knowledge Management System : On the promise and Actual forms of informations Technology , JCE ,VOL . 30 , Issue 3, 2000.
- 2 – Nonaka I . & Takeuchi , H . , The Knowledge creating company , How Japanese companies creat the dynamics of innovation , new york , NY Universty press, oxfrd , 1995 .
- 3 – Wick ,. Corey , Knowledge Management and leadership opportunities for technical communicators , T c . , November ,VOL .47 , Issue . 4 , 2000.
- 4 – Dykeman , J.B. , Knowledge Management moves from theory towards practice , MOT . VOL. 43 , Issue. 4 , 1998 .
- 5 – Pan , S . & Scarbrough , H , Knowledge Management in practice: Anexploratorycuse study , TA& SM , VOL . 11, No. 3 , 1999.

- 6 – Michael , B. , Managing Workers in Times of change , nations business may , 1998 .
- 7 – Koenig Michael E. D . , Education for knowledge management , Is & USE .VOL. 19,Issue,1, 1999.
- 8 – Rastogi , P . N , Knowledge Management and Intellectual capital .the new virtuous realityof competitiveness,HSM .19,2000.
- 9 –Scott , S . G. & Bruce , R . D . , Determinants of innovative behavior : Apath model of individual innovation in the work place , A M J . , VOL . 37 . No .3 , 1994.
- 10 – Collinson , S . & Molina , A . 1998 , Reorganizing for Knowledge integration and constituency building product development at sony & Philips , incoombs , R. & Green , K . & Richrds , A . and Walsh ,V. , 1998 , Technological Change and Organization , 1ed . Edward elgar publishing limited U.S .A.
- 11 – Mcelroy , Mark , W . Using Knowledge Management to sustain innovation , K M R , Sep –Oct . , VOL . 3 , Issue . 4 , 2000.
- 12 – Helfat , C . E . & Raubitschek , R . , Product sequencing : co – evolution of knowledge , capabilitesand products , S M J . VOL . 21 , Issue 10-11 , 2000 .
- 13 – Kuratko , Donald f . , & Welsch , Harold p . , Strategic Entrepreneurial Growth , Inc. , U . S . A . , 2001 .
- 14 – Ford & Nigel , from information to knowledge management information science principles & practice , from internet .

الملحق

م / الاستبانة

السيد المدير المحترم -----

اضع هذه الاستبانة بين يديك والمتعلقة بأنجاز البحث العلمي (المعرفة الادارية واثرها على الابداع المنظمي) وذلك لغرض تقدير مستوى المعرفة (الضمنية والظاهرة) للادارة في الشركة بالاضافة الى تقدير مستوى الابداع فيها - نرجو الاجابة عليها من قبلكم نظرا " للامكانيات العالية التي تمتلكونها من معرفة تعتبر مهمة في نجاحها . وشكرا" لتعاونكم معنا .

أولا: - المعرفة -

من خلال واقع خدمتك في الشركة يرجى وضع علامة (√) امام الاجابة الذي تعتقده اكثر ملائمة لمعرفتك : -

ت	العبارة	عالية جدا	عالية	متوسطة	واحدة	لا	لا
1	أولا - المعرفة الضمنية: لا يوجد لدي مشاعر تثير القلق قبل حدوث الاشياء المهمة وغير المتوافقة .						
2	ففي بعض الاحيان لدي القدرة في حل المشكلة التي اقلقتني وأنا يقظا .						
3	لدي القدرة في الانسجام مع الاشخاص الواقعيين بالمقارنة مع المبدعين .						
4	لدي خبرات فنية وادارية في مجال عملي الوظيفي						
5	الخبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة أمثلها						
6	أوظف الخبرة في مجال المحافظة على ثقافة الشركة						
7	امتلك القدرة على تعليم العاملين في الشركة .						
8	اتمتع بمهارات التعامل مع الزبائن في الشركة .						
9	اقوم بتوظيف الطاقات التي امتلكها في توجيه العاملين في برامج البحث والتطوير .						

10	ثانياً : - المعرفة الظاهرة : - مدى معرفة الشركة بحجم الطلب ونوعه في سوق الشركة .				
11	امتلاك الشركة للمعرفة المسبقة بمقدار واستجابة السوق لمنتجاتها.				
12	قابلية إدارة الشركة بمعرفة امكانية تمييز المستهلك للعلامة والاسم التجاري الخاص بها .				
13	امكانية الادارة في الشركة عن التصورات ومعلومات عن درجة ولاء المستهلك للشركة .				
14	تملك الشركة عن قدرات المنافسين لها .				
15	لدى ادارة الشركة القدرة على معرفة السياسات المستقبلية للمنافسين .				

ثانياً : - الابداع المنظمي : -

ت	العبـارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق
1	1 - ابداع فني جذري ومضاف الشركة بادرت الى طرح منتج جديد .					
2	المواد والاجزاء المصنعة من البدائل المحلية اسهمت بطرح منتج جديد .					
3	براءات الاختراع التي حصلت عليها الشركة ساعدت على تقديم منتج جديد .					
4	بعض المواد الاولية التي تدخل في عملية الانتاج اجرت الشركة عليها بعض التعديلات على تركيبها					
5	قامت الشركة على اجراء تعديلات جزئية في اداء العمليات الانتاجية .					
6	ادخال التحسينات على المنتجات الحالية جاءت نتيجة براءات الاختراع التي حصلت عليها الشركة .					
7	2 - ابداع اداري جذري ومضاف : - السياسات التي اتبعتها الشركة في مجال التعيين والمكافآت والترقيات والتدريب كانت جديدة .					

8	الانظمة الحاسوبية المستخدمة في العمليات الادارية اجرت الشركة عليها تغييرات جذرية .				
9	المشاركة في اتخاذ القرارات اللامركزية استخدمت الشركة انماط جديدة لها .				
10	اسلوب التعيين ونظم الحوافز والمكافآت قامت الشركة بأجراء تعديلات عليها .				
11	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقليل المركزية في الشركة تتميز بالمرونة .				
12	البرامج الحاسوبية ونظم المعلوماتية في الشركة اجريت عليها تعديلات .				
13	3 - القدرة على اتخاذ القرار : - البدائل التي كانت تعتمد عليها الشركة سابقا في اتخاذ القرارات اسعى لاعتمادها .				
14	اللجان وفرق العمل التي تكلفها الشركة لاتخاذ القرارات بحل المشكلات اسعى للعمل معها .				
15	لعدم قدرتي على تحمل المسؤولية اتردد في المشاركة باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .				
16	4 - القدرة على التغيير : - امكانية استعمال المواد والمعدات الحالية في الشركة من خلال طرائق جديدة .				
17	المشاركة في ابداء الآراء والتعليقات خلال الندوات والاجتماعات في الشركة .				
18	لدي آراء ومواقف خاصة بغض النظر عما يتبناه رئيسي المباشر .				
19	5 - تشجيع الابداع : - المقترحات المقدمة من قبل الآخرين أشجعها .				
20	احرص على تقديم تسهيلات للأفراد المبدعين وجذبهم للعمل واستمرارهم فيه				
21	تشجيع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .				

جدول (2)

العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي

العلاقات المعنوية		اجمالي الابداع	تشجيع الابداع	القدرة على التغيير	القدرة على اتخاذ القرار	الابداع الاداري	الابداع الفني	الابداع المنظمي ادارة المعرفة
الاهمية النسبية	العدد							
% 83 . 3	5	0 . 522**	0 . 407*	0 . 237	0. 320*	0. 755**	0 . 381*	المعرفة الضمنية
% 33 . 3	2	0 . 241	0 . 558**	0 . 162	0 . 175	0 . 502**	0 . 221	المعرفة الظاهرة
%6.66	4	0 . 429*	0. 532**	0 . 263	0 . 392*	0. 478**	0 . 215	اجمالي المعرفة
—	11	2	3	—	2	3	1	العدد
% 61 . 06	—	% 66 . 6	% 100	—	% 66 . 6	% 100	% 33 . 3	العلاقات المعنوية
								الاهمية النسبية

*معنوي عند مستوى (0 . 05) .

** معنوي عند مستوى (0 . 01) .

.....

.....

.....