

المعرفة الادارية وعلاقتها بالأبداع التنظيمي
بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ

**Administrative knowledge And Its Relation
In Innovation Organizational
A field Research In the General Company for
distribution of electric energy- Karkh**

الاستاذ المساعد الدكتور نعمه حسن الجبوري
المدرس الدكتور احمد عبد القادر اسماعيل
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة/ قسم إدارة الأعمال

المستخلص

إن التطورات الهائلة في قطاعات التقنية والمعلومات والاتصالات وانفتاح ظاهرة العولمة وما نتج عنها من فرص وتهديدات خلال العقود الأخيرة من الألفية الثانية ، وازدياد تركيز منظمات الأعمال على بناء ميزة تنافسية لأصول راس المال الفكري في خضم اقتصاد المعرفة كانت بمثابة المحفز ومنصة الانطلاق لثورة المعرفة وإدارتها ، تلك الثورة التي أطلقت العنان للعديد من الباحثين ليستكشفوا ويسبروا أغوار وخفايا وخصائص المعرفة وإدارتها ودراسة انعكاساتها على العديد من الأركان الإدارية.

كما يعد موضوع الابداع التنظيمي من احد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الادارة بشكل خاص ، وفي العلوم الاخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام ، على الرغم من انه يعتبر من اكثرها اثارة للجدل ، كونه من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الاشكال والمخرجات التي يظهر بها ، وتنوع طرق واساليب تحقيقه وإنجازه ، وكثرت العوامل التي يتأثر بها .

لقد تبين ان المشكلة الأساسية تكمن في عدم استفادة معظم الشركات العراقية بعد تغييرعام 2003 ، من المعرفة (الظاهرة والضمنية) المتوفرة لدى القيادات الإدارية والفنية فيها ، وخاصة الذهنية منها والمعرفة المتراكمة لديهم عن طبيعة قطاع الصناعة الكهربائية ، وماهية متطلبات تطويره لتحقيق الابداع التنظيمي .

عليه هدف البحث الى اختبار مدى تحديد مستوى اداره المعرفة والابداع التنظيمي لدى المدراء في الشركة المبحوثة ، وانطلقت البحث من فرضية مفادها " لا توجد علاقه ذات دلالة معنويه بين اداره المعرفة والابداع التنظيمي "، وقد شملت عينه البحث (50) مدير قسم ورئيس شعبة في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ ، توصل البحث الى ان مدراء الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ ، يمتلكون مستوى من المعرفة الضمنية والظاهرة بشكل مقبول ، ولكن الضمنية بنسبة اقل من الظاهرة ، واوصى البحث الى ضرورة استثمار المعرفة الضمنية للمديرين في تحويلها الى معرفه ظاهرة من خلال تحفيزهم لإظهار قدراتهم العقلية والذهنية وخبراتهم عبر الحوار والتدريب المباشر وتحويلها الى معرفة موثقة وخاصة في ظل الظروف المتغيرة التي يمر بها البلد .

Abstract

The aim of the research is to test the extent of determining the level of knowledge management and innovation organization with managers in the company researched and launched a researcher from the premise that "there is a relationship of significance between knowledge management and innovation organization", has included research sample (50) director and head of the Division of the Public Company for the distribution of electric power - Karkh, the research concluded that the General Company for distribution of electric energy managers - Karkh, possess a level of implicit and the Explicit of knowledge is acceptable, but the underlying rate of less than a phenomenon, the research recommended the need to tacit knowledge investment managers in converted to know the phenomenon through motivate them to show mental and intellectual abilities and expertise through direct training and dialogue converted to documented knowledge, especially in the light of changing circumstances faced by the country.

المقدمة

يحضى موضوع المعرفة واثرها على الابداع اهمية خاصة لدى الباحثين الاداريين ، نظرا لما يشكله من اهمية كبيرة في المنظمات المختلفة ، لان هذه المنظمات تكافح من اجل تحقيق التطور والازدهار ضمن البيئات غير المستقرة ، لذا فانه المعرفة واثرها على الابداع والابتكار يصبحان من الامور في غاية الأهمية ، سيما اذا ما علمنا ان هذه المنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة ، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على المرونة والابداع والابتكار ، لذلك فان قيمة المشاركة الإبداعية لا تقتصر على المنظمة وحدها ، بل ان القدرة على الوصول الى حلول وافكار فريدة وملائمة تعود بفائدة كبيرة على الافراد.

يعد هذا البحث محاوله متواضعة لكنها جاده لاختبارعلاقة المعرفة الإدارية بالأبداع التنظيمي من خلال متغيراتها الفرعية ، واستكمالا للبحث وغاياته فقد جسدت تلكم المتغيرات عبر وضعها في اطار من الفرضيات التي اختبرت بالأسلوب الاحصائي ، لمجتمع بحثي تمثل بالشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ ، من خلال الاستعانة باستمارة استبانة اعدت لهذا الغرض ، وتم تقسيم البحث الى اربعة مباحث ، تناول الباحثان في المبحث الاول منهجية البحث والدراسات السابقة ، وعبر فقرتين ، الاولى منهجية البحث ، والثانية الدراسات السابقة ، اما المبحث الثاني فتناول هو الآخر الجانب النظري ، ومن خلال فقرتين ايضا ، الاولى مفهوم وابعاد ادارة المعرفة ، والثانية ، الابداع التنظيمي ، اما المبحث الثالث: فعرض فيه الباحثان النتائج الاحصائية ومناقشتها مفاهيميا ، واخيرا المبحث الرابع وتضمن فقرتين ، الاولى الاستنتاجات والثانية التوصيات .

المبحث الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

اولا: منهجية البحث

1. مشكله البحث

تركزت مشكلة البحث حول الكشف عن مدى وجود الحاجة من قبل القطاع الصناعي ، ممثلا بـ (الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ) للمعرفة وصولا لخلق الابداع التنظيمي ، في ظل فكرة الخصخصة ، ومن هنا يتبين ان المشكلة الاساسية تكمن في مدى استفادة هذه الشركات من المعرفة بنوعيتها (الظاهري والضمني) ، لتحقيق الابداع التنظيمي (الاداري والفني) .

2. أهداف البحث

- أ. تحديد مستوى اداره المعرفة والابداع التنظيمي لدى المدراء في الشركة المبحوثة.
- ب. تحديد طبيعة العلاقة بين اداره المعرفة المتمثلة بـ (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) ، وبين الابداع التنظيمي المتمثل بـ (الابداع الفني ،الابداع الاداري ، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات ، القدرة على التغيير ، تشجيع الابداع).
- ت. تحديد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في الشركة موضوع البحث .

3. **اهمية البحث :** تأتي اهمية البحث من جانبين هما :
 - أ. الأهمية الكبيرة للمتغيرات المبحوثة والتي من خلالها يمكن ان تؤدي دورا "كبيراً" في نجاح هذه المنظمة واستمراريتها في سوق العمل في ظل المتغيرات السريعة التي يعاني منها السوق العالمي والتي تعتبر هذه الشركات جزء منها .
 - ب. يمكن اعتبار هذا البحث مدخلا "ملائماً" لمتطلبات الاقتصاد العراقي الجديد والتي يعتبر جزء من الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) والتي تلعب فيها العوامل غير المنظورة (المعرفة ورأس المال الفكري) دوراً رئيساً وكبيراً" أكثر من العوامل المنظورة (عناصر الانتاج التقليدية).
 4. **فرضية البحث الرئيسية :** انطلق الباحثان من فرضية مفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ادارته المعرفة والابداع التنظيمي "، ويتفرع منها:
 - أ. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والابداع التنظيمي (الابداع الفني ، الابداع الاداري).
 - ب. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة الظاهرة والابداع التنظيمي (الابداع الفني ، الابداع الاداري).
 5. **عينة البحث :** شملت عينه البحث (50) مدير قسم ورئيس شعبة في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ ، وهم يمثلون (22%) من مجتمع البحث ، وقد تم توزيع (55) استمارة استبيان ، وتم اهمال (5) خمسة استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي .
 6. **اساليب جمع البيانات و المعلومات :** لغرض جمع البيانات المطلوبة التي تساعد في تنفيذ اهداف البحث والوصول الى النتائج فقد تم استخدام الاساليب الآتية :
 - أ. استعان البحث بالمصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث في الجانب النظري من دراسات وكتب ورسائل جامعيه .
 - ب. في المجال العملي اعتمدت الزيارات الميدانية للشركة عينه البحث واجريت العديد من المقابلات الشخصية مع المدراء المعنيين .
 - ت. استخدمت الاستبانة ، وهي الاداة الرئيسية في جمع البيانات وقد صممت بالشكل الذي يخدم اهداف البحث وفرضياته مستفيداً في ذلك من مقياس (ليكرت الخماسي) بالإجابة على معظم فقرات الاستبانة ، حيث تم استخدام مقاييس مختلفة لقياس متغيرات البحث ، وتتكون من الاجزاء الآتية :
- الجزء الاول :** خاص بقياس المعرفة ، حيث تقيس الفقرات (9-1) المعرفة الضمنية ، بينما كانت الفقرات (10-15) تخص المعرفة الظاهرة.

الجزء الثاني : ويتألف من (12) فقرة تقيس الابداع التنظيمي ، على اساس (6) فقرات للأبداع الفني ، و(6) فقرات للأبداع الاداري.

7. الوسائل الإحصائية المستخدمة: لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته ، فقد استخدم الباحثان مجموعه من الاساليب الإحصائية ، وكما يأتي :

أ. الوسط الحسابي : لتحديد اتجاهات افراد المجتمع ضمن مقياس الإجابة .

ب. الانحراف المعياري : لبيان درجه تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي .

ت. معامل ارتباط الرتب ل (spearman): باعتباره مقياسا لا معلميا لمعرفة قوة العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع التنظيمي .

ثانيا : الدراسات السابقة

يتفق جل المهتمين بالشأن البحثي الى ان واحدة من الاهداف الرئيسة لأية دراسة سواء أكانت نظرية او تطبيقية، هو بناء تراكم معرفي يسهم في الصياغات المعرفية العمودية والافقية لموضوع تلك الدراسة ، ومن هنا جاءت اهمية الاطلاع على الدراسات السابقة ، عند اجراء اية دراسة جديدة ، لكن الاطلاع بحد ذاته يعد ليس كافيا ، ذلكم ان تحليل اسلوبها وتحديد الطرائق المتبعة من قبل الباحثين ، ستسهم في انضاج و تسهيل سبر اغوار البحث العلمي للباحثين الجدد .

والحقيقة ان الدراسة الحالية لا تختلف عن سابقتها ، في انتهاز منحى تتبع الدراسات السابقة ، توخيا لتحقيق هدف او اكثر ، من بينها اغناء الجانب النظري للدراسة بتلك الاسهامات المعرفية السابقة ، والبحث عن الاختلافات الفكرية واستعراض المدارس المختلفة التي تناولها اولئك الباحثون ، والجدل الفكري الذي دار بينهم للإفادة من مختلف الافكار المطروحة ، زد على ذلك ، الاطلاع على الاساليب التطبيقية المتبعة في الدراسات السابقة ، والمنهجية البحثية التي تم تبنيها واسلوب التحليل ، ليتسنى رسم الاسلوب والطريقة البحثية الصحيحة لهذه الدراسة ، ولعل توكيد اهمية الدراسة الحالية يتأتى من تعضيد الدراسات السابقة لموثوقية وصحة تبني الدراسة هذه لمتغيراتها المعتمدة وشكل العلاقات البيئية المبحوثة فيها .

ويركز المبحث هذا على عرض ابرز الدراسات السابقة التي تناولت واحدا من موضوعات او متغيرات الدراسة او اكثر ومحاولة الربط بين هذه الموضوعات وتحديد اهم الملاحظات المثبتة على هذه الدراسات ، ثم تبيان مجالات الافادة من الجهود المعرفية لهذه الدراسة ، اذ تطلع الباحثان والدارسون على الدراسات السابقة بقصد الاهتداء بمعرفة نتائجها وتطويرها وتعميق دورها وتأثيرها ، فالجهود المعرفية السابقة تساعد على بلورة المرتكزات الاساسية لبناء الجانب الفكري ، وتشخيص المعضلة الفكرية للدراسة واهدافها ، وتبني المنهج الملائم في التحليل والتفسير ، فقد تناول البحث الكثير من الدراسات الفكرية والتطبيقية التي تدعم توجهات هذه الدراسة ، وقد جرى اختيار بعض الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث والتي صنفت على اساس :

1. الدراسات العربية

أ. دراسة (الخفاجي ، عمان ، 2005)

عنوان الدراسة (الريادة الاستراتيجية : المظلة ، الاصول والقيمة) هدفت هذه الورقة البحثية كمحاولة اولية الى اثارة حوار جدلي بصدد التساؤلات الاتية :

(اولا) ما مفهوم ومكونات كل من المظلة الاستراتيجية ، الاصول الاستراتيجية ، استراتيجيات الريادة والقيمة الاستراتيجية للريادة ؟.

(ثانيا) هل يقود التفاعل بين مكونات ريادة الاستراتيجية (المظلة ، الاصول) الى تعظيم القيمة الاستراتيجية للأعمال الريادية ؟

ووضع البحث جملة من المسوغات البحثية ، اوجزها بالاتي :

(اولا) اصالة فكرة ريادة الاستراتيجية ثلاثية المنطق .

(ثانيا) محدودية الاسهام العلمي في حقل الاعمال العربية فيما يتصل بمحفظة الاستراتيجيات الريادية.

(ثالثا) محدودية البحوث والدراسات لدالة جوهرها ، ان القيمة الاستراتيجية للريادة ما هي الا محصلة تفاعل مدى الوعي بأبعاد المظلة الاستراتيجية وعقلانية استثمار اصول المعرفة وقدرات الادارة الريادية وما تتطلب من عناصر وبوستر استراتيجية .

وانطلق البحث في دراسته من افتراض نموذج ارتكزت فلسفته على مجموعة افتراضات ، اهمها:

(اولاً) وعي قيادات قطاعات الاعمال الى ابعاد المظلة الاستراتيجية للريادة الاستراتيجية.

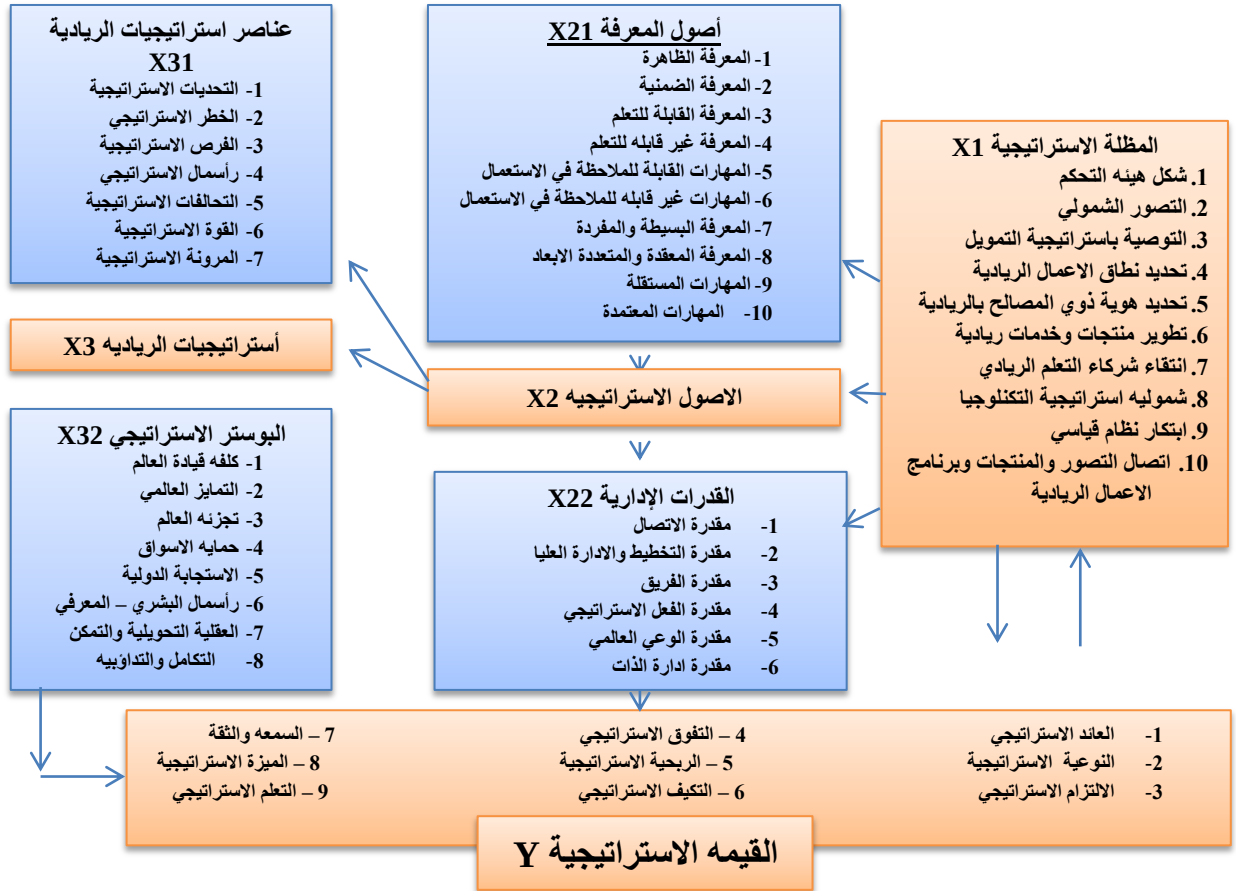
(ثانيا) كوين اصول استراتيجية ثنائية التركيب (اصول المعرفة ، والقدرات الادارية) متعددة الابعاد (المعرفة الظاهرية ، المعرفة الضمنية) القدرة على الاتصال ، التخطيط ، متأثرة ومستجيبة لمستوى وعي القيادة بأبعاد المظلة الاستراتيجية .

(ثالثاً) تترجم القيمة الاستراتيجية (العائد الاستراتيجي ، والنوعية الاستراتيجية ...) والوعي بجوهر الريادة الاستراتيجية حاضنة الاعمال الكونية المحلية والدولية حافزا متحققا ومستقبلا مؤملا.

ولكي تتضح الصورة اكثر يوضح الشكل (1) نموذج المظلة الاستراتيجية التي تضمنت متغيرات البحث هذا ،

يعرضها الباحثان لأهميتها :

الشكل (1) المظلة الاستراتيجية



المصدر : (الخفاجي ومنصور ، 2008 : 178).

1. دراسة (الكبيسي ، جامعة بغداد ، 2012)

عنوان الدراسة (العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي : بحث تحليلي لآراء عينة من الاكاديميين في كليات الادارة والاقتصاد)

عبر الباحث عن مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

- أ. ما مستوى فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة ؟
- ب. ما تقدير العينة المبحوثة لطبيعة ومستوى العلاقة بين الفجوة المعرفية وفجوة الاداء الاستراتيجي؟
- ت. ما تأثير فجوة المعرفة في فجوة الاداء الاستراتيجي؟

واكتسب البحث اهمية خاصة حددها الباحث بجانبين ، الاول علمي غايته تحديد شكل العلاقة بين الفجوة المعرفية وفجوة الاداء الاستراتيجي ، اما الثاني فكان تطبيقي لرصد تقديرات عينة من الاكاديميين لطبيعة العلاقة تلك وما تتمخض عنه من نتائج ممكن ان تكون مرشدة لقطاع التعليم ، لذا اختار الباحث اساتذة

- ثلاث كليات الإدارة والاقتصاد ، في(جامعتي بغداد والمستنصرية والكلية التقنية الادارية)، في محافظة بغداد، وكانت العينة بحجم (61) فرد ، وبما يشكل (10%) من المجتمع البالغ بحدود (600) تدريسي .
- وانطلق الباحث بإسهامه العلمي من وضع عدة فرضيات رئيسة واخرى فرعية منها :
- أ. الفرضية الرئيسة الاولى : هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دالة معنوية بين الفجوة المعرفية وفجوة الاداء الاستراتيجي ، وتفرعت عنها ثلاث فرضيات اخرى .
- ب.الفرضية الرئيسة الثانية : ينعكس تأثير فجوة المعرفة معنويا في ابعاد فجوة الاداء الاستراتيجي ، وتفرعت هذه النظرية بدورها الى ثلاث افتراضات اخرى ايضا.
- وظف الباحث استبانة اعدت لجمع المعلومات مكونة من (64) سؤال ، بلغ معامل الثبات فيها (0,934)، فيما كان صدق المقياس مقداره (0,966) ، وهو مؤشر على صدق عال لمقياس الاستبانة المعتمدة ، كما قاس صدقها الظاهري ايضا بعرضها على مجموعة خبراء في الادارة ، و استعان بمجموعة من الاساليب الاحصائية للثبوت من صحة فرضياته .
- افرزت نتائج الدراسة ، قبول عدد من الفرضيات ورفض لبعض اخر من الفرضيات الفرعية ، اذ كانت النتائج على النحو الاتي:
- أ. تبين ان تحديد فجوة المعرفة في الكليات المبحوثة ارتبط وانعكس بالتأثير بقوة في فجوة الاداء الاستراتيجي اجمالا ، وهذا الارتباط والتأثير يظهر عبر الابعاد : التناغم مع البيئة الخارجية ، ملائمة الموارد ، تناغم الاستراتيجية مع متطلبات السوق ومع كفاءة التنفيذ ، لكن الارتباط والتأثير يبدو ضعيفا في تعزيز التناغم مع البيئة الداخلية وفي تعزيز مقبولية المخاطرة.
- ب.ظهر ان تشخيص اسباب فجوة المعرفة في كليات الادارة والاقتصاد ارتبط وانعكس بالتأثير بشكل معتدل في فجوة الاداء الاستراتيجي اجمالا.
- ت.تبين ان معالجة فجوة المعرفة في الكليات المبحوثة ارتبط وانعكس بالتأثير في فجوة الاداء الاستراتيجي اجمالا بشكل ضعيف .
- ث.كانت مساهمة اجمالي فجوة المعرفة بالتعزيز والتأثير في فجوة الاداء الاستراتيجي على المستوى الاجمالي واضحة وقوية .
- بعبارة اخرى النتائج تشير الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى ، والفرضية الرئيسة الثانية .

ثانيا. الدراسات الاجنبية

1.دراسة (Henning, et al.,2004)

عنوان الدراسة : Entrepreneurship In The Knowledge Intensive Sector Influential Factors At Start –Up And Growth Phase
العوامل الريادية المؤثرة في قطاع المعرفة المكثفة ،
عوامل تأثيرية لمرحلة الدخول المبكر والنمو) .

تهدف الدراسة الى تحديد اهم العوامل الريادية التي تزيد من قدرات المنظمات التي تعتمد تكنولوجيا عالية المستوى خلال مرحلتي الدخول المبكر الى قطاع الصناعة والنمو ، وقد اشتملت الدراسة (30) شركة دنماركية متخصصة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، فيما كانت عينة الدراسة ، مكونة من (155) مشاهدة ، وصمم الباحث استمارة استبانة لأغراض تحقيق اهداف الدراسة المتمثلة بتحديد مجموعة من المتغيرات المرتبطة ب (اغتنام الفرص ، وهي راس المال المعرفي ، وراس المال البشري ، والعنصر الاجتماعي) في المشاريع التكنولوجية الجديدة او قطاعات صناعة التكنولوجيا القادمة ، مع تحديد مدى ارتباطها بالعمليات الريادية والاداء الريادي ، وثبتت الباحث من صدق وثبات الاستبانة مستعينين باحتساب معامل ارتباط كرونباخ- الفا Chronbach Alpha ، كما اعتمد الباحث على مؤشرات واختبارات احصائية منها (النسب المئوية ، ومعاملات الارتباط المتعدد) ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

أ. ان راس المال المعرفي ضروري لأية منظمة تريد البقاء والنمو في بيئة الاعمال الريادية .

ب. ان الريادة تتطلب اغتنام الفرصة والمخاطرة لتحقيق معدلات نمو متسارعة .

ان للمكون الاجتماعي دورا استراتيجيا في العملية الريادية.

2. دراسة (Cools,2007)

عنوان الدراسة (The Influence Of Cognitive Styles On Managerial Behavior And Attitudes) تأثير الانماط المعرفية في سلوك واتجاهات الادارة)

عدت الدراسة هذه من الدراسات الادارية المهمة في مجال تحديد ابعاد الانماط المعرفية ، اذ حدد الباحث هدف الدراسة بدراسة تأثير الانماط المعرفية في سلوكيات الادارة ، اذ حددت الانماط المعرفية بثلاث انماط رئيسة هي (الاستكشافي ، والتخطيطي ، والخالق) ، وسعى الباحث الى اعداد مقياس خاص لهذه الانماط اعتمادا على مقاييس سابقة تم بها قياس كل نمط من هذه الانماط بشكل منفرد ، وانطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هما :

الفرضية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين انماط المعرفة والسلوك الإداري الموجه نحو المهمة .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين انماط المعرفة والسلوك الإداري الموجه نحو الافراد .

فيما شكلت الجامعات مجتمعا بحثيا للدراسة ، اختار الباحث المديرين وطلبة الدراسات العليا في مجال ادارة الاعمال عينة لدراسته ، وبلغ حجم المجتمع الاحصائي (296) فردا ، تم اختيار (146) منهم ، شكلوا ما نسبته (49 %) من حجم مجتمع البحث ، مما يؤشر صدق النتائج المتحققة وامكانية تعميمها .

كما تميزت الدراسة هذه عن غيرها من الدراسات ، باستعمالها اسلوبين في جمع البيانات ، فالبيانات الخاصة بالأنماط المعرفية استخدم لها الباحث استبانة تضم عدد من الاسئلة ، اما قياس متغير السلوك الإداري بنمطيه (الموجه للمهمة ، او الموجه نحو الافراد) ، فقد استخدم لها الباحث اسلوب المقابلة الادارية ، واستعان الباحث بمجموعة من المقاييس الاحصائية بتطبيق برنامج التحليل الاحصائي (Atlas) حلت البيانات الخاصة بالبحث ، وتوصل الى مجموعة نتائج منها انه توجد هنالك علاقة ذات دلالة معنوية وتأثير قوي لأنماط المعرفة (كلا) او للنمط الذي يمتلكه الفرد (جزء) في تفضيله لسلوك اداري معين بالتوجه نحو المهمة او التوجه نحو الافراد .

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا : مفهوم وابعاد ادارة المعرفة

يحاول هذا المبحث إعطاء تأطير نظري لموضوع المعرفة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية وإزالة اللبس والغموض عنها وفصلها عن المفاهيم الأخرى عن طريق عرض المفهوم والأنواع والمصادر والخصائص ، فضلا عن بيان موقع المعرفة بالنسبة للمصطلحات الأخرى المصاحبة مثل البيانات والمعلومات والحكمة.

1. مفهوم المعرفة The Concept of Knowledge

إن التطورات الهائلة في قطاعات التقنية والمعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة وما نتج عنها من فرص وتهديدات خلال العقود الأخيرة من الألفية الثانية، وازدياد تركيز منظمات الأعمال على بناء ميزة تنافسية لأصول راس المال الفكري Intellectual Capital في خضم اقتصاد المعرفة Knowledge Economy كانت بمثابة المحفز ومنصة الانطلاق لثورة المعرفة وإدارتها ، تلك الثورة التي حظيت بوافر الاهتمام من لدن المختصين والمنظرين في مجال إدارة الأعمال وأطلقت العنان للعديد من الباحثين ليستكشفوا ويسبروا أغوار وخفايا وخصائص المعرفة وإدارتها ودراسة انعكاساتها على العديد من الأركان الإدارية.

ويتزامن الاهتمام في هذه المصطلحات وانعكاساتها على التنمية في المجتمعات المختلفة مع نشر تقرير الأمم المتحدة، المتعلقين بوضع التنمية الإنسانية في الدول العربية، لعامي 2002 و 2003 على التوالي، واللذين أشارا إلى أن تدني مستوى "المعرفة" Knowledge في العالم العربي قياسا بمستواها في الدول المتقدمة كان وما زال أحد أهم المعوقات الرئيسة التي تحد من وتائر تحقيق تنمية منشودة فيها (صبري، 2004:1).

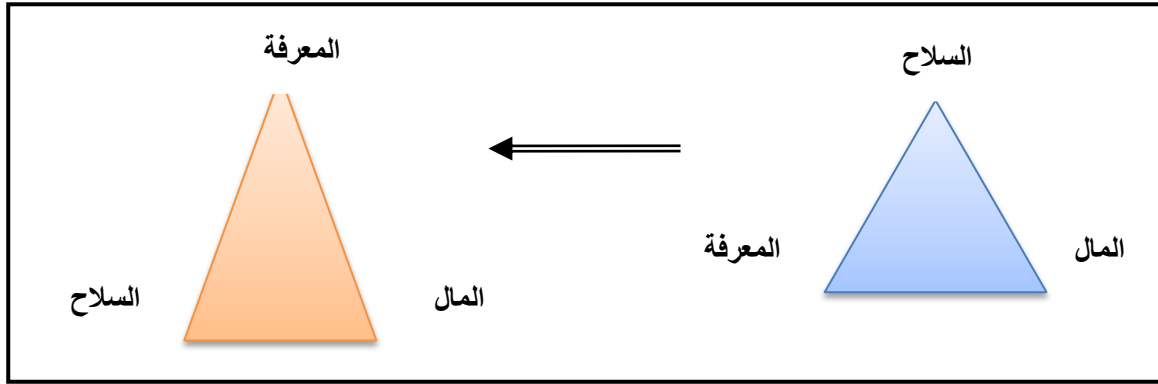
والجدير بالذكر ان الاهتمام المعاصر بموضوع المعرفة لا يعني أنها وليدة العصر الحديث ، وإنما هي قديمة قدم خلق البشر ، قال تعالى: "وعلم ادم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال انبئني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين ، قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم" (سورة البقرة، الآية 31-32) ، وفي ذلك لدلالة على اكتساب المعرفة، كما أن فطرة الإنسان تشكل نوعا من المعرفة الضمنية الموروثة ، كما أكد ديننا الإسلامي على ذلك من خلال النص القرآني الشريف والسنة النبوية الطاهرة قال تعالى : "وقل رب زدني علما " (سورة طه ، الآية 114) فالمعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو " العلم " .

ويشير (Nonaka & Takeuchi 1995) إلى أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للشركة والحدس والاستعارات ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة (صيام ، 2004:6) ، أن (قوة المعرفة) غدت أعلى صور القوة (Qualitatively) منذ أن نبه فرانسيس بيكون (1561-1636) إلى أن المعرفة Knowledge تعادل القوة ، بل هي في واقع الأمر (قوة Power) ولكنها قوة لا تكسب نصرا دون التحالف مع السلاح أو المال. ومع التحولات التي طرأت على طبيعة القوة، نجم تحول بنيوي في تركيب (مثلث القوة) ، فبعد أن كان هذا المثلث مثلثا متساوي الأضلاع، أصبح مثلثا متساوي الساقين تعطي (المعرفة) قمته ويستقر النوعان الآخزان من القوة في طرفي قاعدته، لاحظ الشكل(7) (صبري ، 2004:5).

ويؤكد بهذا الصدد (السياني، 2001: 1) أن لكل عصر قواه الخاصة التي تميزه عن بقية العصور ، وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في " المعرفة " ، إذ لم يستحوذ عنصر المعرفة في أي وقت مضى على الأهمية والاهتمام الكبيرين كما يستحوذ عليهما اليوم.

وبلاحظ من الشكل (2) في الصفحة اللاحقة ، أهمية تحول المعرفة الى قوة عرضت لأهميتها .

الشكل (2) تحول المعرفة إلى راس القوة



المصدر: (صبري ، 2004: 5)

ويعد (مصطفى، 1998: 4) المعرفة بأنها " القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة ، أو إيجاد شيء محدد وهو ما لا يتوفر إلا عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية " .

ويضيف (الكبيسي، 2002: 48) أن المعرفة هي " كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، كما انه طرح تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير والذي تناول مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف (Know – How) ومعرفة لماذا (Know – Why) وعدتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.

ويرى (صيام، 2004: 6) أن المعرفة نتاج عن اصر متعددة من أهمها : البيانات ، المعلومات ، القدرات ، والاتجاهات ، ويرى أن المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاتجاهات ، حيث أن الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف ، لذا فان عنصر الاتجاهات يشكل عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد ، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع ،

ومن خلال متابعة التعاريف أعلاه و الاطلاع على الكثير من ما كتب عن المعرفة استنتج الباحثان أن المعرفة هي ذلك المورد الحيوي والديناميكي المتفاعل في عقل الإنسان والمتوفر بصور خفية ضمنية أو ظاهرة، ويمكن له أن يمثل راس المال الفكري للمنظمة والمادة الخام للابتكار والإبداع والتميز والتنافس ، والعامل الحاسم لكيفية أداء الأعمال بشكل فاعل وكفاء .

2. أنواع المعرفة

إن المعرفة المملوكة التي تملكها أي منظمة تأخذ أشكالاً وأنواعاً متعددة .وقد صنفت المعرفة من قبل العديد من الكتاب والباحثين بأشكال عدة، حيث قسم المعرفة إلى : (المعرفة التلقائية ، المعرفة التجميعية ، المعرفة الموضوعية ، المعرفة الضمنية ، المعرفة الكامنة ، المعرفة الصريحة)، ويشير (صيام،2004:8) إلى أن الإغريق القدماء قسموا المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة هي :

المعرفة الإدراكية : تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية ، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية .

المعرفة الفنية (التقنية) : تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام ، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

معرفة الحكمة التطبيقية والعملية : والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية .

المعرفة الهجينة : وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل .

وقد صنف (Lundvall) عام 1999 المعرفة إلى أربعة أنواع هي (الكبيسي، 2002:55):

أ. معرفة - ماذا (Know-what): تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

ب.معرفة - لماذا (Know-Why): تعبر عن المعرفة حول المبادئ والقوانين.

ت.معرفة - كيف (Know-how): وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.

ث.معرفة- من (Know-who):وهي المعلومات حول من يعرف-ماذا او من يعرف كيفية أداء ماذا.

وبهذا الصدد يوضح(ياسين،2007:15) عدة تقسيمات للمعرفة لعدد من الباحثين منها:

فيما أشار (Zack,1998) الى تقسيم للمعرفة إلى معرفة جوهرية (Core Knowledge) ، ويقصد بها النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة ، ومعرفة متقدمة (Advance Knowledge) وهي معرفة إضافية تتميز بها جهة ما على منافسيه أو بما يمنحها مركزاً تنافسياً متفوقاً، ومعرفة ابداعية (Innovation knowledge) وهي التي تمكن المنظمة من قيادة قطاعها بما تتفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع .

- وما أشار إليه (Zouder & Kogut) حيث قسما المعرفة وفقاً لرأيهم إلى :

آ - **معرفة فردية :** وهي إجمالي مجموع كفاءات الأفراد ،المعلومات المعرفة المتراكمة لديهم .

ب- **معرفة جماعية:** والمتكونة من المبادئ التنظيمية ، الإجراءات الروتينية والعملية ، خطط الإدارة العليا ، وثائق المنشأة المتعلقة بفعاليتها الماضية ، أهدافها ، مهامها ، منافسيها ، علاقاتها ، هذا فضلاً عن انه أشار إلى تقسيم المعرفة إلى معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية ، فعبّر عن الأولى بأنها رسمية نظامية قياسية معبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعلم مثل براءات الاختراع وحقوق النشر والخرائط والتصاميم ، في حين عبّر عن الثانية الضمنية بأنها غير

رسمية ذاتية ومعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها الفطنة والمهارة والمخططات الذهنية والابتكارات القدرات التحليلية .

ومن خلال الاطلاع على العديد من الكتابات وجد أن اغلب الكتاب قد ركزوا على تقسيم المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما : (المعرفة الظاهرة الصريحة Explicit Knowledge والمعرفة الضمنية أو الكامنة الخفية (Embedded or Tacit or Implicit Knowledge) وقد تناولت الدراسة هذا التقسيم بشيء من التفصيل، بوصفه احد المتغيرات الأساسية في الدراسة، وكما هو موضح أدناه :

أ. المعرفة الظاهرة :

وفقا لما يراه (Allen,2003:37) فان المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) هي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين ، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة ، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتاتها ومستنداتها ، وأسس ومعايير التقييم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها ، ويضيف (Daft,2001:259) أن المعرفة الظاهرة هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة ، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing about) .

ويرى (السياني،2001:4) أن المعرفة الظاهرة هي ذلك النوع من المعرفة المعممة لدى جميع العاملين بالمنظمة ، سواء كانوا تنفيذيين أو مدراء ، لذلك تسمى بالمعرفة الجماعية Collective Knowledge أو المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge ، وهي تمثل جانب المعرفة الظاهر والمكتشف والقابل للانتقال والتشارك للجميع ومن قبل الجميع في أي وقت وبصورة سهلة ، وبهذه الخصائص يصبح هذا النوع من المعرفة شبيه بالسلعة العامة التي يستهلكها منتسبي المنظمة .

ب. المعرفة الضمنية :

يرى (Allen,2003:37) ان المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge) تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية ، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة ، فالمعرفة الضمنية هي التي يستتبطها الإنسان وهي غير قابلة للكتابة والتوثيق فهي خبرة داخل الممارسة الإنسانية لكل واحد منا ، اما (دهمش وابو زر 2004) فيشيران الى ان المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة المخزنة في عقول الافراد والتي تتصف بالمهارات والقدرات الشخصية التي لا يمكن نقلها او تحويلها للآخرين ويصعب الرقابة عليها ، ووفقا لـ (Baker:2000) فان المعرفة الضمنية هي الاكثر صعوبة في الاستقرار والثبات كمهارات او ممارسات لدى الافراد او مجموعات العمل لكي يمكن اظهارها كأداء في المهام المعطاة لهم ، فهي تمثل الخبرة الفردية لقواعد التفكير المنظم والحدس ولقدرة على الحكم ، وبذات الوقت لا يمكن ترميزها وإيصالها الى الآخرين في الغالب (ياسين،2007:7) ، ومن وجهة نظر (Daft,2001:259) فان المعرفة الضمنية تعرف بانها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي ، وعادة ما يصعب وضعها في رموز او كلمات ، وتشير الى ما له صلة بمعرفة- كيف (Know-How) ، فالمعرفة الضمنية هي التي نعرف عنها اكثر

مما يمكن ان نقول عنها . فهي مرتبطة بالأحاسيس والخبرات الكامنة في اذهان الاشخاص المميزين ، وهي خبرات نوعية تكاد تكون مقتصرة على هؤلاء الأشخاص .

فهي المعرفة التي يمتلكها ويحتفظ بها الفرد ، أي تلك التي تبقى حيازتها والتصرف بها في شكل فردي ، وتسمى لذلك بالمعرفة الفردية Individual Knowledge ، وبما أنها كذلك تظل المعرفة الفردية معرفة كامنة لدى المنشأة ، لا تتحرر او تظهر في الغالب إلا وقت الحاجة إليها وباستدعاء الشخص الذي يحملها .

وبالتالي يمكن القول بان المعرفة الكامنة تشتمل على المعلومات التي من الصعب التعبير عنها أو تحويلها إلى صيغ رسمية أو المشاركة فيها ، ويمارسها الفرد بشكل حدسي وذلك بدلاً من التعبير عنها بشكل مجموعة حقائق أو تعابير يمكن إيضاحها وتفسيرها للآخرين ، فهي تعبير عن معرفة الكيفية ، وتكتسب بشكل غير محسوس من خلال الخبرة والممارسة وخاصة عندما يكون للفرد انغماس في البيئة التي يعمل فيها .

3. مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management concept

حظي موضوع إدارة المعرفة (KM) باهتمام كبير في جو تنافسية ، العالم من قبل الأكاديميين من كتاب وباحثين والتنفيذيين من مدراء ومسؤولين . وذلك لما تحققة هذه الممارسة من مزايا اقتصادية وتنافسية .ومن المنظمات الكبيرة التي استخدمت إدارة المعرفة وحققت جراء ذلك الكثير من المنافع الخطوط الجوية البريطانية British Airways وموتورولا للاتصالات Motorola, Inc. والخطوط الجوية الأمريكية USAA والوكالة الأمريكية لأبحاث الفضاء NASA و Xerox وهيليوت باكرد Hewlett-Packard(HP) وغيرها (McShane & Glinow,2000:23) .

ففي عالم اليوم هناك الكثير من الذين ينادون بتطوير القدرات الأساسية التي لا يمكن تقليدها والتي تستند على المعرفة ، ولكي تصبح المعرفة هي أساس الميزة المستدامة ، فان هذه المعرفة يجب إدارتها وجعلها جاهزة للنشر والانتشار داخل المنظمة ، ولكن يجب الحذر من الانتشار إلى المنظمات الأخرى ، فالمعرفة التي لا يمكن نشرها داخل المنظمة ستبقى ملكية خاصة لعدد قليل من الأفراد وذلك بدلاً من أن تكون ملكاً للمنظمة بأكملها وبالتالي سيكون لها تأثيراً محدوداً على قدرة المنظمة على خلق القيمة .

اذ يرى (Natarajan & Sherhar,2000) أن ظهور إدارة المعرفة يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم : وهي تتمثل في كيفية تقفي اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية ،وكيفية استخدام تقنية المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة ، وأخيراً الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (Learning Organizational) في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة (ياسين، 2007: 15) إذ شهد العقد الماضي تطورات وتحسينات مستمرة في موضوع إدارة المعرفة وذلك بغية تعظيم الاستفادة من الأفكار الخلاقة والمبادرة والإبداعات والخبرات المعرفية وتطبيقاتها التي أصبحت تشكل سبقا للمنظمات المتنافسة من اجل البقاء في مراكز الريادة ، وعلى الرغم من هذا الاهتمام الكبير لم يحظ مصطلح إدارة المعرفة بتعريف واحد شامل ومتفق عليه ، بل اختلفت حوله آراء الكتاب والباحثين كغيره من المصطلحات، ومما ساعد على ذلك كونه مصطلحاً مازال قيد

التطور والاكتشاف ، إن هذا الاختلاف لم يمنع ظهور العديد بل الكثير من التعاريف بل عمل كحافز يدفع المنظرين إلى التسابق في اكتشاف خفايا وأسرار إدارة المعرفة والآتي بعض من هذه التعاريف :

إذ يشير (أبو دية ، 2004 : 2) إلى إدارة المعرفة على أنها " وصف لكل ما يتصل بالتعامل مع المعرفة بدءاً من حيازتها Acquisition Knowledge ومروراً بتوصيفها Knowledge Representation وتنظيمها Knowledge Organization ثم معالجتها Knowledge Manipulation " ،

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية ، وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء ، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع ، بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار . وعرفت أيضاً على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها ، واستخدامها ونشرها ، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة . وفي تعريف آخر عبر عن إدارة المعرفة بالمعادلة :

$$\text{Knowledge Management} = f (\text{Information, Culture, Skills})$$

والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة هي دالة للمعلومات والثقافة والمهارات (مصطفى، 1998: 2).

ونظراً لما يتمتع به موضوع إدارة المعرفة من أهمية قصوى في سد الفجوة الرقمية والمعرفية، فقد حرصت العديد من الدول الغربية على أن يصبح لديها وزراء للمعرفة. وتشير الإحصاءات إلى أن الإنفاق العالمي على إدارة المعرفة قد ارتفع من 2 مليار دولار عام 1999 إلى 12 مليار عام 2003 ، وفي الولايات المتحدة الأمريكية قدر إنفاق الشركات والمؤسسات على إدارة المعرفة نحو 4.8 مليون دولار عام 2000 ارتفع إلى 8.4 مليون دولار عام 2003 (صيام، 2004: 8) .

ويدرك عدد كبير من المدراء أن إدارة المعرفة تعد أكثر المصادر التنظيمية فائدة لهم ، وهذا ما دعا لبيولات الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيوليت باكارد (HP) لقول عبارته الشهيرة : " لو أن هوليت باكارد عرفت من قبل ما تعرفه الآن لحققنا ثلاثة أضعاف أرباحنا " ، وتوجز هذه العبارة التحدي الذي يواجه إدارة المنظمات التي تسعى لإيجاد قيمة إضافية من المعرفة المتوفرة لديها ، والأصل في إدارة المعرفة (KM) هو المشاركة أي إشراك العاملين والموظفين في إدارات وأقسام وسلاسل المؤسسات والشركات في تقاسم (Sharing) المعارف المتجددة التي تساعد على مزيد من التميز والنجاح في أنشطتها لتحقيق المزيد من الأرباح، فهذه الأرباح تنعكس في النهاية بشكل إيجابي على الأمن الوظيفي للعاملين وعلى تحسين دخولهم وأوضاعهم المعيشية اقتصادياً واجتماعياً وسيكولوجياً ، إلا أن عملية تقاسم المعلومات والمعارف تحتاج إلى بيئات وأجواء يتميز العمل فيها بالشفافية (Transparency) والانتماء والولاء (Loyalty) والتعلم (Learning) وروحانية فريق العمل (Team Work) والرغبة العالية في استخدام "تقاسم المعرفة" للمصلحة العليا للشركة أو المنظمة بعيداً عن الأنانية والانغلاق والاحتكار ، فالإيجابيات تعظم الفوائد للعمل

بينما السلبيات تؤدي إلى حصول ظاهرة الاختناقات أو عنق زجاجة (Bottlenecks) التي تعيق انسياب المعلومات والمعارف.

ويشير (صيام، 2004: 6) إلى أن إدارة المعرفة هي محاولة المنظمات وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات من أجل تحقيق ما يأتي :

أ . نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات .

ت . فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة .

ث . تنظيم تلك المعرفة في قاعدة بيانات لأجل تحقيق الآتي :

(اولا) السماح لبقية العاملين بالحصول على منفذ سهل وعملي للوصول إلى مواقع المعرفة .

(ثانيا) دفع أو توصيل معارف محددة مسبقا إلى العاملين اعتمادا على حاجاتهم التي حددها مسبقا .

مما سبق ذكره صاغ الباحثان تعريفا خاصا بإدارة المعرفة نص على " ان ادارة المعرفة هي الادارة التي تخطط وتنظم وتنسق وتسيطر على كافة الفعاليات المتعلقة بالتنظيم او القسم او أي نظام خاص بإيجاد المعرفة او الحصول عليها وتطويرها وتخزينها واسترجاعها ونشرها ، بما يضمن حسن استخدام الموارد المعرفية.

4 : عمليات إدارة المعرفة :

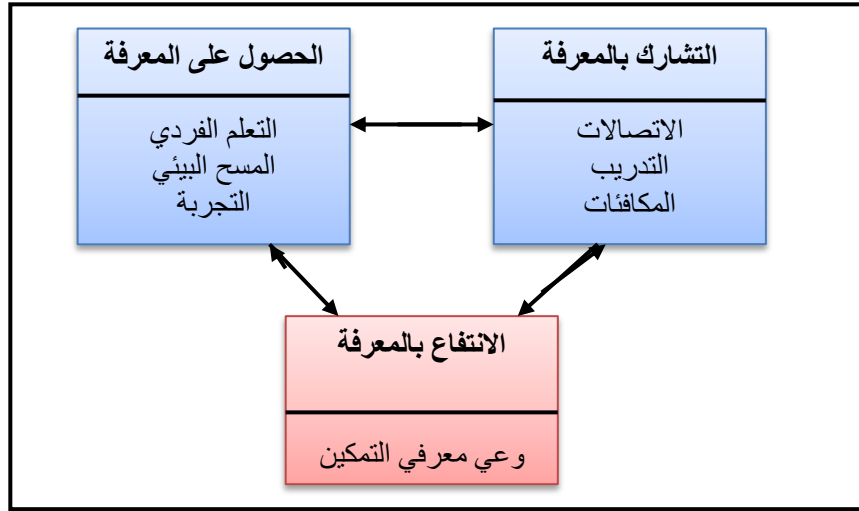
تناولت اغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية ، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك ، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق وإعادة الاستخدام (الكبيسي، 2002: 67) ، ويشير (McShane & Glinow, 2000: 20) إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن عدة مراحل لتطوير قدرة المنظمة للحصول على المعرفة والمشاركة بها والانتفاع منها من اجل البقاء والنجاح ، وان المنظمات التي تتبع ذلك يطلق عليها بالمنظمات المتعلمة لأنها تتعلم عن بيئتها الداخلية والخارجية من اجل البقاء والنجاح ، وان القدرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة وهياكل وقيم تنظيمية والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة ، حيث يؤلف النسيج المعرفي في المنظمة اداة موجهة لأنماط التفكير * الاستراتيجي ومؤثرة في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي لتحقيق الاهداف المتوخاة .

*. يشير اغلب كتاب الفكر التنظيمي الى ان انواع المفكرين تتمثل بـ :

1. التركيبي : من يسعى لاكتشاف نقاط التشابه في اشياء قد تبدو غير متشابهة ويسعى لأجراء عمليات تركيب ويهتم بالتغيير .
2. المثالي: يرحب بأكثر عدد ممكن من وجهات النظر ويسعى للحلول المثالية ويهتم بالقيم.
3. العملي : على استعداد لتأييد القيام بأي عمل مهما كان ، ويبحث عن اقصر الطرق لتحقيق المكاسب ، ويهتم بالتجديد والابتكار .
4. التحليلي: يستخدم المنطق والاستنتاج ، ويسعى لأفضل الطرائق و، ويهتم بالحلول العملية.
5. الواقعي: يعتمد على الحقائق وراء الخبراء ، ويسعى للحلول اللازمة لسد الاحتياجات الحالية ، ويهتم بالنتائج الملموسة .

وسواء ادرك الانسان ام لا ، فانه في واقع الامر يستعمل مجموعة من الاستراتيجيات المعينة عند تفكيره في المشاكل او القرارات وهذه الاستراتيجيات تعكس نوعية الاداري كمفكر ، ومن الممكن ان يستعمل الاداري نوع او اكثر من التفكير (توفيق ، 2003: 110) ، ومزيديا من التفاصيل يقترح الباحثان الرجوع الى (Michael Armstrong, 1986: 440-500) ، والشكل (3) يوضح العناصر المكونة لعمليات إدارة المعرفة .

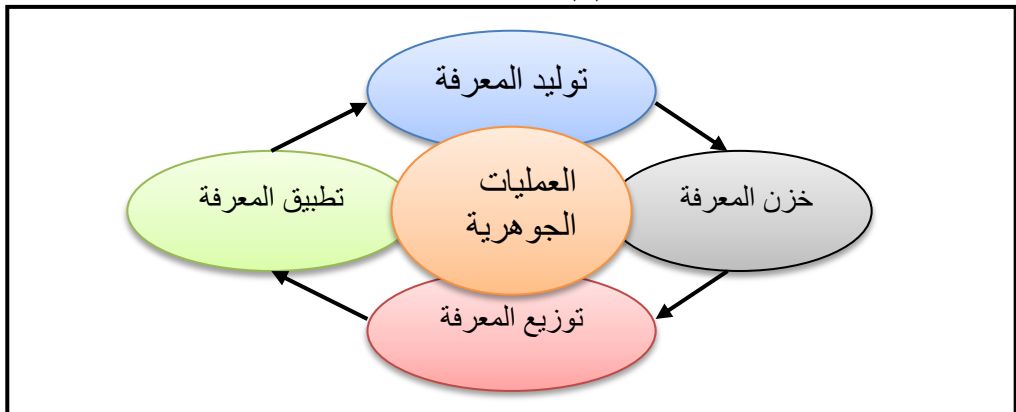
الشكل (3) عناصر عمليات إدارة المعرفة



Source: (McShane & Glinow , 2000 : 21).

وهناك عدة نماذج تصف عمليات إدارة المعرفة ، منها ما جاء به Heisig;2001 من ان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتكون من توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها ثم تطبيقها (الكبيسي، 2002: 68) ، والتي يوضحها الشكل (4) ادناه :

الشكل (4) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر : (الكبيسي ، 2002 : 68).

ومن هذه النماذج أيضاً، ما قدمه (Maier,2002:236) إذ حدد عمليات إدارة المعرفة بالاتي:

أ. اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition فالمعرفة يمكن ان تكتسب من جهات عديدة .

ب. بناء أو تكوين المعرفة Knowledge Creation او Knowledge Construction.

ث. تنظيم المعرفة Knowledge Organization : بعد أن يتم تكوين أو اكتساب المعرفة ، يمكن أن ترتبط مع بقية عناصر المعرفة .

ج. نشر المعرفة Knowledge Publication .

ح. توزيع المعرفة Knowledge Distribution .

خ. بحث واسترجاع المعرفة Knowledge Search and Retrieval .

د. تطبيق المعرفة Knowledge Application وهو هدف إدارة المعرفة.

ذ. تطوير المعرفة Knowledge evolution وهي جميع المهام التي هدفها تحسين المعرفة.

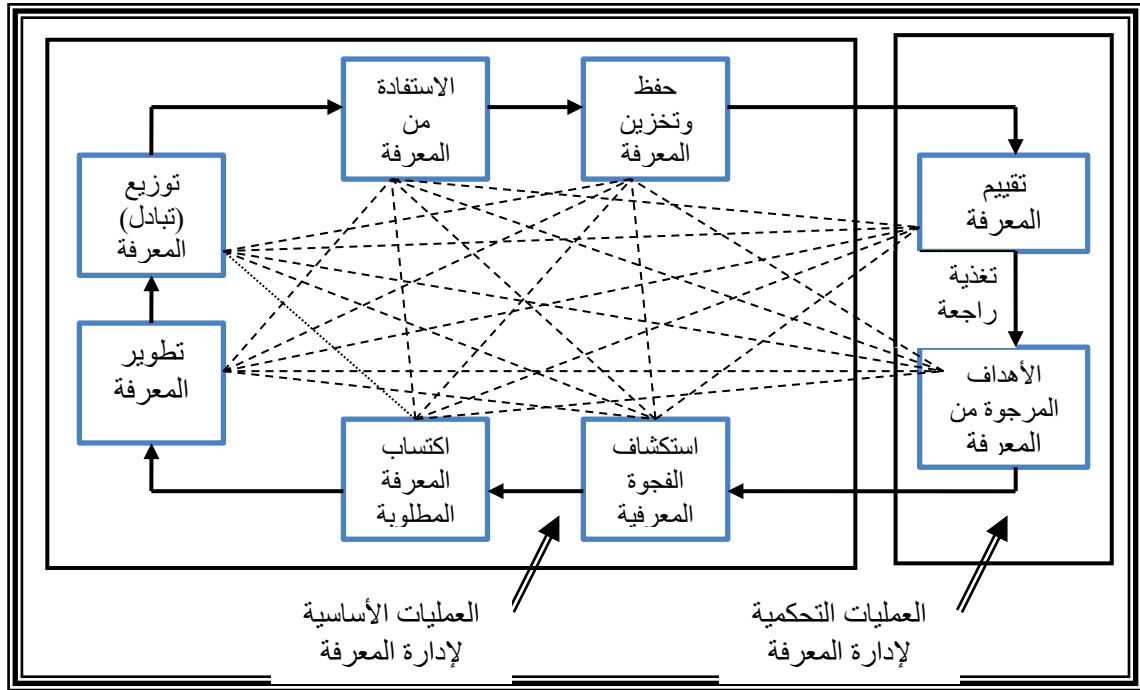
ر. شطب المعرفة ، فيما يخص المعرفة غير المهمة زمنياً حيث تحذف بشكل نظامي من قواعد المعرفة العاملة في المنظمة.

وبالنسبة إلى (أبو دية،2004: 6) فإن جوهر إدارة المعرفة يقوم على تطبيق المهام الثلاثة التالية:(تطبيق المعرفة ،نشر المعرفة ثم تكاثر/توليد المعرفة)، ويوضح سبب تأخير توليد المعرفة إلى الخطوة الثالثة إلى أن نظم برامج إدارة المعرفة تقترح دائماً دورة مختلفة " Life Cycle reversed " تبدأ من تطبيق المعرفة ، لان المنظمات كافة لا تبدأ عملية المعرفة من المربع الأول حيث أن لدى أي منظمة مقادير كبيرة من المعرفة عند التفكير في تبني مبادرات وبرامج لإدارة المعرفة .

ويرى (السياني،2001: 6) أن المعرفة لا تمثل في حد ذاتها هدفاً او مهمة بالنسبة لإدارة المعرفة ، بل في كيفية إدارتها إدارة سليمة وبما يخدم الأهداف ، لذا يتوجب على إدارة المعرفة القيام بعمليات عديدة تتكامل فيما بينها ، هذه العمليات يمكن تقسيمها إلى جزأين رئيسيين ، الجزء الأول ويشمل ما يسمى بالعمليات الأساسية لإدارة المعرفة Central processes وهي تلك العمليات التي تتعامل مع مورد المعرفة في شكل عملياتي وتنفيذي Operational activities ، أما الجزء الثاني فيشمل ما يسمى بالعمليات التحكمية Control processes فهي التي تعمل على ربط Establishment موضوع المعرفة بالاستراتيجية المعرفية لإدارة المعرفة وتمثل بذلك العمليات الرقابية على المعرفة ، وستعتمد دراستنا هذه العمليات ذاتها كونها الاشمل من بين النماذج المطروحة والتي يوضحها الشكل (5) .

ويرى الباحثان أن عمليات إدارة المعرفة تنطلق من اللحظة التي تدرك فيها المنظمة وجود فجوة معرفية وتتحرك باتجاه غلق هذه الفجوة عن طريق ابتكار أو اكتساب معارف جديدة تضاف إلى المخزون المعرفي في المنظمة وتتفاعل معه عن طريق الخزن الفاعل لتتطور وتصبح أكثر أهمية لكي يعاد توزيعها ونشرها على الأفراد من اجل تطبيقها ضمن عمليات المنظمة .

الشكل (5) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: (السنياني ، 2001 : 6) .

ثانيا : الابداع التنظيمي

هناك مفاهيم عديدة لموضوع الابداع والابداع التنظيمي والتي وردت ضمن مداخل عديدة لباحثين في الادبيات الإدارية ، ويعرف الابداع على انه جملة من الافكار المفيدة الجديدة والتي تتصل بحل المشكلات واعاده تركيب الانماط المعروفة من المعرفة ، كما لا يقتصر الابداع الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها واعداد السوق فحسب بل يتعدى ليشمل الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسها ونتائج التدريب والرضا عن العمل وبالتالي الى زياده الإنتاجية (الصرن،2000:28) وقد اشار (1994، scott & brucek) الى ان الابداع التنظيمي هو اعتماد وتطبيق الافكار الجديدة والمفيدة وتضمن هذه الافكار تكيف لنواتج العمليات من خارج المنظمة ، كما انطلق (حسن، 2000 : 331) من فكره ان الفرد المبدع يمتلك مهارات اضافية لأبداع مثل القدرة على تحميل الغموض وعدم الحكم المبكر على الاشياء بالإضافة الى المهارات الشخصية والخبرة المتنوعة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات.

وقد قام بعض علماء الإدارة (تايلور) الى تقسيم الابداع الى مستويات مختلفة مثل الابداع التعبيري، الانتاجي، الاختراعي، الابتكاري ، الانبثاقي (الزهري،2002 : 58).

اولا: مفهوم الابداع التنظيمي

يعد موضوع الابداع التنظيمي من احد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الادارة بشكل خاص ،وفي العلوم الاخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام ، على الرغم من انه يعتبر من اكثرها اثارة للجدل ، ومن الظواهر

المعقدة بسبب تعدد الاشكال والمخرجات التي يظهر بها ، وتنوع طرق واساليب تحقيقه وإنجازه ، وكثرت العوامل التي يتأثر بها وكذلك بسبب تعدد العلوم والمجالات العلمية التي تناولت الدراسات والابحاث ، وهذا ما أكدته الكثير من اعلام البحث في هذا المجال على انه من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للابداع .

كما عرف (Robbins, 1993: 679) الابداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الانتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الابداع في المنظمات من أحداث تحسينات تقود ألي خلق شيء ذي قيمة وأحداث تطوير جوهري وهائل ، ويمكن أن تشتمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الانتاج والهياكل التنظيمية ، والطرق الجديدة في التكنولوجيا ، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والانتظمة الادارية. وعرفه (Hage, 1999: 199) على انه ممارسة أو العملية التي ينبثق عنها أحداث فكرة وسلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو اي ممارسه أداريه جديدة ، بحيث يترتب عليها أحداث نوع من تغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة ، وعرفه (Daft, 2000: 51) الابداع التنظيمي عملية التبنّي التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المنظمة أو البيئة العامة لها ، أما (Suliman, 2001)، فقد عرف الابداع التنظيمي بأنه العملية الناتجة عن مجموعه من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة التي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد افكار جديدة الى جانب ذلك ظهر الابداع التنظيمي بمسمى آخر وهو الابداع الاداري والذي لا يختلف كثيرا عما قدمه الآخرون من تعريفات للابداع التنظيمي (أيوب، 2004: 346).

كما عرفه (أيوب، 2004: 347) بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل الى شيء جديد غير مألوف ، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمعية بشكل عام .

يلاحظ مما سبق بأن علماء وباحثي الادب الاداري لم يختلفوا كثيراً حول مفهوم الابداع التنظيمي والابداع الاداري باستثناء (Awamleh, 1994) الذي اختلف قليلاً في التعريف من حيث التركيز على جانب العملية التطبيقية للأفكار الجديدة أو التغيرات التي قد تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، ولعل السبب في ذلك قد يعود الى المحور ومجال البحث الذي أعتمد عليه كل باحث في تعريفه للابداع ، وهذا ما تطرق اليه (العساف، 1999: 304) في كتابه بعنوان (السلوك الاداري في المنظمات المعاصرة) والذي ينظر الى الابداع من مداخل مختلفة يمكن تلخيصها بما يأتي :

1. التركيز على العملية الإبداعية : حيث ان الابداع كعملية تتبع مسارات غير عادية وخالقة لتقديم تصورات جديدة من خلال ايجاد علاقات بين المتغيرات والتي تؤدي الى تكوينات وتركيبات او تنظيمات جديدة يقوم بها فرد او مجموعه من الافراد.

2. التركيز على الانتاج الابداعي وحل المشكلات: وهي مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تسعى الى حل المشكلات والتي تقود الى انتاج الشيء الجديد وذو القيمة من قبل الفرد او الجماعة بالشكل الذي يتميز به عن غيره من المنتجين .

3. التركيز على المراحل الأساسية التي تمر بها العملية الإبداعية : وهي التي تركز على المراحل الاولى التي يمر بها العمل الابداعي منذ الشعور بوجود مشكله ما ومرورا بمرحلة الاعداد والتحضير ومرحلة الاحتضان ومرحلة الاشراف وانتهاء بمرحلة التحقيق .

ثانيا. علاقة الابداع والابتكار The Relevance Between Innovation & Creativity

لقد تم استخدام الابداع (Innovation) في كثير من الابحاث في شكل مرادف للابتكار (Creativity) واعتبر البعض ان التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما اكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما ، ولكن البعض الاخر من الباحثين والدارسين ميز بين الابداع والابتكار من زوايا معينة واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية ، ونبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال :

اشار (Cook,2000:6) ، الى ان العلاقة بين الابداع (Innovation) والابتكار (Creativity) هي علاقة تكاملية ، حيث ان هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على (الافكار، العاملين ، والتمويل) تؤدي الى الاتيان بأفكار غير مألوفة ،ومخرجات تشتمل على (الابداع والنمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي الى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الانتاج وتحقيق المكاسب المادية.

كما عرفت (Amabile) الابتكار الاداري على انه عبارة عن عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة ، اما (ياسين ، 2007 : 298) فقد استخدم الخلق كمصطلح مرادف للأبداع والابتكار واعتبر ان ولادة شيء جديد غير مألوف او حتى النظر الى الاشياء بطرق جديدة ، بينما اقترح (Cumming, 1998:21) بان الابداع (Innovation) يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل ، بينما الابتكار (Creativity) هو الذي يعمل على قبولية او تشكيل تلك الاشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها ، واما الباحثان (Ahmed & Wang,2002:417) ، فقد عرفا الابداع (Innovation) على انه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الانماط التقليدية والتي تعمل على ايجاد افكار جديدة ذات اصاله وقيمه عالية ، وتعتبر المرحلة الاولى لعملية التحسين المستمر ، بينما اعتبروا الابتكار (Creativity) انه التطبيق لتلك الافكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين. اما في قواميس العلوم الإدارية واللغوية ، فقد عرف الابداع والابتكار على النحو الاتي:

وعرف (بدوى ،1984) الابداع والابتكار معا بكتابه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بانهما درجة الخلق لدى الفرد والانحراف بعيدا عن الاتجاه الاصلي والانشقاق عن التسلسل العادي في التفكير الى تفكير مخالف كليه(مصطفى ، 1998: 50) .

اما (Rosenberg,1978:111)، فقد عرف الابداع في كتابه قاموس الإدارة والاعمال بانه عبارة عن افعال الانسان التي ينتج عنها افكار اصيله جديده تؤدي الى تحقيق نتائج فريده، واما الابتكار فهو النشاط الذي يؤدي الى تطبيق الافكار الإبداعية الى انجاز عملي ، وطبقا للموسوعة البريطانية الحديثة (The New Encyclopedia Britannica) فقد عرف الابداع على انه القدرة على الاتيان بشيء جديد او حل جديد لمشكلة ما او طريقه او اسلوب جديد او اعاده صياغه لشكل ما. وفي قانون معجم اللغة العربية المعاصر فقد عد (Cowan,1980: 46).

ان الابداع يحمل عده معان تعود الى نفس المعنى وهي الابتكار Creativity ، والأصالة Originality ، والانجاز الفريد Unique achievement ، والتشكل الجديد Shaping ، والشيء العجيب Marvelous ، والنقرد Singularity ، والحدائث Fashioning ، وفي قاموس (Webster, 1978: 46) عرف الابداع بانه الانجاز ببراعة وتكوين القدرة والتفكير الابداعي ، ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التدخل والعلاقة ما بين الابداع

والابتكار وكثير من الدراسات والابحاث لما تميز بين مصطلحي الابداع والابتكار وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين ، اما اولئك الذين ينضرون الى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار ان الابداع مرحله تسبق مرحله الابتكار ، ويعتبرون ان الابداع هو عملية توليد وايجاد الافكار الجديدة وغير المألوفة، اما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجه نحو التطبيق العملي لما يأتي به الابداع من افكار واره وطرق واساليب، بمعنى ان عملية الابتكار هي عملية تكميلية للأبداع ، وتأسيس على ذلك يعتقد المؤلف انه لا يوجد فوارق كبيره تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الابداع والابداع والابتكار طالما ان معظم الدراسات والابحاث العلمي و التربوية اجمعت على انهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسة كالطلاقة والبراعة ، وسعه الخيال ، والمرونة والأصالة ، والقدرة على تحسس المشكلات وادراك طبيعتها ، والميل الى ابراز التفاصيل واستخلاصها ، بمظهر مبدع ، وكذلك طالما ان كلا منهما يأتي بمخرجات جديده او اضافات تهدف اولا واخيرا الى تحسين اداء المنظمة كما يمكن القول انه مهما اختلفت او تعددت وجهات نظر الدارسين والباحثين والمفكرين الاداريين حول مفاهيم الابداع التنظيمي او الاداري ، الا انه يلاحظ بان كل تلك المفاهيم التي ذكرناها سابقا يمكن ان تتلخص بالمعاني او التفكيكات التالية:

1. تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة بهدف اداء افضل على الخدمة او المنتج او العملية او الطرق والاساليب .
2. ايجاد او توليد افكار او اساليب او طرق جديده بهدف التحسين على المنتج او الخدمة او العملية او الاجراءات داخل المنظمة.
3. تبني افكار او اساليب او طرق او ممارسات جديده بهدف احداث التغيير على العمليات الإدارية او على المنتجات او الخدمات التي تعمل بها المنظمة.

ثالثا : دوافع الابداع التنظيمي Organizational Innovation Motivations

يتفق معظم الدارسين والباحثين في هذا المجال بأن هناك دوافع ملحمة فرضت على المنظمات واداراتها على مختلف المستويات لتبني الابداع اسلوبا ومنهجاً ، ولعل ذلك يعود الى أهم الاسباب التالية:

1. التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت، وما زالت تواجه، المنظمات ، الامر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وانشطه داعمه للابداع لتتمكن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية وإيجاد وتطوير حلول وافكار واره جديده تمكنها من النمو والديمومة .
2. ازدياد التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات وتحولات العالمية الجديدة، مما ادى الى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات امام المستهلك (حريم، 2004: 347).

3. الاستجابة الى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجيا وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الانتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن والمستهلكين ، مما فرض ذلك على المنظمات الاستجابة لهذه الثورة من خلال اجراء بعض التغييرات الادارية بشكل ابداعي من اجل ان تواكب الثورة التكنولوجية ، ولتتمكن من المنافسة ومواصلة المحافظة على رضا زبائنهم والبقاء في البيئة .

4. ندرة الموارد: الامر الذي يتطلب ايجاد طرق ابداعية ملائمة لتحقيق الاهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.

5. زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين التي ادت الى اكتساب المستهلك بزيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الاضافية وذات الجودة الافضل، وتنعكس هذه المعرفة على نوعية الطلب للمستهلك للسلع والخدمات والمنتجات ، وبالتالي تنعكس على المنظمات وسعيها الى تلبية رغبات المستهلك ،اضافه لذلك فانه المستهلكين يطلبون معلومات تفصيليه عن الخدمات والمنتجات ، والمنظمات بحاجة لتوفير هذه المعلومات للمستهلكين بالوقت والسرعة المناسبين ، سعيها وراء كسب رضاهم ، ويعتبر الابداع احد اهم الموارد او الوسائل التي تحقق لزبون او المستهلك نوعا من التغيير والاضافات ، وكسر حاجز الروتين .

6. المسؤولية الاجتماعية : نظرا لمبدئ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتبادلة ما بين المنظمات والعاملين فيها، فقد اصبحت المنظمات تعيش في واقع اكثر وعي ومرونة، وتعمل على زيادة اسهمها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمه للأبداع تعمل على تنمية الابداع لديهم وذلك انطلاقا من كونهم جزءا مهما من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة ، وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية.

رابعا. العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع التنظيمي

هناك بعض الدراسات التي سعت لإظهار شكل العلاقة بين المعرفة والابداع التنظيمي ، فقد اشار (ford & nigel,1996:1) ، على ان المعرفة الجديدة تبدأ من الافراد في المنظمات الذين لديهم البصيرة وترشدتهم الى الابداع الجديد .

كما اشارت دراسة (Collinson & Molina, 1998:81) ان الافراد المبدعين الناصحين هم الذين يكونون المنظمات والتي تطور العملية التنظيمية لكي تسهل عليه تكامل المعرفة ، وقد استنتجت دراسة (مصطفى،1998) والتي بعنوان (اثر المعرفة التقانية والسلوك الابداعي في مستوى اداء بعض المنظمات الصناعية) ان قدره الافراد (الفنيين) على حل المشكلات والتغيير وتشجيع الابداع تتأثر بمستوى ادراكهم واكتسابهم المعرفة من بيئة المنظمة.

كما اشارت دراسة اخرى (mcelroy,2000) الفكرية والمعنوية بـ (استخدام ادارة المعرفة لتعزيز الابداع) الى ضرورة التمييز بين جانبين العرض والطلب في ادارة المعرفة الى توزيع ونشر المعرفة المتوفرة الذي يعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والابداع هذا من جانب العرض والتي تلبي حاجات المنظمة الى معرفه جديده والتي تملي الى الابداع والتعلم هذا من جانب الطلب (Helfat & Raubitschek,2000: 974) .

اما استنتاج دراسة (Relfat & Raubitschek,2000: 975) المعنوية بـ (تتابع الانتاج : تقييم المنظمة للمعرفة للإمكانيات ، للمنتجات) ان المنتجات المعتمدة على المعرفة التنظيمية (الضمنية والظاهرة) ، يمكن ان تؤدي الى ميزه تنافسيه من خلال الابداع .

كما اكد (kuratko & welsch,2000) ان التراكم المعرفي يعد اول مراحل عملية الابداع وان ادارة المعرفة ومن خلال توليدها ونقلها الى الافراد والوحدات داخل المنظمة تسهل عليه تطوير السلع والخدمات .

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ان نستنتج جملة من المؤشرات منها ان العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع علاقه ايجابيه تزايديه وان تأثيراداره المعرفة لم يكن مقتصرًا على بعد معين او نوع معين من الابداع وانما تأثيرها في الغالب شاملا للابداع التنظيمي (قدره وتبني) كما ان تأثير ادارة المعرفة لا يقتصر على نوع واحد من المعرفة بل شمل كلا النوعين (الضمني والظاهري) بالإضافة الى غيرها من المؤثرات

الفصل الثالث

الجانب العملي ونتائج البحث الاحصائية

اولاً: خصائص عينة البحث

يظهر الجدول (1) خصائص السمات الديموغرافية لأفراد عينة البحث حيث تتضمن سبعة متغيرات فرعية على النحو التالي :

1. الجنس : بلغ عدد الذكور (47) بنسبة (94%) وعدد الإناث (3) بنسبة (6%) من المجموع الكلي ، وهو مؤشر على ضعف التوجه نحو اسناد المناصب القيادية في هذه المنظمة للعنصر النسوي .
2. العمر: توزعت اعمار العينة على فئات عمرية ثلاثة و لكن بنسب مختلفة و هي : من (30-39) سنة ما نسبته (10%) و الفئة الثانية (40-49) سنة ما نسبته (70%)، والفئة الثالثة (50-59) سنة ما نسبته (20%) .
3. مستوى التحصيل العلمي : شكل حملة البكالوريوس ما نسبته (80%) من عينة البحث و بذلك تكون النسبة الاكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى ، تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم بما نسبته (14%) من العينة ، كما شكل حملة شهادة الماجستير ما نسبته (2%) من العينة واخيرا شكل حملة شهادة الاعدادية ما نسبته (2%) وهو مؤشر على ضعف توجه المنظمة المبحوثة لتعيين حملة الشهادات العليا او تشجيع الموظفين على اكمال دراستهم العليا .
4. مدة العمل في المنظمة الحالية : بلغت الفئة (6-10) سنوات ما نسبته (30%)، و الفئة (11-15) سنة ما نسبته (28%)، و الفئة (16-20) سنة ما نسبته (42%)، و هي من المؤشرات التي تدل على تمتع افراد عينة الدراسة بالخبرات الوظيفية طويلة الأمد .
5. عدد المنظمات (دوائر الكهرباء) التي عمل بها الموظف سابقا : شكلت الفئة الأكثر و هي تمثل ثلاث منظمات ما نسبته (48%)، تليها الفئة التي تمثل منظمتين بنسبة (46%)، و الفئة التي تمثل منظمة واحدة بنسبة (6%) و هذا يعطي مؤشرا على تنوع الخبرات و الدور الوظيفي لعينة الدراسة .
6. مدة الخبرة في المنظمات التي عمل بها الموظف : شكلت الفئة الرابعة (16-20) سنة ما نسبته (50%) وهي الأعلى، تليها الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) و نسبتها (40%)، و شكلت الفئة الثالثة (11-15) سنة ما نسبته (10%) .

جدول (1) خصائص عينة البحث

المتغير	الفئات و التسميات	العدد	النسبة
1. الجنس	ذكر	47	%94
	أنثى	3	%6
	المجموع	50	%100
2. العمر	29-20	-	-
	39-30	5	%10
	49-40	5	%70
	59-50	35	%20
	60 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	50	%100
3. المستوى التعليمي	ماجستير	2	%4
	بكالوريوس	40	%80
	دبلوم	7	%14
	اعدادية	1	%2
	المجموع	50	%100
4. مدة العمل في المنظمة الحالية	5 سنوات فما دون	-	-
	6-10 سنوات	15	%30
	11-15 سنة	14	%28
	16-20 سنة	21	%42
	21 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	50	%100
5. عدد المنظمات التي عمل بها الموظف سابقا	واحد	3	%6
	اثنان	23	%46
	ثلاثة	24	%48
	أربعة	-	-
	خمسة فأكثر	-	-
	المجموع	50	%100
6. مدة الخبرة في المنظمات التي عمل بها الموظف	5 سنوات فما دون	-	-
	6-10 سنوات	-	-
	11-15 سنة	5	%10
	16-20 سنة	25	%50
	21 سنة فأكثر	20	%40
	المجموع	50	%100

المصدر : اجابات افراد العينة على الاستبانة

ثانيا: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد المعرفة الادارية و الابداع التنظيمي
جدول (2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد المعرفة الادارية

المصدر : نتائج تحليل الاستبانة

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اولا: المعرفة الضمنية لايوجد لدي مشاعر تثير القلق قبل حدوث الاشياء المهمة وغير المتوافقة	6	31	3	5	5	3,56	1,6
2	في بعض الاحيان لدي القدرة في حل المشكلة التي أفلقتني وانا يقظا	20	15	6	6	3	4,06	1,9
3	لدي القدرة في الانسجام مع الاشخاص الاداريين بالمقارنة مع المبدعين	18	17	5	7	3	3,08	2,0
4	لدي خبرات فنية وأدارية في مجال عملي الوظيفي	25	22	1	2	صفر	4,4	0,8
5	الخبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة امتلاكها	24	25	1	صفر	صفر	4,4	0,6
6	اوظف الخبرة في مجال المحافظة على ثقافة الشركة	23	26	1	صفر	صفر	4,46	0,3
7	امتلك القدرة على تعليم العاملين في الشركة	20	23	5	2	صفر	4,01	1,02
8	أتمتع بمهارات التعامل مع الزبائن في الشركة	21	22	3	2	صفر	4,01	1,21
9	اقوم بتوظيف الطاقات التي أمتلكها في توجيه العاملين في برامج البحث والتطوير	20	20	6	3	1	4,01	1,32
10	ثانيا: المعرفة الظاهرة مدى معرفة الشركة بحجم الطلب ونوعه في سوق الشركة	12	16	18	3	1	3,7	1,75
11	امتلاك الشركة للمعرفة المسبقة بمقدار واستجابة السوق لمنتجاتها	10	16	13	8	3	3,44	2,32
12	قابلية إدارة الشركة بمعرفة امكانية تميز المستهلك للعلامة والاسم التجاري الخاص بها	12	13	8	10	7	3,26	2,11
13	لدى ادارة الشركة تصورات ومعلومات عن درجة ولاء المستهلك للشركة	13	8	9	11	9	2,9	2,93
14	تمتلك الشركة فكرة عن قدرات المنافسين لها	16	8	10	10	6	3,36	3,21
15	لدى ادارة الشركة القدرة على معرفة السياسات المستقبلية للمنافسين	14	12	6	10	8	3,48	2,98

يلاحظ من الجدول (2) الذي يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد المعرفة الادارية الضمنية والظاهرة ، وعلمنا نجد ان الفقرة (6) الخاصة بدور الموظف في توظيف خبراته الفنية والادارية في مجال المحافظة على ثقافة الشركة قد حصلت على وسط حسابي عالي (4,46) و تشتت اقل (0,3) وهي تدل على انسجام الموظف مع ثقافة منظّمته وانعكاس ذلك على تفاعله مع بقيت العاملين والتاثير فيهم لتعزيز البحث والتطوير في السبل القيمة لتحقيق الابداع .

جدول (3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد الابداع التنظيمي

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اولا : ابداع فني الشركة بادرت الى طرح منتج جديد	2	15	13	12	8	2,8	2,4
2	المواد والاجزاء المتصنعة من البدائل المحلية اسهمت بطرح منتج جديد	20	15	10	3	2	3,96	2,8
3	براءات الاختراع التي حصلت فيها الشركة ساعدت على تقديم منتج جديد	6	25	12	7	-	4,2	2,1
4	بعض المواد الاولية التي دخلت في عملية الانتاج اجريت الشركة عليها بعض التعديلات على تركيبها	21	16	8	3	2	4,58	1,3
5	اقامت الشركة على اجراء تعديلات جزئية في اداء العمليات الانتاجية	7	8	23	10	2	3,53	1,8
6	ادخال التحسينات على المنتجات الحالية جاءت نتيجة براءات اختراع التي حصلت عليها الشركة	5	24	11	6	4	3,4	2,3
7	ثانيا: ابداع اداري السياسات التي اتبعتها الشركة في مجال التعيين والمكافآت والترقيات والتدريب كانت جديدة	2	4	29	8	7	2,7	1,9
8	الانظمة الحاسوبية المستخدمة في العمليات الادارية اجرت الشركة عليها تغييرات جذرية	4	6	25	10	5	3,08	2,2
9	المشاركة في اتخاذ القرارات اللامركزية استخدمت الشركة انماط جديدة	8	23	9	7	3	3,5	1,8
10	اسلوب التعيين ونظم الحوافز والمكافآت قامت الشركة باجراء تعديلات عليها	11	22	8	4	5	3,6	2,7
11	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقليل المركزية في الشركة تتميز بالمرونة	13	23	16	5	3	4,02	2,3
12	البرامج الحاسوبية ونظم المعلوماتية في الشركة اجريت عليها تعديلات	5	8	27	3	7	3,02	2,4

المصدر : نتائج تحليل الاستبانة

يلاحظ من الجدول (3) الذي يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد الابداع التنظيمي الفني والاداري ، وعلمنا نجد ان الفقرة (4) الخاصة بدور الشركة في اجراء بعض التعديلات على تركيبة المواد الاولية التي دخلت في عملية الانتاج كوجه مهم من اوجه الابداع الفني قد حصلت على معدل اجابات عال (4,58) وتشتت قليل (1,3) وهي تدل على ان ادارة الشركة تعمل على توظيف الابداعات الفردية والجماعية لتحقيق الابداع الفني واستثمار البدائل في تطوير مخرجاتها الانتاجية .

ثالثا : تحديد مستوى الأهمية النسبية لأداره المعرفة والابداع التنظيمي

اسفرت نتائج استجابة المدراء حول متغيرات اداره المعرفة ومتغيرات الابداع التنظيمي الموضحة في جدول (4) الخاص بقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الى ما يأتي :

جدول (4) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لأداره المعرفة و الابداع التنظيمي

المتغيرات	اداره المعرفة		الابداع التنظيمي	
	الظاهرة	الضمينية	الفني	الاداري
الوسط الحسابي	3,200	3,800	3,300	3,700
الانحراف المعياري	0,844	0,610	0,794	0,915

المصدر : من اعداد الباحثان استنادا الى تحليل الاستبانة

يخلص الباحثان من الجدول انف الذكر الاتي من النتائج :

1. بلغ الوسط الحسابي للمعرفة الضمنية (3,200) وبتشتت قدره (0,844) ، مما يظهر مستوى من المعرفة بشكل معتدل لدى مدراء الشركة ، بينما نلاحظ متغير المعرفة الظاهرة حصل على متوسط حسابي قدره (3,800) وانحراف معياري مقداره (0,610) وهو مستوى فوق المتوسط ، مما يؤشر امتلاك مدراء هذه الشركة معرفة حول حاجة السوق من منتج الشركة ومتطلبات الزبائن ، وبذلك يكون الوسط العام لأداره المعرفة لدى مدراء هذه الشركة بمستوى متوسط .
2. اما في مجال الابداع التنظيمي ،حيث نلاحظ من جدول (4) ان الابداع الفني قد حصل على وسط حسابي قدره(3,300)، وبتشتت(0,794) ، بينما كان الوسط الحسابي للابداع الاداري (3,700)، وبتشتت قدره (0,915) ، وهو مستوى فوق المتوسط ، الامر الذي يؤكد وجود ابداعات اداريه في الشركة عينه البحث ، حيث اتبعت الشركة سياسات كامله او جزئيه على هياكلها التنظيمية او لتباعها لسياسات جديده في مجال التدريب ومنح الحوافز ، وهذا ما لمسها الباحثان من خلال الزيارات الميدانية للشركة المبحوثة او من خلال المقابلات الشخصية مع بعض السادة مدراء الاقسام .

2. تحديد طبيعة العلاقة بين اداره المعرفة و الابداع التنظيمي

لغرض اختبار فرضيات البحث والتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيراته ، فقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب (spearman) ، باعتباره مقياسا لا معلميا وتحت مستويين معنويين (0,05) و(0,01) ، وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والاجمالي لمعرفة معنوية العلاقة الارتباطية لكل متغير فرعي ، وكما مبين في جدول (5) :

- 1.المعرفة الضمنية : حققت المعرفة الضمنية علاقات معنوية مع الابداع الفني والابداع الاداري ، حيث بلغت قيمه معامل (0,318 ، 0,755) (rs) على التوالي وهي داله معنوية عند مستوى (0,05) و(0,01).

ان النتائج اعلاه اظهرت علاقات قوية بين المعرفة الضمنية والابداع التنظيمي ، وهذا يعني ان المعرفة الضمنية تخدم دورا مهما في عملية الابداع من خلال تقديم افكار جديدة او ابتكار خدمات جديدة تقدمها الشركة لزيائنها، اي ان الابداع التنظيمي يتجه نحو التزايد من ارتفاع مستوى المعرفة الضمنية للمدراء ، وهذا الامر يوفر دعما كافيا لقبول صحة الفرضية على المستويين الفرعي والاجمالي ، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى .

2.المعرفة الظاهرة : نلاحظ من جدول (5) ان هذه المتغير يرتبط بعلاقه معنويه مع من (الابداع الفني ، الابداع الاداري) بمعامل ارتباط قدره (0,221) (0,502) على التوالي وهي علاقته داله عند مستوى (0,01) ، وهذه النتائج اشرت للمعرفة الظاهرة علاقته ضعيفة مع الابداع الفني ، الامر الذي يؤكد بان المعرفة الظاهرة قد لا تكون حاسمه في الابداع التنظيمي وبالتالي لا يوفر دعما كافيا لأثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية .

نلاحظ من الجدول المذكور ان العلاقة بين اجمالي ادارته المعرفة واجمالي الابداع التنظيمي هي علاقة معنوية عند مستوى (0,01) ب (0,429) وهذا يعني ان الابداعات لدى المدراء تحتاج الى العديد من انواع المعرفة وعلى ضرورة التجانس بين الانواع المختلفة للمعرفة وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية.

جدول (5) علاقة ادارة المعرفة بالأبداع التنظيمي

الابداع التنظيمي	الابداع الاداري	الابداع الفني	الابداع التنظيمي
			اداره المعرفة
**0,522	**0,755	*0,381	المعرفة الضمنية
0,241	**0,502	0,221	المعرفة الظاهرة
*0,429	0,478	0,215	اجمالي المعرفة

معنوي عند مستوى (0.01).

المصدر : من اعداد الباحثان استنادا الى تحليل الاستبانة

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

توصل الباحثان الى اهم الاستنتاجات الاتية :

1. ان مدراء الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ ، يمتلكون مستوى مقبول من المعرفة الضمنية ، ولكن المعرفة الضمنية بنسبة اقل من الظاهرة ، وهذا مؤشر ان الشركة استفادت من المعرفة الظاهرة لدى المدراء ، اي المعرفة حول البيئة ومتطلبات الزبائن .
2. تأثر 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 استفادة من الابداعات الادارية لدى مدراء الشركة وخاصة في مجال اتخاذ القرار وحل المشكلات وتشجيع الابداع ، ولكن بنسبة اقل في مجال القدرة على التغيير بسبب خوف العاملين من مقاومة التغيير .
3. وجد من خلال التحليل ان هناك علاقات معنوية بين كل من المعرفة الضمنية والابداع الفني والاداري ، وهذا يعني ان الشركة قد استفادت من الافكار الجديدة للمدراء وابتكار خدمات جديدة قدمتها شركة توزيع الطاقة الكهربائية لزيائنها في جانب الكرخ .
4. اما العلاقة مع المعرفة الظاهرة فقد كانت معنوية مع الابداع الاداري وضعيفة مع الابداع الفني .
5. 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 .
6. تأثر ان هناك توافر لإدارة المعرفة (الضمنية والظاهرة) وتجانسها لدى مدراء الشركة المبحوثة والمتمثلة بالمهارة والخبرة والمعرفة حول متطلبات البيئة الخارجية ، تسهم هذه كلها في توفير القدرات الابداعية في مجال اتخاذ القرار وتشجيع الابداع وبالتالي تعزيز الابداع التنظيمي ، اي ان هناك تأثير لإدارة المعرفة بالابداع التنظيمي .

ثانياً : التوصيات

بالمقابل اوصى الباحثان باعتماد ما يلي من توصيات :

1. ضرورة استثمار المعرفة الضمنية للمديرين في تحويلها الى معرفه ظاهرة من خلال تحفيزهم لإظهار قدراتهم العقلية والذهنية وخبراتهم عبر الحوار والتدريب المباشر وتحويلها الى معرفة موثقة وخاصة في ظل الظروف المتغيرة التي يمر بها البلد .
2. نظر لتخوف العاملين من اي عملية تغيير (مقاومة التغيير) تحدث في الشركة بسبب الخوف على مستقبلهم ، لذا يوصي الباحثان على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال توفير ضمانات لهم ومساهمتهم والاخذ بأرائهم فيما يتعلق بسياسات الشركة المستقبلية وبعض القرارات التي تخص العاملين لكي يزيد من ولائهم للشركة ورفع الخوف عنهم من التغيرات التي تحصل فيها ، سيما موضوع الرواتب او

- تخفيضها نتيجة الظرف الاقتصادي الذي يمر به البلد في الوقت الحاضر كنتيجة لتلبية متطلبات الدولة العسكرية ، ومجابهة الارهاب .
3. الاستثمار الامثل للقدرات الإبداعية التي يمتلكها المدراء وصياغة هذه القدرات بشكل طرق وافكار جديدة تسهم في تطور الشركة من خلال ابتكارات تسهم في تطوير الخدمات للمواطنين بما يساعد الشركة على الاستمرار في البيئة الخارجية والحفاظ على دعم المستهلكين بترشيد استهلاكهم للطاقة .
4. التأكيد على ضرورة اعادة النظر بالهيكل التنظيمية ومحاولة جعلها مرنة والى اشاعة ثقافه المشاركة واعادة تحديد الاهداف وضرورة اعادة النظر بنظام الحوافز والمكافئات من خلال محاولة التركيز على التحفيز وزيادة الدافعية وربط ذلك بالنتائج بدلا من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية.
5. وضع سياسات جديدة للتقويم تعتمد على مدى مساهمة مدراء الشركة في تعزيز الموجودات المعرفية للشركة وقدرتهم على تحفيز الاخرين في المشاركة في المعرفة والتشجيع على الابداع معيارا لذلك.
6. ضرورة اعادة النظر في توصيف الوظائف وخاصة الفنية منها بما يتلاءم وتطورات عصر المعرفة والتحول الى الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الموجودات الفكرية غير الملموسة (القدرات العقلية والذهنية) اكثر من الموجودات المادية والقدرات البدنية.

ثبت المصادر

اولا: المصادر العربية :

1. ايوب ، نادية حبيب (2000) ، " العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية " ، مجله الإدارة العامة،المجلد40، العدد 21.
2. بدوي، احمد زكي (1984) ، "معجم مصطلحات العلوم الإدارية" ، الطبعة الاولى ،بيروت :دار الكتاب اللبناني.
3. حسن ، راوية (2000) ، " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر .
4. حريم ،حسين (2004) ، "السلوك التنظيمي :سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
5. الخفاجي ، نعمه عباس ومنصور، طاهر محسن (2008) ، " قراءات في الفكر الاداري المعاصر " ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
6. الزهري ، رنده (2000) ، " الابداع الاداري في ظل البيروقراطية " ، مجلة عالم الفكر ، المجلد(30) ، العدد (3) .
7. مصطفى ، شعيب أبراهيم (1998) ، " أثر المعرفة التقنية والسلوك الابداعي في مستوى اداء بعض المنظمات الصناعية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال ، جامعة الموصل.
8. السباني ، محمد (2001) ، " المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية : الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة " ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة فيلادلفيا ، الأردن .
9. الصرن، رعد (2001) ، " ادارة الابداع والابتكار " ، دار الرضا ، دمشق ، سوريا .
10. صبري ،هالة احمد (2004) ، " العرب والمعرفة والمستقبل " ،جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن.
11. محجوب، بسمان فيصل (1987) ، "اخلاق العمل ودورها في السوق الاجتماعي" ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين ، العدد (22) ، نينوى ، العراق .
12. الكبسي ، صلاح الدين عواد (2002) ، " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .
13. ياسين ، سعد غالب (2007) ، " ادارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات " ، دار المناهج للنشر ، عمان ، الاردن .

ثانيا: المصادر الاجنبية:

1. Collinson. S.& Molina. A.(1998.), " Reorganizing for knowledge integration and constituency building product development " , sony & Philips. Incoombs R.& Green.

2. Cook. Petter (2000), "**The Creativity Advantage .Is your Organization the Leader of the Pack**" .UK: Gower. AL Dershort.
3. Cowan J. Milton (1980) , "**A Dictionary of Modern Written Arabic**" .3rd Ed. London :Macdonald &Evans LTD .
4. Cumming .Brain (1998), "**Innovation overview and future challenge**", European Journal of Innovation Management.1. 21_ 29 .
5. Daft. Richard L.(2001) , "**Organization Theory and Design**" , 7th Ed. New York :South Western Publishing.
6. Ford & Nigel , "**from information to knowledge management information science principles & practice**" , form internet
7. Hage .J.T (1999) , "**Organizational innovation and organizational change**" . Annual Reviews Social 25.597-622.
8. Helfat C.E.& Raubitschek. R. (2000) , "**product sequencing :co-evolution of knowledge. Capabilitesand products** ". S M J. VOL.21.Issue 10-11.
9. .Robbins ,Stephen (1993) "**Organizational Behavior : Concepts Controversies and Applications**" , 6th Ed . New Jersey: prentice Hall Inc.
10. Scott. S.G &Bruce. R.D. (1994), "**Determinants of innovative behavior: path model of individual innovative in the work place**". A M J. VOL.37.No.3..
11. McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , 2000 , "**Organizational Behavior , International edition**" , McGraw-Hill Companies , Inc. ,USA, p21 .
12. Nonaka I . & Takaeuchi .H .(1995) , "**The Knowledge creating company**". New york. NY
13. Wang. Catherine and Ahmed pervaiz (2002) , "**Learning through quality and innovation**, Managerial Auditing Journal. 17.417-423.
14. .Webster Noah(1978) , "**Webster's New Twentieth Century Dictionary of English Language**" , 2nd Ed , New york :Collins Word Co. Ltd.

السيد المحترم

تمثل هذه الاستبانة الأداة التي تمكن الباحثان من الإيفاء بمتطلبات إعداد بحثهم الموسوم:

المعرفة الادارية وعلاقتها بالابداع التنظيمي**بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ**

وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة ، بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً ان الإجابة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي ، ولا داعي لذكر الاسم او العنوان الوظيفي .

ملاحظات عامة:

1. يرجى الاطلاع على المصطلحات التي ارتأينا إدراجها ضمن الاستبانة لأجل إزالة اللبس والغموض فيها، قبل البدء بتأشير موافقكم تجاه العبارات.
 2. يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع العبارات المطروحة .
 3. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة ، اذ نحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
 4. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة كاملة" للتحليل.
- والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اولا : الخصائص الشخصية والديمغرافية :

المتغير	الفئات و المسميات	الاختيار
الجنس	ذكر	
	أنثى	
العمر	29-20	
	39-30	
	49-40	
	59-50	
	60 سنة فأكثر	
	ماجستير	
المستوى التعليمي	بكالوريوس	
	دبلوم	
	اعدادية	
	5 سنوات فما دون	
مدة العمل في المنظمة الحالية	10-6 سنوات	
	15-11 سنة	
	20-16 سنة	
	21 سنة فأكثر	
	واحد	
عدد المنظمات التي عمل بها الموظف سابقا	اثنان	
	ثلاثة	
	أربعة	
	خمسة فأكثر	
	5 سنوات فما دون	
مدة الخبرة في المنظمات التي عمل بها الموظف	10-6 سنوات	
	15-11 سنة	
	20-16 سنة	
	21 سنة فأكثر	
	5 سنوات فما دون	

ثانيا : المعرفة الإدارية

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	اولا: المعرفة الضمنية لايوجد لدي مشاعر تنثير القلق قبل حدوث الاشياء المهمة وغير المتوافقة					
2	في بعض الاحيان لدي القدرة في حل المشكلة التي أفلقتني وانا يقظا					
3	لدي القدرة في الانسجام مع الاشخاص الاداريين بالمقارنة مع المبدعين					
4	لدي خبرات فنية وأدارية في مجال عملي الوظيفي					
5	الخبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة امتلكها					
6	اوظف الخبرة في مجال المحافظة على ثقافة الشركة					
7	امتلك القدرة على تعليم العاملين في الشركة					
8	أتمتع بمهارات التعامل مع الزبائن في الشركة					
9	اقوم بتوظيف الطاقات التي أمتلكها في توجيه العاملين في برامج البحث والتطوير					
10	ثانيا: 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 تميز المستهلك للعلامة والاسم التجاري الخاص بها					
13	لدى ادارة الشركة عن تصورات ومعلومات عن درجة ولاء المستهلك للشركة					
14	تمتلك الشركة فكرة عن قدرات المنافسين لها					
15	لدى ادارة الشركة القدرة على معرفة السياسات المستقبلية للمنافسين					

ثالثا : الابداع المنظمي

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	اولا : ابداع فني الشركة بادرت الى طرح منتج جديد					
2	المواد والاجزاء المتصنعة من البدائل المحلية اسهمت بطرح منتج جديد					
3	براءات الاختراع التي حصلت فيها الشركة ساعدت على تقديم منتج جديد					
4	بعض المواد الاولية التي دخلت في عملية الانتاج اجريت الشركة عليها بعض التعديلات على تركيبها					
5	اقامت الشركة على اجراء تعديلات جزئية في اداء العمليات الانتاجية					
6	ادخال التحسينات على المنتجات الحالية جاءت نتيجة براءات اختراع التي حصلت عليها الشركة					
7	ثانيا: ابداع اداري 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					
10	اسلوب التعيين ونظم الحوافز والمكافآت قامت الشركة باجراء تعديلات عليها					
11	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقليل المركزية في الشركة تتميز بالمرونة					
12	البرامج الحاسوبية ونظم المعلوماتية في الشركة اجريت عليها تعديلات					