



العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة

دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات في الأردن

The Relationship between Knowledge Management Processes, Organizational

Innovation and its effect on Organizational Performance

An Applied Study at the ICT (Information and Communication Technology) sector

in Jordan

إعداد

ريتا موسى عبدالله العلي

إشراف

الدكتور ليث الربيعي

قسم ادارة الاعمال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012 /2013

-ب-

تفويض

أنا الموقعة أدناه " ريتا موسى عبدالله العلي " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالبحث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم : ريتا موسى عبدالله العلي

التوقيع :

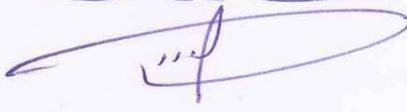
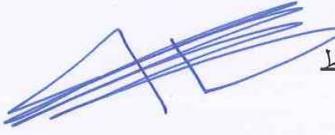
التاريخ : ٢٠١٣ / ٠٦ / ١٢

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها :

"العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة
:
دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات في
الأردن"

وأجيزت بتاريخ: 2013 / 06 / 12

التوقيع	الجامعة	العضو	اعضاء لجنة المناقشة
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً ومشرفاً	د. ليث الربيعي
	جامعة الاسراء	مناقشاً خارجياً	أ.د زكريا الدوري
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً	د. هيثم الزعبي

شكر وتقدير

بعد أن أكرمني الله عز وجل بإكمال هذه الرسالة وألهمني الطموح والمثابرة، أتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى جميع من أحاطني بالرعاية والتشجيع وأبدأ بمشرفي الدكتور ليث الربيعي، الذي كان عوناً لي وما بخل علي بمعلوماته وإرشاداته، وكان بجانبني دائماً ومؤمناً بقدرتي على إتمام هذا العمل آملة أن أكون عند حسن ظنه - إن شاء الله - .

والشكر موصول إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين منحوني وقتهم الثمين لمراجعة هذه الرسالة، والتفضل بوضع تعديلاتهم القيمة، والشكر إلى جميع أساتذتي في كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط الذين كان لهم الفضل الكبير في الوصول إلى هذه المرحلة وإنتاج هذا النتاج لما قدموه سلفاً من مواد علمية كان لها دور كبير في بلورة وصقل هذه الرسالة .

كما وأشكر الأساتذة محكمي الاستبانة، لما كان لملاحظاتهم من أثر في سهولة الاستجابة لفقرات الاستجابة والحصول على أكبر عدد ممكن من المستجيبين .

وأسأل الله التوفيق

الباحثة

ريتا موسى العلي

الإهداء

إلى كل من آمن بقدرتي ودعمني وشجعني

إلى كل من يسر لي الوصول إلى هدفي

إلى كل من صبر على انشغالي

أهدي هذا الجهد المتواضع

ریتا موسى العلي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الاهتمام
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانجليزية
	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1-1) : المقدمة
2	(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	(3-1) : أهمية الدراسة
4	(4-1) : أهداف الدراسة

5	(5-1) : فرضيات الدراسة
9	(6-1) : أنموذج الدراسة
10	(7-1) : حدود الدراسة
10	(8-1) : محددات الدراسة
11	(9-1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
15	(1-2) : المقدمة
17	(2-2) : إدارة المعرفة
36	(3-2) : الإبداع الإداري
50	(4-2) : أداء المنظمة
54	(5-2) : الدراسات السابقة العربية والاجنبية
61	(6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
64	(1-3) : المقدمة
64	(2-3) : منهج الدراسة
64	(3-3) : مجتمع الدراسة واهميتها
66	(4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

68	(3-5) : أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
71	(3-6) : المعالجة الاحصائية المستخدمة
72	(3-7) : صدق أداة الدراسة و ثباتها
	الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات
75	(4-1) : المقدمة
75	(4-2) : تحليل نتائج الدراسة
95	(4-3) : اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات
119	(5-1) : النتائج
122	(5-2) : الاستنتاجات
123	(5-3) : التوصيات
	قائمة المراجع
126	اولاً : المراجع العربية
	ثانياً : المراجع الأجنبية
132	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
30	ملخص عمليات إدارة المعرفة وفق للدراسات السابقة والباحثين في المجال قيد الدراسة	جدول رقم (1-2)
67	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	الجدول (1-3)
68	مصادر بناء الاستبانة	جدول (2-3)
73	معامل الثبات لمتغيرات المقياس (كروناخ ألفا)	جدول رقم (3-3)
76	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية نجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة المعرفة محور يد المعرفة مرتبة حسب الأهمية	الجدول (1-4)
77	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية نجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة المعرفة محور باب و تحويل المعرفة مرتبة حسب الأهمية	الجدول (2-4)
79	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية نجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة المعرفة محور بين واسترجاع المعرفة مرتبة حسب الأهمية	الجدول (3-4)
81	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة المعرفة محور تشارك المعرفة مرتبة حسب الأهمية	الجدول (4-4)
83	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة المعرفة محور تطبيق المعرفة مرتبة حسب الأهمية	الجدول (5-4)

85	المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير الإبداع التنظيمي محور مفهوم الإبداع التنظيمي مرتبة حسب الأهمية	الجدول (4-6)
86	المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير الإبداع التنظيمي محور إبداع العمليات مرتبة حسب الأهمية	الجدول (4-7)
88	المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير الإبداع التنظيمي (المؤسسي) محور إبداع المنتج مرتبة حسب الأهمية	الجدول (4-8)
89	المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير الإبداع التنظيمي (المؤسسي) محور القدرات الإبداعية مرتبة حسب الأهمية	الجدول (4-9)
91	المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير أداء المنظمة محور الربحية مرتبة حسب الأهمية	الجدول (4-10)
92	المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير أداء المنظمة محور الحصة السوقية مرتبة حسب الأهمية	الجدول (4-11)
93	المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير أداء المنظمة محور النمو (المبيعات) مرتبة حسب الأهمية	الجدول (4-12)
94	المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير أداء المنظمة محور رضا الزبائن مرتبة حسب الأهمية	الجدول (4-13)
96	نتائج تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية، الحصة السوقية،	الجدول (4-14)

	النمو، رضا الزبائن	
103	نتائج تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على الأبداع التنظيمي (ابداع العمليات، ابداع المنتج، القدرات الإبداعية)	الجدول (4-15)
108	نتائج تحليل أثر الإبداع التنظيمي للمنظمة (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (الربحية ، الحصة السوقية ، النمو ، رضا الزبائن)	الجدول (4-16)
114	نتائج تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية ، الحصة السوقية ، النمو (المبيعات) ، رضا الزبائن) بوجود الإبداع التنظيمي (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الإبداعية) كعامل وسيط	الجدول (4-17)
115	ملخص اختبار الفرضيات	الجدول (4-18)

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
9	أنموذج الدراسة	شكل رقم (1-1)
20	الشكل الهرمي للمعرفة	شكل رقم (1-2)
27	نموذج Duffy لإدارة المعرفة	الشكل (2-2)
29	نموذج Jennex & Olfman لإدارة المعرفة	الشكل (3-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
133	قائمة بأسماء محكمي الإستبانة	1
134	الإستبانة	2

العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة
دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن

إعداد

ريتا موسى عبدالله العلي

إشراف

الدكتور ليث الربيعي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع الإداري وأثرهما في أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من منظمات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

تكون مجتمع الدراسة من المدراء العامين ، رؤساء هيئة المديرين أو من ينوب عنهم في منظمات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن والبالغ عددها 400 منظمة ، واشتملت عينة الدراسة على (46) فرد حيث شكلت العينة ما نسبته (11.5%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة .

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث مجالات هي: عمليات إدارة المعرفة، الإبداع الإداري وأداء المنظمة حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها: النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي، الانحدار البسيط والمتعدد)

ولاختبار الدور الوسيط للإبداع الإداري تم استخدام برنامج AMOS 18 لعمل تحليل

المسار وبيان الأثر المباشر والأثر غير المباشر.

وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

(1) تساهم عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصة السوقية ورضا الزبائن.

(2) واقع تبني المنظمات قيد الدراسة لعمليات إدارة المعرفة يشير إلى وعي المنظمات بأهمية هذه

العملية الإدارية خاصة بأن هذه المنظمات تستخدم المعرفة كمُدخل من مدخلات العملية الإنتاجية

(3) ضعف المنظمات بالإهتمام بتحديد الاحتياجات المعرفية والتركيز على اكتساب، تحويل،

وتشارك المعرفة مما قد يُوّجه هذه النشاطات في الاتجاه الخاطيء، إذ قد تكون احتياجات

المنظمة المعرفية تتطلب الحصول على أنواع أخرى من المعرفة أو من مصادر أخرى.

4) واقع مفهوم ومحاور الإبداع الإداري في المنظمات قيد الدراسة يشير إلى مدى أهمية وحساسية هذا العنصر لهذه المنظمات، إذ أنه في الغالب يشكل الفيصل في الميزة التنافسية التي تميز هذه المنظمات في الخدمات والحلول الإبداعية التي تقدمها للسوق.

5) تبين الدراسة بأن جوانب الإبداع الإداري تتميز بالجانب العملياتي (إبداع العمليات ، إبداع المنتج) وتضعف قليلاً في الجانب البشري (القدرات الإبداعية) لذا يتوجب على المنظمات إيجاد طرق لتنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وإيجاد السياسات الداخلية المتعلقة بربط التطور الوظيفي والحوافز بالنتائج الإبداعية المقدم.

6) مؤشرات الأداء للمنظمات قيد الدراسة كانت متوسطة وذلك قد يعزى للأزمات الاقتصادية والسياسية التي تعصف بالمنطقة، إضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة والمتابعة في مجال الهواتف الذكية، الأمر الذي أثر سلباً على بعض المنظمات في هذا القطاع.

7) يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر وغير مباشر نتائجها المالية.

ABSTRACT

**The Relationship between Knowledge Management Processes,
Organizational Innovation and its effect on Organizational Performance**
An Applied Study at the ICT (Information and Communication Technology)
sector in Jordan

Prepared by:

Rita Mousa Abdullah Al Ali

Supervisor:

Dr. Laith Al-Rubaiee

This study aimed to investigate the relationship between the practice of knowledge management processes, innovation and their effect on organizational performance .

The study population was the general managers, CEO's or their deputy managers in the telecommunications sector and information technology in Jordan , the total registered number of companies based on Intaj@ publications is 400 organizations, and included a sample of (46) individual where it formed percentage of (%11.5) of the total members of the study population.

To achieve the objectives of the study descriptive analytical method was used, and to collect the necessary data a questionnaire have been designed consisting three sections: the processes of knowledge management, innovation and organizational performance. The statistical analysis have been performed

using SPSS and by applying many statistical methods such as : Percentages and, the arithmetic mean, simple and multiple regression)

And to investigate the mediating role of the innovation program AMOS 18 have been used to apply the path analysis.

The study found a set of results including the following:

- 1) Knowledge management contributes in enhancing the organization's ability in achieving its objectives in regard to market share and customer satisfaction.
- 2) The reality of the adoption of the organization's under study for knowledge management processes indicates the awareness of those processes' importance , specially that organizations are using knowledge as an input of their production process .
- 3) Organizations weakens in the diagnoses and knowledge specification and focuses on the acquisition, conversion and sharing of knowledge which could draw these activities in the wrong direction.
- 4) The study shows the importance of innovation for organizations under study as it's often the component that shapes its competitive advantage in the offered products and services.
- 5) The study shows that organizational innovation is advanced in the operational side (process and product innovation) and weakens in the human related side (innovation capabilities), thus organizations should focus more in developing the innovation capabilities of this human resources.
- 6) Performance indicators for organizational under study were medium and that may be due to the economic and political crises in the region.

In addition to the rapid advancement in the smart phones industry which has impacted the ICT organizations.

- 7) Organizational innovation has enhances the role of KM processes and partnered with it for stronger effect on organizational performance (achieving better financial and operational results).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) : المقدمة

(2-1) : مشكلة الدراسة واسئلتها

(3-1) : أهمية الدراسة

(4-1) : أهداف الدراسة

(5-1) : فرضيات الدراسة

(6-1) : أنموذج الدراسة

(7-1) : حدود الدراسة

(8-1) : محددات الدراسة

(9-1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1) المقدمة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، وتتأثر المنظمات بشقيها العامة والخاصة، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع، بما يجري حولها، والسبب في ذلك أن المؤسسات تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض الكلفة، والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية.

وبناءً على ما ذكر اختارت الباحثة دراسة العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي كعاملين يؤثران على أداء المنظمة لبيان أثر هذه العلاقة التكاملية على أداء المنظمة وليس فقط دراسة كلاً على حدة كعامل مستقل.

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التغيرات التي تحدث في المنظمات نتيجة تطور البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه المنظمات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط. ولمجابهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة كنشاط يطلق الإبداع التنظيمي لتتفوق به المؤسسة على منافسيها.

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن باستخدام الإبداع التنظيمي كعامل وسيط يساعد على بيان تكامل هذه العلاقة.

واستناداً على ما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة عدد من التساؤلات كالاتي:

✓ **السؤال الأول:** إلى أي مدى تؤثر عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية، الحصة السوقية، النمو، رضا الزبائن)؟

✓ **السؤال الثاني:** إلى أي مدى تؤثر عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية)؟

✓ **السؤال الثالث:** هل هناك أثر للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (الربحية، الحصة السوقية، النمو، رضا الزبائن)؟

✓ **السؤال الرابع:** إلى أي مدى تؤثر عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية، الحصة السوقية، النمو، رضا الزبائن) بوجود الإبداع التنظيمي كعامل وسيط (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية)؟

(3-1) أهمية الدراسة

1- إبراز موضوع إدارة المعرفة وبيان أهميته بالنسبة لأداء المنظمات وخاصة قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن وذلك من خلال بيان العمليات المرتبطة به وآليات عملها وبيان العلاقة التكاملية مع الإبداع التنظيمي، إذ أن العديد من الدراسات المحلية تناولت موضوع إدارة

المعرفة إلا أن هذه الدراسة هي الأولى في المنطقة وباللغة العربية التي تبحث في العلاقة التكاملية بين المتغيرات الثلاث، على حد علم الباحثة وذلك استكمالاً للدراسة الأولى التي أطلقت في نيوزيلندا عام 2005 للباحثة جيني داروش Jenny Darroch إذ أن الدراسة الحالية هي إعادة التطبيق الأولى في الأردن والمنطقة المحيطة ككل منذ 2005 .

2- إن موضوع الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات أصبح مهماً لما يحققه من ميزة تنافسية تساعد على استقرار وثبات المنظمات على اختلاف أنواعها، وتتميز هذه الدراسة باهتمامها بدراسة العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأداء المنظمات وليس دراسة الإبداع التنظيمي كعامل مستقل.

3- محاولة الدراسة استقصاء الأثر بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأداء المنظمة لما له من أهمية في توجيه الجهود للإستثمار في هذه العمليات لرفد الميزة التنافسية للمنظمة وتحقيق أداءٍ عالي على المدى البعيد.

4- السعي للخروج بتوصيات تساعد القائمين على إدارة منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على إدارة رأس المال الفكري بشكل أكثر كفاءة بتوظيف عمليات إدارة المعرفة لخلق إبداع تنظيمي يطور أداء منظماتهم على المدى البعيد والقريب، حيث أن هذا القطاع يعد من القطاعات المميزة في الاقتصاد الأردني ويوصى بالاستثمار فيه من خلال البحث والتطوير، إذ أن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يشكل 14 % من مجموع الدخل القومي للأردن، ويوفر 80,000 فرصة عمل بشكل مباشر وغير مباشر (التقرير السنوي 2012 Intaj).

5- التوجيه لخلق فرص عمل جديدة في السوق الأردني بعامة وقطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات بخاصة لمحترفي إدارة المعرفة ومحترفي أنظمة المعلومات المرتبطة بها من خلال استقصاء الأثر الإيجابي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة.

(4-1) أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأداء المنظمة، وذلك من خلال:

(1) تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة في شركات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

(2) بيان أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

(3) التعرف على أثر الإبداع التنظيمي على أداء المنظمة في شركات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

(4) التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الإبداع التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن وبيان أثر العلاقة التكاملية بين المتغيرات

الثلاثة.

(5-1) فرضيات الدراسة

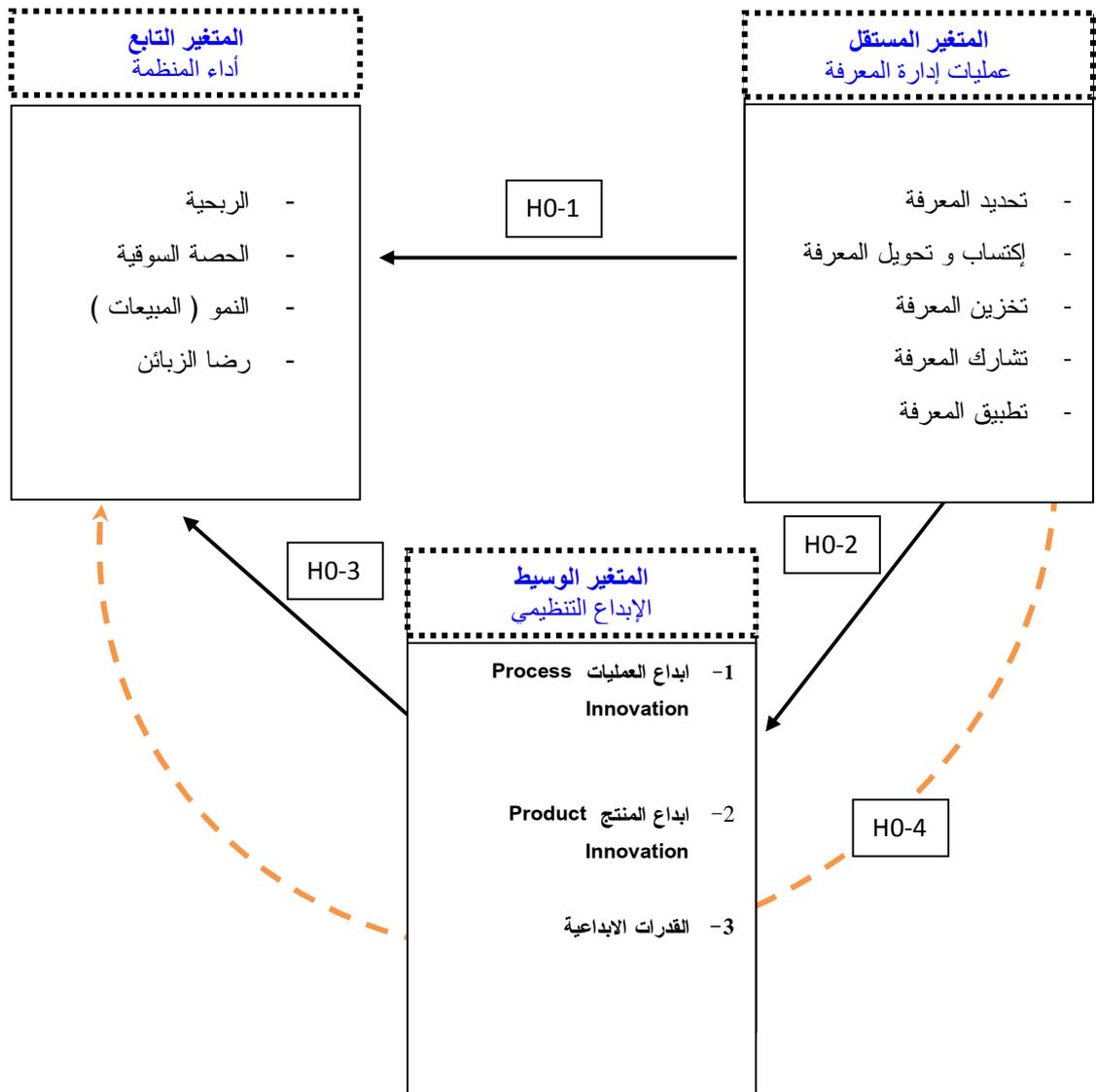
استناداً إلى مشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ **الفرضية الأولى H0-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية، الحصة السوقية، النمو، رضا الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الأولى H0-1-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثانية H0-1-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثالثة H0-1-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (النمو) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الرابعة H0-1-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (رضا الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- ✓ **الفرضية الثانية H0-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الفرعية الأولى H0-2-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الفرعية الثانية H0-2-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع المنتج) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الفرعية الثالثة H0-2-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ **الفرضية الثالثة H0-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (الربحية، الحصة السوقية، النمو، رضا الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- **الفرضية الفرعية الأولى H0-3-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (الربحية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثانية H0-3-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثالثة H0-3-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (النمو) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الرابعة H0-3-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (رضا الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ **الفرضية الرابعة H0-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، إكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية، الحصة السوقية، النمو، رضا الزبائن) بوجود الإبداع التنظيمي (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) كعامل وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

(6-1) نموذج الدراسة



شكل رقم (1-1)
العلاقة بين المتغير المستقل ، الوسيط والتابع (اعداد الباحثة)

(7-1) حدود الدراسة

حددت الباحثة دراستها بالتالي:

✓ **الحدود الزمانية:** هي الفترة الزمنية التي ستستغرقها الباحثة للعمل على الدراسة ومناقشتها وهي

الفصل الأول والثاني للعام الدراسي 2012/2013 .

✓ **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في

الأردن والمدرجة في جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات في الأردن وهيئة تنظيم قطاع

الاتصالات.

✓ **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من مديري منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات في الأردن التي تشملها الدراسة وفي مستوى الإدارة العليا فقط.

✓ **الحدود العلمية:** اقتصر على متغير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تحديد المعرفة، إكتساب

وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) ومتغير الإبداع التنظيمي

بأبعاد (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) ومتغير أداء المنظمة بأبعاد (الربحية،

الحصة السوقية، النمو، رضا الزبائن).

(8-1) محددات الدراسة

تتخصر هذه الدراسة في المحددات التالية:

1) تطبيق الدراسة على منظمات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وبالتالي

فإن تعميم النتائج سينحصر على القطاعات المشابهة لهذا القطاع من حيث كونها قطاعات

معرفة، عالية التقنية وتعتمد على المعرفة كمدخل لعملياتها الإنتاجية (اقتصاد المعرفة).

(2) المتغيرات التي شملتها هذه الدراسة وهي: عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأداء المنظمة.

(9-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

بعد مراجعة الكتب والمقالات الأدبية، والدراسات السابقة تم استخلاص التعريفات التالية:

(1) **إدارة المعرفة Knowledge Management**: العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات

المنظمة في ضوء تحديد الاحتياجات المعرفية واكتساب المعرفة وتحويلها و تخزينها والتشارك

فيها وتطبيقها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تجعل

المنظمة قادرة على تحقيق أفضل قيمة من المعرفة المتوفرة لديها.

(2) **تحديد المعرفة Knowledge Identification**: عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي

تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلاً مقارنة بما يجب على المؤسسة معرفته من خلال حصر

موجودات المعرفة، وهي ما يسمى عملية رسم خريطة المعرفة. وتم قياسه بالفقرات من (1 - 3

) في الاستبانة.

(3) **إكتساب وتحويل المعرفة Knowledge Acquisition & Conversion** : عملية إيجاد

المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة، وكذلك تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة

صريحة. وتم قياسها بالفقرات من (4 - 11) في الإستبانة.

(4) **خزن المعرفة Knowledge Storage**: الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في قاعدة

المعرفة التنظيمية ومستودعات المعرفة، وتقاس من خلال مدى توفر قواعد بيانات وأنظمة

معلومات لخرن المعرفة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على هذه المعرفة من الاستخدام غير المناسب أو السرقة. تم قياسها بالفقرات (12-21).

(5) **تشارك المعرفة Knowledge Sharing**: نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهامهم الجوهرية، وتقاس من خلال وجود أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية التشارك، وبيئة العمل المحفزة والمسهلة لتشارك المعرفة المضمره. تم قياسها بالفقرات (22-26).

(6) **تطبيق المعرفة Knowledge Application**: الممارسات والاستخدام والاستفادة منها في الواقع العملي، وبحيث يتم تجسيدها في العمل اليومي لكل وظيفة من الوظائف، وتقاس من خلال المبادرات والبرامج المعتمدة إضافة للمقاييس والمؤشرات للتحقق من مستويات تطبيق المعرفة. تم قياسها بالفقرات (27-33).

(7) **الأداء المؤسسي Organizational Performance**: النتائج المتحققه من تفاعل نشاطات منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومواردها أو الفرق بين الأهداف المالية والغير مالية المستهدفة من قبل المنظمة في فترة زمنية معينة وما تم تحقيقه على أرض الواقع، ويتمثل في هذه الدراسة في: الربحية، النمو(المبيعات)، الحصة السوقية ورضا الزبائن. تم قياسه بالفقرات (55-63).

(8) **الإبداع التنظيمي Organizational Innovation**: القدرة على توليد قيمة، منتجات، خدمات، أفكار أو إجراءات مفيدة وأصيلة غير مقلدة لما تم إنتاجه قبلاً. بشكل يحقق نوع من التغيير والتطوير في مخرجات المنظمة، كما وتتمثل في القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار

للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين، وقدراتهم وزيادة مواهبهم، لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل. تم قياسه بالفقرات (34-36).

(9) **إبداع العمليات Process Innovation**: القدرة على توليد إجراءات مفيدة وأصيلة غير مقلدة لما تم إنتاجه قبلاً بشكل يحقق نوع من التغيير والتطوير في مخرجات المنظمة، كما وتتمثل في القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين، وقدراتهم وزيادة مواهبهم لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل. تم قياسه بالفقرات (37-42)

(10) **إبداع المنتج Product Innovation**: القدرة على توليد قيمة، منتجات، خدمات، أفكار مفيدة وأصيلة غير مقلدة لما تم إنتاجه قبلاً لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل. تم قياسه بالفقرات (43-46)

(11) **القدرات الإبداعية Innovation Capabilities**: قدرة العاملين وسعيهم بالمنظمة لإبداع أساليب جديدة لإنجاز ما يكلفون به من مهام وإبداع منتجات أو عمليات أصيلة. تم قياسه بالفقرات (47-54)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) : المقدمة

(2-2) : إدارة المعرفة

أولاً : البيانات، المعلومات، والمعرفة

ثانياً : إدارة المعرفة

ثالثاً: أهمية المعرفة

رابعاً : أنواع المعرفة

خامساً: نماذج إدارة المعرفة

سادساً: عمليات إدارة المعرفة

(3-2) : الإبداع الإداري

أولاً : تعريف الإبداع

ثانياً : توجهات الإبداع وأبعاده

ثالثاً: مراحل وخطوات الإبداع

رابعاً: معوقات الإبداع الإداري وسبل تنميته

خامساً: أنواع الإبداع الإداري

(4-2) : أداء المنظمة

أولاً : تعريف أداء المنظمة

ثانياً : مداخل قياس أداء المنظمة

(5-2) : الدراسات السابقة العربية والاجنبية

أولاً : الدراسات العربية

ثانياً : الدراسات الأجنبية

(6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، وتتأثر المنظمات بشقيها العامة والخاصة، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع، بما يجري حولها، والسبب في ذلك أن المؤسسات تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض الكلفة، والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة Knowledge Management التي تعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها، إذ أن المعرفة (knowledge) هي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة (Daniels & Radebaugh, 2001 3-) و(عبود 2007).

ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المؤسسات، وكذلك من خلال توجه المؤسسات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال تعزيز ما يسمى الممارسات الأفضل Best Practice (حجازي ، 2004).

ومن الملاحظ بأن التنافس الشديد في الوقت الحالي هو على تنمية الموارد البشرية وإطلاق إبداعاتها، من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات والعمليات التي تطلق معارفهم الكامنة وتوفرها للمنظمة، بوصفها مورد لا تنحصر أهميته في تحقيق الفاعلية التنظيمية، كما كان ينظر إليها منذ عرفت البشرية قبل آلاف السنين فقط ، بل بوصفها المورد القائد لبقية الموارد المنظمة الأخرى أيضاً، لدورها في توفير هذه الموارد من جهة، وفي كيفية توظيفها بما يحقق أهداف المنظمات بغض النظر عن طبيعتها من جهة أخرى. وإذ أن الإبداع التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية، ودمجها لخلق معرفة جديدة تنتج إبداع سلعة product أو عملية process فإن الإبداع التنظيمي يشكل الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الموارد البشرية الكفوءة والتي بدورها تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الجودة والإبداع. (Nigar & Alper 2010)

وبناءً على ما ذكر اختارت الباحثة دراسة العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي كعاملين يؤثران على أداء المنظمة لبيان أثر هذه العلاقة التكاملية على أداء المنظمة وليس فقط دراسة كلاً على حدة كعامل مستقل.

(2-2) إدارة المعرفة

يعرض هذا المبحث مكونات عملية إدارة المعرفة، والتعرف على معاني الكلمات المفتاحية

المهمة في هذا المجال.

أولاً: البيانات، المعلومات والمعرفة

من الملاحظ التحول السريع إلى المجتمعات المعرفية، والاتفاق السائد أن المنظمات القادرة على سرعة التكيف والاستجابة للمتغيرات السوقية والاقتصادية والاجتماعية هي منظمات المعرفة knowledge organization والتي تستطيع تحديد وتقييم وإبتكار وتطوير أصولها المعرفية (Rowley, 2000) إذ أن المعرفة باتت الأداة التنافسية الأساسية في العديد من الصناعات. إن البنية الأساسية لعملية إدارة المعرفة هي المعرفة، والتي يختلط مفهومها مع مصطلحات البيانات والمعلومات ولذا يستوجب التفريق بينهما:

✓ البيانات Data:

يعرف البطاينة والمشاركة (2010) البيانات بأنها "مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة، يتم ابرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، فهي تمثل الأرقام والأصوات فهي المادة الخام من المعطيات والأفعال والأحداث"، ويعرف السبيعي (2008) البيانات بأنها "أوصاف بدائية لأشياء أو أحداث أو نشاطات وهي مخزنة ومصنفة ولكنها ليست منظمة لتعطي أي شيء يحمل معنى"، وعرفها (الطيبي 2010) بأنها "المادة الخام للمعلومات والتي عادة ما تكون مبهمه وغير مفهومة للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في المنظمة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب".

وبالنظر إلى التعريفات السابقة فإن البيانات هي حقائق، أرقام، أحداث أو علاقات غير منظمة وغير مبنية بشكل يمكن من استغلالها في اتخاذ قرار أو استشراق المستقبل أو حتى المفاضلة بين البدائل بحيث تسهم في تحسين أداء الأفراد أو المنظمات.

ويمكن الحصول على البيانات من مصدرين، المصدر الخارجي من الزبائن ومن السوق ومن مندوبي المبيعات ومن الموردين وأي من المتعاملين مع المنظمة. أما المصدر الداخلي فيمثل جميع البيانات المتنوعة من جميع الإدارات والأقسام والفروع وغيرها، وكذلك جميع الأنشطة المتوفرة في المنظمة من تقارير وأنظمة وأوامر وتعليمات وملاحظات (البطانية والمشاقبة، (2010)

✓ المعلومات Information :

عرف (قنديجي 2005) المعلومات بأنها "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول الى المعرفة واكتشافها"، وعرّفها (الطيبي، 2010) "بأنها مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذو معنى ومفيد للجنس البشري".

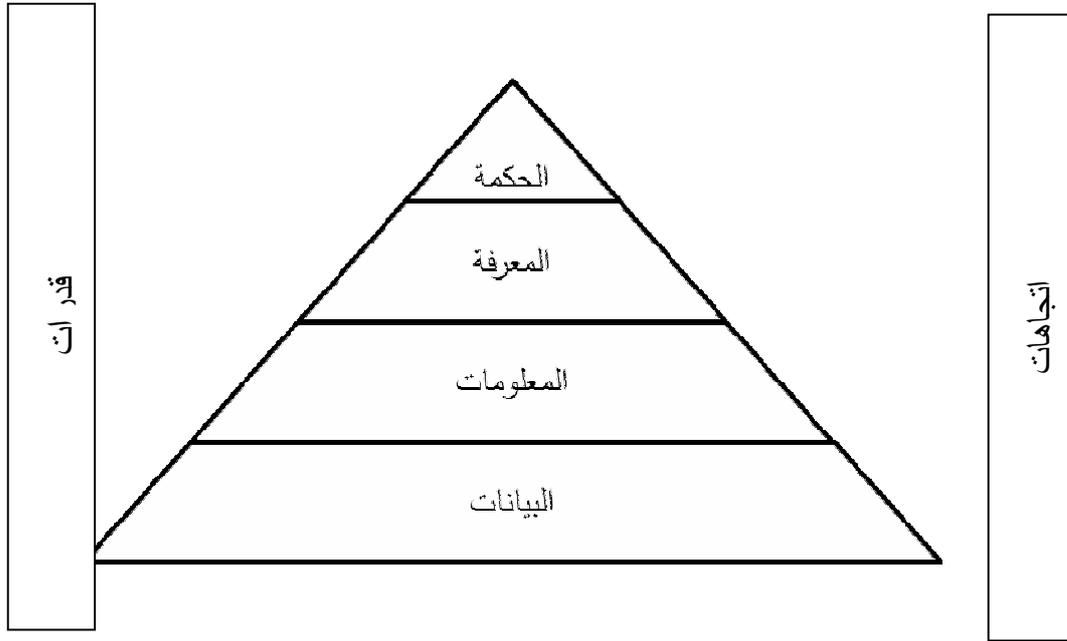
أي أن عملية المعالجة هي التي تحدد مدى إمكانية استغلال البيانات المتوفرة من أجل الغايات الإدارية وهذه المعالجة قد تكون عمليات حسابية، تحليل، ترتيب، فرز، تصنيف، التلخيص... الخ

بحيث تتحول البيانات إلى معلومات تستخدم في عديد من النشاطات الإدارية مثل: اتخاذ القرارات، تحليل المشكلات، التحكم بعمليات الإنتاج والمخزون، بناء وإنتاج منتجات وخدمات جديدة.

✓ المعرفة Knowledge :

إن أوضح تعريف للمعرفة هو ما عرفه (ياسين 2007) على أن المعرفة "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم، التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة للتغيير".

أن ما يميز المعرفة هو القابلية للتطبيق ودمج المعلومات النظرية بالتجربة العملية والنظام العام للأفراد والمنظمات بما يفرز قدرة أو هبة جديدة هي المعرفة، ومع مرور الوقت قد تصبح هذه المعرفة قديمة أو قد تكون بالية لا يستفاد منها، ولذلك تحتاج دائماً إلى الصيانة والتحسين المستمر، ويمكن كذلك تحديد من يملك هذه المعرفة سواء المالكين بعقولهم والتي تمثل المعرفة المنظمة (المؤسسية) أو المتوفرة بالوسائل الأخرى كقواعد البيانات والملفات والأنظمة والتعليمات وغيرها من المعرفة التي تمثل المعرفة الصريحة.



شكل رقم (1-2) - الشكل الهرمي للمعرفة لطاينة و المشاقبة (2010)

ثانياً: إدارة المعرفة

هناك عدة تعريفات لإدارة المعرفة تجتمع في محتواها العام وتختلف في الوصف الدقيق لمدخلات وعمليات إدارة المعرفة، فقد عرف (علي السلمي 2002) إدارة المعرفة بأنها "التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق في تحسين الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز"، وعرّفها (Hackett 2003) "بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها العاملين".

إن نشأة إدارة المعرفة تعود إلى بداية الثمانينات حيث كان Don Marchand هو أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة knowledge management على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة نفسها تتبأ رائد الإدارة Drucker من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية ستتكون من صناع المعرفة knowledge workers الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء (Tourban , et al 2001)

لم تعد إدارة المعرفة نشاطاً اختيارياً بل أصبحت تكمل وتعزز المبادرات التنظيمية الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات والتعلم التنظيمي، ويرى (العلي وآخرون 2009) إن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي:

1) **إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) Business Process Reengineering** : وهي إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

2) **إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management** : وقد عرفت المنظمة العالمية للمقاييس إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل للمنظمة بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم اغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى (ISO9004,2000) .

وحيث أن التحسين المستمر يتطلب تطوير الإجراءات والعمليات لإنتاج مخرجات ذات جودة عالية فإن هناك دور كبير لإدارة المعرفة لتحقيق هذه الغاية .

(3) **إدارة المعلومات Information Management** : هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل الى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخبزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها.

(4) **المنظمة المتعلمة Learning Organization** : يركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين، وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها (Daft 2001) .

ثالثاً : أهمية المعرفة

لخص السلمي(1995) أهمية المعرفة في المنظمات من خلال ما يلي:

(1) قرار إنشاء المنظمة بحد ذاته يعتمد بشكل مباشر على حجم المعرفة المتاحة عن (فرص الإستثمار، ظروف السوق، العرض والطلب على المنتجات والخدمات، طبيعة المنافسين وقدراتهم، العملاء المتوقعون ورغباتهم).

- (2) توفر المعرفة يحدد القرار الأمثل لمجال النشاط الرئيسي للمنظمة ، التي توظف فيه أموالها ومواردها المتاحة وذلك من خلال المعرفة التامة (الظروف الاقتصادية العامة، التحولات الجارية والمحتملة، التقنيات السائدة والمتوقعة)
 - (3) تحدد نوعية المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة للمنظمة، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختبار تقنيات الأداء.
 - (4) المعرفة المكتسبة من تجارب وخبرات الآخرين تؤثر في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.
 - (5) تلعب المعرفة التقنية والإدارية المتاحة لدى المديرين دوراً بارزاً في إنجاز تخطيط العمليات الانتاجية والتسويقية والمالية والتي تمثل الحقل الهامة في العمل الإداري.
 - (6) تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات إختيار وتصميم وإنتاج السلع والخدمات وتطوير الموجود منها.
- ومما سرد نستنتج بأن المعرفة هي معطيات إنشاء أي منظمة وضمان استمراريتها وتنافسها في السوق إذ أن المنظمة تبدأ بفكرة وتتغذى بالمعارف المتوافرة لتصبح مشروع ينمو وينافس لتتضح كمنظمة ذات ميزة تنافسية، وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في السوق أو حين تتجمد وتتقادم ارسدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي.

خامساً : أنواع المعرفة

تعد المعرفة معارف متنوعة وليست متجانسة، فهي لا تتصف بشكل محدد ولا يمكن وضعها في إطار واحد، فما تقدمه المنظمة ما هو إلا جزء قليل مما تمتلكه من معارف كبيرة، كذلك ما يقدمه أو ما يفصح عنه الفرد ما هو إلا جزء قليل من المعارف التي يمتلكها ، وحتى تتمكن أي منظمة من إدارة المعرفة بشكل فعال لا بد لها من تصنيف المعرفة لديها حتى تستطيع أن تستخدمها بشكل أفضل (البطاينة والمشاقبة 2010) وندرج عدة تصنيفات من الباحثين في هذا المجال:

قسّم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة وفقاً لما أشار الباحث (Prusak 2000)

وهي:

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

(2) **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.

(3) **معرفة الحكمة التطبيقية والعملية** والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

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

ووفقاً لما يرى (boodgood & morrow 2003) فإن هناك نوعين رئيسيين للمعرفة هما:

1) **المعرفة الظاهرية Explicit**: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2) **المعرفة الضمنية Implicit**: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

أما Zack(1999) فقد صنف المعرفة الى ثلاثة مستويات :

1) **المعرفة الجوهرية (Core Knowledge)** ، وهو النوع الأدنى من المعرفة اللازم لإتمام عملية التعليم.

2) **المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge)**، وهي المعرفة التي تجعل المنظمات تتمتع بقابلية بقاء تنافسية لإمتلاكها معرفة خاصة بها .

3) **المعرفة الإبداعية (Innovative Knowledge)** ، وهي المعرفة التي تمكن المنظمات من قيادة صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم .

أما تصنيف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD فيقسم المعرفة الى خمسة انواع :

- (1) **المعرفة الإجرائية** أو معرفة كيف KNOW-HOW : والتي تتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة .
- (2) **المعرفة الإدراكية** أو معرفة ماذا KNOW- WHAT ، وتعني معرفة الحقائق وتذهب الى ما بعد المهارات الاساسية وتحقيق الخبرة الاعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة .
- (3) **المعرفة السببية** أو معرفة لماذا KNOW - WHY ، والتي تعني المعرفة العلمية بالمبادئ وتتطلب فهماً اعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة .
- (4) **معرفة من** KNOW - WHO ، والتي تعني بمن يعرف ماذا ومن يعرف كيف تتجز الامور ويؤدي العمل .

سادساً : نماذج إدارة المعرفة

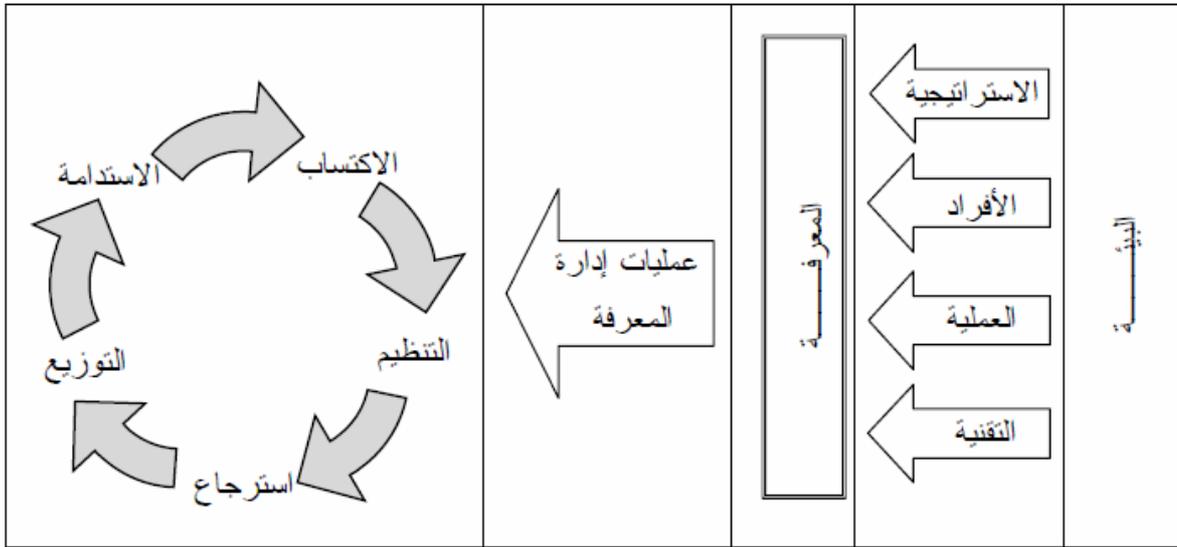
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات ، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها ، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر. ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات .

النموذج الأول : نموذج Duffy

اقترح Duffy(2000) نموذجاً لإدارة المعرفة ، بين فيه أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ، وباشترك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة المتوفرة في البيئة الخارجية الى معرفة وعمليات داخل المنظمة مما ينتج السلع والخدمات وزيادة ثروة المنظمة كما هو مبين في الشكل (2-2) . وتعد إدارة المعرفة

عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم واسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة . وبموجب هذا النموذج فان العمليات تكون كالآتي :

- اكتساب المعرفة وتشمل (الحول والشراء والتوليد)
- عملية التنظيم وتشمل (التصنيف والتبويب والرسم)
- عملية الاسترجاع وتشمل (البحث و الوصول)
- عملية التوزيع وتشمل (المشاركة والنقل)
- عملية الاستدامة وتشمل (التنقيح والنمو والتغذية)



Source: Duffy, Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?", 2000:67

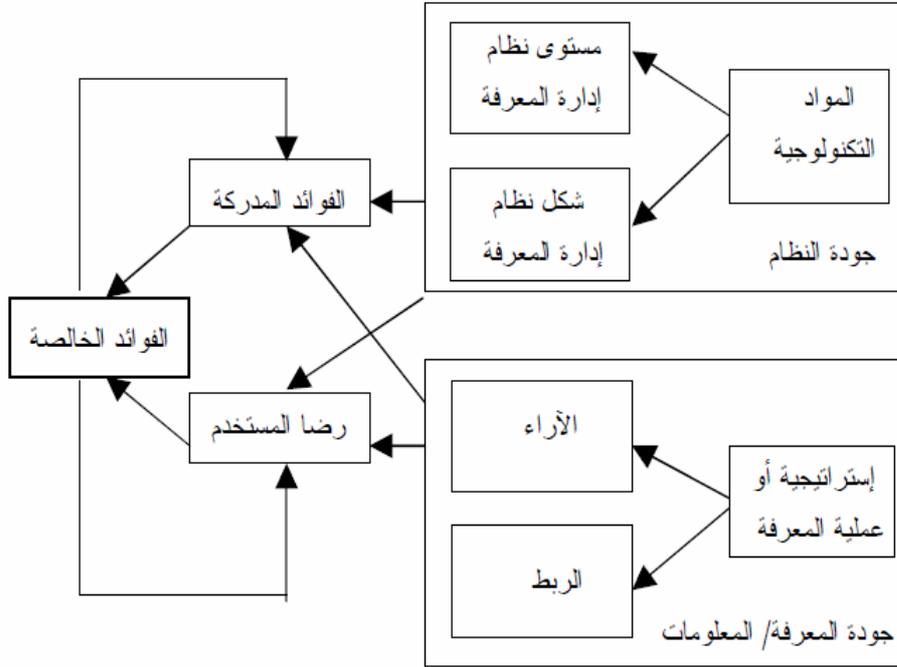
الشكل (2-2) نموذج Duffy لإدارة المعرفة

النموذج الثاني : نموذج Jennex & Olfman

قدم (Jennex & Olfman 2004) نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم

إدارة المعرفة (شكل 2-3) وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

- **جودة النظام** : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة .
- **جودة المعرفة** : ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .
- **رضا المستخدم** : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه .
- **العوائد الممكنة** : قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المنظمة .
- **الأثر الجمعي** : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة الى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل وكما هو موضح في الشكل (2-3) .



Source: Jennex, M. & Olfman, L., "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004:146

الشكل (3-2) نموذج Jennex & Olfman لإدارة المعرفة

سابعاً : عمليات إدارة المعرفة

اختلفت الدراسات والأبحاث في تعريف عمليات إدارة المعرفة ، حيث اعتمد كل باحث على خصائص مميزة ليفصل كل عملية عن الأخرى في نقطة بدايتها ونهايتها ومخرجاتها ، ولكن هناك اجماع عام تقريباً على مجمل العملية ككل .

مدرج أدناه ملخص لرؤية الباحثين عن عمليات إدارة المعرفة التفصيلية والتي من خلال دراستها وتبويبها اختارت الباحثة ان تعتمد العمليات التالية لإدارة المعرفة في منظمات قطاع الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات في الأردن (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ،

تشارك المعرفة و تطبيق المعرفة) بما يتفق مع (Zwain ,Teong & Othman(2012 :

جدول رقم (1-2) ملخص عمليات إدارة المعرفة وفق للدراسات السابقة والباحثين في المجال قيد الدراسة

العمليات المقترحة	الباحث	العمليات المقترحة	الباحث
1) اكتساب المعرفة 2) نقل المعرفة 3) استخدام المعرفة	Darroch 2005	1) اكتساب المعرفة 2) توزيع المعرفة 3) الاستجابة للمعرفة المكتسبة	Mohsen & Abbas 2010
1) اكتساب المعرفة 2) ابداع المعرفة 3) حماية المعرفة 4) دمج المعرفة 5) توزيع المعرفة	Lee & Yang 2000	1) تشخيص المعرفة 2) اكتساب المعرفة 3) توليد المعرفة 4) تخزين المعرفة 5) توزيع المعرفة 6) تطبيق المعرفة	(البطينة والمشاقبة 2010) (الكبيسي 2005)
1) تحديد المعرفة 2) اكتساب المعرفة 3) تطوير المعرفة 4) تشارك المعرفة 5) حماية المعرفة 6) تطبيق المعرفة	Probst 1997	1) تطوير المعرفة 2) استغلال المعرفة 3) استثمار المعرفة	Gold, Malhotra & Segars 2001
1) تحديد المعرفة 2) تجميع المعرفة 3) تنظيم المعرفة 4) تخزين المعرفة 5) استغلال المعرفة 6) دمج المعرفة	Kiessling ,Richy Meng & Dabic 2009	1) تحديد المعرفة 2) اقتناء المعرفة 3) تطوير المعرفة 4) توزيع المعرفة 5) استخدام المعرفة 6) حفظ المعرفة	هاشم 2005
1) تحديد المعرفة 2) اكتساب المعرفة 3) تخزين المعرفة 4) تشارك المعرفة	Zwain ,Teong & Othman 2012	1) خلق واكتساب المعرفة 2) تخزين المعرفة وتوثيقها واسترجاعها 3) مشاركة المعرفة	سليحات والمحاميد 2013

4) تطبيق المعرفة	5) تطبيق المعرفة
Wigg 2003	Emadzade
1) عملية تطوير وإعداد المعرفة	1) اكتساب المعرفة
2) عملية اكتساب المعرفة	2) تحويل المعرفة
3) عملية غربلة وتهذيب المعرفة	3) حماية المعرفة
4) عملية توزيع ونشر المعرفة	4) تطبيق المعرفة
5) عملية الرفع المعرفي	

إن عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:

1) **عملية تحديد المعرفة Identification**: يعد التحديد من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التحديد يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير الكبيسي (2005) إلى أن عملية التحديد أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التحديد من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التحديد، وتستخدم في عملية التحديد آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تحديد المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2) عملية إكتساب و تحويل المعرفة Acquisition & Conversion

إن إكتساب و تحويل المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والإستحواذ على المعرفة (الكبيسي، 2005). ويرى حجازي (2005) أنه يمكن إكتساب و تحويل المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة إكتساب و تحويل المعرفة بدون الأفراد. وترکز عملية إكتساب و تحويل المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم إكتساب و تحويلها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسات. ولتحقيق فاعلية إكتساب و تحويل واكتساب المعرفة يقترح Coakes (2003) تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- ✓ إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- ✓ استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.
- ✓ ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- ✓ استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.

- ✓ إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- ✓ استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية.

(3) عملية تخزين المعرفة Storage

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات تخزين المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستشارية لإكتساب و تحويل المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي،2005). ويتم تخزين المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين. و تتضمن عملية التخزين تنظيم المعرفة بهدف تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المنظمات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها قبل خزنها، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات (نجم،2004).

4) عملية تشارك المعرفة Sharing

ان تشارك المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة. وهناك عدة شروط لتشارك المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا، وقد تكون شيئا آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها (تشاركها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة الى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشير Heisig & Vorbeck (2000) إلى أن هناك عدة أساليب لتشارك المعرفة منها:

- ✓ فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتشارك الداخلي.
- ✓ شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- ✓ التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- ✓ وكلاء المعرفة.
- ✓ مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- ✓ فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- ✓ التدريب والحوار.
- ✓ الوثائق والنشرات الداخلية.

5) عملية تطبيق المعرفة

ان تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما (العلي والقنديلجي والعمرى،2004):

- ✓ العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
 - ✓ المعرفة الروتينية: تعني الإنتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.
- إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

(3-2) الإبداع التنظيمي

أولاً: تعريف الإبداع

لقد تم تعريف الإبداع Innovation بعدة مداخل أشهرها هو تمييزه بأنه ليس فقط خلق سلعة أو خدمة جديدة ولكنه إيجاد وإيصال هذا المنتج الجديد إلى السوق، وعليه فإن الإبداع التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية، ودمجها لخلق معرفة جديدة تنتج إبداع سلعة product أو عملية process ويعتبر الإبداع التنظيمي الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الموارد البشرية الكفوءة والتي بدورها تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الجودة والإبداع (Nigar & Alper 2010)

✓ الفرق بين الإبداع والابتكار

من الضروري التمييز بين الإبداع (Innovation) والابتكار (Creativity) إذ يقول (Liveatt2002) أن الابتكار يشير إلى القدرة على تقديم أفكار أصيلة جديدة بدون الأخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق، بينما يشير الإبداع إلى التطبيق للواقع العملي، فكلمة إبتكار تشير إلى شيء ما (abstract) والتركيز على الأفكار المجردة دونما وعي للمشكلات اليومية التي يواجهها المدير، كما أنه يتم الحكم على الأفكار بمدى حداتها وليس إمكانية الفائدة منها للمستهلك والمنظمة، أما الإبداع فهو تطبيق الأفكار، لذلك تبدو المشكلة في المنظمات ليست عدم وجود أفكار جديدة وإنما في تطبيق هذه الأفكار.

ثانياً: توجهات الإبداع وأنواعه

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم العام للإبداع وهي:

✓ **العملية Process Innovation**: وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملينا.

✓ **توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها**: والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي (George & Jones 2008) وهذا ينصب في خانة البحث والتطوير R & D وكما بين Dension 2000 فإن الإنفاق العام للمنظمة على البحث والتطوير يعد من مؤشرات الإبداع التنظيمي.

✓ **إبداع المنتج Product Innovation**: الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج Product/Service يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع.

✓ **القدرات الإبداعية Personal innovation capabilities**: والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن 2000)

✓ **سلوك المنظمة Organizational Behavior**: الذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (Draft 2001).

أنواع الإبداع في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الوظيفي في المنظمات:

(1) **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات

إبداعية، وهناك بعض الباحثين الذين درسوا العوامل والصفات التي تساعد على زيادة قدرات

الشخص الإبداعية ومنهم (Kreitner & Kinicki 1992) حيث أورد الصفات التالية:

I. المعرفة : يبذل وقتاً كبيراً لإتقان عمله

II. التعليم : التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع

III. الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة

على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

IV. الشخصية : يحب روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية، منفتح على الآراء

الجديدة ولديه احساس عالي بالفكاهة.

V. الطفولة : طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات

عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

(2) **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة

(قسم، لجنة مشروع، فريق عمل، دائرة... الخ) بناءً على تفاعل قدراتهم الإبداعية فيما

بينهم وتبادل الرأي والخبرة، وتتأثر مدى إبداع الجماعة وفقاً لما يراه (Smith

1991) بالعوامل التالية:

أ.الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها نظرة

مستقبلية واحدة ومجموعة من القيم والأفكار التي تدعم تحقيقها.

ب.المشاركة الآمنة : ان البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن

أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح .

ج. الالتزام بالتميز في الأداء : فهذا الالتزام يشجع الافراد على إيجاد حلول وإجراءات

عمل جديدة باستمرار .

د. دعم ومؤازرة الإبداع : فحتى يتحقق الإبداع ، يجب توفير المساندة والدعم لعملية

التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو قيادة المنظمة .

3) **الإبداع على مستوى المنظمة :** بين (عساف 1994) ان بإمكان المنظمة أن تجعل الإبداع

أسلوب عملها وممارساتها اليومية وذلك بتوفر الشروط الأساسية التالية :

أ. الإيمان بأن الإبداع والريادة تحتاج الى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرن القيمة

العلمية للنظريات الجيدة ، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه المفاهيم وتعزيزها ،

على المنظمة أن تعمل على توسيع ادراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة

في الندوات والمؤتمرات.

ب. إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات بطريقة إبداعية ، وهذا يعني ترويض التفكير

وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن يخرج عن المألوف والأطر

والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن

اساليب وبدائل جديدة.

III. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات وحلها أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من المتطلبات السابقة ، لأن الإبداع بهذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات الى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل .

ثالثاً: مراحل الإبداع

إن عملية الإبداع تعبر عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين محيطه إلى أن ينتهي بتحقيق الناتج الإبداعي، وكذا على مستوى المنظمات فلكل منظمة شخصيتها الخاصة فيما يتعلق بأسلوبها في تطبيق العملية الإبداعية، والمنظمات الإبداعية تحتاج بطبيعة الحال إلى عناصر بشرية تقود العملية الإبداعية بصورة متكاملة (PMEC 2004) . ويمكن تلخيص عملية الإبداع بأنها تمر في الغالب بأربعة مراحل كما يذكر (النفيعي 2003) وهي:

- (1) مرحلة الاعداد (Preparation Stage) : تتمثل في جمع المعلومات بعد الاحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع ، و تسمى مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة .
- (2) مرحلة الاختمار (Incubation Stage) : وهي اهم مراحل الإبداع وأدقها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل والتداخل والترابط . و تحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة

والبحث عنها ، فهي مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع و معلوماته وموضوع البحث و مرحلة تفريخ الحلول وبدائلها .

(3) مرحلة الظهور (Illumination Stage) : تتجسد في هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة الا المبدعون ، و تتمثل فيها عملية البروغ المفاجيء للفكرة الجوهرية او العمل النموذجي وتبدو مادة الفكرة او الحل ومانها قد نظمت ورتبت دون تخطيط .

(4) مرحلة التحقق (Verification Stage) : و تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر ، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة و ذلك للتحقق من صحتها ، يقدم المبدع الفكرة الابداعية ولا ينتهي عندها ، بل ان الناتج الابداعي لا يتحقق الا اذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ.

ان الابداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل ، فالمرحل والخطوات متداخلة و متشابكة في معظم الاوقات ، كما انها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة ففي حالات كثيرة تتولد الافكار قبل الشعور بالمشكلة .

رابعاً: معوقات الإبداع الإداري

توجد عدة معوقات للإبداع، ومأ اهم تلك المعوقات التي تحول دون الإبداع في بيئة العمل:

1. المناخ الإداري السيء: مثل التركيز على المظاهر ن ونظام الحوافز ن وإعطاء المكافآت لغير مستحقيها وعدم وجود الدعم المادى المعنوي للعاملين ، وعقد اجتماعات عديدة اثناء العمل ، وسوء عملية التواصل والحوار بين العاملين والمشاكل السياسية والاهتمام بالمراكز والمناصب.

2. التطبيق الإداري : مثل فقدان حرية التصرف أو عدم وجود اختيارات في القرارات وكيفية تطبيقها ويرتبط هذا المعوق بالدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته سواء اكان ذلك من خلال افكاره او مشاعره ن وهذه الحرية بالطبع لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ افكاره الإبداعية كيفما اتفق حيث ان هناك قيودا وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد (هيجان ، 1999).
3. اللامبالاه الإدارية : مثل ندرة الدعم المعنوي ، وفقدان الحماس والاهتمام ، وعدم الإيمان والثقة بنجاح المشروع .
4. إدارة المشروع السيئة : مثل التخطيط السيء، ووضع اهداف صعبة التحقيق ، وفقدان مهارات الاتصال بين العاملين ، وعدم الثقة بالقائمين على المشروع ، وكذلك اعتماد أسلوب الإدارة بالأوامر المباشرة .
5. التقويم والضغط النفسي : يصل إجراء التقويم غير المناسب او الإصرار على تقويم التغذية المرتدة دوما والضغط على العاملين للإنتاج بدون تحديد الناتج المتوقع .
6. هيمنة القادة والإداريين المفنقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات ، الأمر الذي يؤدي الى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها من حالة تنافسية شريفة تودي الى تفجر الطاقات الإبداعية الى حالة غير شريفة تعوق الميول الإبداعية ، لأن بروز المبدعين والأكفاء سيكشف عن مواطن عجز القيادات مما يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي (عساف ، 1995).

7. عدم كفاية المصادر: مثل ندرة التجهيزات اللازمة للعمل أو المواد أو المعلومات أو العنصر البشري.

8. الضغط الزمني : عدم وجود الوقت الكافي لتقديم موقف ما ، أو النظر في مداخل أخرى .

9. الإبقاء على العادات المألوفة : كمقاومة التغي بكافة صورته ، وعدم استعداد الإدارة للمجازفة حتى بالتفكير بأفكار أخرى.

10. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة : فمن المؤكد ان الابداع ليس قرديا في كل الحالات، بل من الممكن ان يكون جماعيا ، لذا فإن غياب ذلك الدعم أو المساندة للعمل الجماعي قد يؤدي الى تراخي أعضاء الجماعة وتدنى حماسهم ، وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها .

11. الاعتماد المفرط على الخبراء: إن الأفراد الذين يأتون من خارج المنظمة يتم النظر إليهم على أنهم القادرون على حل مشكلات المنظمات التي يجلبون اليها ، وأن بقية أعضاء المنظمة ومن بينهم أولئك الذين قد تتوفر لديهم المهارة والخبرة التي قد تفوق ذلك الموجوده لدى هؤلاء الخبراء ينبغي ان ينفذوا فقط ما يمكن ان يقدمه لهم هؤلاء الخبراء ، وهذا الاعتماد المفرط على تلك الخبراء قد يحول دون تقديم العاملين بالمنظمة ، وبخاصة المتميزين منهم لأرائهم الإبداعية (هيجان ، 1999) .

العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي

إذا كان ما سبق يمكن ان يعبر عن المعوقات التي تحول دون الإبداع التنظيمي بالمنظمات المختلفة ، فهناك عدة عوامل تحتاج الى الاهتمام والرعاية لاستثارة الحالة الابداعية وتنميتها في المنظمات المختلفة ، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي :

1) تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع :

يعتبر مناخ العمل في المنظمة أحد المؤثرات المحفزه على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد ، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة ، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية وتسهيل طرق واساليب العمل ، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً (ايوب 2000) ويمكن للقيادة الإدارية النهوض الدور الريادي والجوهرى في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع متى توافر في استراتيجياتها و خططها ومواقفها الفكرية والعملية العناصر التالية :

- ✓ الحرص على تبنى مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ في اطار متكامل من النظم والاساليب والوسائل وحفز العاملين وتشجيعهم.
- ✓ ان نعطي عناية خاصة وأسبقيّة متميزة لبناء وتنمية النظام البشري بالقدر الذي يجعله النظام الجوهري في التنظيم وماسواه من الأنظمة المادية والفنية والتقنية كأنظمة فرعية مساعدة .
- ✓ تبنى نظام مفتوح في التنظيم يحقق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع مختلف الفعاليات البيئية .

✓ ان تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تمية وتطوير الهياكل والأنظمة واساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والمبادأة والتجديد والإبداع (الخطيب، 2001).

(2) تعميق مفهوم الوقت وأهميته في الحياة وبأنه هو العنصر الوحيد من العناصر التي لا يمكن التحكم فيها أو استرجاعها ،فالساعة التي تمر تكون قد انتهت بعض النظر عن نتائج استثمارها، وكلما تعمق الإحساس بأهمية الوقت وبضرورة الاستفادة القصوى منه ، كلما نمت لدى المبدعين احساس وضغوط معينة تدفعهم لاستثمار كل وحدة زمن لديهم للتوصل الى النتائج التي يسعون إليها.

(3) المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية، حيث يقول " ويسلى" أن المكافأة تحسن من طبيعة الإنتاج وبخاصة لدى ذوي القدرة على التفكير ذى المستوى العالي، ويقول " دوكوجان " إن المكافأة تزيد من الطلاقة الفكرية والإنتاجية وأن علاقتها بالإبداع تعتمد على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها ، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم الوصول إليها إلا بالإبداع، وكان الشخص المعني في حاجة لهذه المكافأة، فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين المكافأة والهدف المتصل بالإبداع، فيكون أثر المكافأة ضعيفاً وربما معدوماً (عساف،1995) .

4) اعتماد نظم التكاملية في العمل ومعايير موضوعية لتقويم الأداء، فالنظم التكاملية والمعايير الموضوعية لتقويم الأداء تشكل عوامل وسيطة ضرورية تعين في استمالة وتشجيع ومكافئة المبدعين، والتي تتمثل في: تاصيل قنوات الاتصال المفتوحة التي تحقق الاتصال والتفاعل العضوى مع الآخرين، بالقدر الذي يؤمن توفي المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الرأي وإدارة الصراعات وفق منهجية تقوم على المواجهة والتساؤل والنقد الذاتي وتحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل.

5) الميل للتنظيم اللامركزى في الإدارة بالقدر الذي يحقق قدرا مطلوباً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ، فالنظام المركزي يميل بطبيعته إلى تبنى السمات البيروقراطية في التنظيم المتمثلة في مركزية السلطة وتعدد المستويات الإدارية والتقييد بالنظم والإجراءات النمطية وغيرها، أما التنظيم اللامركزي بالمقابل فإنه يحقق انتشار السلطة والإسهام فيها ويتيح هامشاً أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات، ويحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل الأمر الذي يعين على بلورة الأفكار وعلى زيادة الاقتناع بها والانتماء لها والحرص على وضعها موضع التنفيذ ونظراً لهذه المزايا المتعددة في التنظيم اللامركزى فإنه أكثر قابلية لتنمية العمليات الإبداعية في المؤسسة (الخطيب، 2001).

وباستعراض ما سبق نجد اختلاف النقاد والعلماء في تحديد مفهوم الابداع غير ان هذا الاختلاف لا ينفى وجود اتفاق شبه مؤكد على ان الابداع هو نوع من التفوق العقلي اذ هو العملية التي يؤدي الى ابتكار افكار جديدة ، مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ .

سادساً: عناصر الإبداع

هناك عناصر الإبداع ، لا بد من التعرف عليها لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً ، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع، لكن هناك خصائص يمكن القول إن كثيراً من الباحثين منفقون حول وجودها كعناصر للإبداع وهي :

1- الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems)

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف ويعنى ذلك ان بعض الأفراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف او بمعنى آخر " يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما اجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى ان موقفاً الى افكار جديدة" (الصيرفي،2003).ويمكن القول هي قدرة تجعل الشخص يرى ان موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج الى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا (الصافي،1997).

حيث ان المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها. (عباس 2004).

2- الطلاقة (Fluency)

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها . (الشقحاء، 2003).

3- الاصاله (Originality)

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة ، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، ولا يلجا الى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الاصاله ان يبتعد الانسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الافكار الاصلية - فالأصاله هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن . وتشير ايضا الى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد او مختلف . (الصيرفي، 2003) وهي قدرة الفرد على انتاج استجابات أصلية ، أي قلية التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمى إليها الفرد ، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة اصالتها (جروان، 1998)

4- المرونة (Flexibility)

تعنى النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير ف الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003)

ونظراً لطروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير ، فإن هذا يقضى انه كلما كان الشيء الذي تم ابداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف

المنظمة ، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به ، على عكس إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث ان ذلك قد يغري برفضه (هيجان، 1999)

5- المخاطرة والتحدي :

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاصرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار او الأساليب الجديدة وتبنى مسؤولية نتائجه (النمر، 1994)
وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الاساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها .

6- القدرة على التحليل :

وتعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية ، او القدرة على تفتيت اي عمل او موقف الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها . ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس ، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر احيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القريوتي، 2000)

(2-4) أداء المنظمة

أولاً : تعريف أداء المنظمة

عبر أغلب الباحثون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق اهدافها، وأشار (الفارس 2010) الى أن أداء المنظمة هو مرآة تعكس قدرة المنظمة على تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن والاستثمار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع.

وبين (الفارس 2010) أن أهمية قياس مؤشرات الأداء ينبع من كونها معلومات راجعة لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى الى زيادة في فاعلية الأداء وفي التفوق والريادة .

كما أن نتائج الأداء تساعد في الكشف عن ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للموارد المتاحة ، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو اللازم .

واختار (الفارس 2010) في دراسته اختيار مقياس مركب لقياس أداء المنظمة وذلك كونه أكثر دقة وموضوعية من المقاييس الفردية فهي التي تعرف بمقدار تحقيق عدة أهداف.

شمولية كما ذكر إدريس والغالبي (2009) بعض المحددات التي يتوجب اعتبارها عند تحديد

طريقة قياس أداء المنظمة وهي:

✓ النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها: وضمن هذا التوجه يشير الأداء في أبسط صورة الى النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وهنا لا ينظر الى الأداء بصورته المجردة بحيث يمثل نتائج لا يعرف مستواها ، وانما يركز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيقها .

✓ مدخل النظم ، والذي يشير الى أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها .

✓ البعد البيئي للمنظمة ، يركز البعد البيئي على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومدى قدرة المنظمة على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز انشطتها باتجاه تحقيق الأهداف ، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية - على اختلاف أنواعها - والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها .

ثانياً : مداخل قياس أداء المنظمة

تنوع و تختلف مجالات الاداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها و طبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجة تركيز ادارتها على المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية للمنظمة، هذا و يختلف الكتاب و الباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء و طرق قياسها، فمنهم من ينظر الى أهداف المصالح بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها و يرى (Lynch(2000 بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات وأن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها

واستمرارها للخطر. إلا أن تضمين الاداء لمقاييس غير مالية يظهر للأدارة الصورة الخلفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986) و يرى Macmenamin, (1999) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الاداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذه الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية من أجل بناء نظام قياس لاداء فعال في المنظمة، كالحصة السوقية، و الإحتفاظ بالزبائن و تقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات و الخدمات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية ، الانتاجية، و غيرها التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة.

وضمن هذا التوجه، يعتقد holbech(2005) بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ملياً لأيجاد التوازن بين الاهتمامات التشغيلية و المالية. ومن خلال استعراض هذه الأطر المفاهيمية ، اختارت الباحثة التركيز على النتائج المرغوبة (المتحققة) كمفهوم لقياس أداء المنظمة ككل واختيار مقياس مركب بين الأهداف التشغيلية و المالية للمنظمة .

دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمة

يمكن تلخيص دور عمليات ادارة المعرفة في الوصول الى مستوى أداء جيد بالنقاط التالية (الفارس 2010) :

- 1- إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة .
- 2- أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها ، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم يؤدي الى:

- I. تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل .
 - II. زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع .
 - III. إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الإستخدام الكفاء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي الى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية .
 - IV. تقود إدارة المعرفة الى تحقيق الإبداع والإبتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار .
- وعليه، يمكن التعبير عن أداء المنظمة بأنه يتمثل في قدرتها على بلوغ مرحلة متقدمة في وضع مؤشرات ومعايير لقياس أدائها مثل (العلاقة مع العملاء، العمليات الداخلية، تعلم ونمو العاملين) بالإضافة الى المؤشرات المالية. إذ أننا في الألفية الثالثة فعلى المنظمات تبني معايير أداء معرفية تماشي تطور قطاع الأعمال وتحوله إلى اقتصاد معرفي و تكنولوجي.

(2-5) الدراسات السابقة العربية والاجنبية

أولاً : الدراسات السابقة العربية

دراسة (سليحات والمحاميد، 2013) بعنوان " أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة

الأداء المتوازنة :دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم في الأردن" .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الإداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازنة في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم .ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المتوسطة وصغيرة الحجم والبالغ عددها في مدينة عمان في كافة القطاعات (8690) شركة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (649) شركة متوسطة وصغيرة الحجم من الشركات العاملة في قطاع الالبسة .واستخدمت الدراسة الاستبانة كطريقة لجمع البيانات من عينة الدراسة .وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المالية كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة .وجود أيضاً أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة .وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالعملاء كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة . إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالموظفين كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة .وأخيراً، وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالبيئة كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة

دراسة (باسردة، 2006) بعنوان " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دورة في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تكونت عينه الدراسة من 10(شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية، وتوصلت هذه الدراسة الى تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ووجود أثر معنوي لذلك التكامل على أداء الشركات).

وتضمنت عدداً من التوصيات التي تساعد قيادة المنظمات على إزالة الضبابية حول مصطلحي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهمية تكاملهما.

دراسة (العربي ، 2009) بعنوان " أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، مع ضرورة تبني إدارة هذه الشركات سياسة التحسينات المستمرة على خدماتها، وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الوصول إلى

أساليب وطرق علمية تساعد شركات الاتصالات الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 60) عضو من أعضاء الهيئة الإدارية القائمة على هذه الشركات ، وتوصلت هذه الدراسة الى عدد من أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة ، بالإضافة الى وجود تأثير ايجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات داخل الشركات.

دراسة (المشوط ، 2011) بعنوان " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في الكويت "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر بيئة العمل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج البحث ، حيث استخدم الباحث الاستبانة، وتكونت عينة البحث من الهيئة التدريسية في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية والباغ عددهم 70. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها :وجود قصور واضح لدى الكلية في أنظمة الرقابة والاشراف، وعدم وجود التزام بالانظمة والتعليمات، وعدم وجود فرص تدريب كافية وعدم وصول المشاركة في اتخاذ القرار الى المستوى المطلوب، الكوادر البشرية التي تمتلكها الاكاديمية غير مؤهلة بالشكل المطلوب لتحسين الاستخدامات التكنولوجية.

دراسة (دروزه ، 2008) بعنوان " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج البحث ، حيث استخدم الباحث الاستبانة ، وتكونت عينة البحث من موظفي الوزارة والبالغ عددهم 300. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها : ضرورة الاهتمام بعمليات وآليات تشخيص ، توليد ، وتطبيق المعرفة في الوزارة ، أهمية ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى العاملين وعلى كافة المستويات ، ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجيا وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الوزارة .

دراسة (الزطمة ، 2011) بعنوان " إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة الى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج البحث ، حيث استخدم الباحث الاستبانة ، وتكونت عينة البحث من اعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم 279. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها : ارتفاع أهمية تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة مقارنة بتطبيق المعرفة حيث كانت الاقل ترتيباً .

ضرورة تطوير الاداء المؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة ، و تبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين .

دراسة (عباس، 2010) بعنوان " سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي : دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية " .

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية ، بالاضافة الى التعرف على الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من 100 من موظفي الإدارة الوسطى . وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها الامكانيا القيادية لدى المديرين و إثارة روح الحماس للعاملين و توفير مناخ مريح للعاملين وتزويدهم بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات يؤدي الى رفع مستوى الإبداع في الشركات وبالتالي الارتقاء بمستوى الشركة في جميع المجالات .

ثانياً : الدراسات السابقة الأجنبية

Jenny Darroch (2005) “knowledge management, innovation and firm performance”

هدفت هذه الدراسة الى إيجاد دليل عملي وتطبيقي على الدور المهم الذي تؤديه إدارة المعرفة في المنظمات حيث تم توزيع 1743 استبانة على المنظمات التي يبلغ عدد موظفيها 50 فأكثر في نيوزيلاندا وكانت عينة البحث هي المدراء التنفيذيين والعامين لهذه المنظمات وتم جمع 443 اي ما يمثل 27.8 % من مجتمع الدراسة . وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على متغيري الإبداع وأداء المنظمة وزيادة قدرة المنظمة على العمل بأكثر فاعلية .

Karabsheh, Magableh and Sawadha 2012: Knowledge Management Practices and its impact on Organizational Performance in Pharmaceutical Firms

هدفت الدراسة الى بيان اثر تبني ممارسات ادارة المعرفة على الصناعات الدوائية ، والتعمق في بيان اثر كل ممارسة على اداء الشركة مقاساً بالأداء المالي ، رضى الزبائن ، الحصة السوقية ، الكثافة في المنافسة ، والنجاح بطرح منتجات جديدة .

تمت توزيع الاستبانة على 13 شركة صناعات دوائية من اجل وكشفت الدراسة تبني شركات الادوية الاردنية لممارسات ادارة المعرفة ، وتوافقت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة في نفس المجال و خصت الكشف عن اثر واضح بالأداء المالي للشركة حيث ان الدراسات السابقة ربطت بين تبني ممارسات ادارة المعرفة وأداء الشركة التشغيلي (العملياتي) دون ربطه بالأداء المالي .

Marques and Simon 2006 : The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance

ان هدف الدراسة هو دراسة اهمية ادارة المعرفة كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية و لدراسة أثر تبني ممارسات ادارة المعرفة في تحسين الاداء ، و لتحقيق هذا الهدف تمت دراسة الاطار النظري لادارة المعرفة ممارساتها ، وعملياتها لاجاد تأطير لادارة المعرفة للتمكن من ايجاد اداة للدراسة تمكن قياس الاثر على أداء الشركة . هذه الدراسة تطبيقية على شركات القطاع التكنولوجيا الحيوية والاتصالات الاسبانية ، حيث تمت دراسة النظريات تطبيقياً على 222 شركة اسبانية حيث بينت ان الشركات التي تبنت ممارسات ادارة المعرفة حققت اداء افضل من منافسيها حيث تم اثبات ايجاد اثر ايجابي على الجوانب التالية في اداء الشركة : الربحية Capital Profitability ، النمو Growth ، الفاعلية العملية والمالية Operational and Financial Efficiency رضا اصحاب المصالح stakeholder satisfaction و الموضع التنافسي competitive position .

Al –Hakim and Hassan 2012: Critical Success factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector”

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة ، الإبداع وأداء المنظمة في قطاع شركات الاتصالات العراقية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من 220 من موظفي الإدارة الوسطى . وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة على متغيري الإبداع وأداء

المنظمة وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الإبداع كعامل وسيط .

Allameh and Abbas 2010: “The Relationship between Knowledge management Practices and Innovation Level in Organizations: Case Study of Sub-Companies of Selected Corporations in the City of Esfahan”

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ممارسات لإدارة المعرفة ومستوى الإبداع في المنظمة باستخدام دراسة الحالة كمنهج للبحث . وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ارتباطي قوي وموجب بين ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في المنظمة .

(2-6) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسات بأصالتها ، فهي إعادة التطبيق replication الأولى على حد علم الباحث لدراسة جيني داروش في الأردن والدول المحيطة كذلك التي تبحث العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ، الإبداع التنظيمي وأداء المنظمة حيث أن هناك بعض الدراسات التي تعنى بالعلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المنظمة دون وجود الإبداع التنظيمي كعامل يكمل هذه العلاقة .

فتبين الدراسة أهمية تبني عمليات إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمة ليس فقط من الجانب المالي بل في الجانب المعرفي وزيادة قدرة المنظمة في مواجهة تحديات السوق والاقتصاد الحديث ، إذ إن معظم المنظمات تحولت الى منظمات أعمال تعتمد على المعرفة والتطور التكنولوجي ويعتمد بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة بقدرتها على الاستثمار في رأس المال الفكري (المعرفة) الموجود لديها .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1-3) : المقدمة

(2-3) : منهج الدراسة

(3-3) : مجتمع الدراسة وأهميتها

(4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5-3) : أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(6-3) : المعالجة الاحصائية المستخدمة

(7-3) : صدق أداة الدراسة و ثباتها

(1-3) المقدمة

تسعى الباحثة إلى دراسة "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمة " لذلك الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها .

ويتضمن هذا الفصل بيان منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينة البحث من حيث المتغيرات الديمغرافية، وأداة الدراسة المستخدمة و مصادر الحصول على المعلومات بالإضافة الى المعالجات الإحصائية المستخدمة .

(2-3) منهج الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، حيث يعرف هذا المنهج بأنه "منهج يسعى للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق" (النعيمي وآخرون 2009) وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها

✓ يشكل مجتمع الدراسة منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن والمدرجة في جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات في الاردن و هيئة تنظيم قطاع الاتصالات

والبالغ عددها وفقاً للتقرير السنوي لعام 2012 والصادر عن جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات في الاردن 400 منظمة.

حيث تندرج القطاعات الفرعية التالية تحت مسمى قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن:

(1) الإتصالات : مزودي خدمة الهواتف الخلوية والإنترنت .

(2) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات : الشبكات ، معدات Hardware .

(3) البرمجيات : حلول الأعمال ، التطبيقات الجاهزة .

(4) تطبيقات المحتوى الرقمي عبر شبكة الانترنت والهواتف الذكية

(5) برمجة الالعب الرقمية

✓ تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ، وتم ارسال 300 استبانة عن طريق البريد

الالكتروني و التواصل الشخصي والمتابعة المستمرة ، ولكن نظراً لانشغال عينة الدراسة

التمثلة بالمدرء العامين / رؤساء هيئة المديرين (مدير واحد فقط من كل منظمة يمثل اعلى

الهرم التنظيمي او من ينوب عنه) كان عدد الاستبانات المستردة 100 استبانة فقط بنسبة

(33%) ، تم استبعاد 8 استبانات غير صالحة للتحليل ، فأصبح مجموع الاستبانات القابلة

للتحليل الاحصائي 92 استبانة بحجم (23%) من مجموع المنظمات المشكلة لمجتمع الدراسة

(3-4) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (3-1) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، التخصص العلمي حسب الشهادة، عدد سنوات الخبرة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات و الموقع الوظيفي).

حيث يلاحظ بأن 71.74 % من عينة الدراسة هم ذكور و بأن المستوى التعليمي الغالب هو البكالوريوس بنسبة 65.22 % ، يليه الماجستير بنسبة 26.09 % . أما فيما يتعلق بمتغير العمر فإن غالبية عينة الدراسة ممن تتراوح اعمارهم بين 30 - 40 سنة بنسبة 60.87% تليها ممن تتراوح أعمارهم بين 41- 50 سنة بنسبة 19.57 % وهو أمر مقبول حيث أن عينة الدراسة تمثل مدراء إدارة عليا فمن المتوقع ان يكون متوسط العمر ليس مرتفعاً حيث ان قيادات منظمات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات تتسم بأنها قيادات شابة .

التخصص العلمي الأكثر تكراراً هو "علوم الحاسوب" بنسبة 32.61 % يليه تخصص " إدارة الأعمال" بنسبة 26.08 % وعدد سنوات الخبرة في هذا القطاع بين 11-15 سنة بنسبة 50.00% وحيث أن الدراسة تستهدف الإدارة العليا (أو من ينوب عنهم) فقد كان نسبة من يشغل منصب مدير عام/رئيس هيئة مديرين 21.74 % و مدير إدارة 47.83 % و مناصب أخرى 15.21 % حسب تنوع الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات .

الجدول (3-1) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	أنثى	26	28.26
		ذكر	66	71.74
المجموع			92	100
2	المستوى التعليمي	ثانوية فما دون	0	0
		دبلوم	4	4.35
		بكالوريوس	60	65.22
		دبلوم عال	4	4.35
		ماجستير	24	26.08
		دكتوراه	0	0
المجموع			92	100
3	العمر	أقل من 30 سنة	14	15.22
		30 - 40 سنة	56	60.87
		41 - 50 سنة	18	19.56
		51 - 60 سنة	4	4.35
		61 سنة فأكثر	0	0
المجموع			92	100
4	التخصص العلمي حسب الشهادة	إدارة أعمال	24	26.08
		محاسبة	6	6.52
		تكنولوجيا المعلومات	14	15.22
		علوم الحاسوب	30	32.61
		هندسة الاتصالات / الالكترونيات	8	8.70
		أخرى	10	10.87
المجموع			92	100
5	عدد سنوات الخبرة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	5 سنوات فأقل	10	10.87
		6 - 10 سنوات	16	17.39
		11 - 15 سنة	46	50.00
		15 سنة فأكثر	20	21.74

100	92	المجموع	
21.74	20	مدير عام/ رئيس هيئة مديرين	الموقع الوظيفي
6.52	6	نائب مدير عام	
47.83	44	مدير ادارة	
8.70	8	رئيس قسم	
15.21	14	أخرى	
100	92	المجموع	

(5-3) أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية ، وذلك بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والرسائل الجامعية العربية والاجنبية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بعمليات ادارة المعرفة ، الابداع الاداري وعلاقته بأداء المنظمة .

ثانياً : المصادر الرئيسية ، متمثلةً بالإستبانة وذلك من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الإستبانة بناءً على دراسات سابقة في هذا المجال مدرجة في الجدول رقم (3-2) ، بالإضافة الى تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة والإهتمام بموضوع الدراسة .

جدول (2-3) مصادر بناء الاستبانة

الدراسات المعتمدة	المتغير
	عمليات ادارة المعرفة
✓ Lee, H. & Choi, B. (2003)	تحديد المعرفة
✓ Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J. & Dabic, M. (2009)	اكتساب وتحويل المعرفة تخزين المعرفة

<ul style="list-style-type: none">✓ Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001),✓ Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005)✓ Darroch (2005)	تشارك المعرفة تطبيق المعرفة
الابداع التنظيمي	
<ul style="list-style-type: none">✓ Dansion R. 2000✓ Heidi Armbruster et, el 2008 ,✓ Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J. & Dabic, M. (2009),✓ Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001),✓ Daniel Marques and Fernando Simon, (2006)✓ Stephen Roper, et, el 2006✓ Darroch (2005)	ابداع العمليات ابداع المنتج القدرات الابداعية
اداء المنظمة	
<ul style="list-style-type: none">✓ Daniel Marques and Fernando Simon, (2006)	Market Share الحصة السوقية Sales النمو (المبيعات) Growth Customer رضا الزبائن Satisfaction New دورة اطلاق منتج جديد Product Cycle

صممت الإستبانة بأربع أجزاء هي:

(1) الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (الجنس،

المستوى التعليمي، العمر، التخصص العلمي حسب الشهادة، عدد سنوات الخبرة في قطاع

الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الموقع الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة.

(2) مقياس عمليات إدارة المعرفة تضمن (5) محاور و (33) فقرة لقياسها مقسمة بين المحاور

وفقاً للتالي:

تطبيق المعرفة	تشارك المعرفة	تخزين واسترجاع المعرفة	اكتساب و تحويل المعرفة	تحديد المعرفة
7	5	10	8	3

(3) مقياس الإبداع الإداري تضمن (4) محاور و (21) فقرة لقياسها ، مقسمة بين المحاور وفقاً

للتالي :

القدرات الإبداعية	إبداع المنتج	إبداع العمليات	مفهوم الإبداع التنظيمي
8	4	6	3

وتراوح مدى الاستجابة لمقياس عمليات إدارة المعرفة ومقياس الإبداع الإداري بين (1-5)

وفق مقياس LiKert كالتالي :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

4) مقياس أداء المنظمة تضمن (4) محاور و (9) فقرات لقياسها ، مقسمة بين المحاور وفقاً

للتالي :

الربحية	الحصة السوقية	النمو (المبيعات)	رضا الزبائن
2	2	2	3

وتراوح مدى الاستجابة لمقياس عمليات إدارة المعرفة ومقياس الإبداع الإداري بين (1-5)

وفق مقياس Likert كالتالي :

اعلى بكثير	اعلى	مشابهة	اقل من المنافسين	اقل بدرجة عالية من المنافسين
5	4	3	2	1

وبهذا تكونت أداة القياس بشكلها النهائي من (63) فقرة .

(6-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية المدرجة أدناه للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها :

- ✓ التكرارات والنسب المئوية .
- ✓ استخدام مقياس كرونباخ الفا لقياس الثبات الداخلي للاستبانة.
- ✓ الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من محاور الدراسة .
- ✓ الاختبار التائي T- Test للتحقق من معنوية الفقرة .
- ✓ تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج AMOS 18 لقياس الأثر المباشر غير المباشرة المبين في نموذج الدراسة.
- ✓ تحليل الانحدار، والانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة .

✓ مستوى الأهمية ، والذي تم احتسابه $(1-5) / 3 = 1.33$ ، بالتالي تكون الأهمية المنخفضة من 1- أقل من 2.33 ، الأهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66 والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(7-3) صدق أداة الدراسة و ثباتها (الاستبانة)

أولاً : صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يعنى بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من، ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون،2001).

قامت الباحثة بالتأكد من صدق اداة الدراسة عن طريق :

- الصدق الظاهري للاداة (المحكمين) : تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة في كليات الاعمال من جامعات مختلفة في الأردن ، مرفقاً اسماء المحكمين في الملحق رقم (1) حيث تمت الإستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الاستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (3) . بالإضافة الى عمل اختبار تجريبي Pilot-Test قبل توزيع الاستبانة على كامل عينة الدراسة .

ثانياً: ثبات الاستبانة:

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، ويبين الجدول (3-3) نتائج الثبات لهذه الدراسة حيث يعد الحصول على قيمة أكبر أو يساوي 0.60 مقبولاً بشكل عام للعلوم الإدارية والإنسانية.

جدول رقم (3-3)

معامل الثبات لمتغيرات المقياس (كرونباخ ألفا)

المتغير	معامل الثبات
عمليات إدارة المعرفة	0.90
الإبداع التنظيمي (المؤسسي)	0.84
أداء المنظمة	0.90
الثبات الكلي	0.94

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(1-4) : المقدمة

(2-4) : تحليل نتائج الدراسة

(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة

(1-4) المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الاحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي سعت لقياسها متمثلة بعمليات إدارة المعرفة ، الإبداع التنظيمي و أداء المنظمة والعلاقات فيما بينها للإجابة على اسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها .

سيتم عرض المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل متغير (والمحاور الفرعية المستخدمة لقياسه) بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية لكل منها .

(2-4) تحليل نتائج الدراسة

أولاً : عمليات إدارة المعرفة

تتدرج خمسة محاور فرعية لقياس متغير عمليات إدارة المعرفة وهي (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، خزن المعرفة ، تشارك المعرفة و تطبيق المعرفة) مدرجاً ادناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كما هو موضح بالجدول (1-4) الى (5-4) .

المحور الأول: تحديد المعرفة

الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة

المعرفة محور تحديد المعرفة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تمتلك مؤسستي برامج متخصصة للبحث والتطوير	4.02	0.72	1	مرتفع
2	تجمع مؤسستي المعلومات من فرق المبيعات وخلايا الإنتاج	3.93	0.81	2	مرتفع
3	تداول مؤسستي الشركات المنافسة من أجل ادراك معرفتهم المكتسبة	3.60	0.92	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتحديد المعرفة	3.85	0.82		مرتفع

من الجدول (1-4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير عمليات إدارة المعرفة/محور تحديد المعرفة تراوحت ما بين (3.6-4.02)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة (1) " تمتلك مؤسستي برامج متخصصة للبحث والتطوير " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.72) وبمستوى مرتفع، وان أقل متوسط كان للفقرة (3) " تداول مؤسستي الشركات المنافسة من أجل ادراك معرفتهم المكتسبة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.60) بانحراف معياري(0.92)، وبمستوى متوسط، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.82) وهو بمستوى مرتفع.

وهذا يبين حرص منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على البحث والتطوير اذ ان هذا القطاع يتصف بديناميكية عالية وتغيير مستمر للتكنولوجيا المستخدمة والمطورة ، وبشكل عام فان معظم المستجيبين للاستبانة لا يحاورون منافسيهم من أجل ادراك معارفهم المكتسبة بل يلجأون الى طرق أخرى مثل متابعة منتجات وخدمات المنافسين لاستنتاج التكنولوجيا الجديدة والمعارف المستخدمة لتطبيقها.

المحور الثاني : اكتساب وتحويل المعرفة

الجدول (4-2)

المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة المعرفة محور اكتساب و تحويل المعرفة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
4	يقوم الموظفون باستخدام الانترنت للحصول على المعرفة اللازمة لاداء مهامهم	4.24	0.86	1	مرتفع
9	تمتلك مؤسستي عمليات تحول المعرفة المخزنة لدى المؤسسة الى بيانات تساعد الموظفين للقيام بمهامهم	3.84	0.85	2	مرتفع
10	تمتلك مؤسستي عمليات تحول المعرفة المضمرة لدى الموظفين الى معرفة موثقة للمؤسسة	3.78	0.93	3	مرتفع
11	تمتلك مؤسستي عمليات تحول المعرفة من المزودين ، شركاء العمل والزبائن الى معرفة مؤسسية	3.73	0.96	4	مرتفع
5	تقوم مؤسستي بتشكيل فرق التعلم المتنوعة			5	مرتفع

		0.98	3.67	معرفةً مع الخبراء الداخليين
متوسط	6	0.92	3.53	7 تمتلك مؤسستي عمليات لدمج مختلف انواع ومصادر المعرفة
متوسط	7	0.89	3.49	8 تمتلك مؤسستي عمليات لتحويل المعلومات المتوفرة من المنافسين الى خطط عمل
متوسط	8	0.83	3.38	6 تعتمد مؤسستي على المصادر الخارجية فقط لاكتساب معرفة جديدة (الخبراء ، الانترنت ، موظفين جدد)
مرتفع		0.90	3.71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاكتساب وتحويل المعرفة

من الجدول (4-2) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير عمليات إدارة المعرفة محور اكتساب و تحويل المعرفة تراوحت ما بين (4.24-3.38)، وأن اعلى متوسط كان للفقرة (4) " يقوم الموظفون باستخدام الانترنت للحصول على المعرفة اللازمة لاداء مهامهم " بمتوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وان أقل متوسط كان للفقرة (6) " تعتمد مؤسستي على المصادر الخارجية فقط لاكتساب معرفة جديدة (الخبراء ، الانترنت ، موظفين جدد)" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.38) بانحراف معياري(0.83)، وبمستوى متوسط، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.90) وهو بمستوى مرتفع.

يبين التحليل اعتماد المنظمات على المعرفة الخارجية والداخلية ، حيث تسعى لاكتساب المعرفة الخارجية عن طريق الإنترنت و لكنها تساند ذلك باعتمادها على المعرفة الداخلية لديها كذلك وعدم الإعتماد على المصادر الخارجية فقط.

المحور الثالث : تخزين واسترجاع المعرفة

الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة المعرفة محور تخزين واسترجاع المعرفة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
15	تستطيع مؤسستي توفير الادارة التقنية للمعرفة المتوفرة	4.29	0.55	1	مرتفع
16	تحرص مؤسستي على انشاء كتيبات ووثائق خاصة بالمنتجات والخدمات التي توفرها	4.11	0.71	2	مرتفع
17	تمتلك مؤسستي عمليات لحماية المعرفة من الاستخدام غير المناسب داخل المؤسسة	4.09	0.70	3	مرتفع
14	توفر المؤسسة التعليمات القانونية والفنية اللازمة لاداء المهام للموظفين	4.00	0.77	4.5	مرتفع
18	تمتلك مؤسستي عمليات لحماية المعرفة من الاستخدام غير المناسب خارج المؤسسة	4.00	0.71	4.5	مرتفع
13	يقوم موظفو المؤسسة بتخزين نماذج وتصاميم المهام والمشاريع الجديدة من اجل الرجوع اليها للمشاريع المماثلة	3.91	0.87	6	مرتفع
20	تمتلك مؤسستي عمليات لحماية المعرفة من السرقة من خارج المؤسسة	3.87	0.87	7	مرتفع
21	تتواصل مؤسستي مع الموردين والزبائن باستمرار لتذكيرهم بأهمية حماية معرفة ومعلومات المؤسسة	3.84	0.82	8	مرتفع
19	تمتلك مؤسستي عمليات لحماية المعرفة من السرقة من داخل المؤسسة	3.71	0.82	9	مرتفع
12	يعود الموظفون الى قواعد بيانات المؤسسة للأداء			10	مرتفع

		0.92	3.69	بمهامهم
مرتفع		0.77	3.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتخزين واسترجاع المعرفة

من الجدول (3-4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير عمليات إدارة المعرفة محور تخزين واسترجاع المعرفة تراوحت ما بين (3.69-4.29)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة (15) "تستطيع مؤسستي توفير الإدارة التقنية للمعرفة المتوفرة " بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.55) وبمستوى مرتفع، وان أقل متوسط كان للفقرة (12) " يعود الموظفون الى قواعد بيانات المؤسسة للأداء بمهامهم" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.77)، وبمستوى مرتفع، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.77) وهو بمستوى مرتفع.

ان النتائج الدالة من جدول (3-4) هي نتائج متوقعة اذ ان الجانب التقني لا بد ان يكون مرتفعاً في عينة الدراسة المتمثلة بقطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات حيث ان هذه التقانات هي من رأس مال المنظمة فلا يتوجب عليها شراء هذه التقانات وكذلك توفر القدرات التقنية للموظفين لإدارة تخزين واسترجاع المعرفة اذ انها قد تكون جزءاً لا يتجزأ من وصفهم الوظيفي الذي على اساسه تمت عملية اختيارهم .

المحور الرابع : تشارك المعرفة

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة المعرفة محور تشارك المعرفة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
25	يقوم الموظفون بعمل اجتماعات عصف ذهني brainstorming sessions في حال الحاجة الى افكار ومعلومات لانجاز مهمة ما	4.04	0.93	1	مرتفع
23	ان بيئة العمل وثقافة المنظمة تشجع تشارك المعلومات	3.91	1.16	2	مرتفع
22	يتم تشجيع العمل الجماعي في مؤسستي عن طريق توفير المعلومات على مستوى المؤسسة للجميع	3.89	1.07	3.5	مرتفع
26	تشارك مؤسستي المعرفة مع المزودين والزبائن	3.89	0.88	3.5	مرتفع
24	توفر مؤسستي انظمة تقنية خاصة لتشارك المعرفة intranet	3.78	1.00	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتشارك المعرفة	3.90	1.01		مرتفع

من الجدول (4-4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير عمليات إدارة المعرفة محور تشارك المعرفة تراوحت ما بين (3.78-4.04)، وأن اعلى متوسط كان للفقرة (25) "يقوم الموظفون بعمل

اجتماعات عصف ذهني brainstorming sessions في حال الحاجة الى افكار ومعلومات لانجاز مهمة ما " بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، وان أقل متوسط كان للفقرة (24) " توفر مؤسستي انظمة تقنية خاصة لتشارك المعرفة intranet " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.78) بانحراف معياري(1.00)، وبمستوى مرتفع، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.90) وبانحراف معياري (1.01) وهو بمستوى مرتفع.

يبين تحليل هذا المحور واقع تشارك المعرفة في منظمات عينة الدراسة حيث يتم تشارك المعرفة الضمنية Implicit وفقاً ل Nanoka 1992 والمضمره لدى الأفراد عن طريق اجتماعات العصف الذهني بشكل اكبر من المعرفة الصريحة Exciplct الموثقة في انظمة الشركة وشبكاتها الداخلية . intranet

المحور الخامس : تطبيق المعرفة

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير عمليات إدارة المعرفة محور تطبيق المعرفة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
28	يمكن لاي موظف الوصول الى المعرفة اللازمة لاداء مهامه	3.89	0.80	1	مرتفع
29	يمكن لاي موظف الوصول الى افضل الممارسات best practice وتطبيقها لاداء مهامه	3.80	0.87	2	مرتفع
27	يتوفر في مؤسستي نظام حوافز للأفكار التي تساعد على استثمار المعرفة المتوفرة بشكل جديد	3.64	0.98	3	متوسط
32	تمتلك مؤسستي عمليات تستثمر المعرفة المتوفرة لحل مشاكل العمل الاجرائية والادارية الجديدة	3.62	0.78	4	متوسط
33	تمتلك مؤسستي عمليات لاستبدال المعرفة القديمة وغير المطبقة (مستغلة) باخرى عصرية اكثر فائدة	3.53	0.99	5	متوسط
31	تمتلك مؤسستي عمليات لتطبيق المعرفة المكتسبة عن طريق الاخطاء	3.31	0.85	6	متوسط
30	تمتلك مؤسستي عمليات لاستثمار المعارف المكتسبة	3.29	0.94	7	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتطبيق المعرفة	3.58	0.89		متوسط

من الجدول (4-5) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير عمليات إدارة المعرفة محور تطبيق المعرفة تراوحت ما بين (3.29-3.89)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة (28) " يمكن لأي موظف الوصول إلى المعرفة اللازمة لأداء مهامه " بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، وأن أقل متوسط كان للفقرة (30) " تمتلك مؤسستي عمليات لاستثمار المعارف المكتسبة " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.29) بانحراف معياري (0.94)، وبمستوى متوسط، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.58) وبانحراف معياري (0.89) وهو بمستوى متوسط.

إن من الواضح أن هناك قصور في محور تطبيق المعرفة، مقارنةً بباقي محاور عمليات إدارة المعرفة، إذ إن الوسط الحسابي العام هو الأقل بين الخمس محاور (3.58) مقارنةً ب (3.61) تحديد المعرفة و (3.71) اكتساب وتحويل المعرفة و (3.95) تخزين واسترجاع المعرفة و (3.90) تشارك المعرفة، فإذا كانت المنظمة قادرة على تحديد احتياجاتها المعرفية وقادرة على اكتسابها من المصادر الداخلية والخارجية، ويتم تشاركتها بين أفراد المنظمة فلماذا لا يتم تطبيق هذه المعرفة وتوفير عمليات داخلية لاستثمار المعرفة المتوافرة وتحويلها إلى خطط عمل وكذلك ربط نظام الحوافز لتشجيع الأفراد العاملين في المنظمة على إيجاد عمليات تطبيق المعرفة المتوفرة.

ثانياً: الإبداع الإداري

تندرج أربعة محاور فرعية لقياس متغير الإبداع الإداري وهي (مفهوم الإبداع الإداري، إبداع العمليات، إبداع المنتج والقدرات الإبداعية) مدرجاً أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كما هو موضح بالجدول (4-6) إلى (4-9).

المحور الأول: مفهوم الإبداع الإداري

الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير الإبداع التنظيمي محور مفهوم الإبداع التنظيمي مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
36	يساعد الابداع التنظيمي المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات السوقية	3.84	0.83	1	مرتفع
34	يعتبر مفهوم الابداع التنظيمي غير واضح للعاملين	3.78	1.20	2	مرتفع
35	الابداع التنظيمي عملية مقصودة مخطط لها من ادارة المؤسسة	3.71	0.79	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمفهوم الإبداع التنظيمي	3.78	0.94		مرتفع

من الجدول (4-6) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير الإبداع التنظيمي (المؤسسي) محور مفهوم الإبداع التنظيمي (المؤسسي) تراوحت ما بين (3.71-3.84)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة (36) " يساعد الابداع التنظيمي المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات السوقية " بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، وأن أقل متوسط كان للفقرة (35) " الابداع التنظيمي عملية مقصودة مخطط لها من ادارة المؤسسة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.79)، وبمستوى مرتفع، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.94) وهو بمستوى مرتفع.

يتوضح من التحليل بأن عناصر مفهوم الإبداع التنظيمي واضحة لدى المنظمات قيد الدراسة، كما أنها تؤيد دوره في الاستجابة للمتغيرات السوقية والإبقاء على ميزتها تنافسية.

المحور الثاني : إبداع العمليات

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير الإبداع التنظيمي محور إبداع العمليات مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
39	ان تحسين العمليات يؤثر على جودة المنتج/الخدمة التي تقدمها مؤسستي	4.44	0.62	1	مرتفع
41	ان تحسين العمليات يقلل من الفاقد/الاطء	4.40	0.58	2	مرتفع
40	ان تحسين العمليات يؤثر على اصالة المنتج/الخدمة التي تقدمها مؤسستي	4.33	0.67	3	مرتفع
42	ان مؤسستي تقوم بتحسين العمليات بشكل مستمر	3.98	0.78	4	مرتفع
37	تمتلك مؤسستي عمليات لمراجعة اجراءات العمل وتطويرها	3.87	0.76	5	مرتفع
38	يؤمن الموظفون في مؤسستي ان تحسين العمليات هو من مسؤوليتهم	3.69	1.00	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإبداع العمليات	4.17	0.74		مرتفع

من الجدول (4-7) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير الإبداع التنظيمي (المؤسسي) محور إبداع العمليات تراوحت ما بين (4.44-3.69)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة (39) " ان تحسين العمليات يؤثر على جودة المنتج/الخدمة التي تقدمها مؤسستي" بمتوسط حسابي (4.44) وبانحراف معياري (0.62) وبمستوى مرتفع، وان أقل متوسط كان للفقرة (38) " يؤمن الموظفون في مؤسستي ان تحسين العمليات هو من مسؤوليتهم " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.69) بانحراف معياري (1.00)، وبمستوى مرتفع، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.74) وهو بمستوى مرتفع.

يقدم هذا التحليل واقع إبداع العمليات ، اذ ان استجابة عينة الدراسة تبين ان عملية تحسين العمليات الداخلية يؤثر على جودة وأصالة المنتج/الخدمة النهائية المقدمة من قبل المنظمة كما و تبين ان هذه المنظمات تسعى وبشكل مستمر لتحسين العمليات الداخلية ، لكن هذا النشاط نابع من أعلى الهرم الإداري top down حيث ان الأفراد العاملين في المنظمة لا يرون بأن هذا من مسؤوليتهم كما هو واضح من ان هذه الفقرة " يؤمن الموظفون في مؤسستي ان تحسين العمليات هو من مسؤوليتهم " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.69) بانحراف معياري (1.00) هي الأقل أهمية في هذا المحور .

المحور الثالث: إبداع المنتج

الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير الإبداع التنظيمي (المؤسسي) محور إبداع المنتج مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
43	انتجت مؤسستي العديد من المنتجات/الخدمات الاصلية (جديدة وفريدة) من (2008 - 2012)	4.22	0.74	1	مرتفع
45	تستطيع مؤسستي تحويل الافكار الابداعية الى منتجات تجارية	4.09	0.90	2	مرتفع
44	مقارنة بالمنافسين تستخدم مؤسستي نهج مبدع لعمليات الانتاج	3.98	0.75	3	مرتفع
46	تبادر مؤسستي بتبني الأفكار والأساليب الجديدة للعمل	3.78	0.93	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور إبداع المنتج	4.02	0.83		مرتفع

من الجدول (4-8) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير الإبداع التنظيمي (المؤسسي) محور إبداع المنتج تراوحت ما بين (3.78-4.22)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة (43) " انتجت مؤسستي العديد من المنتجات/الخدمات الاصلية (جديدة وفريدة) من (2008 - 2012) " بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.74) وبمستوى مرتفع، وان أقل متوسط كان للفقرة (46) " تبادر مؤسستي بتبني الأفكار والأساليب الجديدة للعمل " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.93)، وبمستوى مرتفع، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.83) وهو

بمستوى مرتفع. يبين هذا التحليل ان عينة البحث تبعد منتجات أصيلة بشكل منتظم حيث أن الوسط الحسابي العام مرتفع (4.02) مقارنة بباقي محاور المتغيرات المذكورة.

المحور الرابع: القدرات الإبداعية

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير الإبداع التنظيمي (المؤسسي) محور القدرات الإبداعية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
49	لدى مؤسستي قدرات مميزة لإبداع منتجات أصيلة	3.84	0.77	1	مرتفع
48	توفر مؤسستي بيئة محفزة للعمل الإبداعي	3.73	1.05	2	مرتفع
50	ينظر الموظفون في مؤسستي للمشكلات من زوايا متعددة	3.56	0.89	3	متوسط
47	يتوفر في مؤسستي نظام حوافز يكافئ الأفكار الجديدة	3.53	1.12	4	متوسط
53	تمتلك مؤسستي نظاماً لتطوير القدرات الإبداعية للموظفين	3.44	1.12	5	متوسط
51	تمتلك مؤسستي نظاماً لقياس القدرات الإبداعية للموظفين	3.42	1.01	6	متوسط
54	ينظر الموظفون في مؤسستي للفشل على انه تجربة تسبق النجاح	3.38	0.98	7	متوسط
52	ان نظام الترفيعات في مؤسستي مرتبط بتطوير القدرات الإبداعية للموظف	3.24	1.17	8	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور القدرات الإبداعية	3.52	1.01		متوسط

من الجدول (4-9) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير الإبداع التنظيمي (المؤسسي) محور القدرات الإبداعية تراوحت ما بين (3.84-3.24)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة (49) " لدى مؤسستي قدرات مميزة لإبداع منتجات أصيلة " بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع، وأن أقل متوسط كان للفقرة (52) " ان نظام الترفيعات في مؤسستي مرتبط بتطوير القدرات الإبداعية للموظف " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.24) بانحراف معياري (1.17)، وبمستوى متوسط، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.52) وبانحراف معياري (1.01) وهو بمستوى متوسط. يبين هذا التحليل تميز القدرات الإبداعية من وجهة نظر مدراء المنظمات قيد الدراسة حيث يؤمن المدراء في الإدارات العليا للمنظمات قيد الدراسة ان الأفراد العاملين يتمتعون بقدرات إبداعية نسهم في إبداع منتجات أصيلة ، بالرغم من عدم ربط هذا الإبداع بنظام حوافز مؤسسي ونظام الترفيعات مما يدل على أن حافز الموظفين للإبداع داخلي intrinsic أكثر منه خارجي extrinsic .

ثالثاً : أداء المنظمة

تتدرج أربعة محاور فرعية لقياس متغير أداء المنظمة وهي (الربحية ،الحصة السوقية ، النمو (المبيعات) ورضا الزبائن) مدرجاً ادناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كما هو موضح بالجدول (4-10) الى (4-13) .

المحور الأول: الربحية

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير أداء المنظمة محور الربحية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
56	بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان المعدل المتوقع لارباح مؤسستي للاعوام (2013 - 2017)	3.77	1.06	1	مرتفع
55	بالمقارنة مع منافسينا فان معدل ارباح مؤسستي من (2008 - 2012)	3.60	0.82	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الربحية	3.68	0.94		مرتفع

من الجدول (4-10) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير أداء المنظمة لمحور الربحية تراوحت ما بين (3.60-3.77)، إذ حصلت الفقرة (56) " بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان المعدل المتوقع لارباح مؤسستي للاعوام (2013 - 2017) " على متوسط حسابي أعلى (3.77) وبانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، من الفقرة (55) " بالمقارنة مع منافسينا فان معدل نمو مبيعاتنا من (2008 - 2012) " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.60) بانحراف معياري (0.82)، وبمستوى متوسط، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.68) وبانحراف معياري (0.94) وهو بمستوى مرتفع. وهذا يبين ان ربحية المنظمات قيد الدراسة مقارنة بالمنافسين للسنوات الخمس الماضية كانت متشابهة ، ويتوقع أن ترتفع قليلاً للأعوام الخمس القادمة.

المحور الثاني : الحصة السوقية

الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير أداء المنظمة محور الحصة السوقية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
58	بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان المعدل المتوقع لحصتنا السوقية للاعوام (2013 - 2017)	3.69	1.01	1	مرتفع
57	بالمقارنة مع منافسينا فان معدل حصة مؤسستي السوقية من (2008 - 2012)	3.51	0.86	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الحصة السوقية	3.60	0.94		متوسط

من الجدول (4-11) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير أداء المنظمة لمحور الحصة السوقية تراوحت ما بين (3.51-3.69)، إذ حصلت الفقرة (58) " بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان المعدل المتوقع لحصتنا السوقية للاعوام (2013 - 2017) " على متوسط حسابي أعلى (3.69) وبانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (57) " بالمقارنة مع منافسينا فان معدل حصة مؤسستي السوقية من (2008 - 2012) " والتي بلغ متوسطها الحسابي (73.51) بانحراف معياري (0.86)، وبمستوى متوسط، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.94) وهو بمستوى متوسط.

وكما هو ملاحظ فإن استجابة المنظمة لمحور الحصة السوقية جاءت متوسطة بوسط حسابي عام (3.60) فقط و انحراف معياري (0.94) مما يعني وجود تنافس عالي على المستهلكين .

المحور الثالث : النمو (المبيعات)

الجدول (4-12)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير أداء المنظمة محور النمو (المبيعات) مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
60	بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان معدل النمو المتوقع للمبيعات للاعوام (2013 - 2017)	3.7	1.10	1	مرتفع
59	بالمقارنة مع منافسينا فان معدل نمو مبيعاتنا من (2008 - 2012)	3.65	0.80	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور النمو (المبيعات)	3.68	0.95		مرتفع

من الجدول (4-12) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير أداء المنظمة لمحور النمو (المبيعات) تراوحت ما بين (3.65-3.70)، إذ حصلت الفقرة (60) " بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان معدل النمو المتوقع للمبيعات للاعوام (2013 - 2017) " على متوسط حسابي أعلى (3.7) وبانحراف معياري (1.10) وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (59) " بالمقارنة مع منافسينا فان معدل نمو مبيعاتنا من (2008 - 2012) " بلغ متوسطها الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.80)، وبمستوى متوسط، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.68) وبانحراف معياري (0.95) وهو بمستوى مرتفع.

تدعم نتائج التحليل لمحور المبيعات ما ذكر أعلاه عن محور الحصة السوقية ، إذ ان مبيعات المنظمات متشابهة.

المحور الرابع : رضا الزبائن

الجدول (4-13)

المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على متغير أداء المنظمة محور رضا الزبائن مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
63	بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان معدل رضا الزبائن المتوقع للاعوام (2013 – 2017)	3.84	0.74	1	مرتفع
61	بالمقارنة مع منافسينا فان معدل رضا زبائننا من (2008 – 2012)	3.42	0.69	2	متوسط
62	لدى مؤسستي نهج لمتابعة المنافسين ، مما يمكنها من مقارنة مستوى رضا الزبائن	3.27	0.72	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور رضا الزبائن	3.51	0.72		متوسط

من الجدول (4-13) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمتغير أداء المنظمة محور رضا الزبائن تراوحت ما بين (3.27-3.84)، وأن اعلى متوسط كان للفقرة (63) " بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان معدل رضا الزبائن المتوقع للاعوام (2013 – 2017) بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.74) وبمستوى مرتفع، وان أقل متوسط كان للفقرة (62) " لدى مؤسستي نهج لمتابعة المنافسين ، مما يمكنها من مقارنة مستوى رضا الزبائن " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.27)

بانحراف معياري (0.72)، وبمستوى متوسط أي انه مشابه للمنافسين، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.72) وهو بمستوى متوسط.

يبين التحليل نظرة تفأؤلية للأعوام الخمس المقبلة في ارتفاع الرضا لدى الزبائن على الرغم من تشابه المستوى الحالي بين المنظمات قيد الدراسة في محور رضا الزبائن.

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة

✓ **الفرضية الأولى H0-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد

المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة)

على أداء المنظمة (الربحية ، الحصة السوقية ، النمو ، رضا الزبائن) عند مستوى دلالة

معنوية (0.05)

✓ **الفرضية الفرعية الأولى H0-1-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة

(تحديد المعرفة، اكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة ، تطبيق

المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

✓ **الفرضية الفرعية الثانية H0-1-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (

تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق

المعرفة) على أداء المنظمة (الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة H0-1-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (

تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق

المعرفة) على أداء المنظمة (النمو) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار β	Sig* مستوى الدلالة	DF	درجات الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد (R2)	الارتباط (R)	المتغير التابع
0.00	2.44	0.26	تطبيق المعرفة						
0.002	3.231	0.296	تحديد المعرفة	5	الانحدار	5.895	0.478	0.692	النمو
0.001	0.668	0.105	اكتساب وتحويل المعرفة	85	البواقي				
0.000	0.117	0.017	تخزين المعرفة	90	المجموع				
0.000	0.965	0.134	تشارك المعرفة						
0.001	1.763	0.249	تطبيق المعرفة						
0.009	2.727	0.181	تحديد المعرفة	5	الانحدار	6.070	.438	.662	رضا الزبائن
0.002	3.287	0.338	اكتساب وتحويل المعرفة	85	البواقي				
0.002	3.231	0.296	تخزين المعرفة	90	المجموع				
0.007	2.827	0.282	تشارك المعرفة						
.050	2.020	.371	تطبيق المعرفة						

يوضح الجدول (4-14) تأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على أداء المنظمة (الربحية)، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على أداء المنظمة (الربحية) ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.512) . أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.262)، أي أن ما قيمته (0.262) من التغيرات في الربحية ناتج عن التغير في مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها ، كما بلغت درجة التأثير β (0.138)

لتحديد المعرفة ، (0.249) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (0.24) لتخزين المعرفة ، (0.131) لتشارك المعرفة ، (0.27) لتطبيق المعرفة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها يؤدي الى زيادة في أداء المنظمة (الربحية) بقيمة (0.138) لتحديد المعرفة ، (0.249) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (0.24) لتخزين المعرفة ، (0.131) لتشارك المعرفة ، (0.27) لتطبيق المعرفة ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (18.29) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما يوضح الجدول (4-14) تأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على أداء المنظمة (الحصة السوقية) ، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على أداء المنظمة (الحصة السوقية) ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.491) . أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.241) ، أي أن ما قيمته (0.241) من التغيرات في الحصة السوقية ناتج عن التغير في مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها ، كما بلغت درجة التأثير β (0.240) لتحديد المعرفة ، (0.455) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (0.27) لتخزين

المعرفة ، (0.34) لتشارك المعرفة ، (0.26) لتطبيق المعرفة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها يؤدي الى زيادة في أداء المنظمة (الحصة السوقية) بقيمة (0.240) . لتحديد المعرفة ، (0.455) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (0.27) لتخزين المعرفة ، (0.34) لتشارك المعرفة ، (0.26) لتطبيق المعرفة ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (16.33) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما يوضح الجدول (4-14) تأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على أداء المنظمة (النمو) (المبيعات) ، اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على أداء المنظمة (النمو) (المبيعات) ، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.692) . أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.478) ، أي أن ما قيمته (0.478) من التغيرات في النمو (المبيعات) ناتج عن التغيير في مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها ، كما بلغت درجة التأثير β (0.296) لتحديد المعرفة ، (0.105) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (0.017) لتخزين المعرفة ، (0.134) لتشارك المعرفة ، (0.249) لتطبيق المعرفة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها يؤدي الى زيادة في أداء

المنظمة (النمو(المبيعات)) بقيمة (0.296) لتحديد المعرفة، (0.105) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (0.017) لتخزين المعرفة ، (0.134) لتشارك المعرفة، (0.249) لتطبيق المعرفة ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (5.895) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (النمو(المبيعات)) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما يوضح الجدول (4-14) تأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على أداء المنظمة (رضا الزبائن) ، اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على أداء المنظمة (رضا الزبائن) ، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.662) . أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.438) ، أي أن ما قيمته (0.438) من التغيرات في النمو(المبيعات) ناتج عن التغير في مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها ، كما بلغت درجة التأثير β (0.181) لتحديد المعرفة، (0.338) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (0.296) لتخزين المعرفة ، (0.282) لتشارك المعرفة، (0.371) لتطبيق المعرفة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها يؤدي الى زيادة في أداء المنظمة (رضا الزبائن) بقيمة (0.181) لتحديد المعرفة، (0.338) لاكتساب وتحويل المعرفة، (0.296) لتخزين المعرفة ، (0.282) لتشارك المعرفة، (0.371) لتطبيق المعرفة ويؤكد معنوية هذا التأثير

قيمة F المحسوبة التي بلغت (6.070) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية **لعمليات إدارة المعرفة** (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على **أداء المنظمة** (رضا الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✓ **الفرضية الثانية H0-2** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية **لممارسات عمليات إدارة المعرفة**

(تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على **الإبداع التنظيمي للمنظمة** (إبداع العمليات ، إبداع المنتج ، القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✓ **الفرضية الفرعية الأولى H0-2-1** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية **لعمليات إدارة المعرفة**

(تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على **الإبداع التنظيمي للمنظمة** (إبداع العمليات) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✓ **الفرضية الفرعية الثانية H0-2-2** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية **لعمليات إدارة المعرفة**)

تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق

المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع المنتج) عند مستوى دلالة معنوية α (≤ 0.05)

✓ الفرضية الفرعية الثالثة H0-2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة)

تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق

المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي

تظهر نتائجه في الجدول (4 - 15)

الجدول (4-15)

نتائج تحليل أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على الأبداع التنظيمي (ابداع العمليات، ابداع المنتج، القدرات الإبداعية)

مستوى الدلالة Sig*	T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (R)	المتغير التابع
0.002	3.287	0.338	0.000	5	10.509	0.620	0.788	ابداع العمليات
0.001	3.231	0.296		85				
0.000	3.440	0.304		90				
0.000	4.740	0.426	0.000					
0.000	0.12	0.049						
0.001	6.862	.256	0.000	5	6.314	.447	0.832	ابداع المنتج
0.002	1.019	.200		85				
0.000	.066	.011		90				
0.000	1.311	.299	0.000					
0.000	.514	.114						
0.000	.290	.022	0.000	5	14.446	.818	.904	القدرات الإبداعية
0.000	2.648	.298		85				
.020	2.421	.232		90				
.000	5.126	.551	0.005					
.005	2.991	.313						

يوضح الجدول (4-15) تأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على الإبداع التنظيمي للمنظمة (ابداع العمليات) ، اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على الإبداع التنظيمي للمنظمة (ابداع العمليات)، اذ

بلغ معامل الارتباط R (0.788) . أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.620) ، أي أن ما قيمته (0.620) من التغيرات في ابداع العمليات ناتج عن التغير في مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها ، كما بلغت درجة التأثير β (0.338) لتحديد المعرفة ، (0.296) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (0.304) لتخزين المعرفة ، (0.426) لتشارك المعرفة ، (0.049) لتطبيق المعرفة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها يؤدي الى زيادة في ابداع العمليات بقيمة (0.338) لتحديد المعرفة ، (0.296) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (0.304) لتخزين المعرفة ، (0.426) لتشارك المعرفة ، (0.049) لتطبيق المعرفة ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (10.509) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية **لعمليات إدارة المعرفة** (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على **الإبداع التنظيمي** (إبداع العمليات) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

اضافة الى يوضح الجدول (4-15) تأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع المنتج)، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع المنتج) ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.832) . أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.447) ، أي أن ما قيمته (0.447) من التغيرات في ابداع العمليات ناتج عن التغير في مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها

، كما بلغت درجة التأثير β (256) لتحديد المعرفة ، (200) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (011) لتخزين المعرفة ، (299) لتشارك المعرفة ، (114) لتطبيق المعرفة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها يؤدي الى زيادة في ابداع المنتج بقيمة (256) لتحديد المعرفة ، (200) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (011) لتخزين المعرفة ، (299) لتشارك المعرفة ، (114) لتطبيق المعرفة ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (6.314) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية **لعمليات إدارة المعرفة** (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على **الإبداع التنظيمي** (إبداع المنتج) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

أما أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، اكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على متغير القدرات الابداعية كما يوضح الجدول (4-15) أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على على الإبداع التنظيمي للمنظمة (القدرات الإبداعية) ، اذ بلغ معامل الارتباط R (904) . أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (818) ، أي أن ما قيمته (818) من التغيرات في ابداع العمليات ناتج عن التغير في مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها ، كما بلغت درجة التأثير β (022) لتحديد المعرفة ، (298) لاكتساب وتحويل المعرفة ، (232) لتخزين المعرفة ، (551).

لتشارك المعرفة ، (313). لتطبيق المعرفة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها يؤدي الى زيادة في القدرات الإبداعية بقيمة (0.22). لتحديد المعرفة ، (298). لاكتساب وتحويل المعرفة ، (232). لتخزين المعرفة ، (551). لتشارك المعرفة ، (313). لتطبيق المعرفة ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (14.446) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية **لعمليات إدارة المعرفة** (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على **الإبداع التنظيمي** (القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✓ **الفرضية الثالثة H0-3** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (ابداع

العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) على **أداء المنظمة** (الربحية ، الحصنة

السوقية ، النمو ، رضا الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✓ **الفرضية الفرعية الأولى H0-3-1** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة

(ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) على **أداء المنظمة** (الربحية) عند

مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✓ الفرضية الفرعية الثانية H_{0-3-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي

للمنظمة (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) على أداء المنظمة (الحصة

السوقية) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

✓ الفرضية الفرعية الثالثة H_{0-3-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (

ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) على أداء المنظمة (النمو) عند مستوى

دلالة معنوية (0.05)

✓ الفرضية الفرعية الرابعة H_{0-3-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة

(ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) على أداء المنظمة (رضا الزبائن)

عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

لاختبار هذه الفرضية الفرضيات الفرعية المنبثقة منها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد

والذي تظهر نتائجه في الجدول (4 - 16)

الجدول (4-16)

نتائج تحليل أثر الإبداع التنظيمي للمنظمة (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية)
على أداء المنظمة (الربحية ، الحصة السوقية ، النمو ، رضا الزبائن)

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.014	2.14	0.23	0.004	3	9.004	0.20	.450	الربحية
0.000	2.64	0.05		87				
0.018	1.37	0.26		90				
0.010	1.672	.269	0.009	3	6.687	.138	.371	الحصة السوقية
0.007	.379	.074		87				
0.000	.514	.101		90				
0.02	2.916	.421	0.000	3	6.164	.306	.553	النمو
0.007	.546	.096		87				
0.000	.781	.138		90				
.002	3.236	.436	0.000	3	9.15	.395	.629	رضا الزبائن
0.007	.467	.076		87				
0.002	0.41	.361		90				

يوضح الجدول (4-16) تأثير الإبداع التنظيمي بأبعاده على أداء للمنظمة (الربحية) ، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية للإبداع التنظيمي بأبعاده على أداء للمنظمة (الربحية) ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.450) . أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.20) ، أي أن ما قيمته (0.20) من التغيرات في أداء للمنظمة (الربحية) ناتج عن التغير في مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده ، كما بلغت درجة التأثير β (0.23) لإبداع العمليات ، (0.05) لإبداع المنتج ، (0.26) للقدرات الإبداعية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري بأبعاده يؤدي الى زيادة في أداء للمنظمة (الربحية) بقيمة (0.23) لإبداع العمليات ، (0.05) لإبداع المنتج ، (0.26) للقدرات الإبداعية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (9.004) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (الربحية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما يوضح الجدول (4-16) تأثير الإبداع التنظيمي بأبعاده على أداء للمنظمة (الحصة السوقية) ، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية للإبداع التنظيمي بأبعاده على أداء للمنظمة (الحصة السوقية) ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.371) . أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.138) ، أي أن ما قيمته (0.138) من التغيرات في أداء للمنظمة (الحصة السوقية) ناتج عن التغير في مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده ، كما بلغت درجة التأثير β (0.269) لإبداع العمليات ، (0.074).

لإبداع المنتج ، (101). للقدرات الإبداعية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري بأبعاده يؤدي الى زيادة في أداء للمنظمة (الحصة السوقية) بقيمة (269). لإبداع العمليات ، (074). لإبداع المنتج ، (101). للقدرات الإبداعية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (6.687) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية للإبداع التنظيمي بأبعاده على أداء للمنظمة (النمو (المبيعات)) ، اذ بلغ معامل الارتباط R (553). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (306) ، أي أن ما قيمته (306) من التغيرات في أداء للمنظمة (النمو (المبيعات)) ناتج عن التغير في مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده ، كما بلغت درجة التأثير β (421). لإبداع العمليات ، (096). لإبداع المنتج ، (138). للقدرات الإبداعية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري بأبعاده يؤدي الى زيادة في أداء للمنظمة (النمو (المبيعات)) (421). لإبداع العمليات ، (096). لإبداع المنتج ، (138). للقدرات الإبداعية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (6.164) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة

قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (النمو (المبيعات)) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(و نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية للإبداع التنظيمي بأبعاده على أداء للمنظمة (رضا الزبائن) ، اذ بلغ معامل الارتباط R (.629) . أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (.395) ، أي أن ما قيمته (.395) من التغيرات في أداء للمنظمة (رضا الزبائن) ناتج عن التغير في مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده ، كما بلغت درجة التأثير β (.436) لاببداع العمليات ، (.076) لإبداع المنتج ، (.361) للقدرات الإبداعية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالابداع الاداري بأبعاده يؤدي الى زيادة في أداء للمنظمة (رضا الزبائن) (.436) لاببداع العمليات ، (.076) لإبداع المنتج ، (.361) للقدرات الإبداعية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (9.15) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة ، وعليه ترفض الفرضية العدمية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) على أداء المنظمة (رضا الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✓ **الفرضية الرابعة H0-4** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة

(تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق

المعرفة) على **أداء المنظمة** (الربحية ، الحصة السوقية ، النمو ، رضا الزبائن) **بوجود**

الإبداع التنظيمي (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) كعامل وسيط عند

مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج 18 AMOS المدعوم

ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS .

اذ يوضح الجدول (4-17) نتائج تحليل المسار لتأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة على أداء

المنظمة بوجود الإبداع التنظيمي . إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة احصائية

لممارسات عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الإبداع التنظيمي ، اذ بلغت قيمة إذا بلغت

قيمة Chi2 المحسوبة (9.192)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة

Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.94) وهو وهو مقارب

الى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative

Fit Index (CFI) (1) وهو تعبر عن المقاربة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ

التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.031) وهي مقاربة

لقيمة الصفر. فيما بلغ التأثير المباشر لعمليات ادارة المعرفة على الابداع الاداري (0.721) وهو ما

يشير الى أن ممارسات عمليات ادارة المعرفة تؤثر على الإبداع الإداري وبالتالي فان زيادة الاهتمام

بممارسات عمليات إدارة المعرفة من شأنه توليد تأثير على الإبداع الإداري . و بذات السياق بلغ

التأثير المباشر للإبداع الإداري على أداء المنظمة (0.622) وهو ما يشير الى أن الإبداع الإداري يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالإبداع الإداري من شأنه توليد تأثير على أداء المنظمة .

وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات عمليات ادارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الابداع الاداري (0.448) وهو ما يؤكد أن الإبداع التنظيمي يلعب دوراً في تأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة وهذه النتيجة تشير الى أن هناك تأثيراً لممارسات عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط ، وهي نتيجة تسهم بتحقيق هدف من أهداف الدراسة وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية ، الحصة السوقية ، النمو ، رضا الزبائن) بوجود الإبداع التنظيمي (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) كعامل وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (4-17)

نتائج تحليل أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، اكتساب وتحويل المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية، الحصة السوقية، النمو، رضا الزبائن) بوجود الإبداع التنظيمي (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الإبداعية) كعامل وسيط

Sig* مستوى الدلالة	التأثير غير المباشر *	Direct Effect التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.002	*0.448	0.721	0.031	0.97	0.94	9.192	عمليات ادارة المعرفة على أداء المنظمة
		0.622					الإبداع الإداري على أداء المنظمة

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

جدول (4-18) ملخص اختبار الفرضيات

نتيجة الاختبار	الفرضية العدمية
ترفض الفرضية	H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، العدمية و تقبل تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الربحية) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ الفرضية البديلة
ترفض الفرضية	H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، العدمية و تقبل تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ الفرضية البديلة
ترفض الفرضية	H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، العدمية و تقبل تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (النمو) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ الفرضية البديلة
ترفض الفرضية	H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، العدمية و تقبل تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (النمو) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ الفرضية البديلة

<p>H₀₂₋₁ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد ترفض الفرضية المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، العدمية و تقبل تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات) عند الفرضية البديلة مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)</p>
<p>H₀₂₋₂ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد ترفض الفرضية المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، العدمية و تقبل تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات) عند الفرضية البديلة مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)</p>
<p>H₀₂₋₃ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد ترفض الفرضية المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، العدمية و تقبل تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي للمنظمة (إبداع العمليات) عند الفرضية البديلة مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)</p>
<p>H₀₃₋₁ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) على أداء المنظمة (الربحية) العدمية و تقبل الفرضية البديلة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)</p>
<p>H₀₃₋₂ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) على أداء المنظمة (الحصاة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)</p>

<p>الفرضية البديلة</p>	<p>H₀₃₋₃ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (ابداع) ترفض الفرضية العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) على أداء المنظمة (النمو) العدمية و تقبل عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)</p>
<p>الفرضية البديلة</p>	<p>H₀₃₋₄ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة (ابداع) ترفض الفرضية العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) على أداء المنظمة (رضا العدمية و تقبل الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)</p>
<p>الفرضية البديلة</p>	<p>H₄ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة العدمية و تقبل (على أداء المنظمة) الربحية ، الحصة السوقية ، النمو(المبيعات) ، رضا الزبائن) بوجود الإبداع التنظيمي (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) كعامل وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)</p>

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1-5) : النتائج

(2-5) : الاستنتاجات

(3-5) : التوصيات

(1-5): النتائج

(1) تبين أن مستوى أهمية محاور تحديد المعرفة - اكتساب وتحويل المعرفة - تخزين واسترجاع المعرفة - تشارك المعرفة متغير إدارة المعرفة من وجهة نظر العينة كان مرتفعاً.

(2) تبين أن مستوى أهمية محور تطبيق المعرفة - متغير إدارة المعرفة من وجهة نظر العينة كان متوسطاً.

(3) تبين أن مستوى أهمية محاور مفهوم الإبداع - إبداع المنتج - إبداع العمليات - متغير الإبداع الإداري من وجهة نظر العينة كان مرتفعاً.

(4) تبين أن مستوى أهمية محور القدرات الإبداعية - متغير الإبداع الإداري من وجهة نظر العينة كان متوسطاً.

(5) تبين أن مستوى أهمية محور الربحية - النمو (المبيعات) متغير أداء المنظمة من وجهة نظر العينة كان مرتفعاً.

(6) تبين أن مستوى أهمية محوري الحصة السوقية - رضا الزبائن متغير أداء المنظمة من وجهة نظر العينة كان متوسطاً.

(7) وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، إكتساب و

تحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (

الربحية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- (8) **وجود أثر ذو دلالة احصائية** بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، إكتساب و تحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- (9) **وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة** (تحديد المعرفة ، إكتساب وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (النمو) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$
- (10) **وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة** (تحديد المعرفة ، إكتساب و تحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (رضا الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- (11) **وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة** (تحديد المعرفة ، إكتساب و تحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) والابداع التنظيمي (ابداع العمليات) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$
- (12) **وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة** (تحديد المعرفة ، إكتساب و تحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على الابداع التنظيمي (ابداع المنتج) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- (13) **وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة** (تحديد المعرفة ، إكتساب و تحويل المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على الابداع التنظيمي (القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

(14) **وجود أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة** (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ،

القدرات الابداعية) **على أداء المنظمة (الربحية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**

(15) **وجود أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة** (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ،

القدرات الابداعية) **على أداء المنظمة (الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq$**

0.05

(16) **وجود أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة** (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ،

القدرات الابداعية) **على أداء المنظمة (النمو (المبيعات)) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq$**

0.05

(17) **وجود أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي للمنظمة** (ابداع العمليات ، ابداع المنتج ،

القدرات الابداعية) **على أداء المنظمة (رضا الزبائن) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq$**

0.05

(18) **وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، اكتساب**

وتحويل المعرفة ، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء المنظمة (

الربحية ، الحصة السوقية ، النمو (المبيعات) ، رضا الزبائن)، بوجود الإبداع التنظيمي (ابداع

العمليات ، ابداع المنتج ، القدرات الابداعية) كعامل وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq$

0.05).

(2-5) : الاستنتاجات

(1) تساهم إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصة السوقية ورضا الزبائن .

(2) واقع تبني المنظمات قيد الدراسة لعمليات إدارة المعرفة يشير الى وعي المنظمات بأهمية هذه العملية الإدارية خاصة بأن هذه المنظمات تستخدم المعرفة كمدخل من مدخلات العملية الانتاجية .

(3) ضعف المنظمات بالإهتمام بتحديد الاحتياجات المعرفية والتركيز على اكتساب ، تحويل ، وتشارك المعرفة مما قد يوجه هذه النشاطات في الاتجاه الخاطيء ، اذ قد تكون احتياجات المنظمة المعرفية تتطلب الحصول على أنواع أخرى من المعرفة أو من مصادر أخرى.

(4) عدم وجود عمليات داخلية كافية في المنظمات قيد الدراسة لتطبيق واستثمار المعرفة المتوفرة والمكتسبة.

(5) واقع مفهوم ومحاور الإبداع الإداري في المنظمات قيد الدراسة يشير الى مدى أهمية وحساسية هذا العنصر لهذه المنظمات ، إذ انه في الغالب يشكل الفيصل في الميزة التنافسية التي تميز هذه المنظمات في الخدمات والحلول الإبداعية التي تقدمها للسوق.

(6) تبين الدراسة بأن جوانب الإبداع الإداري تتميز بالجانب العملياتي (إبداع العمليات ، إبداع المنتج) وتضعف قليلاً في الجانب البشري (القدرات الإبداعية) لذا يتوجب على المنظمات إيجاد طرق لتنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية ، وإيجاد السياسات الداخلية المتعلقة بربط التطور الوظيفي والحوافز بالنتائج الإبداعية المقدم.

(7) بروز دور عمليات إدارة المعرفة في تحفيز و تسهيل الإبداع الإداري مما يفرز قدرة المنظمة على تميز هويتها التنافسية المبدعة .

(8) مؤشرات الأداء للمنظمات قيد الدراسة كانت متوسطة وذلك قد يعزى للأزمات الاقتصادية والسياسية التي تعصف بالمنطقة ، إضافة الى التطورات التكنولوجية السريعة والمتابعة في مجال الهواتف الذكية ، الأمر الذي أثر سلباً على بعض المنظمات في هذا القطاع.

(9) تساعد إدارة المعرفة المنظمة على التعرف على حاجات السوق والاستجابة للمتغيرات السوقية بشكل يحقق رضا الزبائن ، وكذلك في مجال خدمة العملاء تسهل إدارة المعرفة الوصول الى أفضل الممارسات والحلول الناجحة في حل الشكاوى وتحسين الخدمات المقدمة

(10) يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر و غير مباشر نتائجها المالية .

(3-5) : التوصيات

(1) ضرورة تبني عمليات إدارة المعرفة في منظمات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق نتائج تشغيلية أفضل مما ينعكس على النتائج المالية.

(2) ضرورة التركيز على دور الإبداع التنظيمي من أجل تحقيق فاعلية أكبر لعمليات إدارة المعرفة وتحقيق نتائج مالية وتشغيلية أفضل.

(3) ضرورة التركيز على عملية تحديد المعرفة من أجل توجيه الجهود في الاتجاه الصحيح لنوعية ، كمية و مصدر المعرفة المطلوب للمنظمة .

4) ضرورة التركيز على الإبداع التنظيمي بكونه عملية تنظيمية على مستوى المنظمة ككل ومنه تنفرع العمليات على مستوى الجماعة والفرد ؛ لدوره التكميلي والتسهيلي والداعم لفاعلية عمليات إدارة المعرفة ودوره المستقل في تحقيق أداء مالي (الربحية) و تشغيلي (الحصة السوقية ، النمو(المبيعات) ورضا الزبائن) أفضل للمنظمة .

5) يتوجب على المنظمات إيجاد السياسات والجدارات القيادية اللازمة لتطوير القدرات الإبداعية لدى مواردها البشرية ، وضرورة ربط التطور الوظيفي ونظام الحوافز بالنتائج الإبداعية للفرد وفق ما يقتضيه نوعية العمل .

6) ضرورة تأهيل وتوظيف خبراء إدارة المعرفة من أجل استمرار تطوير عمليات إدارة المعرفة وتعميمها على مستوى المنظمة .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع العربية

- (1) باسردة ، توفيق (2006) : "تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء : دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية" ، رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق
- (2) البطاينة ، محمد ، المشاقبة ، زياد (2010) ، "ادارة المعرفة : بين النظرية والتطبيق" ، الطبعة الأولى ، دار جليس للنشر ، عمان
- (3) الفارس، سليمان (2010) ، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات :دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق" ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010 .
- (4) حجازي ، هيثم (2005) : "قياس اثر ادراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية" أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا
- (5) حسن ، راوية ، (2000) ، "السلوك في المنظمات" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية
- (6) الخطيب ، أحمد (2001) ، الإدارة الجامعية – دراسات حديثة ، الأردن ، عمان مؤسسة حماد للدراسات والنشر والتوزيع
- (7) دروزه ،سوزان 2008 " العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة و عملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي" ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن .

(8) الزطمة ، نضال 2011 "ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء" ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

(9) سليحات ، نمر و المحاميد ، اسعود (2013) ، " أثر ممارسات إدارة المعرفة على بطاقة الأداء المتوازن ،دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 العدد 1 (2013)

(10) السلمي ، علي (2002) ، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" ، القاهرة ، دار غريب

(11) صراريرة وغريب 2010 ، اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 6 العدد 4 ، 2010 .

(12) الصيرفي ، محمد ، (2003) " الإدارة الرائدة " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، عمان ، الأردن

(13) عبود، نجم (2007) ،"إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن

(14) القريوتي ، محمد قاسم (1989) ، "السلوك التنظيمي :دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " مطبعة بنك البتراء ، الطبعة الأولى ، عمان

(15) قنديلجي ، عامر (2006) ، "المدخل الى ادارة المعرفة" ، الطبعة الاولى ، دار الميسره للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن

16) الكبيسي ، صلاح الدين (2002) ، " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي

:دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" ، أطروحة

دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق

17) هاشم ، نهلة عبدالقادر(2006) : "ادارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات

المصرية" ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (11) ، العدد (38)

18) هيجان ، عبدالرحمن (1999) ، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، مجلة

الإدارة العامة ، العدد 1

19) ياسين ، سعد (2000) : "المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية" ،

دورية مستقبل العرب ، مجموعة 14

20) ياسين ، سعد، الرفاعي ، غالب(2004) : "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر

الائتمان:دراسة ميدانية" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع

، جامعة الزيتونة ، عمان الأردن .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 21) Al- Hakm L and Hassan S,(2012) , **Critical success factors of knowledge management , innovation and organizational performance : an empirical study of the Iraqi mobile**

- telecommunication sector** , British journal of Economics , Vol 4 (1)
- 22) Bonger W 2007 , **Knowledge management as the Basis of Sustained High Performance** , Journal of Management Studies .V44
- 23) Dansion R. 2000 , **the handbook of organizational culture**,
London , Wiley
- 24) Drucker P , (1995) ,**"The information executive truly need"**,
Harvard Business Review
- 25) Duffy , Jan (2000) ,**"Knowledge Management : To be or not to be?"**
- 26) Emadzade K, Mashayekhi B and Abdar E(2012) ,**"Knowledge management capabilities and organizational performance** ,
Institute of Interdisciplinary Business Research , Vol3 No 11
- 27) Jennex M & Olfman L (2004) **"Assessing knowledge management success effectiveness models "**, proceedings of the
37th Hawaii international conference , Hawaii
- 28) Kharabsheh R, Maqableh I and Sawadha S, **Knowledge Management Practices (KMPs) and Its Impact on Organizational**

- Performance in Pharmaceutical Firms** , ,European Journal of Economics , Issue 48 ,2012.
- 29) Lee C and Yang J 2000, **Knowledge Value Chain** , journal of management development , vol 19 NO 9
- 30) Marques D and Simon F,**The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance**, Journal of Knowledge Management , Spain ,VOL 10 NO. 3. 2006.
- 31) Mohsn S and Abbas S 2010 , **The relationship between knowledge management practices and innovation level in organizations** : case study of sub-companies of selected corporations in the city of Isfahan, Journal of business case studies , Vol 6 No 1 2010
- 32) Nigar and Alper 2010 , **Nigar Cakar & Alper Erturk 2010** , comparing innovation capability of SME, journal of small business management
- 33) Pursak L (2001) ,**”where did knowledge management come from?”** IBM Systems Journal , Vol 40 Issue 4
- 34) Sekran , Uma(2003) ,**Research Methods for Business** , John

Wiley & sons

- 35) Turban E, Kelly R and potter R . E (2001) ,”**Introduction to information technology**” , John Wiley and sons , Inc U.S.A
- 36) Venkatraman N & Ramanujam V (1986) , “**Measurement of business performance in strategy research**” A.M.R , Vol 11 , No 4
- 37) Wiig , Karl M. (2000) , “**Knowledge Management , the central management focus of intelligence** “ working paper ,Knowledge Research Institute , Inc
- 38) Zack M(1998) , “**Developing a knowledge strategy**” CMR , Vol 4 No3
- 39) Zwain A, Teong L & Othman S (2012). “**knowledge management processes and academic performance in Iraqi HELs**” , international journal of academic research in business and social sciences , june 2012,vol 2 , no 6.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) : أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ملحق رقم (1)

لجنة المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	الأسم	الرقم
جامعة البتراء	إ.د نجم العزاوي	(1)
جامعة نييورك للتكنولوجيا - الأردن	أ.د أحمد القطامين	(2)
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا	أ.د كامل المغربي	(3)
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا	د. كامل الحواجرة	(4)
جامعة جدارا	د. فريد القواسمة	(5)
جامعة البتراء	د. صباح اللأغا	(6)

ملحق رقم (2) : أداة الدراسة (الاستبانة)



بسم الله الرحمن الرحيم

الاستاذ(ة) / الفاضل (ة)

.....تحية

طيبة وبعد ،

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان :

"العلاقة بين ممارسات عمليات ادارة المعرفة ، الابداع التنظيمي وأداء منظمات قطاع الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات في الاردن "

حيث تهدف الدراسة الى بيان العلاقة بين تطبيق عمليات ادارة المعرفة ، الابداع التنظيمي وأداء المنظمة ، وتختص الدراسة في منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ICT لما له من اهمية في رفد الاقتصاد الاردني وتوفير فرص عمل منافسة .

ومن اجل ذلك قامت الباحثة ببناء استبانة للدراسة ، لذا ارجو تعاونكم والتكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع اشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها ، علما بان المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في انجاح هذه الدراسة وتشجيع البحث العلمي

الباحثة

اشراف

ريتا موسى عبدالله العلي

د. ليث الربيعي

الخصائص الديمغرافية

(1) الجنس

- ذكر انثى

(2) المستوى التعليمي

- ثانوية فما دون دبلوم
 بكالوريوس دبلوم عال
 ماجستير دكتوراه

(3) العمر

- أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة
 41 - 50 سنة 51 - 60 سنة
 61 سنة فأكثر

(4) التخصص العلمي حسب الشهادة

- إدارة أعمال محاسبة
 تكنولوجيا المعلومات علوم الحاسوب
 هندسة الاتصالات / الالكترونيات أخرى

(5) عدد سنوات الخبرة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

- 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات
- 11-15 سنة 15 سنة فأكثر

(6) الموقع الوظيفي

- مدير عام / رئيس هيئة مديرين نائب مدير عام
- مدير ادارة رئيس قسم
- مركز وظيفي آخر ، يذكر

.....

ارغب بالحصول على نتائج وتوصيات الدراسة

(1) عمليات إدارة المعرفة

بدائل الإجابة					المحور الأول : تعريف المعرفة Knowledge Identification
لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1 تمتلك مؤسستي برامج متخصصة للبحث والتطوير
					2 تجمع مؤسستي المعلومات من فرق المبيعات وخلايا الإنتاج
					3 تحاور مؤسستي الشركات المنافسة من أجل ادراك معرفتهم المكتسبة
المحور الثاني : اكتساب و تحويل المعرفة Knowledge Acquisition & Conversion					
					4 يقوم الموظفون باستخدام الانترنت للحصول على المعرفة اللازمة لاداء مهامهم
					5 تقوم مؤسستي بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين
					6 تعتمد مؤسستي على المصادر الخارجية فقط لاكتساب معرفة جديدة (الخبراء ، الانترنت ، موظفين جدد)
					7 تمتلك مؤسستي عمليات لدمج مختلف انواع ومصادر المعرفة
					8 تمتلك مؤسستي عمليات لتحويل المعلومات المتوفرة من المنافسين الى خطط عمل
					9 تمتلك مؤسستي عمليات تحول المعرفة المخزنة لدى المؤسسة الى بيانات تساعد الموظفين للقيام بمهامهم
					10 تمتلك مؤسستي عمليات تحول المعرفة المضمرة لدى الموظفين الى معرفة موثقة للمؤسسة
					11 تمتلك مؤسستي عمليات تحول المعرفة من المزودين ، شركاء العمل والزبائن الى معرفة مؤسسية

المحور الثالث : تخزين المعرفة					
لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					12 يعود الموظفون الى قواعد بيانات المؤسسة للأداء بمهامهم
					13 يقوم موظفو المؤسسة بتخزين نماذج وتصاميم المهام والمشاريع الجديدة من أجل الرجوع اليها للمشاريع المماثلة
					14 توفر المؤسسة التعليمات القانونية والفنية اللازمة لاداء المهام للموظفين
					15 تستطيع مؤسستي توفير الادارة التقنية للمعرفة المتوفرة
					16 تحرص مؤسستي على انشاء كتيبات ووثائق خاصة بالمنتجات والخدمات التي توفرها
					17 تمتلك مؤسستي عمليات لحماية المعرفة من الاستخدام غير المناسب داخل المؤسسة
					18 تمتلك مؤسستي عمليات لحماية المعرفة من الاستخدام غير المناسب خارج المؤسسة
					19 تمتلك مؤسستي عمليات لحماية المعرفة من السرقة من داخل المؤسسة
					20 تمتلك مؤسستي عمليات لحماية المعرفة من السرقة من خارج المؤسسة
					21 تتواصل مؤسستي مع الموردين والزبائن باستمرار لتذكيرهم باهمية حماية معرفة ومعلومات المؤسسة
لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الرابع : تشارك المعرفة Knowledge Sharing
					22 يتم تشجيع العمل الجماعي في مؤسستي عن طريق توفير المعلومات على مستوى المؤسسة للجميع
					23 ان بيئة العمل وثقافة المنظمة تشجع تشارك المعلومات
					24 توفر مؤسستي انظمة تقنية خاصة لتشارك المعرفة intranet
					25 يقوم الموظفون بعمل اجتماعات عصف ذهني brainstorming sessions في حال الحاجة الى افكار

					ومعلومات لانجاز مهمة ما
					26 تشارك مؤسستي المعرفة مع المزودين والزبائن
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الخامس : تطبيق المعرفة Knowledge Application & Use
					27 يتوفر في مؤسستي نظام حوافز للأفكار التي تساعد على استثمار المعرفة المتوفرة بشكل جديد
					28 يمكن لاي موظف الوصول الى المعرفة اللازمة لاداء مهامه
					29 يمكن لاي موظف الوصول الى افضل الممارسات best practice وتطبيقها لاداء مهامه
					30 تمتلك مؤسستي عمليات لاستثمار المعارف المكتسبة
					31 تمتلك مؤسستي عمليات لتطبيق المعرفة المكتسبة عن طريق الاخطاء
					32 تمتلك مؤسستي عمليات تستثمر المعرفة المتوفرة لحل مشاكل العمل الاجرائية والادارية الجديدة
					33 تمتلك مؤسستي عمليات لاستبدال المعرفة القديمة وغير المطبقة (مستغلة) باخرى عصرية اكثر فائدة
(2) الإبداع التنظيمي (المؤسسي)					
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الأول : مفهوم الإبداع التنظيمي (المؤسسي)
					34 يعتبر مفهوم الابداع التنظيمي غير واضح للعاملين
					35 الابداع التنظيمي عملية مقصودة مخطط لها من ادارة المؤسسة
					36 يساعد الابداع التنظيمي المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات السوقية
المحور الثاني : إبداع العمليات Process Innovation					
					37 تمتلك مؤسستي عمليات لمراجعة اجراءات العمل وتطويرها
					38 يؤمن الموظفون في مؤسستي ان تحسين العمليات هو من مسؤوليتهم

					39	ان تحسين العمليات يؤثر على جودة المنتج/الخدمة التي تقدمها مؤسستي
					40	ان تحسين العمليات يؤثر على اصالة المنتج/الخدمة التي تقدمها مؤسستي
					41	ان تحسين العمليات يقلل من الفاقد/الاطء
					42	ان مؤسستي تقوم بتحسين العمليات بشكل مستمر
المحور الثالث : ابداع المنتج Product Innovation						
					43	انتجت مؤسستي العديد من المنتجات/الخدمات الاصيلية (جديدة وفريدة) من (2008 - 2012)
					44	مقارنة بالمنافسين تستخدم مؤسستي نهج مبدع لعمليات الانتاج
					45	تستطيع مؤسستي تحويل الافكار الابداعية الى منتجات تجارية
					46	تبادر مؤسستي بتبني الأفكار والأساليب الجديدة للعمل
المحور الرابع : القدرات الإبداعية Innovation Capabilities						
					47	يتوفر في مؤسستي نظام حوافز يكافيء الأفكار الجديدة
					48	توفر مؤسستي بيئة محفزة للعمل الابداعي
					49	لدى مؤسستي قدرات مميزة للإبداع منتجات اصيلة
					50	ينظر الموظفون في مؤسستي للمشكلات من زوايا متعددة
					51	تمتلك مؤسستي نظاماً لقياس القدرات الابداعية للموظفين
					52	ان نظام الترفيعات في مؤسستي مرتبط بتطوير القدرات الابداعية للموظف
					53	تمتلك مؤسستي نظاماً لتطوير القدرات الابداعية للموظفين
					54	ينظر الموظفون في مؤسستي للفشل على انه تجربة تسبق النجاح

(3) أداء المنظمة

بدائل الإجابة					المحور الأول : الربحية Net Profit
اقل بدرجة عالية من المنافسين	اقل من المنافسين	مشابهة	اعلى	اعلى بكثر	

					55	بالمقارنة مع منافسينا فان معدل ارباح مؤسستي من (2008 - 2012)
					56	بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان المعدل المتوقع لارباح مؤسستي للاعوام (2013 - 2017)
المحور الثاني : الحصة السوقية Market Share						
					57	بالمقارنة مع منافسينا فان معدل حصة مؤسستي السوقية من (2008 - 2012)
					58	بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان المعدل المتوقع لحصتنا السوقية للاعوام (2013 - 2017)
المحور الثالث :النمو (المبيعات) Sales Growth						
					59	بالمقارنة مع منافسينا فان معدل نمو مبيعاتنا من (2008 - 2012)
					60	بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان معدل النمو المتوقع للمبيعات للاعوام (2013 - 2017)
المحور الرابع : رضا الزبائن Customer Satisfaction						
					61	بالمقارنة مع منافسينا فان معدل رضا زبائننا من (2008 - 2012)
					62	لدى مؤسستي نهج لمتابعة المنافسين ، مما يمكنها من مقارنة مستوى رضا الزبائن
					63	بالمقارنة مع الاعوام السابقة فان معدل رضا الزبائن المتوقع للاعوام (2013 - 2017)