

تأثير أنواع المعرفة التنظيمية على فاعلية المنظمة

دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الغذائية

م.م. حيدر حمزة جودي *

م.م. شهناز فاضل احمد*

المقدمة:

يحتل موضوع المعرفة أهمية كبيرة لدى العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في الادارة لما له من دور واضح في تطور المنظمات في عالم يسوده الانفتاح والتغير المستمر، وبوصفه موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وبات من يملك سلاح المعرفة هو من له القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الاعمال والقادر على البقاء لأطول مدة ممكنة، وانطلاقا من أهمية موضوعي المعرفة التنظيمية والفاعلية كمؤشرين مهمين لقياس نجاح المنظمات وتأثيرها في بيئتها المحيطة بها. حددت مشكلة البحث الاساسية لتجيب على التساؤل التالي: هل لانواع المعرفة تأثير على الفاعلية التنظيمية وما مدى توفر المعرفة في منظماتنا العراقية؟

وفي اطار ماتقدم تبرز أهمية هذا البحث عبر متغيراته الرئيسية المتمثلة بالمعرفة التنظيمية كمتغير (مستقل) والفاعلية التنظيمية كمتغير (تابع) ومن أهمية الشركة عينة البحث (الشركة العامة للصناعات الغذائية) وهي احدى شركات القطاع الصناعي العراقي، وعلى ذلك فهدف البحث هو توضيح صيغة ونوع الاثر بين هذين المتغيرين كما حددت فرضية اساسية مفادها: يوجد اثر ذا دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وسيتم تناول الموضوع من خلال تقسيم البحث إلى أربعة مباحث يتناول الأول منها منهجية البحث أما المبحث الثاني فانه سيتناول الجانب النظري والمبحث الثالث خصص للجانب العملي أما المبحث الرابع فقد تناول عرض للاستنتاجات التي توصل اليها البحث واهمها: ان للمعرفة التنظيمية اثر ذي دلالة معنوية على الفاعلية التنظيمية كما خرج البحث بجملة من التوصيات التي تخدم اغراض البحث اهمها: ضرورة الاهتمام بالمعرفة المتوافرة وادارتها في الشركة موضوع البحث وبما يحقق اهدافها التنظيمية.

* عضو هيئة تدريس / الجامعة المستنصرية/ كلية الإدارة والاقتصاد

المبحث الأول- منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث:

في ظل التغيرات المستمرة والتطور الهائل في مجال التقنيات والمعلومات ومتطلبات البيئة المليئة بالتحديات التنافسية التي تحيط بمنظمات الأعمال خصوصاً في ظل عدم وضوح المكونات الأساسية للمعرفة التنظيمية مما قد ينعكس سلباً على فاعليتها، فالمشكلة هي ليست في وجود أو عدم وجود المعرفة بل إن المشكلة في كيفية تحقيق الاستفادة منها لدعم قدرات المنظمة وإلى إيجاد عمليات تتبع لهذه المعرفة وإسنادها وخلقها . وعليه يمكن أن تصا المشكلة بالتساؤل الآتي:

- هل للمعرفة بنوعها (الضمنية والظاهرة) تأثير في فاعلية المنظمة ؟ وما مقدار المتوفر من المعرفة في الشركة مجال البحث وما مستوى المشاركة فيها من قبل العاملين ؟.

ثانياً- أهمية البحث:

تكمّن أهمية البحث في كونه يحاول إستقراء الملامح الأساسية للمعرفة التنظيمية ومصادرها وإنعكاس ذلك على فاعلية المنظمة من خلال معرفة تأثير أنواع هذه المعرفة على الفاعلية، كما يعد البحث محاولة لتشخيص واقع المعرفة التنظيمية في المنظمة مجال البحث كونها تعد وحدة اجتماعية هادفة ولما للمعرفة من أثر بالغ في نجاحها.

ثالثاً:هدف البحث

على ضوء مشكلة البحث تتحدد الاهداف المتوخاة من معالجتها بما يأتي :

- ١- إثارة الاهتمام حول موضوع المعرفة التنظيمية بنوعها (الضمنية والظاهرة) من خلال مؤشرات قياسها.
- ٢- البحث في مستوى فاعلية الشركة مجال البحث من خلال مؤشرات قياسها.
- ٣- توضيح صيغة ونوع التأثير بين المعرفة (الضمنية والظاهرة) على الفاعلية التنظيمية.

رابعاً: فرضية البحث:

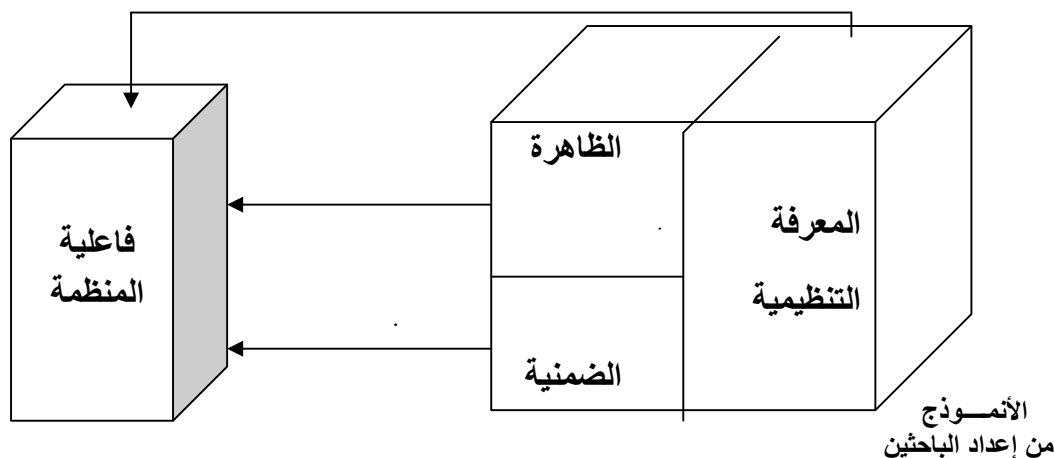
يتبنى البحث الفرضية الرئيسة الآتية :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة التنظيمية في فاعلية المنظمة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الظاهرة في فاعلية المنظمة
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية في فاعلية المنظمة.

خامساً: عينة البحث:

سيتناول البحث الشركة العامة للصناعات الغذائية في بغداد مجتمعاً للبحث ، كما تم إختيار (مدراء الاقسام ومعاونيهم ومدراء الشعب) في الشركة العامة للصناعات الغذائية للاستجابة على استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث وتم توزيع (٣٥) استمارة استبيان كان المسترجع منها هو (٣٢) استمارة وأهملت إستمارتين لعدم اكتمال الاجابات عليها وكان المتبقي هو (٣٠) إستمارة مثلت عينة البحث.

سادساً :- أنموذج البحث:



يفترض النموذج عند اعتماده مايلي :-

١- المعرفة التنظيمية (المتغير المستقل) واعتمدت دراسة (Daft, 2004: 298) و (Johnson & Scholes, 1997: 415-416) ، اما المتغيرات الفرعية فقد تم اعتماد بعض من فقرات المقياس المعتمد في دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٢) واجريت عليها بعض التعديلات لتتلائم مع متطلبات هذا البحث . تضمنت كل من:

أ-المعرفة الظاهرة وتضم مجموعة من المتغيرات المتمثلة بمعرفة حول الاتصالات، المعرفة حول العاملين ، معرفة حول التقنية، براءات الاختراع.

ب-المعرفة الضمنية وتضم مجموعة من المتغيرات المتمثلة بالحدس، الخبرة، المهارة، التفكير.

٢-الفاعلية التنظيمية (المتغير التابع) وتم اعتماد مؤشرات دراسة (Robbins, 1999) في القياس لما لها من شمولية في جمع معايير قياس الفاعلية التي تم طرحها ضمن المداخل المختلفة في البحث الحالي كما انها تتفق مع وصف المنظمة بانها وحدة اجتماعية هادفة متمثلة في كل من المرونة، الحصول على الموارد ، التخطيط، الكفاءة، توفر المعلومات، الثبات والاستقرار، قوة العمل المتماسكة، قوة العمل المؤهلة.

سابعاً- أسلوب البحث:

اعتمدت استمارة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات لقياس تأثير المعرفة التنظيمية على فاعلية المنظمة عينة البحث ، وقد صممت استمارة الاستبيان بما يتناسب مع طبيعة البحث ونوع البيانات و المعلومات المطلوبة، إذ تكونت من ثلاثة محاور وكما في الملحق رقم (١) ، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في هذا الاستبيان وفق تدرج (٥- بدرجة عالية جداً ٤- بدرجة عالية ٣- معتدلة ٢- بدرجة منخفضة ١- بدرجة منخفضة جداً) ، كما تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل واختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار (R2) واختبار (F) لتحديد الاثر وبمستوى معنوية (0.05) وتم اختبار البحث من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS.

المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم المعرفة، أنواعها، مصادرها

إن المشكلة التي يواجهها الباحثون في تعريف المعرفة هي عدم وضوح المفهوم، وعدم وجود إجماع على تعريفه، فلا زال التعريف مبهم الشكل والمعنى، فقد عرفها (Malhatra,2001:4) بأنها "طاقة للفعل ، أو هي القدرة الكامنة عند الأفراد للفعل" .

فيما يرى (Allen,et.al.,2002:617) فيها دمج لكل من المعرفة البشرية والتقنية لموجودات المنظمة ، وإن أهميتها تحتم على المدراء بناء شبكة أعمال تجعل بإمكان أعضاء المنظمة تبادل المعلومات . أما (Vetschera & Kosyegin ,2001) فقد أشارا إلى أن أي تعريف للمعرفة يجب أن ينطلق من الإشارة إلى كل من (سلمان، ٢٠٠٥ : ٣٧) :-

أ- التعريف الفلسفي : وهو فهم الأنظمة الإدراكية للإنسان حول كيفية أداء الأعمال .
ب- التعريف العام : باعتبار أن المعرفة هي حقيقة أو ظرف لمعرفة شيء ما يكتسب من خلال الخبرة والاحتكاك بالآخرين .

ج- من وجهة نظر الأعمال: فالمعرفة هي دليل الأعمال للأفراد والتي يستطيعون من خلالها إطلاق الأحكام وصناعة القرارات التي تتطلبها أعمالهم اليومية.

وبعد مراجعة لأدبيات الموضوع أتضح أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون على وفقها مفهوم المعرفة:-

- إذ وجد أصحاب الاتجاه /الاول في المعرفة القدرة على استخدام المعلومات والقدرة على إدراك ما هي المعلومات المفيدة التي يكتسبها المدراء لعملية اتخاذ القرارات من خلال التعليم والتي تزودهم بخبرة للاستفادة من المعلومات التي يحصلون عليها والوصول إلى إستنتاج معين (Watson,1999:26) .

فيما يجد (Daft,2001:25) إن ما نعيه بالمعرفة ليس المقصود به البيانات (Data) ولا المعلومات (Information) فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة مكتوبة ومخزونة وهي بحد ذاتها تشكل فائدة قليلة جداً أو حتى غير ذات فائدة ، أما المعلومات فهي مجموعات من البيانات التي تم ربطها مع بعض وتحويلها إلى صيغة جديدة مهمة، لذا فإن المعرفة تذهب إلى أبعد من ذلك ، إذ يقوم بربط المعلومات مع بعضها البعض لكي نحصل على مجموعة من الاستنتاجات التي توظف لغرض تحقيق أهداف محددة وخاصة في مجال اتخاذ القرار .

- فيما أوجد أصحاب الاتجاه الثاني فيها صيغة للذاكرة التنظيمية من خلال قدرة الفرد في التعرف على الأشياء وتمييزها وتخزين القدرة المعرفية في عقله بشكل خرائط معرفية يعود إليها عندما يكون هناك حاجة لذلك ومن مؤيدي هذا الرأي (Watson,1999:211) و (Daft,2004:297) . وعلى ذلك فالمعرفة تعتبر كشيء معين يمكن تخزينه ويمكن المناورة به لتطبيق عملية اتخاذ القرار المستند على الخبرة والتجربة وتراكم المعلومات والاستدلال من تلك المعلومات ، وإن ثروة أي منظمة أعمال هي نتيجة لمعرفة ومهارات عاملها وليس مواردها الطبيعية ، وإن أداء الكثير منها بات محددًا من قبل قدراتها الفكرية ومعرفتها أكثر من موجوداتها المادية .

- وركز الاتجاه الثالث على مفهوم المعرفة للدلالة على إنها رأس المال الفكري مضافة إلى المهارة الموجودة في منظمة معينة والذي يزود أي أستثمر وتم تحويله إلى قيمة منظمة بالحالة التنافسية في موقع السوق من اجل خلق الثروة ، وإن ذلك يأتي من التطبيق العملي للمعرفة وليس من الخزن (Stewart,1999:57) و(Hellrigel,et.al.,2001:272).

- فيما نظر أصحاب الاتجاه الرابع إلى المعرفة كونها قوة (Knowledge is Power) ويعني ذلك إن الأفراد أو المنظمات أو الأقسام التي تمتلك معرفة أساسية لتحقيق أهدافها فإنها تمتلك القوة لتحقيقها ومن أنصار هذا الاتجاه (Hellrigel,et.al.,2001:272) .

اما نوع المعرفة فيتحدد من مصدرها الذي اختلف فيه الباحثون حيث يتفق كل من (Daft,2001:258) و(Quinn,et.al.,1995:73) على إن المعرفة التي تمتلكها المنظمة تشكل احد المحاور الساعية نحو تحقيق اهدافها وكما يأتي :-

- ١) المعرفة الإدراكية – معرفة – ماذا (Know - What) وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها وتدار من خلال نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات (I.T)
- ٢) معرفة المهارات المتقدمة معرفة – كيف (Know -How) وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح إذ تمثل سياق عمليات وعلاقات .
- ٣) معرفة الفهم والحس والحكمة معرفة – لماذا (Know - Why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
- ٤) معرفة الإبداع المتحفز ذاتيا معرفة – من (Know - Who) وهي المعلومات حول من يعرف – ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا .

إلا أن الاتجاهات الحديثة حددت المعرفة وفقا للمدخل الثنائي إلى:-

* المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge)

* المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)

وهذا المدخل الثنائي جاء بتأييد اغلب الباحثين ومنهم (Johnson&scholes:1997) و(Kink,2000) و(Daft,2001)

و(Watson,1999) . وعليه فان تصنيف المعرفة الى معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية واتفاق اغلب الباحثين عليه ، يعطي ميلا لاستخدام هذا المدخل الثنائي ضمن الدراسة الحالية . وميز (Daft,2001:259) بينهما إذ عرف المعرفة الظاهرة على أنها المعبر عنها (الصريحة) رسميا والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين وتتضمن كل التعليمات والأنظمة والمخططات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها. ويجد (الكبيسي ، ٢٠٠٢ : ١٠٥) ان المعرفة الظاهرة هي معرفة رسمية يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى آخرين وهي اما ان تكون معتمدة حول موضوع كمعلومات معبر عنها بكلمات او في مواصفات او براءات اختراع وقواعد بيانات ومخططات او رسوم فنية وتشمل مجموعة من الابعاد ، ومنها الاتي :-

١- المعرفة حول الاتصالات : وتشير الى المعلومات التي تمتلكها ادارة المنظمة للمفاضلة بين اساليب الاتصال المناسبة للتنسيق مع الاقسام الاخرى او مع الجهات الخارجية .

٢- المعرفة حول التقنية : تشير الى حادثة معلومات ادارة المنظمة حول التقنيات الجديدة التي تظهر في مجال عمل المنظمة والتراكم المعلوماتي حول التقنية المستخدمة اضافة الى التحديث المستمر لهذه المعلومات .

٣- المعرفة حول براءات الاختراع : وتشير الى معلومات ادارة المنظمة وتصوراتها المتجمعة حول الاسلوب الامثل لاستثمار براءات الاختراع الداخلية والخارجية والتراكم المعلوماتي حول من لديهم براءات اختراع .

٤- المعرفة حول السوق : تشير الى المعلومات الموثقة ذات المعنى - التي تمتلكها ادارة المنظمة حول حجم الطلب على منتجاتها واتجاهاتها ونوعها ، والمعرفة حول مدى استجابة السوق لمنتجاتها .

ويضيف (نجل، ١٠، ٢٠٠٥) على هذا النوع كل من القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة كما يدخل ضمن هذا النوع رأس المال الفكري وحقوق الملكية الفكرية كبراءات الاختراع وحقوق النشر.

أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد والحدس والمهارة والتفكير ويصعب وضعها في رموز، إذ صنف (الكبيسي، ٢٠٠٢، ١٠٤) المعرفة الضمنية وفقاً لمتغيرات فرعية لها كالآتي:-

١- الحدس Intution : ويشير الى سعة التصور والقدرة على ربط الافكار المختلفة والتحليل السريع للمعلومات وهو سمة شخصية تساهم في بناء التراكم المعرفي في عقول المديرين

٢- الخبرة Experience : تشير الى التراكم العلمي الذي يكتسبه الشخص عبر التعلم الرسمي او الحياة العملية او من خلال التعامل مع الآخرين وتشمل القدرات الاساسية والموهبة وهي سمة شخصية تساهم في بناء معرفة ضمنية للمديرين .

٣- المهارة Skills : تشير الى قدرة الانسان على اداء الشيء او ان يعيد اداء ما كلف به من مهام وقد تكون بدنية او عقلية .

٤- التفكير Thinking : يعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات ، وهي سمة شخصية تعتمد على شخصية الفرد وقدرته في توليد ووضع الأفكار.

ان ايجاد طرق نقل كل من المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية والى ماله صلة بمعرفة- كيف (know-about) وكيف - تعرف (know-how) هي مسألة مهمة جدا في المنظمة ، فالمعرفة التي تكون متراكمة في عقول الافراد وفي وحدات تنظيمية متنوعة عادة ما تكون قيمة محدودة وحتى يتم تقاسمها مع بقية الاجزاء في المنظمة بصورة عمودية وافقية مع ان المعرفة الظاهرة سهلة الحصول والمقاسمة في الوثائق وانظمة تكنولوجيا المعلومات قد تصل الى ٨٠% من المعرفة الثمينة للمنظمة ، الا ان المعرفة الضمنية لا يمكن الحصول عليها وتقاسمها بسهولة (Daft,2004:298)

ولكي تنجز المنظمة اعمالها وتواجه المشاكل اليومية فهي بحاجة الى المعرفة التنظيمية التي هي مزيج لكل من المعرفة الظاهرة والضمنية كونها تتكون من كل من:-

١- المعرفة بطرق واساليب حل المشاكل.

٢- معرفة حول كيفية انجاز الاعمال .

٣- معرفة حول الاهداف والسياسات .

٤- معرفة حول المهارات اللازمة لمواجهة المشاكل غير العادية .

وبنيت فكرة المعرفة التنظيمية على قدرة المنظمة وفي كيفية اكتسابها للمعرفة وكيف تحتفظ بها وتخزينها وقت الحاجة اليها لاغراض التحليل والتفسير ولغرض اتخاذ القرارات التي قد تترجم على شكل قرارات مكتوبة يمكن نقلها بسهولة وبمرور الوقت سوف تتراكم لدى المنظمة الخبرة والمعرفة للقيام بالنشاطات من خلال تنامي منحى الخبرة والمعرفة بما فيها المعرفة الخارجية حول السوق والمنافسين وكل العوامل المتواجدة في البيئة الخارجية (Johnson&Scholes,1997:416).

ثانيا- إطار مفاهيمي للفاعلية ، ومداخل قياسها :-

١- المفاهيم :-

يعد (مقياس) الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها انسجاما او تكيفا مع البيئة التي تعمل بها ، من حيث استغلالها للموارد المتاحة اما اذا فشلت المنظمة في ذلك فانها تتصف بعدم الفاعلية ، وجد فيها (Robbins,1999:49) بانها " الدرجة التي تدرك فيها المنظمة اهدافها " وان لم يحدد هذا المفهوم أي الاهداف المقصودة ، الاهداف القصيرة ام الطويلة الاجل الاهداف الرسمية ام الفعلية (الظاهرة او الضمنية).

فيما وصفها (Giriffin) بانها "المشاركة في عمل الاشياء الصحيحة" وعلى هذا الاساس فان الفاعلية تنحصر في كيفية فهم المنظمة لبيئتها والاستجابة لها (Griffin,1999:92) . وعلى ذلك فان الفاعلية ترتبط اساسا بقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وبدرجات متفاوتة (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٢٧).

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول انه لا يوجد تناقض بين الاراء بل ان احدهما يكمل الآخر لان الاهداف لا يمكن ان تنجز وتحقق المنظمة فاعليتها الا اذا اخذت البيئة بنظر الاعتبار وعليه فان الفاعلية بموجب التعريف والمفهوم تكمن في تحقيق ما يأتي: (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٢٨)

١) قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها .

٢) قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار والبقاء .

٣) قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار .

ان الفاعلية التنظيمية لا يمكن الوصول اليها بسهولة وان المفتاح لعمل ذلك هو في فهم البيئة التي تعمل بها المنظمة وبموجب هذا الفهم يعمل المديرون ويحددون الطريق الصحيح للمنظمة لانها هي ذاتها تلك البيئة ، واذا ما استطاع المديرون تشخيص اين ستكون افضل ما تكون ، فانها ستمتلك حظا كبيرا في الوصول الى الفاعلية التنظيمية ، هذا من جانب ومن جانب اخر اذا ما حددت المنظمة هدفاً خاطئاً فإنها ستمضي في الطريق الخطأ وستكون الفاعلية في أوطأ مستوياتها (سلمان، ١١، ٢٠٠٥) وعلى ذلك فالفاعلية التنظيمية تعطي للمدراء نظرة واضحة على مدى صحة الطريقة التي تعمل بها المنظمة وصحة التركيب التنظيمي مما يعطي للمنظمة

ميزة يلزم ادائها وعدم تحققها تجعل المديرين يبحثون عن طرق اخرى اكثر ملائمة مع الحاجات البيئية ، فمن خلال الفاعلية التنظيمية تقيم الانشطة والانظمة الفرعية للمنظمة ويعطي للمدراء مؤشرات لغرض قياس نجاح منظماتهم (Hellerriegel,1997:625).

٢- مداخل قياس الفاعلية التنظيمية:

حاول الباحثون في مجال الفاعلية التنظيمية عبر ابحاثهم تفسير حقيقة الفاعلية وسعوا من خلال تحليلهم ودراساتهم الى تحديد مجموعة من المداخل وبوجهات نظر مختلفة ومتباينة من حيث الاختصاص ومؤشرات القياس منطلقين من ادراكهم باهمية تحقيق الفاعلية في حياة المنظمة من جهة ومن جهة اخرى فان الاختلاف في وجهات النظر ياتي لتنوع واختلاف المنظمات من حيث الاختصاص وطرق القياس وقدرتها وقد حاول الباحث ترتيبها وفق أربعة مداخل ، وكما ياتي:-

- يعد مدخل الهدف من اقدم المداخل واكثرها شيوعا ، وهذا المدخل منطقي لان كل منظمة اعمال تسعى لتحقيق اهدافها والحصول على مستوى محدد من المخرجات (Daft,2000:66) ويفترض هذا المدخل عقلانية المنظمة إذ ان قياس الفاعلية ياتي من الانجاز الذي تحققه وان استخدام هذا المدخل يتضمن افتراضات منها:
(Robbins,1990:53)

- ١- ان تكون للمنظمة اهداف نهائية .
 - ٢- ان تكون هذه الاهداف معروفة جيدا من قبل جميع اعضاء المنظمة .
 - ٣- ان يكون هناك اتفاق عام حول تلك الاهداف .
 - ٤- يمكن ادارة هذه الاهداف بما فيه الكفاية .
 - ٥- التقدم نحو تلك الاهداف ممكن قياسه .
- واهم مؤشرات قياسها هي ،الربحية ،النمو،الحصة السوقية ،المسؤولية الاجتماعية ، الكفاءة،التنوع ، الاستقرار المالي ، رفاية العاملين .
- ٢- تطرق كل من (Narayanan&Nath,1993:176) الى مدخل اخر في الفاعلية هو مدخل موارد النظام الذي يقوم على افتراض ان المنظمة يجب ان تكون ناجحة في الحصول على مدخلات من الموارد المختلفة والنادرة والقيمة من بيئتها الخارجية وان تكون متكيفة مع تلك البيئة كي تحقق الفاعلية .وحدد (Robbins,1990:59) مؤشر قياس هذا المدخل في كل من المرونة ،كفاءة تحويل المدخلات الى مخرجات، وضوح الاتصالات ، رضا العاملين .
- ٣- اما مدخل النظم فينظر الى الفاعلية التنظيمية على انها الحكم على قابلية المنظمة بالحصول على المدخلات وعمل هذه المدخلات وتحويلها الى مخرجات وتوصيلها ، ويعطي (Hellriegel) مؤشرات للقياس وفق هذا المدخل لكل من كفاءة العمليات ، رضا العاملين، رضا الزبون، التكيف ، الاستجابة، كفاءة الحصول على الموارد ،سرعة الإستجابة ، ويفترض هذا المدخل ان المنظمة مكونة من اجزاء فرعية كثيرة وان أي اداء قليل وغير ناجح لاي من هذه الاجزاء الفرعية سيؤثر سلبا على الاداء الكلي للمنظمة ولطالما ان المنظمة فيها عدد من الانظمة الفرعية فليس من الضرورة ان نقيم المنظمة بل ان يكون التقييم لتلك الانظمة الفرعية (Hellriegel,et.al.,1997:66).

- ٤- فيما يأتي مدخل القيم المتنافسة (المتعارضة) للفاعلية التنظيمية ليتضمن مختلف مؤشرات الاداء التي يستخدمها المدراء والباحثون (Daft,2001:71) اذ يفترض عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل عام ولايوجد اجماع على أي الاهداف التي تتقدم على الاخرى وان مؤشرات هذا المدخل قد استخلصت من خلال عدد من مقاييس الفاعلية عددها ثلاثون مقياسا و استخلص الباحثون ثلاثة مجاميع رئيسية للقيم المتعارضة هي (Robbins,1990:68) :-
- أ-المرونة مقابل السيطرة وتؤشر بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي فالمرونة تعكسها متغيرات الابداع والتكيف والتغيير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وامكانية التنبؤ .
- ب-الافراد مقابل المنظمة والمعيار فيما اذا كان يهتم بالافراد و مستقبلهم ام تهتم بالمنظمة و مستقبلها
- ج-الوسائل مقابل الغايات وتؤكد الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل فيما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير .

وتعد المؤشرات في الجدول رقم (١) هي الأكثر شمولية:-

جدول (١)

مؤشرات الفاعلية التنظيمية وفقا لـ (Robbins)

المعيار	التعريف
المرونة	القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها
الحصول على الموارد	الحصول على الدعم الخارجي و على التوسع في قوة العمل
التخطيط	القدرة على وضع اهداف واضحة ومفهومة
الكفاءة الانتاجية	زيادة حجم الانتاج ومعدل عال للمخرجات ومقارنة بالمدخلات
توفر المعلومات	قنوات واضحة للاتصالات لتعرف العاملين بالمؤشرات على العمل
الثبات والاستقرار	وجود نظام والاستمرارية والسلامة في العمل
قوة عمل متماسكة	وجود ثقة واحترام وتعاون بين العاملين
قوة عمل مؤهلة	توفر التدريب اللازم للعاملين وزيادة مهاراتهم

Source:(Robbins,1999:53)

المبحث الثالث – الجانب العملي

يهتم هذا المبحث في التعرف على اجابات عينة البحث على متغيرات الاستبانة اذ سيتم وصف هذه المتغيرات وتحليلها وتفسيرها ، ومن ثم معالجتها احصائيا باستخدام احد التطبيقات الاحصائية الجاهزة (SPSS) لاستخراج علاقات الارتباط والتاثير لمتغيرات البحث الرئيسية.

أولا :- وصف افراد عينة المبحوثين

جدول رقم (٢)
خصائص أفراد العينة

الفئة	التكرار	النسبة %
التحصيل الدراسي	اعدادية	٦
	بكلوريوس	٢٢
	دبلوم عالي	٧
	المجموع	٣٠
المنصب الوظيفي	مدير شؤم	٦
	معاون مدير	٦
	مدير شعبة	١٨
	المجموع	٣٠
سنوات الخدمة	١-٥	٣
	٦-١٠	٥
	١١-١٥	١٢
	١٦ فأكثر	١٠
	المجموع	٣٠

يتضح من الجدول (٢) ماياتي :

١- يؤشر الجدول (٢) نسب عالية لحملة شهادة البكلوريوس حيث كانت نسبتهم (٧٣ %) من المستجيبين مما يعد مؤشرا جيدا في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية لتولي المناصب الادارية العليا في القطاع الصناعي والمحصورة بين (مدير قسم ، معاون مدير ، ومدراء الشعب) وهي العينة العمودية المعتمدة في البحث .

٢- اظهرت النتائج ان فئة (١١-١٥) لسنوات الخدمة الوظيفية قد بلغت نسبتها (٣٣ %) تلتها الفئة من (١٦ سنة فأكثر) بنسبة (٤٠ %) مما يعكس مستوى عالي من الخبرة والاستقرار في الشركة مع تراكم معرفي في حل المشاكل كما يعكس نوعية الاجابة على المقياس .

ثانياً_ تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة ١- تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير المعرفة التنظيمية

جدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لاستجابة افراد

n=30

العينة حول متغير المعرفة الظاهرة

مؤشر السؤال	النسب المئوية وتكرارات الاجابة						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	منخفض ١ جدا	%	منخفض ٢	%	معتدل ٣	%		
X1	-	-	-	-	١١	٣٦ ٧	١٦	٥٣ ٣
X2	-	-	-	-	٦	٢٠ ٠	١٩	٦٣ ٣
X3	-	-	-	-	٩	٣٠ ٠	١٤	٤٦ ٧
X4	-	-	-	-	١	٣ ٣	١١	٣٦ ٧
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمعرفة الظاهرة								
٠.٦٣								

نلاحظ من الجدول (٣) ان متغير المعرفة الظاهرة حقق وسطا حسابيا عاما بلغ ٥٠.٦٣ (بانحراف معياري عام بلغ ٠.٦٣) ، ولما كان الوسط المعياري مساويا (٣) ، فان النتائج تشير الى ان مستوى المعرفة الظاهرة في الشركة عينة البحث هي فوق المتوسط وهي نتيجة ايجابية ومرضية تدل على ان عمليات اسناد خلق المعرفة من قبل ادارة الشركة تهتم بايجاد الوسائل والسبل التي تسهل توليد المعرفة الظاهرة من موجوداتها الفكرية (راسمالها البشري) ممايساعد في خلق وتوليد معارف جديدة . اما على مستوى الفقرات ، فقد حققت الفقرة (X4) اعلى قيمة لوسط حسابي لهذا المتغير اذ بلغ ٥٧ (٤) وبتشتت قليل في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري ٦ (٠) مما يؤكد وجود المعرفة الكافية حول التعامل مع براءات الاختراع، وكانت النسب المئوية للاجابة على هذه الفقرة قد سجلت مانسبته (٦٠%) تحت مقياس عالية جدا ، و (٣٦ %) تحت مقياس عالية ، ويعود ذلك الى ان التصورات المتجهة حول قدرات العاملين المعرفية اسهم في الوصول الى الاسلوب الامثل لاستثمار براءات الاختراع وادخال التحسينات على المنتجات المحلية للشركة . كما حققت كل من الفقرات (X3) و (X2) و (X1) اوساطا حسابية فوق الوسط المعياري بلغت ٩٣ (٣) و ٩١ (٣) و ٧٣ (٣) على التوالي ، ما يؤكد ان الشركة تمتلك معرفة بالتقنية المتراكمة في ادارة عملياتها وبقدرات العاملين لديها ، كما تملك قدرة ومعرفة في الاتصالات مع الشركات الاخرى وقد يعود ذلك الى جملة من العوامل المساعدة منها البنى التحتية للشركة والمشاركة في الدورات والندوات الداخلية والخارجية والذي انعكس بالايجاب على توفير المعرفة حول الاتصالات مع الشركات الاخرى مما عزز من المنافع المتوخاة في استخدامها . ومن الملاحظ من نتائج البحث ان مستويات الاجابة على متغير المعرفة الظاهرة وفقراتها لم تسجل اي اجابة حول الاسئلة تحت مقياس منخفضة جدا ومنخفضة، اذ ان الانحراف المعياري المنخفض على فقرات المعرفة الظاهرة كافة عكست اجابات افراد العينة التي جاءت متوافقة تماما ، وهي نتيجة جيدة ومرضية تؤكد توافر المعرفة الظاهرة لدى ادارات اقسام الشركة .

جدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لاستجابة افراد
العينة حول متغير المعرفة الضمنية

n=30

مؤشر السؤال	النسب المئوية وتكرارات الاجابة										الانحراف المعياري
	منخفض ١	%	منخفض ٢	%	معتدل ٣	%	عالية ٤	%	عالية جدا ٥	%	
X5	-	-	-	-	٨	٢٨	١١	٣٦	١١	٣٦	٠.٨٠
X6	٢	٦	٤	١٣	١٢	٤٠	٦	٢٠	٦	٢٠	١.١٥
X7	٢	٦	١١	٣٦	٦	٢٠	٨	٢٦	٣	١٠	١.١٥
X8	-	-	١	٣	٨	٢٦	١٣	٤٣	٨	٢٦	٠.٨٢
٠.٦١	٣	٥٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمعرفة الضمنية								

يظهر الجدول (٤) ان متغير المعرفة الضمنية سجل وسطا حسابيا عاما بلغ (٣ ٥) وهو فوق الوسط المعياري ، وبتشتت قليل في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري العام (٠ ٦) وهي نتيجة ايجابية ومرضية تدل على اهتمام ودعم ادارة الشركة المبحوثة لراسمالها البشري كونه حامل للمعرفة الضمنية اما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (X5) اعلى وسطا حسابيا بلغ (١ ٤) وهي فوق الوسط المعياري بكثير مما يؤكد ان العاملين يعتمدون على خبراتهم الشخصية من اجل حل المشاكل التي تواجههم في العمل مؤكدين ذلك من خلال اجاباتهم بنسبة (٣٨ %) تحت مقياس بدرجة عالية جدا وبدرجة عالية ، وبنسبة (٢٨ %) على مقياس معتدل ، وتاتي هذه النتيجة المرضية طبيعية لكون ان الشركة عريقة وقديمة وتمتلك من الكفاءات ذوي الخبرة المتراكمة والكفاءة العلمية تلتها الفقرة (X8) بوسط حسابي (٣ ٩) وبتشتت قليل بالاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (٠ ٨) حيث يتفق المجيبون على ان العاملين يخصصون الوقت الكافي بالتفكير في مستقبل شركتهم . اما اقل وسطا حسابيا فقد سجلت للفقرة (X7) (امتلك مشاعر قلق غامضة ازاء الاحداث الغير متوقعة) فالمدبرون في الشركة لا يعتمدون على حدسهم في توقع الاحداث التي قد تواجههم في المستقبل ، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٩ ٢) وهي اقل من الوسط المعياري بقليل.

٢- تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الفاعلية التنظيمية

جدول (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لاستجابة افراد العينة حول متغير الفاعلية التنظيمية

مؤشر السؤال	النسب المئوية وتكرارات الاجابة										الانحراف المعياري
	منخفض جدا	منخفض ١	منخفض ٢	%	متوسط ٣	%	عالية ٤	%	عالية جدا ٥	%	
Y1	-	-	٢	٦	٤	١٣	١١	٣٦	١٣	٤٣	٤ ١
Y2	-	-	-	-	٢١	٧٠	٨	٢٦	١	٣	٣ ٣
Y3	-	-	٤	١٣	١٠	١٣	١٠	٣٣	١٢	٤٠	٤ ١
Y4	-	-	-	-	١١	٣٦	١٨	٦٠	١	٣	٣ ٦
Y5	-	-	٧	٢٣	١٣	٤٣	١٠	٣٣	-	-	٣ ١
Y6	١	٣	-	-	١٦	٥٣	١٢	٤٠	١	٣	٣ ٣
Y7	١	٣	-	-	١٦	٥٣	١٢	٤٠	١	٣	٣
Y8	-	-	٢	٦	٢	٦	٩	٣٠	١٧	٥٦	٤ ٥
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للفاعلية التنظيمية											٣ ٧

نلاحظ من الجدول (٥) ان متغير الفاعلية التنظيمية حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (٣ ٧) بانحراف معياري (٠ ٦) ولما كان الوسط المعياري يبلغ (٣) فان ذلك يشير الى ان مستوى فاعلية الشركة من وجهة نظر افراد العينة هو بمستوى فوق المتوسط ، وهي نتيجة ايجابية ومرضية تدل على ان الشركة المبحوثة (غير منغلقة) بل متكيفة مع بيئتها بدليل انها تحصل على مواردها الاولية من المصادر الخارجية بدون مشاكل ، ويعد ذلك مؤشرا على فاعليتها ، ففاعلية اي منظمة تتحدد في كيفية فهمها لبيئتها ، فعلى مستوى الفقرات كانت الفقرة (Y8) والمتعلقة بامتلاك الشركة عاملين بمهارات ابداعية وقدرة عالية في التميز ، قد حققت اعلى وسط حسابي بلغ (٥ ٤) وبتشقت قليل بالاجابة، اذ بلغ الانحراف المعياري العام لهذه الفقرة (٠ ٦) مما يشير الى ارتفاع نسبة المجيبين المتفقين على هذه الفقرة ان هذه النتيجة الايجابية والمرضية تعكس خبرة العاملين والمهارة التي اكتسبوها خلال سنوات الخدمة ، والتي اشرت في الجدول (٢) توافرها بنسبة ٤٠% لمن لديه سنوات خدمة وظيفية اكثر من ١٦ سنة في الشركة المبحوثة.

اما اقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (Y7) والمتعلقة بسمة التعاون والثقة المتبادلة التي تغطي على العلاقات بين العاملين والادارة فقد سجلت وسطا حسابيا بلغ (٣) وبانحراف معياري (٥ ٠) وهي نتيجة ايجابية الا انها غير مرضية وضعيفة تدل على ان الشركة لاتولي الاهتمام الكافي بتعزيز العلاقة مع العاملين وعلى ادارة الشركة اعادة النظر بعملياتها الداخلية ومحاولة ايجاد ثقافة تنظيمية تؤمن بالمشاركة والتعاون ، فتماسك العاملين والادارة العليا وسيلة جيدة لتوليد افكار ومعارف جديدة لبلو الفاعلية .

وكانت الفقرة (Y3) والمتعلقة بامتلاك الشركة لخطوط واضحة ومرنة في مجال التخطيط قد حققت وسطا حسابيا عاليا بلغ (٣ ٤) وهي نتيجة مرضية تدل على ان الشركة تمتلك القدرة

في كيفية تحديد التغيرات الحالية والمستقبلية من حاجات السوق والبيئة التنافسية وكذلك في كيفية نشرها للخطط على الاقسام والشعب والافراد .

اما الفقرة (Y5) والمتعلقة بامتلاك الشركة اتصالات واسعة بين اقسامها لتبادل المعلومات بسهولة ووقت الحاجة اليها ، فقد جاءت النتيجة ايجابية الا انها غير مرضية تماما اذ سجلت وسطا حسابيا بلغ (١ ٣) وهي فوق المتوسط بقليل ، اذ ايد ما نسبته (٣ ٥٣ %) من المجيبين بالاعتدال في الاجابة على هذه الفقرة وقد يعود ذلك الى مركزية السلطة التي لا يمكن تجاوزها والتي تمنع الاتصال بين الاقسام دون الرجوع الى الرئيس المباشر.

ان التفسير للنتائج اعلاه والتي عكست بمجملها اوساطا حسابية اعلى من الوسط المعياري وبتشتت قليل بالاجابة من افراد العينة حيث كانت اغلب الإجابات تحت مقاييس عالية وعالية جدا يعد مؤشرا ايجابيا على فاعلية شركتهم .

ثالثا :- تحليل واختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الاولى

يوجد تاثير ذا دلالة معنوية للمعرفة الظاهرة في الفاعلية التنظيمية

جدول (٦)

تأثير المعرفة الظاهرة في فاعلية المنظمة

معامل التحديد (R2)	F المحسوبة	F الجدولية	T المحسوبة	الجدولية T
٠ ١٦	٤ ٨	٤ ١	٥ ٧	١ ٦

قيمة F و T عند مستوى معنوية ٠ .

نلاحظ من خلال الجدول (٦) ان معامل التحديد (R2) بلغ (٠ ١٦) مما يعني ان المعرفة الظاهرة تفسر ما نسبته (١٦ %) من فاعلية المنظمة والباقي يعود لعوامل اخرى . وبلغت (F) المحسوبة (٤ ٨) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (١ ٤) . كما اشر الجدول قيمة لـ (T) المحسوبة لبعد المعرفة الظاهرة في الفاعلية بلغت (٥ ٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠ ٠) . وباللغة (١ ٦) مما يعني ان هناك ارتباط واثار ذا دلالة معنوية بين البعدين وانه كلما زاد توافر وتعزيز المعرفة الظاهرة والاهتمام بها زادت فاعلية المنظمة . وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية .

الفرضية الفرعية الثانية يوجد تاثر ذا دلالة معنوية للمعرفة الضمنية في الفاعلية التنظيمية

جدول (٧)
تاثر المعرفة الضمنية في فاعلية المنظمة

معامل التحديد (R2)	المحسوبة F	F الجدولية	T المحسوبة	الجدولية T
٠ ٣٨	١٧ ٣	٤ ١	١١ ٣	١ ٦

قيمة F و T عند مستوى معنوية ٠ ٠

يظهر من الجدول (٧) ان معامل التحديد R2 بين المعرفة الضمنية والفاعلية بلغ ٣٨) ٠ (مما يعني ان المعرفة الضمنية تفسر ما نسبته ٣٨) % (من فاعلية المنظمة والباقي يعود لعوامل اخرى غير معروفة في البحث الحالي . كما بلغت قيمة F المحسوبة ٣) ١٧ (وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ١) ٤ (عند مستوى معنوية ٥) ٠ (، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة ٣) ١١ (وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ٩) ٦) ١ (وهذا يعني ان هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية بين متغير المعرفة الضمنية ومتغير الفاعلية ، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية بوجود اثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية وفاعلية المنظمة .

ان قبول الفرضية الفرعية الاولى وقبول الفرضية الفرعية الثانية يعطي دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرئيسية ومفادها: يوجد تاثراً ذا دلالة معنوية للمعرفة التنظيمية في فاعلية المنظمة.

المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً – الاستنتاجات

- ١- على الرغم من تعدد أنواع المعرفة من وجهة نظر الباحثين إلا أنها تنبثق من نوعين أساسيين هما الظاهرة والضمنية .
- ٢- على الرغم من أن المعرفة الضمنية هي مكنونات ومجاهيل تكمن في عقول وأذهان العاملين وتعتمد على حدسهم وخبرتهم إلا أنها تبقى موجود ممكن إدراكه وقياسه لكي يحقق دوراً فاعلاً .
- ٣- حققت المعرفة الظاهرة مستوى فوق المتوسط في الشركة مجال البحث مما يدل على توافر مستوى عال أو معتدل لدى إدارات الشركة . إذ سجلت المعرفة ببراءة الاختراع مستويات عالية لاسهامها في إدخال التحسينات على منتجات الشركة .
- ٤- تتمتع الشركة العامة للصناعات الغذائية بفاعلية عالية أو فوق المتوسط ، وبرز ذلك من خلال تعاملها مع الظروف البيئية التي تواجهها وفي حصولها على الدعم الكافي من المواد الأولية لصناعتها .
- ٥- يتمتع العاملون في الشركة بالمهارات المتميزة وحرية تبادل المعلومات كما تغطي سمة التعاون على العاملين فيها .
- ٦- للمعرفة التنظيمية وبنوعيتها (الظاهرة والضمنية) تاثير ذي دلالة معنوية على فاعلية المنظمة لنبوت قبول وصحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .
- ٧- لا يمكن عد المعرفة العامل الحاسم والوحيد لتحقيق الفاعلية وكفاءة المنظمة بل هي عامل مهم وان خلقها وتبنيها يحتاج الى امكانيات بشرية ومادية ومنها ما يتعلق ببناء البنى التحتية لتحويلها الى تطبيق .

ثانياً- التوصيات :

- ١- الاهتمام الواسع بالمعرفة الظاهرة والضمنية على الرغم من توافرها بمستوى جيد في الشركة بمنح فرص للتدريب والتعلم والمشاركة في المؤتمرات والدورات لزيادة خبراتهم المعرفية وبما يتلائم ومتطلبات العصر وتوظيفها لانها قوة لا بد ان تستغل لتصبح ذي فائدة من خلال ادارتها .
- ٢- العمل على استحداث وحدة ادارية ضمن الهيكل التنظيمي تعنى بادارة المعرفة المتوافرة في المنظمة وتبحث في تكاملها مع وظائف الادارات الاخرى (ادارة الافراد ، ادارة التخطيط ، ادارة الانتاج الخ) .
- ٣- التقليل من ضغوطات الوقت لاتاحة المجال الاكبر للابداع وتنمية المهارات المعرفية باتجاه تحقيق الفاعلية للمنظمة
- ٤- اتاحة الفرصة وتقديم التسهيلات للعاملين لايجاد معارف جديدة ، وزجهم في فرق عمل بحثية واتاحة المجال للتطبيق والتجربة مع توفير مستلزمات التطبيق وبالتنسيق مع الجهات البحثية والعلمية .
- ٥- البحث عن مسوغات لتحويل المعرفة الضمنية والمعبّر عنها بـ (الحدس والخبرة والتفكير) الى معرفة ظاهرة (صريحة) من خلال التحفيز الفكري والذهني واتاحة المجال للمناقشة وتشجيع العاملين على ابداء الراي اطلاق الافكار الجديدة .
- ٦- استثمار المعرفة الظاهرة المتوافرة لدى الشركة واتاحة الوقت الكافي للمدراء العاملين في الاطلاع على القواعد المعرفية في صناعات اخرى من خلال فرق العمل البحثية
- ٧- على الشركة مجال البحث وضع الية لتبادل المعلومات بين اقسامها كشبكة من الخلايا المتصلة مع بعضها مما يسهل من عملية الاتصال والتنسيق فيما بينهم ، وتجاوز تركز السلطة في مستويات محدد لضمان انسياب المعلومات بين اقسامها والاهتمام بتوفير الحواسيب والانترنت وشبكات نقل المعلومات وتبادلها) .

المصادر:

المصادر العربية

- ١- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٠) و" نظرية المنظمة " والطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الاردن .
- ٢- سلمان، قيس حمد، (٢٠٠٥) " ادارة المعرفة الشاملة واثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل راس المال الفكري - دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد وجامعة بغداد .
- ٣- الكبيسي، صلاح الدين عواد، ٢٠٠٢، "ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي- دراسة تطبيقية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- ٤- نجم، نجم عبود، (٢٠٠٥)، "ادرة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " الطبعة الاولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

المصادر الأجنبية :

- 1- Allen.G.S.,Attner,.R.F.,&Plunkett.W.R.,(2002),"Management :Meeting and Exceeding Customer Expectations",7th /ed.,South-Western,U.S.A.
- 2- Daft .R,L.,(2001),"Organization and Design ",7th /ed ,Soth Western college publishing, Ohio.
- 3- Daft , R.,(2000),"Management ",5thLed, the Dryden Press, Harcoun Collage Publisher.
- 4- Daft.R.l.,(2004)."Organization Theory and Design",7th /ed.,Wiley,U.S.A.
- 5- Johnson,Gerry.,&Scholes.,(1997)"Exploring Corporategy: Text and Cases",4th/ed., Prentice-Hall,united states of U.S.A.
- 6- Hellriegel,,P.,Slocom,J.W.,(1997),"Management,6th/ed.,New Yourk:AddisonWesle.
- 7- Hellriegel.D.,Slocum.J.W.,&Woodman.,R.W.,(2001),"Organi zation behavior",9th/ed., South Western college,U.K..
- 8- Griffin,R.W.,(1999),"Management",6th/ed .,Haughton Mifflin CO., Boston .
- 9- King.W.R.&Kugler,J.,(2000),"The Impact of Rhetorical strategies on Innovation Decisions: An Experimental stady",Omege,Vol.28.

- 10-Malhotra,.Y.,and W.R.,King,(2001),"Developing Model Innovation ",Information Resources Management Journal ,Vol.13,No.1.
- 11-Narayanan.V.K.,Nath.R.,(1993),"organization theory: strategic approach",.D.Irwin. ,U.S.A.
- 12-Quinn,J.B.,Anderson,P.,Finkelstein,S.,(1996),"Managing Professional Intellectual :Making the Most of the best ",Harvard Business Review, Vol.74,No .2.
- ١٣ - Robbins, S.P., (1990) ," Organizational theory ",4th/ ed, New Jersey, Prentice- Hall, international.
- 14-Robbins.S.,&Colter,M.,(1999),"Human resource management ",2th/ ed, Hall., New jersey.
- 15- Stewart, T.A.,(1999)," Intellectual Capital : the New Wealth of organizations ", New York .
- 16- Watson.R.T.,(1999),"Data management-data basses and organizations" 2th/ ed ., Wiley.,U.S.A.

ملحق (١)

ﷺ

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد ..الاستمارة التي بين ايديكم تحتوي على مجموعة من الاسئلة التي تخص مشروع بحث يهدف الى قياس "اتاثيرانواع المعرفة التنظيمية في فاعلية المنظمة " .. وتحقيقا لهذا الهدف نامل اجابتكم على الاسئلة بامانة وصدق ، ولا حاجة لذكر الاسم ، لكون المعلومات المطلوبة تستخدم لاغراض البحث العلمي ولا علاقة لها بالاعتبارات الشخصية او الوظيفية . شاكرين تعاونكم معنا ..

اولا:- المعلومات الشخصية :

الجنس :

التحصيل الدراسي:

المنصب الحالي:

سنوات الخدمة في الوظيفة:

ملاحظة: ضع علامة (I) داخل الحقل الذي تراه مناسباً لاجابتك بعد قراءة كل سؤال بعناية قبل

الاجابة عليه

ثانيا : المعرفة التنظيمية

أ- المعرفة الظاهرة

١- تمتلك الادارة معرفة بالاتصالات مع الشركات الاخرى

بدرجة عالية جدا ☐ مالية ☐ م ☐ مة ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐

٢ - تمتلك الشركة معرفة حول قدرات العاملين لديها

بدرجة عالية جدا ☐ م ☐ مة ☐ من ☐ مة ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐

١- هناك معرفة متراكمة بالتقنية الحالية للشركة

بدرجة عالية جدا ☐ م ☐ مة ☐ من ☐ مة ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐

٢- براءات الاختراع التي حصلت عليها الشركة ساعدت في ادخال التحسينات على منتجاتنا المحلية

بدرجة عالية جدا ☐ م ☐ مة ☐ م ☐ مة ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐

ب- المعرفة الضمنية :

٥- اعتمد على خبرتي الشخصية في حل المشكلة التي تواجهني في العمل

☐ ☐ ☐

بدرجة عالية جدا ☐ عالية ☐ معتدلة ☐ منخفضة ☐ بدرجة منخفضة جدا ☐

٦- أتمتع بمهارة التعامل مع زبائن الشركة
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ من ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐

٧- امتلك مشاعر قلق غامضة ازاء الاحداث الغير متوقعة
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ منخفضة ☐ ☐ منخفضة جدا ☐

٨- اخصص الجزء الكافي من وقتي في التفكير بمستقبل الشركة
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ منخفضة ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐

ثالثا : الفاعلية التنظيمية :

١- تتكيف شركتنا مع الظروف البيئية المختلفة
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ من ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐

٢- لا تواجهنا مشاكل في الحصول على المواد الاولية لصناعتنا من المصادر الخارجية
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ من ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐

٣- للشركة خطط واضحة ومرنة في مجال التخطيط للمستقبل
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ من ☐ بدر ☐ خفضة جدا ☐

٤- تتسم عمليات الشركة الداخلية بالكفاءة العالية
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ منخفضة ☐ ☐ منخفضة جدا ☐

٥- تمتلك الشركة اتصالات واسعة بين اقسامها لتبادل المعلومات بسهولة وقت الحاجة اليها
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ منخفضة ☐ ☐ منخفضة جدا ☐

٦- تميل قوة العمل الى الثبات والاستقرار
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ من ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐

٧- تطغي سمة التعاون والثقة المتبادلة على العلاقات بين العاملين والادارة
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ من ☐ بدر ☐ خفضة جدا ☐

٨- تمتلك الشركة عاملين بمهارات ابداعية وقدرة عالية في التميز
بدرجة عالية جدا ☐ ☐ ☐ ☐ من ☐ بدر ☐ منخفضة جدا ☐