

# اثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية

د. كامل محمد يوسف الحواجرة

جامعة البترا الخاصة الاردن

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية في الأردن، وللوصول إلى هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانته وزعت على مجمع الدراسة البالغ (150) مديراً واسترجع منها (80) استبانته صالحة. أي ما نسبته (53.33%) من مجتمع الدراسة

بيّنت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية مرتفع، كما أكدت النتائج على أهمية استراتيجيات المعرفة في العمل الإداري في تلك الشركات ومساهمتها في نشر الوعي وانجاز أهداف الشركات، وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات المعرفة في الشركات لأردنية يساهم في بلورة الإبداع الإداري ويعززها.

وأخيراً إتضح أن أهم المتغيرات التي تفعّل استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري هي تشجيع العمل الجماعي وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية والثقافية التنظيمية المشجعة على نقل المعرفة والمشاركة فيها، بالإضافة إلى عقد الدورات التدريبية حول إستراتيجيات المعرفة والإبداع، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة، فمن شأن كل ذلك أن يزيد من تبادل المعرفة في الشركات الصناعية وبالتالي ينعكس ايجابيا على القيام بأعمال مبدعة.

الكلمات الدالة : ادارة المعرفة، استراتيجيات المعرفة، الإبداع الإداري،

## Abstract

The purpose of this study is to identify the role of knowledge strategies in deliberating managerial innovation for the managers of industrial company in Jordanian Jordan, in order to achieve this objective a questionnaire was developed and distributed among ( 150) manger, of which (80) responded, forming a rate of (53.33%).The results showed that there is a high level of managerial innovation among company mangers, as well as, the importance of knowledge strategies in the administrative work and its contribution to the spreading of knowledge and goals deliberating, also, the study showed that the implementation of knowledge strategies in companies contributed and asserted the accomplishment of managerial innovation.

Finally, it was found that the most important steps which activate the role of management in deliberating managerial innovation: the encouragement of team work, developing the human, social, cultural organizational relations, which promotes the participation and transfer of knowledge, forming training sessions in knowledge strategies and innovation, and increasing the dependency on new technology in knowledge distribution.

**Keywords:** Knowledge Management,. knowledge strategies, Managerial Innovatio

## المقدمة

يشهد العصر الذي نعيشه تغييرات هائلة شملت كافة مجالات المعرفة الإنسانية والتي تأتي في مقدمتها الاختراعات والابتكارات الناتجة عن النظم التكنولوجية المتطورة والعقول البشرية التي تقودها، وقد تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها «مصدر المعرفة» واحدى موجودات المنظمة المعاصرة، التي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري، وهو ما يعرف اليوم باستراتيجيات المعرفة التي وفرت الكثير من الفرص لمنظمات الأعمال في المجتمعات المتقدمة للوصول إلى تقدم تنافسي من خلال الإبداعات الإدارية والذي دفع إلى نشوء ما يسمى بصناعة المعرفة Knowledge Industry لقطاع الأعمال في المجتمعات المختلفة.

ومع دخول القرن الواحد والعشرون بدأ أساس كفاءة وفاعلية إدارة منظمات الأعمال يتحول إلى «الميزة التنافسية» التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على الابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.

ومما لا شك فيه أن القطاع الصناعي يعتبر سابقاً في الأخذ بما توصل إليه العلم في مجال الفكر الإداري والتكنولوجي من حيث اعتماده على المعرفة والإبداع من اجل دعم كافة مجالات أعماله وضمان التقدم المستمر في شتى المجالات، ولذلك قامت هذه الدراسة بهدف التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية واثر استراتيجيات المعرفة في تعزيزه.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

«ما اثر استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية

الأردنية؟»

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو اثر إستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟
- ما هو اثر إستراتيجية الفحص المعرفي (Probing strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟
- ما هو أثر إستراتيجية المعرفة التخصيصة (Appropriation strategy) وتوسيع المعرفة (Expanding Strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟
- ما العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات المعرفة وبلورة الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية ؟

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية التأثير الحيوي لإستراتيجيات المعرفة في بلورة وتنمية وتطوير الإبداع الإداري ومن ثم الوصول إلى أهداف المنظمات، كما تكتسب أهميتها من خلال إمداد المسؤولين بتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من واقع دراسة ميدانية تساعد على بناء وتطوير خطط المعرفة واستراتيجياتها ودعم القرارات الإبداعية وبالتالي الوصول إلى أهداف تطوير العمل في قطاع الشركات الصناعية الأردنية الذي يعتبر من القطاعات الحيوية المؤثرة في الاقتصاد الأردني، وما يضاعف من أهمية الدراسة أن هناك ندرة في الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع المعرفة واستراتيجياتها والإبداع الإداري في الشركات الصناعية- على حد علم الباحث- ولذلك تحاول هذه الدراسة توفير جزءا من المعلومات للباحثين والمهتمين في هذا الموضوع، مما قد تسد ثغرة في أدبيات الإدارة الأردنية.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- تبيان اثر إستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية. ؟

توضيح اثر إستراتيجية الفحص المعرفي (Probing strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

اكتشاف أثر إستراتيجية المعرفة التخصيصية (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

التعرف على أثر إستراتيجية توسع المعرفة (Expanding Strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية؟

تبيان دور استراتيجيات المعرفة مجتمعة في بلورة الإبداع الإداري وتعزيزه في الشركات الصناعية الأردنية ؟

### فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الأساسية التالية:

### الفرضية الرئيسية :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية».

- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الفحص المعرفي (Probing strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المعرفة التخصيصية (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوسع المعرفي (Expanding Strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## استراتيجيات المعرفة في منظمات الأعمال:

المعرفة لا تعني فقط الشيء الظاهر الملموس مثل البيانات والمعلومات، بل تشمل إضافة لذلك المهارات والخبرات الشخصية والتفسيرات والتحليلات والاستنتاجات التي يطبقها الأفراد والجماعات لتلك المعلومات، وما يضيفه السياق العام للموضوع إليها من معانٍ ودلالات (القريوتي 2005 ص5)، واهم ما يميز مفهوم المعرفة هي صفتها غير الملموسة القياسية (Standardized Intangibility)، حيث أنها بوصفها منتجا غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها بوصفها سلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها (الكبيسي، 2005، ص12).

وقد تناول الباحثون مفهوم المعرفة من خلال اتجاهات متعددة، حيث صنفها اغلب الباحثين (انظر مثلاً King 2000, Duffy 2000) وفقاً لمدخل ثنائي، من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة، إلى: معرفة ضمنية Tacit Knowledge وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، ومعرفة ظاهرة Explicit Knowledge وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين (الكبيسي 2005، ص 24)، ومع أن المعرفة الضمنية لا يمكن تحديدها أو ترميزها (تحويلها إلى وثائق) ولكن يمكن، جزئياً، أن تحوّل إلى معرفة ظاهرة Explicit من خلال التطبيق والمشاركة والنقل بين الأفراد والجماعات التي تعمل قريبة من بعضها البعض من خلال التعلم والملاحظة المباشرة (Pretorius and stayn, 2004).

## أهمية وأهداف استراتيجيات المعرفة:

قدّرت إحدى الدراسات أن 81% من الشركات الرائدة في أوروبا وأمريكا تستخدم شكلاً من أشكال استراتيجيات المعرفة التي أصبحت في الوقت الحاضر واحدة من أهم اتجاهات بيئة الأعمال (Grossman, 2006) واستناداً إلى أهمية استراتيجيات المعرفة لخص (الكبيسي، 2005) الأهداف التي تحققها فيما يأتي:

- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب راس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- خلق القيمة للأعمال، من خلال التخطيط لها، والجودة العملية، وإدارة وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن، وتقييم الإنتاج.

### الأقسام الأساسية لاستراتيجيات المعرفة:

قدّم (بروبست وزملاءه، 2001)، إطاراً متكاملًا للأقسام الرئيسية لاستراتيجيات المعرفة والتي يجب أن تأخذها المنظمة بالحسبان من اجل تعزيزها لمفهوم استراتيجيات المعرفة وهي:

تحديد المعرفة: من خلال تحليل ووصف البيئة المعرفية للمنظمة من اجل تحديد المعرفة الخارجية وتوفيرها بشفافية ليصبح لدى المنظمة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية. اقتناء المعرفة : حيث يمكن للمنظمات شراء المعرفة التي تحتاجها من الخبراء أو من الشركات المتخصصة في توفير المعرفة للغير.

تطوير المعرفة: والذي يكمل اقتناء المعرفة، حيث يهتم بتطوير وتنمية قدرات وخبرات جديدة في المنظمة.

توزيع المعرفة: فنشر المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة يعتبر امراً حيوياً، ضمن حدود العمل والزمان والمعرفة المراد نقلها.

واستخدام المعرفة: والذي يقضي بأن تزيل المنظمة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة لمن يحتاجها وذلك لضمان استخدامها بطريقة فعالة تضمن الوصول الى أهداف المنظمة.

حفظ المعرفة: وذلك بمراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة وتخزينها بوسائط مختلفة.

الإبداع الإداري: يشير المصطلح الإنجليزي Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني "أي فكرة أو سلوكاً أو جديداً يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة (الصرن، 2000، ص1)، وقد اشارت العديد من الدراسات أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل

جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقه ومألوفة (الصرن، 2000، ص4)، وقد يأتي الإبداع من خلال نتائج البحث العلمي أو ريادة الأفراد أو من خلال القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة (Sundbo, 1997).

ويعتمد الإبداع في تعريفه على أربعة نواحي هي :

- الشخصية Personality من خلال المبادأة التي يبداها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير (Soo et.al,2002)..
  - الإنتاجية Productive ويتمثل في ظهور إنتاج جديد نابح عن التفاعل بين الفرد وما يمر به من خبرات ويحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن.
  - العملية Process حيث تمتد عملية الإبداع عبر الأزمان وتتميز بالاصالة وبالقابلية للتحقق
  - الوقفية Press والتي يقصد بها المناخ بما يضمه من ظروف ومواقف مختلفة تيسر الإبداع وتشجع عليه أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية سواء كانت ظروف عامة ترتبط بالمجتمع أو ظروف خاصة ترتبط بالمناخ التنظيمي في المنظمة.
- وقد يكون الإبداع إداريا أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى الوصول الى الأهداف المعنية بها المنظمة (حريم، 1997 ص ص 466-467).
- وحيث أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي: (Sundbo, 1997)
- الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.

هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.  
عملية الإبداع منظمة وتنشأ عن مجموعات عمل.

يلعب رؤاد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة التعريف التالي للإبداع الإداري: هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها.

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في انه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي (حريم 1997).

### علاقة استراتيجيات المعرفة بالإبداع الإداري:

بينت العديد من الدراسات أهمية استراتيجيات المعرفة في الوصول الى الإبداع بمختلف أنواعه حيث أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وان الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها استراتيجيات المعرفة في التكيف التنظيمي وامكان البقاء والمنافسة لمواجهة المتغيرات البيئية والتي تجسد بشكل أساس العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وامكان معالجة المعلومات والإبداع وامكان الابتكار للعنصر البشري.

وقد بين (Dracker, 1998,1999) أن الإبداع عبر التاريخ اعتمد على المعرفة الجديد، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، وقد بين كذلك (Dracker,1999) بأن منظمات الأعمال قد أدركت بأن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة، أو ما يعرف برأس المال الفكري، أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء أكانت ضمنية أو ظاهرة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع. في حين أشار (King,2000) إلى أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة، واعتبر أن

إحداث التغيير الحقيقي والوصول الى الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها حيث نُوّه إلى الدور الذي تلعبه مجتمعات الممارسة (Communities of Practice) في استراتيجيات المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، ويبيّن (Duffy, 2000) أن استراتيجيات المعرفة تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وترّوج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسّن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في إسناد وتعزيز الإبداع.

أما (Krogh et.al.,2001) فقد أشاروا إلى وجود أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع وهي:

- إستراتيجية الرفع Leveraging Strategy والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- الإستراتيجية التخصيصية Appropriation Strategy التي تشير إلى تحوّل المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
- إستراتيجية الفحص Probing Strategy والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.
- إستراتيجية التوسع Expanding Strategy من خلال توسيع المعرفة الحالية من اجل الإبداع.

وحيث أن الأصول المعرفية Knowledge Assets، وبعكس الأصول التقليدية، تتميز بتزايدها وتعاضمها مع كثرة استخدامها فانه أصبح من الضروري أن تتعلم منظمات الأعمال كيفية إدارتها (برويست وزملاءه، 2001)، حيث يمكن أن تدار المعرفة من خلال إستراتيجيتين: (Pretorius and Steyn, 2004, P41).

الترميز Codification والتي تركز على ترميز المعرفة من خلال تصنيفها وترتيبها في قواعد بيانات يمكن الدخول إليها واستخدامها من قبل أي شخص في المنظمة.

الشخصية Personalization والتي تركز على المشاركة في المعرفة من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد (Person-to-Person).

واعتبر (Soo et.al,2002) أن المنظمات التي يتاح لها معرفة أكثر ستكون أكثر قدرة على خلق معرفة جديدة تساعد في صنع قرارات أفضل والوصول الى الإبداع الذي يقودها للحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسها.

ومن الناحية التطبيقية وجد (Abou-zeid & Cheng, 2004) أن من خلال تضمين عناصر المعرفة المتعلقة بالاشتراكية Socialization والخارجية (الإظهار) Externalization سوف يحسن من قدرة المنظمات على الإبداع وتولد عناصر معرفة ضمنية جديدة والتي تمثل نتاج هذا الإبداع، وقد رأي (Desouza and Awazu, 2006) أن المنظمات لا تستطيع إجبار الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم، حيث يأخذ العاملين ذوي المعرفة الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفز الإبداع.

وبتتبع نتائج الدراسات السابقة النظرية منها والعملية نرى أنها قد ركزت على أن استراتيجيات المعرفة تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، ويتم ذلك من خلال المشاركة بين مجموعات العمل التي تنساب بينها الأفكار والاقتراحات الإبداعية بما يساعد التجديد والتطوير ونجاح الأفراد في القيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة أبداعية، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي، والوصول الى مزايا تنافسية في مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمات.

## الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية موضوع استراتيجيات المعرفة فقد تناوله العديد من الباحثين والدارسين ونتيجة لاختلاف بيئة أعمال المنظمات في الدول سيتم التطرق هنا إلى الدراسات ذات العلاقة باستراتيجيات المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري .

## أولا: الدراسات العربية

دراسة قاما بها ( حريم و الساعد ، 2006) بعنوان « الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ( دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني) . وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي عل بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف. وتم تطبيق الدراسة في المصارف الأردنية من خلال دراسة ميدانية ، اعتمدت عددا من المتغيرات منها : الثقة ، و الرؤية المشتركة ، و اللغة والقصص والمعايير الثقافية. أما تبادل

المعرفة فتمثل في تبادل رأس المال الفكري والمعلومات والأفكار وتبادل الخدمات وتكوين فرق العمل. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد أعلى من المتوسط ، وان الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة.

قام (العمرى،2004) بدراسة تناولت اثر الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بدرجة عالية بين البنوك فيما يتعلق بالقيمة العالية للأعمال واستخدامها لكل من IT و KM . كما بينت أن هناك اثر واضح لكل من IT و KM على قيمة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

وقام (الجاغوب والأمين،2002) بدراسة بعنوان « الاقتصاد المعتمد على المعرفة: هل سيكون مستقبلا للدول النامية : دراسة حالة الأردن» أوضحت أن المستقبل سيكون للدول المتقدمة المعتمدة على المعرفة ، لكن الدول النامية ومنها الأردن قد يكون لها مكان في الاقتصاد المعرفي رغم التحديات والفرص إذا أحسنت تخطيطها الاستراتيجي لمواردها بشكل جيد وعززت من قاعدة المعرفة التي تمتلكها.

و أكدت دراسة (الرزو،2002).على أن ثقافة المعلومات وصناعتها وطابع إنتاج المحتوى المعرفي أدت إلى ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة فيما يخص القيمة والملكية الفكرية وحساب المنافع والتكاليف . وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها : لا بد من تأسيس واضح لمقومات استراتيجيات المعرفة في مجتمع باتت المفردة المعرفية فيه رأس المال الأعلى ثمنا في ترشيح الاقتصاد وإدارة موارده

و أجرى (الكبيسي، 2002) دراسة بعنوان « استراتيجيات المعرفة و أثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق » وتوصلت إلى نتيجة تتمثل في عدم استفادة الشركات من المعرفة الضمنية لدى مديريها في تعزيز القاعدة المعرفية لمنظمتهم من خلال تحويلها إلى معرفة واضحة ، وعدم الاستفادة من ذلك في مجال الإبداعات التكنولوجية لطرح منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات قائمة.

وقامت (إبراهيم،2001) بدراسة توصلت فيها إلى وجود فجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الجودة وبين قدرة برامج التصنيع والجودة في مقابلة تلك التوقعات وهي التي تعرف بالفجوة المعرفية . وقد عزت ذلك إلى عدم وصول المنظمة إلى مستوى مناسب

من المعرفة والإدراك باحتياجات الزبون والقصور المعلوماتي بمستوى فهم ومعرفة الزبون باستخدام المنتج وطريقة الاستفادة من الخدمات المرافقة له. وأن ردم الفجوة هذه يحتاج من المنتج معرفة حقيقية بتوقعات الزبون والعوامل المؤثرة في صياغتها

أما (السياني، 2001) فقد قام بدراسة بين فيها أن قوة المنشآت الحديثة تتمثل في المعرفة التي تمتلكها كمقدرات إبداعية فكرية. حيث اعتبرتها تعطي  $\frac{3}{4}$  القيمة المضافة للمنتج . وتوصلت إلى أن عوامل النجاح في استراتيجيات المعرفة والمتمثلة بالوعي في استراتيجيات المعرفة و أهمية البنية التكنولوجية لها وضرورة المشاركة المعرفية واعتبار التعلم الفردي والتنظيمي قوتين محركتين لبناء معارف جديدة.

**ثانيا : الدراسات الأجنبية: دراسة قام بها (Kok, 2007)) موسومة بعنوان:**

« Intellectual Capital Management as Part of Knowledge »  
هدفت الى تبين اثر ادارة المعرفة وكيف يمكن تطويرها من خلال ادارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العلي ، وذلك بالاعتماد على ثلاث متغيرات لادارة راس المال الفكري : راس المال البشري، و راس المال الهيكلية، والمستهلك كاحد رؤوس الاموال في الجامعة ، وبينت الدراسة ان المهارات والخبرات لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة تمثل جزء اساسي من راس المال البشري والمعرفي. اما راس المال الهيكلية فقد اعتبرته الدراسة انه يشمل مظاهر معينة منها الدور الابداعي وحقوق الملكية الفكرية ، وقد اعدت الدراسة في جامعة يوهانزبيرغ - جنوب افريقيا وخلصت الى نتائج اهمها: ان راس المال المعرفي والهيكلية والمستهلك جميعها تشكل عناصر اساسية كجزء من ادارة المعرفة ويمكن استخدامها كمؤشرات في قياس وتأطير جديد لهذا المورد المهم.

كما قام (Liebowitz, 2005) بدراسة موسومة بعنوان «Developing Metrics For Determining Knowledge Management Success : A Fuzzy logic Approach» وهدفت الدراسة الى تطوير مقاييس لتحديد ادارة المعرفة ونجاحها من خلال الاعتماد على مدخل النظرية العشوائية، اطلاقا من ان المديرين يرون ان ادارة المعرفة مازالت نزع من المعضلات ، وان جزء من هذه المشكلة هو التعامل مع الاساليب والاجراءات التي يمكن استخدامها لايجاد مقاييس ناجحة وقادرة على تطوير هذه الادارة بشكل يسمح بتطوير المنظمة ذاتها.

وبينت الدراسة ان احد المتغيرات المهمة هي الاصول غير الملموسة والتي قد تشكل معضلة وصعوبة في تحدد لماذا يتم الاستثمار في مثل هذه الاصول في مقابل الاستثمار في الاصول المادية ، حيث استخدمت الدراسة اسلوب المنطق العشوائي لتطوير مقاييس لتحديد نجاح ادارة المعرفة في المنظمات منها القدرة على التكيف والابداع وبناء الذاكرة المؤسسية والفعالية التنظيمية الداخلية والخارجية

قام ( Choo,2003) بدراسة بعنوان ” إبداع المعرفة باستخدام مدخل تحسين الهيكل: نحو تكامل الجودة والمعرفة“ وهدفت إلى دراسة الإبداع المعرفي في المنظمات الأمريكية من خلال تحسين تصميم الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع إيجاد وتطوير بيئة إبداعية ريادية في المنظمات المبحوثة تقوم على المعرفة، حيث تناولت الدراسة متغيران هما : المعرفة والجودة . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك دعما عاما للإطار النظري مع دليل مقترح لإبداع المعرفة والتحفيز.

أما (Fonseca,2003) فقد تناول دراستها الموسومة ” اثر بناء استراتيجيات المعرفة متكاملة في الأداء التنظيمي: حالة البنك الدولي“ بهدف دراسة تأثير استراتيجيات المعرفة على سلوك الموظفين ومشاركتهم في المعرفة والمعلومات ،وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجيات المعرفة وتشاركتها على سلوك الموظفين ومشاركتهم في تطوير المعرفة.

كما تناول (Kang,2003) دراسة بعنوان ” ميزة المعرفة: تعقب واختبار خصائص المعرفة وروابط علاقاتها في أداء المشروع“ وركزت على نقل المعرفة من مصادرها المختلفة داخليا وخارجا وتكاملها لتوليد المعرفة الجيدة في المنظمات الأمريكية في ولاية كاليفورنيا من خلال تركيزها على المعرفة الضمنية كميزة تنافسية بالمقارنة مع المعرفة الواضحة. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المشروع يتأثر إيجابيا من خلال التكرار والتركيز على المصادر الداخلية وليس نقل المعرفة الخارجية.

وقام (Egan,2002) بدراسة بعنوان ” أبعاد المنظمة المتعلمة و تحفيز نقل التعلم للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات الكبيرة ” وأجريت الدراسة على الشركات العاملة في أمريكا ضمن ولاية بنسلفانيا وهدفت إلى دراسة بعض المتغيرات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة والدافعية للتعلم ونقل المعرفة وتوصلت إلى وجود مؤثرات لأبعاد التعلم التنظيمي ذات علاقة نسبية قليلة مع متغيرات التحفيز لنقل المعرفة.

كما أكدت دراسة كل من (Lytras, Pouloudi & Poulymenakon, 2002) التي جاءت بعنوان " استراتيجيات المعرفة تقارب واتساع حدود التعلم " وركزت على أن استراتيجيات المعرفة هي قدرة تراكمية على الانتفاع بالقيمة المندمجة لأصحاب المصالح المختلفين في المنظمة، بمعنى أن كل أصحاب المصالح لديهم معارف متنوعة ومتى تم دمج هذه المعارف معا فان الاستفادة المتولدة تكون ذات قيمة مضافة اكبر ويشار لاستراتيجيات المعرفة في الشركة بأنها أي أو كل من تكنولوجيا المعلومات وعمليات الأعمال ومخازن المعرفة وسلوكيات الأفراد حسب هذه الدراسة .

كما بينت دراسة كل من (Hansen & Hass, 2002) بعنوان معرفة ومنافع مختلفة : نحو منظور إنتاجية مشاركة المعرفة في المنظمات " وتوصلت إلى انه عندما تتم مشاركة المعرفة الضمنية تتحسن وظيفة المنظمة وان المشاركة الشخصية تحسن جودة الوظيفة وتعطي إشارات عن كفاءتها للزبون، وان مشاركة المعرفة بين المحتوى والعمليات تؤثر بشكل إيجابي في الأداء.

## منهجية الدراسة :

### أسلوب الدراسة:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية الميدانية التي تبحث في تحليل اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، فعلى صعيد البحث الوصفي تم المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافدا حيويا للدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها من قبل الباحث اعتمادا على الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة واستراتيجياتها والإبداع الإداري .

### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مديري الشركات الصناعية العاملة في الأردن، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة عينة عشوائية ممثلة من خلال توزيع الاستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم 140 مدير يتضمنون مديري الشركات الصناعية العاملة، كونهم مؤهلين أكاديمياً ومهنياً ويمثلون مستوى الإدارة العليا التي تقود عمل هذه الشركات.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة والبالغ (150) مدير من دوائر المنظمات المبحوثة. وتم تحديد هذه العينة عن طريق اخذ عينة مسحية للمديرين العاملين في الصناعات البلاستيكية في الأردن. وبعد استرجاع الاستبانة الموزعة تبين أن الصالح منها 80 استبانة وهي تمثل (53.33%) من العينة وهي نسبة يعول عليها إحصائياً.

### أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الوقوف والإطلاع على الجانب النظري لأثر استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، كما تم تطوير استبانة متكيفة مع البيئة المبحوثة، لقياس هذا الأثر في الشركات المبحوثة، وتكونت الاستبانة من ( ) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو التالي : الخيار (تنطبق دائماً) ويمثل (5 درجات) و (تنطبق غالباً) ويمثل (4 درجات) و(تنطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات) و(لا تنطبق نادراً) ويمثل (درجتين) و(لا تنطبق أبداً) ويمثل (درجة واحدة).

### صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

### ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة ويشير الجدول رقم (1) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة حيث يتضح من الجدول أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 1%، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.78) و (0.93) في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور (0.95)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

الجدول رقم (1) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغيرات الدراسة (مستقل وتابع) وبجميع أبعاده

رقم الفقرة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
35-1	الكلية للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.954
	المتغير المستقل (استراتيجيات المعرفة)	0.784
	البعد المستقل (إستراتيجية الرفع)	0.845
	البعد المستقل ( الإستراتيجية التخصيصة )	0.865
	البعد المستقل (إستراتيجية الفحص )	0.932
	البعد المستقل (إستراتيجية التوسع)	0.791
	المتغير التابع الإبداع الإداري	0.915
	المتغير التابع السلوك الإبداعي	0.842

يتبين من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها مرتفعة وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

### المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة ولإختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS) لإدخال وخرن وتحليل البيانات المجمعة. في حين استخدمت بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات. وتتلخص هذه الأساليب ومجالات استخدامها بما يلي:

مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) وذلك لوصف خصائص المبحوثين، اعتماداً على النسب المئوية، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

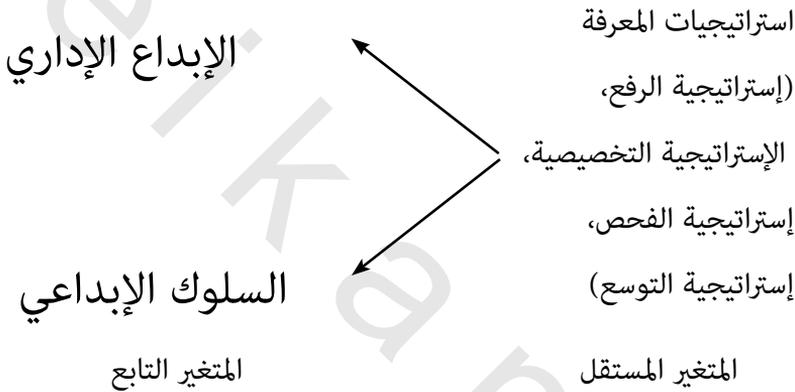
تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حدة على المتغير التابع.

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرين المستقلين (Multicollinearity).

معامل الالتواء (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات  
الانحدار (Regression Step Wise): وهو أسلوب مفيد لاختبار صلاحية النموذج  
واختبار اثر كل من المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

### نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على متغيرين تابعين هما الإبداع الإداري والسلوك الإبداعي ومتغير  
مستقل هو استراتيجيات المعرفة ضمن مجموعة من الأبعاد الأساسية . وفيما يلي توضيح  
لمتغيرات الدراسة و أبعادها وتعريفاتها الإجرائية وكيفية قياسها



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

**حدود الدراسة:** بسبب طبيعة موضوع الدراسة والمنهجية المستخدمة اقتصرت هذه  
الدراسة على مديري الشركات الصناعية الأردنية، كما اقتصرت النتائج التي تم التوصل إليها  
على ما تم جمعه من بيانات من خلال أداة الدراسة، ولذلك من الصعب تعميم النتائج  
خارج نطاق المعلومات التي تم جمعها، وخارج نطاق مجتمع الدراسة، وهذا لا يقلل من  
أهمية الدراسة باعتبار أن نتائجها ستبين مدى بلورة استراتيجيات المعرفة للإبداع الإداري.

### عرض النتائج وتحليلها: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية  
والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل  
بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

لا تنطبق أبداً (1)	تنطبق نادراً (2)	تنطبق أحياناً (3)	تنطبق غالباً (4)	تنطبق دائماً (5)
--------------------------	------------------------	-------------------------	------------------------	------------------------

واستناداً إلى ذلك ولتحديد الوزن النسبي الفارق تم حساب المدى ( طرح الحدود العليا والدنيا ) من مقياس ليكرت الخماسي ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية (الفوزان، 2002)، وعليه فان قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من (4.20) يشير الى اهمية مرتفعة جداً، وهذا يعني موافقة المبحوثين على الفقرة، أما إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (3.4) و اقل من (4.2) فهذا يشير الى اهمية مرتفعة، إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.6) و اقل من (3.4) فهذا يشير الى اهمية متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي ايتراوح بين (1.8) و اقل من (2.6) فيكون المتوسط يشير الى اهمية ضعيفة. واخيراً إذا كان المتوسط يتراوح بين اكثر من (1) و اقل من (1.8) فذا يشير الى اهمية ضعيفة جداً.

### تساؤلات الدراسة :

السؤال الأول: ما هو اثر إستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (2) أن مستوى المتوسطات لإستراتيجية الرفع المعرفي للمديرين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية قد جاء بمتوسط حسابي بلغ (4.3) وبأهمية نسبية بلغت (68.1 %) مما يدل على أن مستوى الأهمية لإستراتيجية الرفع المعرفي في هذه الشركات جاء مرتفع جداً في مجمل المجالات.

لقد بينت ردود المستجيبين في الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (2) أن مستوى الاهتمام بإستراتيجية الرفع المعرفي لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية عالٍ جداً وذلك من خلال استخدام أساليب متطورة ومتجددة في العمل والحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة والتمتع بمهارات فائقة في الحوار والإقناع وكذلك

الاهتمام بأفكار ومقترحات الآخرين والاستفادة منها في مجال العمل. إن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية عائد أيضاً إلى الرؤية الشاملة والصحيحة للمشكلات التي تواجههم في أداء العمل وقدرتهم على التنبؤ بحدوثها، ومن ناحية أخرى كان هناك شبه إجماع على أن مديري الشركات الصناعية قادرين على تنظيم أفكارهم ومقترحاتهم واكتشاف المخاطر في العمل وفقاً لقدرتهم على تحليل المعلومات المتاحة لهم.

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري السائد لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف لمعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة لإستراتيجية الرفع المعرفي
مرتفع	0.786	.988	3.93	أقوم بإنجاز عملي بأسلوب متجدد ومتطور
مرتفع	0.822	.652	4.11	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة
مرتفع	0.826	.689	4.13	أتمتع بمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع
مرتفع	0.882	.733	4.41	أهتم بأفكار ومقترحات الآخرين واستفيد منها في مجال العمل
مرتفع	0.868	.668	4.34	أتمتع برؤية شاملة وصحيحة لمشكلات العمل
مرتفع	0.968	.371	4.84	أمتلك القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات العمل
مرتفع	0.842	.653	4.21	أتمتع بالقدرة على تسهيل وتنظيم أفكار ومقترحاتي
مرتفع	0.886	.535	4.43	أكتشف المخاطر وفقاً لقدراتي على تحليل المعلومات الخاصة بي
مرتفع	0.86	.681	4.3	المتوسط العام للفقرات

السؤال الثاني: ما هو اثر إستراتيجية الفحص المعرفي (Probing strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

هناك اتفاق واضح بين أفراد الدراسة على أهمية إستراتيجيات الفحص المعرفي في العمل الإداري وذلك من خلال إحداث التكامل بين أنشطة الشركات الصناعية ومساعدتها

على الوصول إلى الأهداف وتحسين الأداء، وكذلك أيضا من خلال مساهمتها في زيادة التفكير والتحليل وابتكار أساليب عمل جديدة ونشر الوعي بمجال العمل داخل الشركات، كما يظهر من جدول رقم (3).

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجيات الرفع المعرفي تساعد بشكل كبير على إحداث التكامل بين أنشطة الشركات مما يساهم في الوصول إلى أهداف الإدارة، وابتكار أساليب عمل جديدة، ويحسن أداء العمل بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك فقد وجدت الدراسة بأن مساهمة إستراتيجية الرفع المعرفي في تكوين مصدر موحد للمعرفة تزيد من رغبة مديري الشركات الصناعية في التفكير والتحليل والتصرف مما يزيد من نشر الوعي بمجال العمل ويؤدي إلى استغلال الجهد والوقت لإنجاز العمل ويعمل على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات.

### جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أهمية إستراتيجيات الفحص المعرفي في العمل الإداري في الشركات الصناعية الأردنية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف لمعياري	متوسط الإجابة	العبرة
مرتفع	0.832	0.532	4.16	تساعد استراتيجيات المعرفة في إحداث التكامل بين أنشطة الشركات الصناعية
مرتفع	0.904	0.539	4.52	تساعد استراتيجيات المعرفة في الوصول إلى أهداف الإدارة في الشركات الصناعية
مرتفع	0.872	0.616	4.36	تساهم استراتيجيات المعرفة في ابتكار أساليب عمل جديدة
مرتفع	0.876	0.590	4.38	يتحسن أداء العمل في ضوء ما يتوفر من معرفة
مرتفع	0.860	0.630	4.30	تزيد استراتيجيات المعرفة في رغبتني في التفكير والتحليل والتصرف
مرتفع	0.828	0.353	4.14	تساعد استراتيجيات المعرفة على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات
مرتفع	0.868	0.478	4.34	تساهم استراتيجيات المعرفة في نشر الوعي بمجال العمل
مرتفع	0.960	0.401	4.80	تؤدي استراتيجيات المعرفة إلى استغلال الجهد والوقت لإنجاز العمل
مرتفع	0.778	0.652	3.89	تساعد استراتيجيات المعرفة في تكوين مصدر موحد للمعرفة
مرتفع	0.864	.541	4.32	المتوسط العام للفقرات

السؤال الثالث: ما هو أثر إستراتيجية المعرفة التخصيصية (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسطات الحسابية لاستخدام إستراتيجيات المعرفة التخصيصية من قبل مديري الشركات الصناعية الأردنية. قد جاءت مرتفعة في أكبر من (3.4) مما يدل على أن هناك اهتمام من قبل المديرين في الشركات الصناعية الأردنية نحو إستراتيجية المعرفة التخصيصية، كما يوضح ذلك جدول رقم (4).

جدول رقم (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور استراتيجيات المعرفة التخصيصية وتوسيع المعرفة في بلورة الإبداع الإداري وتعزيزه في الشركات الأردنية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.792	.762	3.96	اشترك في وضع الخطط وإجراءاتها
مرتفع	0.772	.645	3.86	تتناسب مسؤوليتي الإدارية مع المعرفة التي امتلكها
مرتفع	0.790	.724	3.95	هناك استجابة ودعم من قبل الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات جيدة
متوسط	0.676	.865	3.38	تشجع الإدارة العليا على إنجاز الأعمال بشكل جماعي
مرتفع	0.846	.426	4.23	يطلب مني المشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالعمل
مرتفع	0.868	.695	4.34	تحرص الإدارة العليا على مراجعة قواعد وإجراءات العمل لتطويرها بصفة مستمرة

المستوى بالنسبة للمتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	0.892	.538	4.46	يتوفر في البنك نظام معلومات متكامل يساعد على تأدية العمل
مرتفع	0.850	.79	4.25	تحرص الإدارة على تحديد حاجتي من الدورات التدريبية
متوسط	0.660	.761	3.30	المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع والابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة
مرتفع	0.794	.701	3.97	المتوسط العام للفقرات

وقد بينت النتائج اتفاق أفراد الدراسة على أن الإدارة تشجع العمل الجماعي في الشركات من خلال إشراك المديرين في وضع خطط العمل وإجرائها، ومنحهم مسؤوليات إدارية وفقاً للمعرفة التي يمتلكونها، ودعم الإدارة لمن يشترك بأفكار ومقترحات جديدة. من ناحية أخرى بينت نتائج الدراسة حرص الإدارة العليا على مراجعة قواعد وإجراءات العمل لتطويرها بصورة مستمرة من خلال توفير نظام معلومات متكامل يساعد على تأدية العمل وبالتالي فإن استراتيجيات المعرفة أدت إلى بلورة الإبداع الإداري وتعزيز السلوك الإداري الابتكاري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية نتيجة فتح منافذ فكرية وعملية في أعمال مديري الشركات. بالإضافة إلى ذلك فإن النتائج تشير إلى أن الشركات الصناعية الأردنية تحرص على تحديد حاجات المديرين من الدورات التدريبية، إلا أن المعرفة التي يكتسبها مديرو الشركات من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب حديثة في العمل بدرجة متوسطة (قيمة المتوسط الحسابي 3.3)،

مما يعكس ضرورة اهتمام إدارات الشركات الصناعية الأردنية للمحتوى التدريب لهذه الدورات لكي تتناسب مع فئة المديرين، حتى تساهم في نقل المعرفة بشكل أفضل وبالتالي تساعد على بلورة الإبداع لدى المديرين.

السؤال الرابع: ما هي العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات المعرفة ودورها في بلورة الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية ؟

كما يتضح من الجدول رقم (5) أشارت معاملات مصفوفة الارتباط بين المتغيرات جميعها إلى وجود علاقات ارتباط قوية بين جميع المتغيرات المستقلة بأبعادها المختلفة والمتغير التابع وإبعاده في الدراسة. وكانت أقوى العلاقات بين المتغير المستقل إستراتيجية المعرفة التخصيصية حيث بلغ معامل الارتباط (0.913) وتلاه إستراتيجية الرفع بمعامل ارتباط (0.874) والمتغير التابع. مما يعني أن هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية بين هذه الاستراتيجيات المعرفية بأبعادها المختلفة وبين بلورة الإبداع الإداري في الشركات المبحوثة، حيث بلغت نسبة هذا الارتباط (82.3%) عند مستوى إحصائية (1%) (\*\*). أما باقي الارتباطات فقد كانت متوسطة مقارنة بالارتباطات الأخرى في الدراسة انظر جدول (5).

جدول رقم (5): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات	إستراتيجيات المعرفة	إستراتيجية الرفع	الإستراتيجية التخصيصية	إستراتيجية الفحص	إستراتيجية التوسع	الإبداع الإداري
إستراتيجيات المعرفة	1					
إستراتيجية الرفع	0.874	1				
الإستراتيجية التخصيصية	0.913	0.650	1			
إستراتيجية الفحص	0.521	0.698	0.724	1		
إستراتيجية التوسع	0.784	0.663	0.784	0.842	1	
الإبداع الإداري	0.823	0.582	0.704	0.676	0.762	1

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

1( ) مستوى إحصائية مقبول في الدراسات الإدارية ، وقد اعتمده الباحثان في كل الاختبارات الإحصائية المستخدمة (F ، t ، تحليل الانحدار المتدرج).

## اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation Factory) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة واختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). وتم أيضا التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغير المستقل	VIF	Tolerance	Skewness
إستراتيجية الرفع	1.971	0.732	0.459
الإستراتيجية التخصيصية	2.21	0.452	0.340
إستراتيجية الفحص	2.08	0.480	0.711
إستراتيجية التوسع	2.45	0.442	0.521

نلاحظ ان قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين ( 1.971-2.45 )، وان قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.340-0.711) وهي أعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم اقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده.

اما فيما يتعلق باختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات فقد تم إجراء تحليل التباين للانحدار. يتبين من المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (7) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة الاربعة، استنادا الى ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (68,1) البالغة (3.84).

ويتضح من النموذج ان استراتيجيات المعرفة تفسر ما مقداره (78.3%) من التباين في بلورة الابدلح الاداري في شركات الصناعة الاردية، مما يدل على وجود اثر هام للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج، يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis . وحسب معطيات الجدول رقم (5) فقد تم اعتماد قاعدة القرار لقبول الفرضية العدمية، والجدول يوضح هذه المعطيات.

جدول رقم (7): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع تحقيق المزايا التنافسية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	المتغيرات المستقلة
استراتيجيات المعرفة	177.78	0.000	0.725	0.823	صالح لاختبار الفرضية الرئيسة
إستراتيجية الرفع	140.86	0.000	0.783	0.582	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
الإستراتيجية التخصيصة	168.48	0.000	0.661	0.704	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
إستراتيجية الفحص	187.85	0.000	0.871	0.676	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
إستراتيجية التوسع	193.06	0.000	0.693	0.762	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ).

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) ودرجات حرية (69,1)=7.08

جدول رقم (8): قاعدة القرار لقبول الفرضية العدمية بناء على قيم (F) و (T) الجدولية والمحسوبة

الحالات	درجات الحرية	مستوى الدلالة $\alpha$	قاعدة القرار
إذا كانت قيمة F الجدولية (7.08) $F <$ المحسوبة	(1 و 68)	( $0.01 \geq \alpha$ )	قبول الفرضية العدمية
إذا كانت قيمة T الجدولية (2.39) $T <$ المحسوبة	(1 و 68)	( $0.01 \geq \alpha$ )	قبول الفرضية العدمية

### الفرضية الرئيسية :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) لاستراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية».

ولغرض التثبت من صحة هذه الفرضية وفق ما جاء في أُمودج الدراسة الافتراضي يتم تفسير المدلول الإحصائي وعلى النحو الآتي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل (استراتيجيات المعرفة) في المتغير التابع (الإبداع الإداري). بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (73.53) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.396) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69،1)، وبدلالة قيمة F المحسوبة (275.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69،1) وان المتغير المستقل ((استراتيجيات المعرفة)) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (72.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، بمعنى أن (27.5%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة. مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الرئيسية ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه « يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) لاستراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية». في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري).

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)  
 لاختبار اثر المتغير المستقل (إستراتيجيات المعرفة) على المتغير التابع بلورة الإبداع الإداري.

المتغير الإبداعي	Bo	B1	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	مستوى دلالة F
إستراتيجيات المعرفة	0.654	0.789	0.725	*73.53	***275.35	0.000	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*\* قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1.69)=2.39

\*\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1.69)=7.08

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

(H1a): «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) لإستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية».

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل (إستراتيجية الرفع المعرفي) في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري) . بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (129.07) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69،1)، وبدلالة قيمة F المحسوبة (207.86) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69،1) وان المتغير المستقل (إستراتيجية الرفع المعرفي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (17%) من التباين في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري) بمعنى أن (29%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إستراتيجية الرفع المعرفي)، على المتغير التابع ( بلورة الإبداع الإداري).

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

لاختبار اثر المتغير المستقل (إستراتيجية الرفع المعرفي ) على بلورة الإبداع الإداري

مستوى دلالة F	مستوى دلالة T	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	Beta	معامل التحديد R2	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	0.000	***207.86	*129.07	089.	0.71	0.780	بلورة الإبداع الإداري	إستراتيجية الرفع المعرفي

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*\* قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1,69)=2.39

\*\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1,69)=7.08

### الفرضية الفرعية الثانية :

(H2a) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) إستراتيجية المعرفة التخصيصية (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل (إستراتيجية المعرفة التخصيصية) في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري). بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (164.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (1,69)، وبدلالة قيمة F المحسوبة (181.84) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (1,69) وان المتغير المستقل (إستراتيجية المعرفة التخصيصية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (85%) من التباين في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري) بمعنى أن (15%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إستراتيجية المعرفة التخصيصية)، في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري).

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

لاختبار اثر المتغير المستقل (استراتيجية المعرفة التخصيصة) على المتغير التابع (بلورة

الإبداع الإداري)

مستوى	مستوى	قيمة F	قيمة T	معامل			المتغير	المتغير
مستوى	مستوى	المحسوبة	المحسوبة	التحديد	Beta	B	التابع	المستقل
F	T			R2			المتغير	المستقل
0.000	0.000	***181.84	*164.65	0.855	0.85	0.651	بلورة الإبداع الإداري	إستراتيجية المعرفة التخصيصة

\* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*\* قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1,69) (184,1)=2.39

\*\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1,69) (184,1)=7.08

(H3a) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) إستراتيجية

معرفة الفحص (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري

الشركات الصناعية الأردنية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل

(إستراتيجية الفحص) في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري). بدلالة ارتفاع معاملات

(Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (101.68) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(2.39) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (1,69)، وبدلالة قيمة F المحسوبة

(371.86) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )،

و درجات حرية (1,69) وان المتغير المستقل (إستراتيجية الفحص) في هذا النموذج يفسر

ما مقداره (75%) من التباين في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري) بمعنى أن (25%)

من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة مما يقتضي رفض الفرضية

العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر هام ذو

دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إستراتيجية الفحص)، في المتغير التابع (بلورة الإبداع

الإداري).

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار اثر المتغير المستقل (استراتيجية الفحص) على المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري)

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R2	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	مستوى دلالة F
استراتيجية الفحص	بلورة الإبداع الإداري	0.678	0.75	0.833	*101.68	***371.86	0.000	0.000
* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).								
** قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (69,1) = 2.39								
*** قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (69,1) = 7.08								

#### الفرضية الفرعية الرابعة

(H4a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) لإستراتيجية معرفة التوسع في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل ( إستراتيجية معرفة التوسع) في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري). بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (131.41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69,1)، وبدلالة قيمة F المحسوبة (269.84) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69,1)، وان المتغير المستقل (إستراتيجية معرفة التوسع) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (72.5%) من التباين في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري)، بمعنى أن (27.5%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إستراتيجية معرفة التوسع)، في المتغير التابع ( بلورة الإبداع الإداري).

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار اثر المتغير المستقل (إستراتيجية معرفة التوسع) على المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري)

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R2	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	مستوى دلالة F
إستراتيجية معرفة التوسع	بلورة الإبداع الإداري	0.762	0.74	0.794	*131.41	***269.84	0.000	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*\* قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (69,1)=1.96

\*\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (69,1)=3.84

## النتائج والتوصيات :

### أولا النتائج:

تتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

وجود علاقة قوية بين إستراتيجيات المعرفة بأبعادها المختلفة وبين بلورة الإبداع الإداري في الشركات الأردنية. وان معظم اتجاهات جوانب تأثير أبعاد هذه المتغيرات كانت موجبة ويمكن أن يستدل من هذه النتيجة على الربط بين استراتيجيات المعرفة وتحقيق أهداف الشركات الصناعية الاردنية لتحسين أدائها في الوصول إلى المزايا التنافسية.

دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات المعرفة و بلورة الإبداع الإداري فيها وهذا يستدل منه على أن الشركات الصناعية الأردنية تهتم كثيرا بأبعاد استراتيجيات المعرفة وتوليها اهمية لتحقيق مزاياها التنافسية للحصول على حصص سوقية اكبر لعملياتها وخفض تكاليفها وابتكار خدمات جديدة غير مسبوقه.

إن الإدارة الكفوءة والفاعلة لاستراتيجيات المعرفة سواء لما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المنظمة من علاقات وسمعة وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات وأساليب عمل أو براءات اختراع والأسرار التجارية ، كذلك ما تمتلكه المنظمة من موجودات مالية ومادية وتسهيلات وإمكانات مختلفة فإن كل ذلك يقود إلى توفير البنى الارتكازية اللازمة لتنمية وبلورة الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الاردنية.

ملائمة النموذج المستخدم الذي ركز على جوانب إدارية وفنية للتنبؤ بأداء الشركات الصناعية الاردنية علما انه يمكن تحسين هذا النموذج بأبعاده الحالية من خلال زيادة الربط بين السياسات الإدارية المتبعة و أهداف الشركات الصناعية الأردنية لتحقيق مزايا تنافسية من خلال دراستها على العوامل التي لم يأخذها النموذج بالحسبان في الدراسة الحالية ومنها الجودة و متغيرات الاستراتيجية وربها مع الهيكل التنظيمي لزيادة فاعلية وكفاءة الهيكل الذي بدوره يساعد في بلورة الإبداع الاداري والتكنولوجي (الفني).

ارتفاع نسبة تأثير العوامل الخارجية والواقعة خارج نطاق هذه الدراسة على أداء الشركات الصناعية الأردنية حيث أن المتغيرات الواردة هنا تفسر ما مقداره 0.785 مما يعني أن 0.215 من التغير في تحقيق المزايا التنافسية يمكن أن يعزى إلى عوامل أخرى.

ضرورة تبني ثقافة تنظيمية قائمة على التعزيز والتمكين والتعلم في الشركات الصناعية الأردنية بما يخدم تحقيق أهدافها.

يؤدي استغلال الآليات اللازمة لعمليات تنمية التعلم، ومأسسة المعرفة، والتكامل المعرفي وتوظيف المعرفة إلى رفع مستوى كفاءة وفاعلية الاستثمار المعرفي في الشركات عامة والشركات ذات الكثافة المعرفية على وجه التحديد.

أشرت النتائج الى أن أبعاد استراتيجيات المعرفة تسهم على نحو مباشر في رف ربحية الشركة من خلال ابتداع طرق جديدة في تدنية الكلف باعتماد أساليب وإجراءات تدين الوقت والجهد والكلفة، كما تسهم في نمو المبيعات الكلية، إذ يمكن التنويع والتمييز في المنتجات من توليد طلباً عليها في السوق، وبذلك تزداد بالمحصلة النهائية الحصة السوقية المبيعات، وسوف ينعكس ذلك على معدلات الأداء الكلية التي سترتفع نتيجة محاربة الكلفة وتحسين مستوى الربحية ونمو المبيعات والحصة السوقية، كما ستسخر استراتيجيات المعرفة في رفع مستوى الابتكار والإبداعية لدى العاملين كافة ويزيد من إسهامه المعرفي والإبداعي للشركات الصناعية الاردنية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لقيم (F) و (t) وجود تأثير معنوي قوي بين مركب استراتيجيات الرفع، والتخصيصية، والفحص، والتوسع ( و بين بلورة الإبداع الاداري) في الشركات عينة الدراسة.

توافق اتجاه الدراسة مع اتجاه بحوث عديدة، إذ عدت المعرفة واستراتيجياتها المرتكز الأساسي لزيادة القدرات والمزايا التنافسية وبلورة الإبداع على مستوى المنشأة والمجتمع.

## خلاصة وتوصيات:

لقد بينت نتائج الدراسة أهمية استراتيجيات المعرفة في الوصول الى الإبداع لدى مديري الشركات الصناعية العاملة في الأردن ، التي دخلت عصر التكنولوجيا والمعلومات وأمامها الآن الدخول الأصعب لمرحلة المعرفة والإبداع والتي تتطلب ما يلي:

ضرورة المشاركة الفاعلة في المعرفة من خلال العمل على رفع كفاءة مديري الشركات الصناعية وجميع العاملين فيها وتأهيلهم إدارياً عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي.

عقد ندوات ولقاءات للقادة الإداريين في الشركات الصناعية العاملة لمناقشة طرق وأساليب استراتيجيات المعرفة والإبداع في ضوء بيئة صناعية متغيرة.

منح مديري الشركات الصناعية مزيداً من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من معرفة وإمكانات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وتأمين مساحة كافية لهم من الحرية لتقديم الاقتراحات والحلول الإبداعية بعيداً على الإجراءات الروتينية المعقدة.

دعم ومساندة العمل الجماعي كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وذلك من أجل حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية حيث اظهرت الدراسة متوسط ذات درجة متوسطة على هذه الفقرة .

اعتماد مخصصات مالية لأغراض التدريب وتحديث الأجهزة المستخدمة لما له من اثر ايجابي في تهيئة البنية المناسبة للإبداع.

## المراجع:

1. بروبست، جيلبرت، ستيفن راوب، كاي رومهارت (عرض: حازم حسن صبحي)، 2001، استراتيجيات المعرفة: بناء لبنات النجاح، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
2. حريم، حسين، والساعد، رشاد، (2006)، « الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ( دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني) »، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد(2)، العدد(2)، ص ص 225-246.
3. حريم، حسين، 1997، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
4. الصرن، رعد حسن، 2000، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دمشق: دار رضا للنشر.
5. القريوتي، محمد قاسم أحمد، 2000، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط 2، عمان: المؤلف.
6. القريوتي، محمد قاسم احمد، 2005، استراتيجيات المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا: كلية العلوم الإدارية والمالية.
7. الكبيسي، صلاح الدين، 2005، استراتيجيات المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 8- Abou-Zeid,El – Sayed and Qianzhen Cheng -, 1998, The Discipline of Innovation, Harvard Business Review,Vol.76,issue 6,PP:149157-.
- 9- Abou-Zeid,El – Sayed and Qianzhen Cheng, 2004, The Effectiveness of Innovation : A Knowledge Management Approach, International Journal of Innovation Management,Vo.8, No. 3, pp.261274-.
- 10- Desouza, Kerin C; Yukika, Awazu, 2006, Ingaging Tensions of Knowledge Management Control, Singapore Management Revie, Vol.28, No.1, PP:113-.
- 11- Drucker, Peter, 1999, Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, Vol, 41, No.2, PP: 7994-.
- 12- Duffy, Jan, 2000, Knowledge Management : To Be or Not to Be ?

Information Management Journal 19 ,Vol. 34,Issue 1,PP.6467-.

13- Grossman, Martin, An Overview of knowledge Assessment Approaches, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 8, Num.2,PP: 242247-.

14- King, William R., 2000, Playing An Integral Rol in Knowledge Management, Information System Management Vol. 17 Issue.4, PP:59-61.

15- Kok, Andrew , (2007) “Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning”

16- The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 2, pp 181 - 192 , available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com) .

16- Krogh, Georg Von; Nonada, Ikujiro; Aben, Manfred, 2001, Making the Most of Your Company’s Knowledge: A strategic Frame work, Long Rang Planning, Vol.34, Issue 421439-.

17- Liebowitz ,(2005),” Developing Metrics For Determining Knowledge Management Success : A Fuzzy logic Approach , Issues in information Systems, Volume VI, No. 2, PP 3642-.

18- Pretorius, C.J and H. Steyn, 2005, Knowledge Management in project environments, S.Afr.J Bus. Management, 36(3),pp. 4150-.

19- Soo, Christine; Timothy Devinney; David Midglers; Anne Deerin, 2002, Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls, California Management Revie, Vol. 44, No. 4, PP:129150-.

20- Sundbo, Jon, 1997, Management of Innovation in Services, The Service Industries Journal, Vol. 17,No. 3,PP: 432455-.