

## دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي

بالمنظمة الصناعية في مصر

د. ميسون يوسف محمد الفيومي

معاهد القاهرة العليا

### مستخلص الدراسة

تسعي المنظمات نحو تحسين موقفها التنافسي من خلال تعزيز مقوماتها المادية والبشرية في ظل بيئة سريعة التغير ، ولتحقيق ذلك فقد تلجأ المنظمة إلي استخدام أدوات وأساليب غير إعتيادية ، وقد أوضحت الدراسة أنه يمكن من خلال إدارة المعرفة تحقيق منتج مبتكر مميز وتحقيق الابتكار الاداري ، وهي مكونات الابتكار التنظيمي ، وتوصي الدراسة بضرورة توفير تدريب دوري منتظم ومستمر للعاملين ، وصيانة رأس المال الفكري والحفاظ علي المعارف والخبرات ( ظاهرة وضمنية ) فضلاً عن مشاركة العاملين في الإدارة والقرار وتوفير نظم إتصال جيدة تحقق التواصل الفعال بين عناصر التنظيم بما يضمن نقل المعرفة وفاعلية استخدامها .

### Abstract

Organizations seek to improve their competitive position by strengthening their material and human components in a rapidly changing environment, and to achieve this, the organization may resort to using unusual tools and methods, and the study showed that through knowledge management, it is possible to achieve a distinctive innovative product and also implement process innovation and achieve administrative innovation. They are the components of organizational innovation, and the study recommends the necessity of providing regular and continuous

training for workers, maintaining intellectual capital, preserving knowledge and experiences (both visible and implicit), as well as the participation of workers in management and decisions and providing good communication systems that achieve effective communication between the elements of the organization to ensure the transfer of knowledge and effectiveness. Use it.

## المبحث الأول

### مقدمة :

تسعي المنظمات نحو تحسين تنافسياتها وتعزيد قدراتها المؤسسية بما يضمن لها البقاء والنمو والقدرة علي المواكبة والمسايرة كحد أدني ، وغالباً ما تواجه بمجموعة من التحديات وليدة التفاعلات البيئية والتي تؤثر علي فاعليتها بما يفرض عليها حتمية الوعي بمستوي التغير الحادث في محيطها ، وضرورات التفاعل ، وقد يتطلب ذلك تطوير أساليب العمل وإجراء المعالجات اللازمة وتعظيم قدرات المواجهة لأي تهديدات أو معوقات.<sup>1</sup>

إن التوجه الاستراتيجي للمنظمة في هذه الحالة هو محاولة إختلاق فرصة/ فرص التوطن والتثبيت في تلك البيئة الدينامية المضطربة من خلال التغير في التكنولوجيا أو السوق أو اقتصاديات الانتاج أو القيم الاجتماعية ، ولتحقيق ذلك لا بد أن تعمل المنظمة علي إيجاد مناخ تنظيمي ونظم وعمليات وحوافز وأفراد داعمين ، أي أن تمتلك القدرة علي خلق درجة عالية من التواءم بين أنشطة التنظيم ومجالاته وبين عناصر ومجالات البيئة المحيطة ، وقد يساعد علي ذلك توافر عوامل داعمة في البيئة المحيطة منها سهولة الإتصال وتبادل المعلومات بفضل آليات الإتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة فضلاً عن نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع وتزايد الابتكارات نتيجة للتدفق المالي الضخم نحو البحوث والتطوير

، والتحالفات البحثية بين كبري المؤسسات الذي أنعكس علي تزايد طاقات الإنتاج وتحسن مستويات تجويد المنتج/ الخدمة<sup>٢</sup>.

إن مجمل ما سبق من شأنه أن يساعد علي نضوج البيئة الإبتكارية بالتنظيم والتي تتجاوز مجرد الوظائف التقليدية للعمل ، بهدف تعزيز القدرات خاصة في مجال البحث والتطوير ، ويساعد المنظمة علي التعلم واكتساب الخبرة شأنها في ذلك شأن الأفراد ، والتعليم التنظيمي والخبرة التنظيمية يعكسان ردود أفعال المنظمة وسلوكياتها بشأن إدارة الإبتكار ، ويكون الهدف هو التأقلم البيئي والتواكب مع المستجدات بل ومحاولة البحث عن التفرد والريادة<sup>٣</sup>.

إطار الدراسة :

تتضمن الدراسة أربعة مباحث علي النحو التالي :

**المبحث الاول :** المبحث المنهجي الذي يتضمن مقدمة ، مشكلة البحث ، هدف البحث ، أهميته ، فرضيات البحث وإطاره .

**المبحث الثاني :** يتناول المفاهيم الاساسية لإدارة المعرفة .

**المبحث الثالث :** يوضح من خلاله الباحثة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبتكار التنظيمي بالمنظمة الصناعية .

**المبحث الرابع :** يتناول المعالجة الإحصائية ونتائج الدراسة وتوصياتها .

**المشكلة موضوع الدراسة :**

يعد الابتكار التنظيمي من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما له من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المنظمات والعاملين فيها، وفي بيئة عمل المنظمات الصناعية التي تتسم بالتغيير التقني والتكنولوجي السريع أصبح من الضروري تطوير العمل الإداري بما يتلاءم مع التطورات المتسارعة في عالمنا، وذلك في ظل الخبرات والمعرفة والمهارات التي يمتلكها موظفو هذه

#### المنظمات. ٤

وبالتالي يمكن القول أن مشكلة البحث تتمثل بالتساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

#### هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلي إمكانية تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة الصناعية في مصر لإتخاذها كآلية لتحقيق الابتكار التنظيمي ومن ثم تحقيق :

١. تجويد منتج المنظمة (زيادة تنافسيتها) .
٢. رفع كفاءة التشغيل وإنسيابية العمليات ( فاعلية الأداء ) .
٣. تحسين الأداء الإداري ( ترشيد القرار ) .

#### أهمية الدراسة : ٥

- الأهمية العملية: تأتي أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي الحاسم لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية الإبداع التنظيمي في ظل التراكم المعرفي الكبير مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات ، ويأمل الباحثان تقديم نتائج إحصائية تساهم في تقديم مقترحات وتوصيات تساعد المنظمات الصناعية على تحقيق وتنمية الإبداع الإداري لديها .

#### - ويأتي دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع ، إلى:

١. التأسيس للمشاركة والترسيخ لمبدأ التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق وتنمية معارف العاملين وخلق أرضية مناسبة للتفكير الجمعي الخلاق وتقلص الفجوة المعرفية بالتنظيم.
٢. تعد إدارة المعرفة إدارة فاعلة لخلق بيئة عمل مواتية تعد منطلقاً مناسباً لإبتكارية الأداء .
٣. تحقيق جودة الإتصال والتفاعل بين مفردات التنظيم ومن ثم نقل الخبرة والمعرفة بما يساهم في تنمية راس المال الفكري للمنظمة .

٤. تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة بإملاكها اداة إدارية معاصرة تمكنها من مجابهة المتغيرات وتحقق لها المواكبة والتكيف وتعزيز القدرات والمقومات المادية والبشرية للمنظمة.
  ٥. تساهم في توثيق المعارف والخبرات وتوفر القدر الكافي من المعلومات بما يعظم من القدرة التنبؤية للمنظمة ويساهم في حل المشكلات .
  ٦. تسهم في تحسين علاقة المنظمة بعملائها ومن ثم زيادة الحصة السوقية والنصيب السوقي<sup>٦</sup>.
- ويمكن إستخدام نتائج هذه الدراسات ومنها هذه الدراسة المتواضعة كمنصه لإكتساب فهم عميق لدور وأهمية إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنمي داخل المنظمات الصناعية في جمهورية مصر العربية.

### فروض الدراسة :

#### في ضوء المشكلة وخلفياتها يمكن تكوين الفرضيات التالية :

أن تطبيق إدارة المعرفة يحقق الإبتكار التنظيمي بالمنظمة وذلك من خلال :

١. لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق ابتكار المنتج بالمنظمة.
٢. لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق ابتكار العملية بالمنظمة.
٣. لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق الابتكار لإدارة المنظمة.

#### منهجية البحث :

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة البحث ، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، من خلال الاعتماد على جانبين أساسيين هما:  
**الجانب النظري:** اعتمدت الباحثة في معالجة الجانب النظري للدراسة على

عدد من الكتب والدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية.  
**الجانب العملي:** قامت الباحثة باستقصاء آراء عينة البحث من خلال توزيع الاستبانة على عينة البحث ثم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

## المبحث الثاني

### المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

المعرفة وهي مجموعة الخبرات والرؤى والقيم والحدس والمعاني ذات الدلالة، وتشكل المعرفة موجودات غير ملموسة تحقق مزايا تنافسية للمنظمة.  
أما إدارة المعرفة فيمكن تحديد مفهومها من خلال تعريفاتها، فقد عرفها البعض بأنها :-

العمل المطلوب لتعظيم كفاءة رأس المال الفكري بالمنظمة وهي تتطلب المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي .

كما عرفت بأنها : عملية منظمة وشاملة لإدارة وتفعيل المخزون المعرفي بالمنظمة وتوظيفه لإنجاز أهدافها.<sup>٧</sup>

عرفت أيضاً بأنها : مجموعة من الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق النفع من تلك المعلومات المخزونة في العقول البشرية أو تلك الموجودة بالحاسب سواء في حل المشكلات أو الإدارة واتخاذ القرار .

أو أنها هي التي تُعنى بالوصول للمعلومات ( ظاهرة أو ضمنية ) وتصنيفها وترتيبها وتخزينها لإستعادتها حين الحاجة إليها .

كما عرفت بأنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها .<sup>٨</sup>  
أنواع المعرفة :

يمكن تحديد نوعين رئيسيين للمعرفة

١. المعرفة الضمنية : وهي تشمل المهارات والخبرات والتجارب النظرية أو المكتسبة لدي البشر وبالتالي فهي تنتمي الي تلك التمثيلات الفعلية المتجذرة في الناس .
٢. المعرفة الظاهرية : وهي تلك التي يتم نقلها وتحويلها وتخزينها علي وسائل

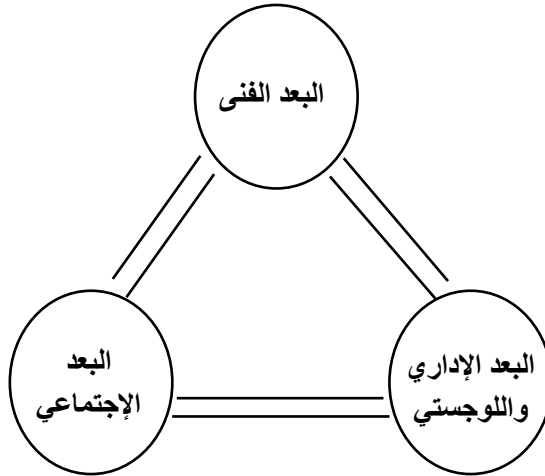
وأدوات معينة ومن أمثلها ، الوثائق ، اشربة الفيديو ، الاسطوانات ، ... وهي يمكن أن تكون مرئية ، مسموعة ،<sup>٩</sup>

أبعاد إدارة المعرفة :<sup>١٠</sup>

هناك ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (١)

أبعاد إدارة المعرفة



يتضح من الشكل رقم (١) أن ابعاد إدارة المعرفة تتضمن :-

أولاً : البعد الفني : امتلاك المنظمة لمفرداته يعني اكتسابها لتمييز نسبي أمام التنظيمات المنافسة ، ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ، منتجات الكيان الجماعي البرمجي ، قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة ، وتساعد جميعها علي معالجة مشكلات إدارة المعرفة .

ثانياً : البعد الإداري واللوجستي : يشير إلي الكيفية اللازمة لإدارة المعرفة المتاحة بالمنظمة ( كيفية إستجلابها ، تخزينها ، استدعائها ، نشرها ، تنفيذها ، مضاعفتها

، ... ) كما يتضمن هذا البعد كيفية مواكبة المستجدات من طرائق إدارة المعرفة بما يعظم النفع منها .

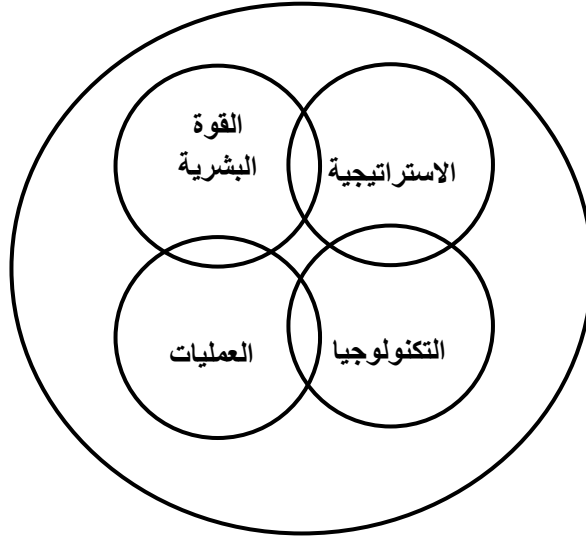
ثالثاً : البعد الإجتماعي : يركز علي تقاسم المعرفة بين أفراد التنظيم ، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين جماعة العمل ، وبناء جماعات من صناعات المعرفة داخل المنظمة والتقاسم والتشارك في الخبرات الشخصية ، فضلاً عن تأسيس مجتمع العمل داخل المنظمة علي اساس ابتكارات صناعات المعرفة .<sup>١١</sup>

عناصر إدارة المعرفة :

ويمكن توضيح عناصر أو مكونات إدارة المعرفة من خلال الشكل رقم (٢)

شكل رقم (٢)

عناصر إدارة المعرفة



المصدر <sup>١٢</sup> : صلاح الدين حسن السيسي - منهج التفكير الاستراتيجي : تحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات ( القاهرة : ناشر ( بدون ) ، ٢٠١٥ ) ، ص ٢٣٥

يمكن توضيح تلك المكونات تفصيلاً علي النحو التالي :-



١. الإستراتيجية : تشير إلي النهج المزمع اتباعه لإنجاز رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ، وقد يتطلب ذلك القيام بعمل التحليل البيئي من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ( تحديد نقاط قوتها ، ومواطن ضعفها ) وأيضاً تحليل بيئتها الخارجية ( تحديد فرصها وتهديدها ) . وفي ظل إدارة المعرفة نجد هناك المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة – فالاستراتيجية في ظل الأولي تعنى تنمية علاقات العمل وخلق بيئة مواتية للإنجاز وتنمية الدافع للإبداع ، في حين أن الاستراتيجية في الثانية تشير إلي تطوير النظام وقد يكون من خلال تحويله من يدوي أو وثائقي إلي اليكتروني يسهل من خلاله تحقيق عمليات تخزين وتنظيم ، نقل ، نشر المعرفة ، استرجاعها ، وتحقيق النفع منها<sup>١٣</sup> .
٢. القوة البشرية : يمثل المكون الرئيسي في إدارة المعرفة ، وهذا المكون يمكن المنظمة من الوصول للمعرفة التنظيمية الكلية ( معرفة مجموع أفرادها العاملين بها ) ، وهذا المكون ايضاً هو الذي يتم من خلاله إدارة المعرفة من تنقية للبيانات ، تصنيف ، تنظيم ، تخزين ، ثم حفظه للإستدعاء وقت الاحتياج .
٣. التكنولوجيا : تمثل الجانب التقني لإدارة المعرفة ، وتتضمن الحاسب الآلي والبرمجيات وهي تكون مع العنصر البشري إدارة المعرفة ، وغالباً ما يتم استخدام هذين المكونين في تخليق المعرفة وتوليدها<sup>١٤</sup> .
٤. العمليات : وهي تمثل آليات التنفيذ اللازمة لإنجاز الأهداف ، وهي تتطلب التفاعل بين كافة العناصر والمكونات السابق توضيحها ، كما تتضمن عمليات التقييم وقياس النتائج وتحديد مدي الاستجابة<sup>١٥</sup> .

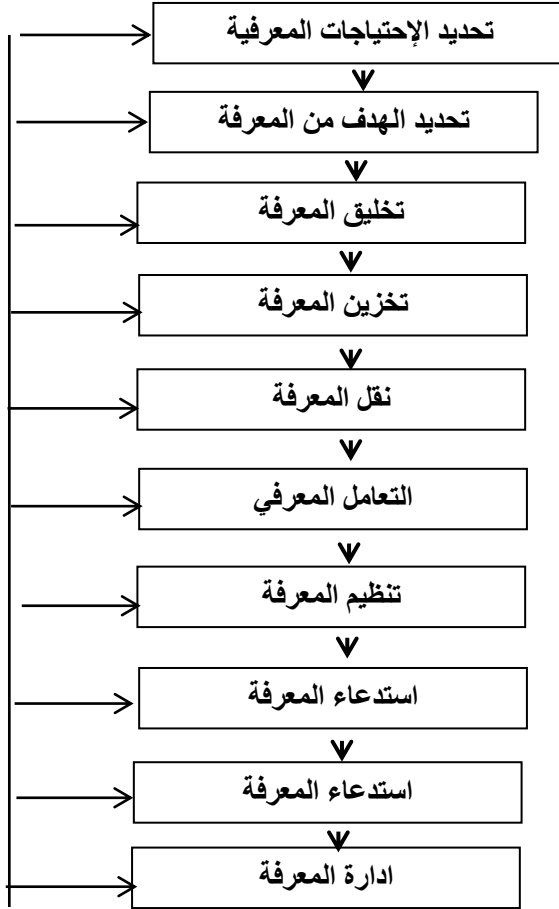
عمليات إدارة المعرفة :

وتشير عمليات إدارة المعرفة إلي تلك الخطوات أو المراحل التي تمر بها المنظمة

لإنجاز وتنفيذ إدارة المعرفة والشكل رقم (٣) يوضح تلك الخطوات :

شكل رقم (٣)

خطوات ( مراحل ) إدارة المعرفة



المصدر : اشرف عبد الرحمن الشيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٥

#### ١. تحديد الإحتياجات المعرفية :

الهدف من هذه المرحلة هو تحديد الرصيد المتاح من المعارف والخبرات التي

يضمها التنظيم متضمناً تلك الصريحه وأيضاً الضمنية وموقع تلك المعارف ، ويمكن من خلال تلك المراحل أن تحدد المنظمة الفجوة المعرفية لديها وهي تلك الناتجة عن ما هو متاح وبين احتياجاتها الفعلية ، كما يمكن استنباط تلك الفجوة تحديداً من خلال رصد مدي قدرة المتاح علي حل المشكلات وتسيير الأعمال ودعم القرار<sup>١٧</sup>

## ٢. تحديد الهدف من المعرفة :

هذه المرحلة يتجاوز فيها التنظيم افكار تكوين المعارف والخبرات بشكل مجرد أو لمجرد التكوين أو البناء المعرفي الضخم الذي قد لا يخدم أغراضه ، وإنما يصبح لزاماً علي المنظمة قبل تحديد احتياجاتها المعرفية أن تحدد الأغراض والأهداف التي تخدمها تلك المعرفة وهناك عدداً من الأغراض التي تحتاج المنظمة المعارف والخبرات لخدمتها وتعزيد مواقفها تجاهها<sup>١٨</sup> وأهمها:<sup>١٩</sup>

أ- التخطيط والتنبؤ وبناء التوقعات

ب- حل المشكلات

ج- التطوير والتحسين والارتقاء بالأداء

## ٣. ابتداع المعرفة

وهذا يعنى قدرة المنظمة علي تكوين وتخليق معارف وخبرات جديدة لم تكن موجودة لديها من قبل ، وقد يكون الابتداع في هذه الحالة مطلق ، ذلك إذا ما توصلت المنظمة الي معارف جديدة لم تكن موجودة قبلاً سواء لديها أو لدي أي من منافسيها بالسوق ، كما قد يكون نسبي إذا كان هذا التخليق علي مستوي التنظيم فقط ،<sup>٢٠</sup> ويلاحظ أن عملية توليد المعرفة غالباً ما تتحقق من خلال:<sup>٢١</sup>

أ- التشارك المعرفي المستدام بين افراد التنظيم ( العمل اليومي )

ب- التشارك المعرفي المتقطع أو غير المنتظم ( ندوات ، مؤتمرات ، اجتماعات

، عصف ذهني ، ورش عمل ، ... )

ج- التشارك الحواري بين جميع مفردات التنظيم

## ٤. تنظيم المعرفة :

ويشير الي ذلك الترتيب والاجراءات التي تتم علي المعرفة لتعميق الاستفادة منها وتتضح خطوات التنظيم في ترتيب المعرفة وتبويبها أو فهرستها ومثل هذه الخطوات تجعل التعامل مع المعرفة أكثر فعالية .

#### ٥. تخزين المعرفة :

أي الحفاظ علي المعرفة في أماكنها المحددة لإستدعائها وقت الاحتياج ، وهذه العملية تعد ضامن لعدم تسرب القوة المعرفية للتنظيم ، وتتم هذه العملية من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلي ظاهرة حتى يمكن تخزينها وبذلك فالمخزن المعرفي للمنظمة يضم قوتها المعرفية والذي يضمن بقاء هذه القوة حال تسرب حاملي المعرفة الضمنية وخروجهم من المنظمة ، وفي نفس الوقت ضمان زيادة المخزون بمعارف وخبرات جديدة وأكثر حداثة في حال إنضمام أعضاء جدد للتنظيم.

#### ٦. نقل المعرفة :

وتعنى استدعاء المعرفة ( الظاهرية ) أو انتقال المعرفة ( الضمنية ) إلي أماكن الاحتياج اليها داخل ذات التنظيم ولتحقيق فعالية النقل فإن الأمر يتطلب فعالية المستخدم من وسائل وأدوات ناقلة ( في حالة الظاهرية ) ، وجود تحفيز مادي ومعنوي دافع لعملية النقل ( الضمنية ) ، وايضاً لا بد أن يكون هناك بيئة مواتية لضمان سلامة ونقاء عملية النقل أي الا يكون هناك تشوش أو عوائق أمام عملية النقل .

#### ٧. تداول المعرفة :

وتتم هذه العملية من خلال إدارة المعرفة وغايتها هو ضمان الاستخدام الفعال للمتاح من المعارف، ولتحقيق ذلك لابد من :

- أ- تنسيق فاعل بين مكونات واجزاء التنظيم ( إدارات وأقسام )
- ب- تعاون بناء وعمل جماعي بين أفراد التنظيم ( نقل معارف ضمنية )
- ج- تدريب دوري منتظم ومستمر ( رفع كفاءة )<sup>٢٢</sup>

#### ٨. استرجاع المعرفة :

وهذه العملية تقيس مدي فاعلية سابقتها وتحدد مدي قدرة التنظيم علي ترتيب

معارفه وتنظيمها وكفاءة هذه العملية تحقق :-

- أ- زيادة فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه والوصول لغاياته .
- ب- تدعيم القرار وتعظيم القدرة علي مواجهة المشكلات .
- ج= القدرة علي التنبؤ السليم وبناء التوقعات .<sup>٢٣</sup>

#### ٩. تطبيق المعرفة :

وتعنى التمتع أو الاستفادة منها وتعد هذه العملية هي الهدف الأساسي من المعرفة وذلك بتسخيرها لإنجاز الأنشطة وإتمام الأعمال ، وعملية التطبيق تتطلب تهيئة الاقسام والادارات لتحقيق أقصى نفع ممكن منها ، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب تحقيق التدريب المنتظم والمستمر، توفير الدورات والوسائل اللازمة لعملية التطبيق

#### ١٠. ادارة المعرفة :

وتعنى امتلاك التنظيم لقدرات :

- أ- التعديل : أي تعديل ما لديه من مخزون معرفي بما يتواءم مع المستجد.
- ب- الإضافة : إضافة المعارف والخبرات المستحدثة .
- ج- الحذف : استبعاد تلك المعارف التي لا تخدم الأهداف والغايات .
- د- التوليد: القدرة علي تخليق المعرفة مما هو متاح من معرفة ضمنية وظاهرية يمتلكها التنظيم.
- هـ- التجديد : تجديد الرصيد المتاح من معرفة لدي المنظمة .<sup>٢٤</sup>

دوافع إدارة المعرفة :

هناك عددا من العوامل التي تدفع التنظيم نحو الاخذ بإدارة المعرفة أهمها :<sup>٢٥</sup>

- ١ . زيادة المحتوى المعرفي لدي التنظيم مما يمكنه من تطوير المنتج/الخدمة.
- ٢ . تسهيل إدارة الابتكار وتحقيق خطوات متقدمة نحو التعلم التنظيمي .
- ٣ . تعظيم الاستفادة من الخبرات ومن مكونات المعرفة الضمنية بالتنظيم.
- ٤ . تحقيق فاعلية الاتصال الشبكي بين البيئة الداخلية وأيضاً الخارجية للتنظيم .
- ٥ . إتاحة المشاركة الفاعلة وتحسين الإتصال والسماح للموظفين بتقديم الرؤي

## والأفكار ذات الصلة.

٦. تحقيق الرشادة في إدارة رأس المال الفكري والأصول الفكرية لدى المنظمة.

### المبحث الثالث

#### دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي

الابتكار هو استخدام أساليب مستحدثة في التفكير لتقديم ما هو جديد أو مستحدث ، وفي تعريف آخر بأنه مجموعة الطرق العلمية ، التكنولوجية ، التنظيمية ، ... وغيرها التي تمكن المنظمة من تقديم منتجات جديدة للسوق .

وعرفه Daltman Ducan و Holbek بأنه عملية ابداعية ينتج عنها تصور جديد لحل مشكلة معينة او انتاج منتج مميز ، كما عرفه Shermerhorn.R.j بأنه تقديم افكار جديدة وخلاقة وتطبيقها<sup>٢٦</sup>

أما الابتكار التنظيمي فهو الاستفادة من الأفكار الجديدة في السوق المتعلقة بإجراء تغييرات علي العمليات بما يعزز من قدرات المنظمة وأداءها الكلي .

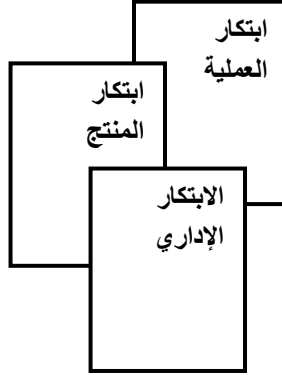
وفي تعريف آخر بأنه : التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمليات وتقديم سياسات واستراتيجيات ورؤي جديدة خلاقة من شأنها تطوير منتج وأعمال المنظمة .

ويعرف أيضاً أنه تطوير استراتيجيه تنظيمية جديدة من شأنها تغيير الممارسات الحيوية والحاكمة للمنظمة .

والابتكار التنظيمي هو الذي يشكل حدود البيئة التنظيمية ، ويتجاوز مجرد الوظائف التقليدية للعمل بهدف تعزيز قدرات التنظيم خاصة في مجال البحث والتطوير وأن تجعل المنظمة من الابتكار مصدر لتنافسيته وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي.<sup>٢٧</sup>

مكونات الإبتكار التنظيمي :

شكل رقم (٤)



المصدر : علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال ( الاسكندرية : دار التعليم الجامعي، ٢٠١٦ ) ، الصفحات ٢٣٥-٢٣٦.

#### إبتكار المنتج

قد يكون من خلال :



قد يتم الإبتكار من خلال :

#### ١. تخليق المعرفة ( الخبرة المطلقة )

ذلك يعنى تقديم منتج جديد متفرد ، وقد تكون هذه الخبرة مطلقة وذلك حال قدمت المنظمة منتج متفرد ليس له نظير سواء علي مستوي المنظمة أو علي مستوي السوق ، أي منتج جديد مبتكر يختلف في كافة خصائصه وطرائق تشغيله عن جميع المنتجات القائمة ، ولتحقيق ذلك لا بد أن يتوافر لدي المنظمة القدرة علي

التخليق والإبتداع من خلال ما هو متوافر لديها من معرفة ضمنية وأيضاً ظاهرة ما مكنها من الوصول لمجموعة من الخصائص الفنية والسمات الجوهرية وطرق تشغيل ما ليس له نظير في السوق وهذا ما يعرف بالابتكار الجذري.<sup>٢٩</sup>

٢. تطوير المعرفة ( الخبرة النسبية )

في هذه الحالة تقدم المنظمة منتج جديد لكن الخبرة هنا نسبية ويتحقق ذلك حال أقدمت المنظمة علي تغير بالمنتج ترتب عليه تحقيق إختلاف جوهرى بينه وبين منتجها السابق أو ترتب عليه تحقيق إختلاف بينه وبين مثيله بالسوق ، وقد يكون التطوير ظاهري أي تغير بالشكل واللون والأبعاد .. دون المساس بالخواص الجوهرية أو السمات الأصلية ، كما قد يأتي التطوير جوهرى حال تم المساس بسمات التشغيل أو خصائص التكوين المشكلة لمتن المنتج مثل درجة الصلابة ، الصلادة ، المتانة ، المرونة ، الليونة ، الهشاشة ، الممطولية ، ... طرق التشغيل ، .. ومن ثم يصبح المنتج مميز عن مثيله بالسوق أو عن سابقه بذات المنظمة مما يعطيه ميزه نسبية قد تكون تنافسيه.<sup>٣٠</sup>

وقد يتحقق التطوير من خلال:-<sup>٣١</sup>

- أ- الحذف : بحذف بعض الخصائص أو السمات أو خطوات التشغيل عن المنتج ما يجعله أكثر سهولة في الاستخدام أو أيسر في التعامل أو الأكثر أمناً وسلامة في التشغيل.
  - ب- التعديل : اي تعديل في سمات المنتج الرئيسة وخواصه الأصلية مما يجعله أفضل في التشغيل وأكفاً في الأداء.
  - ج- الإضافة : من خلال إضافة مزايا نسبية جديدة للمنتج تضيف له خواص جوهرية لم تكن موجودة قبلاً تساعد علي اتساع حصته السوقية وتزيد من نصيبه السوقي .
- وفي كل الأحوال فإن تطوير المتج يتطلب توافر المعرفة الضمنية القادرة علي البحث والتطوير وإجراء التجارب علي المنتج ، كما يتطلب توافر المعرفة الظاهرة وتحديثها وتجديدها وتحقيق الدمج الفاعل بينهما ما يتيح



للمنظمة القدرة علي الابتكار والتخليق .<sup>٣٢</sup>

### ٣. تحسين المعرفة ( متابعة احتياجات العملاء )

ويتحقق ذلك علي مستوي المنتج حال قيام المنظمة بتحقيق التحسين المستمر علي منتجها بما يتواءم مع رغبات ومتطلبات عملاءها ولتحقيق التحسين فقد تضطر المنظمة إلي اتباع واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية خاصة حال بلوغ منتجها الانحدار من دورة حياته :-<sup>٣٣</sup>

أ- الدمج : أن تتم إضافة مزايا لمنتج المنظمة أو خصائص تجعله أكثر قدرة علي الدمج مع منتج آخر أكثر قابلية وأكثر ربحية بالسوق ، أو الدمج مع منتج آخر يحمل نفس الموقف السوقي ( يمر أيضا بمرحلة الإنحدار من دورة حياته ) ولكن عملية الدمج قد يترتب عليها تخليق منتج أكثر بيعاً وأعلي ربحية ، وعموماً فعملية الدمج غالباً ما يترتب عليها تحقيق منتج واحد متعدد الخصائص والسمات

ب- أن يكون متمماً لمنتج آخر :- أن تميز المنظمة منتجها ببعض الوظائف أو السمات التي تجعله متمماً لمنتج آخر ومرتبباً به وتلجأ المنظمة لذلك حال وصول منتجها لمرحلة الإنحدار من دروة حياته ، وبالتالي تلجأ لتزويده ببعض السمات التي تجعله مكماً ومرتبباً بمنتج آخر في السوق قد يمر بمرحلة النضج من دورة حياته .

وعموماً في كل الأحوال لا بد أن يتوافر لدي المنظمة القاعدة المعرفية التي تمكنها من الوقوف علي حقيقة وضع منتجها بالسوق وبمراحل نموه وأيضاً بمنتجات المنافسين وخصائصهم وسماتهم فضلاً عن ضرورة توافر المعرفة الضمنية الكافية لإجراء البحوث والتطوير ، واختلاق المزايا والسمات اللازمة لتحقيق ذلك الدمج أو الإتمام .

#### إبتكار العملية

ويتحقق من خلال إحداث تغيير في الأنشطة أو في خطوات التنفيذ ( إضافة أو حذف أو

- دمج ، ... ) بما يضمن كفاءة الأداء وانسيابية العمل بما يحقق جودة العملية وسلامة الأداء وأيضا أمان التشغيل وقد يظهر هذا التغيير في :
- أ- فعالية التشغيل وسلامة العمليات ويتحقق ذلك من خلال خفض حقيقي ملموس في وقت المرحلة الإنتاجية أو العملية الصناعية أو تحسن نسبي في جودة مخرجات تلك العملية أو وفر في كمية الخامة أو المستلزم الإنتاجي المستخدم .
- ب- ارتفاع مستوي الدقة في التنبؤ بالمشكلات المتوقعة وتوفير سيناريوهات غير اعتيادية للتعامل معها .
- ج- ترتيبات إجرائية وبنائية جديدة أكثر كفاءة و اقل تكلفة.<sup>٣٤</sup>

### الابتكار الإداري :

يشير إلي تحسين المناخ العام للتنظيم ويخلق الدافعية لدي عاملي المنظمة علي المشاركة والتجاوب مع متطلبات العمل ومجريات التشغيل بما يسهم في تطوير الأداء الكلي للتنظيم .

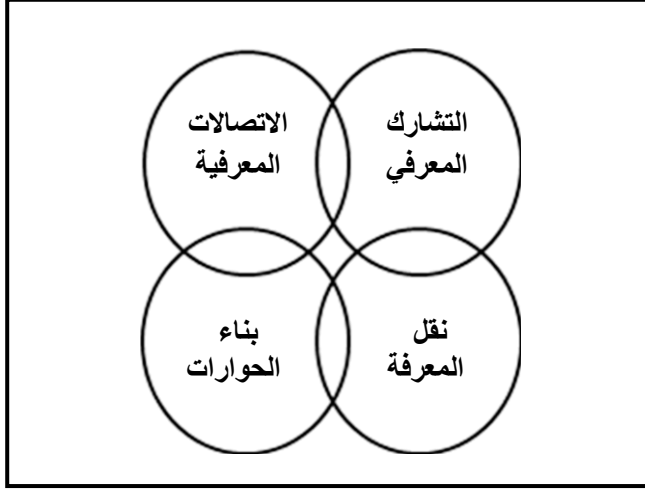
ومن ثم فالابتكار الإداري يرتبط بالتوصل لمفاهيم أكثر حداثة ، موضوعية ، قابلة للتطبيق وللتحويل لسياسات وإجراءات من شأنها تطور الأداء ويتصف بـ :-<sup>٣٦</sup>

١. أكثر ارتباطا بالتحويلات الحادثة بالهيكل التنظيمي وتصميم العمل ، أيضاً سياسات المنظمة واستراتيجيتها مما يرتبط أيضاً بمجموعة الإجراءات وعمليات التشغيل وسلوكيات أفراد التنظيم.
٢. أن هذا الابتكار لا يقتصر علي المتغيرات الحادثة داخل المنظمة بل يتعداها الي البيئة المحيطة لما تتصف به من ديناميكية باعثة علي الابتكار والتجديد .
٣. أن عملية الابتكار لا يقتصر دورها فقط علي الأفراد المكونين للتنظيم بل يمتد ذلك الدور الي المكون المادي للمنظمة أيضا.

عموما فإن الابتكار الإداري يتحقق من خلال التعامل مع كافة مكونات التنظيم ( معارف ضمنية وظاهرية ) والشكل رقم (٥) يوضح مكونات الابتكار الإداري .

شكل رقم (٥)

الابتكار الإداري



#### ١ - التشارك المعرفي :

ويشير إلي تبادل الخبرة والمعرفة بين عناصر القوة البشرية المكونة للتنظيم ، ويقصد بالمعرفة والخبرة المتبادلة هنا المعلومات ، المعارف ، المهارات ، ... أ - مشاركة المعرفة الضمنية :

وتحدث من خلال التعامل اليومي وعلاقات العمل الممتدة بين أفراد التنظيم ويمكن تقسيمها إلي :

- ١ . شبكات الاتصال والتفاعل داخل التسلسل الهرمي للسلطات والوظائف بالمنظمة والتي تتم من خلال الإتصال الراسي والاتصال الأفقي .
- ٢ . النقاشات العفوية والسجلات الروتينية اليومية الممتدة غير المنتظمة وغير المراقبة .
- ٣ . الممارسات غير المنتظمة أو التجريبية اللازمة لتطوير العمل وحل المشكلات واتخاذ القرار.<sup>٣٧</sup>

## ب- مشاركة المعرفة الصريحة ( الظاهرة ) :

وتحدث تلك المشاركة عندما يتم إتاحتها لجميع وحدات التنظيم من أقسام وإدارات ، ... وتتحقق فعاليتها بتوافر:-<sup>٣٨</sup>

- ١ . التعبير : تحقيق القدرة علي الوصف .
- ٢ . الإعلام : أن يكون متلقي المعرفة علي علم أنها متاحة .
- ٣ . الوصول : يمكن للمتلقي أن يصل لنتائج واضحة ومحددة ودقيقة .
- ٤ . التوجيه : أن توجه تلك المعارف علي الحالات المخصصة لها .
- ٥ . الشمولية : أن تدار بشمولية في كلاً من المعرفة الذاتية والمنشورة .

## • معوقات مشاركة المعرفة :

١ . يميل بعض افراد التنظيم إلي مقاومة المشاركة بمعارفهم خاصة الحيوية الفعالة وخبراتهم وتجاربهم باعتبارها ملكية خاصة ولعلاج ذلك :

- أ- اللجوء إلي الطمأنة بالتعويض المناسب والتحفيز .
- ب- في حالة عدم المشاركة قد يواجه مالك المعرفة بالعزلة .<sup>٣٩</sup>

## ٢- الإتصال المعرفي :

ويشير إلي تحقيق التواصل الفاعل بين كافة مفردات التنظيم سواء كانت معرفة ضمنية أو معرفة ظاهرية وتتحقق تلك الفعالية من خلال التفاعل الحادث بين نوعي المعرفة داخل المنظمة تعظم القدرة علي التوليد والابتكار .

ولتحقيق الفعالية المستهدفة لا بد أن يتحقق الإتصال الراسي بنوعيه ( صعوداً وهبوطاً ) ، وذلك لتحسين نوعية القرار وتوقيتته ، وتحقيق جودة التوجيه ورشادة التعليمات والارشادات الهابطة من أعلي الهيكل للمستويات التنفيذية ، وحتى يتحقق ذلك لا بد أن تكون هناك معارف وخبرات تأخذ طريقها صعوداً لأعلي الهيكل تأخذ اشكال عدة منها المشاركة في الرأي والقرار ، الاستفسار عن كفاءات التنفيذ ، شكاوي ومقترحات .

كما أن الاتصال المعرفي يؤدي ثماره أيضاً حال وجود إتصال أفقي بين الإدارات والاقسام علي ذات المستوي الإداري داخل التنظيم يحقق التنسيق بينها من خلال

تبادل المعارف والخبرات واللازم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.<sup>٤٠</sup>

### ٣- نقل المعرفة :

ويشير إلي نقل المعرفة من جزء من أجزاء المنظمة الي جزء / اجزاء أخرى ، أو بأنه تأثر أحدي/بعض وحدات المنظمة بمعارف وخبرات وحدة/وحدات أخرى ، ويمكن قياس نتائج نقل المعرفة بمدى التأثير أو التغيير أو التطور الحادث في أداء الوحدات المستقبلية للمعرفة والذي قد يظهر في :-

- أ- مدى الوفرة في التكلفة .
- ب- مدى الإنسيابية في الأداء .
- ج- مدى الخفض في معدلات الصراع والنزاع والخلاف بين اطراف التنظيم ( العاملين وبعضهم ، والعاملين والقادة ) .
- د- مدى الخفض في معدلات دوران العمل والغياب ومدى الرفع في معدلات الرضا الوظيفي .

ويلاحظ أن نقل المعرفة هو نتاج روتين العمل أو ممارسات التنظيم ويهدف إلي تنظيم المعرفة وتكوينها واكتسابها وتوزيعها إلي جانب ضمان توفيرها للمستخدمين مستقبلاً.<sup>٤١</sup>

عوائق نقل المعرفة :

ان نقل المعرفة وسريتها داخل وحدات التنظيم قد لا يتسم بالنسيابية الكافية نظراً لوجود بعض المعوقات أهمها:-<sup>٤٢</sup>

- أ- نقل الدافع
- ب- طبيعة المعرفة المنقولة ومصدرها ومستقبلها
- ج- مدى نقاء السياق التنظيمي الناقل للمعرفة
- د- مدى التوازن في علاقات القوي بين طرفي المعرفة المنقولة ( الموظف وصاحب العمل مثلاً أو القائد والمرؤوس )

هـ- عدم القدرة علي ادراك الكفاءات المجمعة أو عالية الحدس وتشكيلها لفكرة المعرفة الضمنية داخل التنظيم

و- قيود الإتصال

ز- قيود الدوافع والمحفزات داخل التنظيم

ح- التباين الثقافي والمعتدي والافتراضات والحدس المهني والمفاهيم الخاطئة .

ط- التباين بين ثقافة التنظيم ونسقه القيمي وبين المعرفة الضمنية المكونه له

إن تلك العوائق من شأنها أن تقف حائلاً أمام تحقق الابتكار الإداري ومن ثم تسعى المنظمة نحو معالجتها أو الحد منها.

#### ٤- بناء الجدارات :

تعرف الجدارات بأنها مجموعة القدرات التي يتمتع بها الموظف للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منه بكفاءة عالية والخبرات هي المحصلة النهائية للتعليم والمهارات والخبرات ، وبذلك فالجدارات تمثل مكون رئيس من مكونات المعرفة الضمنية لدي المنظمة ، كما أن بناء الجدارات يعد مدخلاً مناسباً لتحقيق الابتكار الإداري ويصبح لزاماً علي المنظمة أن تعد اطاراً للجدارات الخاصة بها واعتبارها من اولوياتها التنظيمية واعتمادها معياراً مناسباً للحكم علي قدرات ومهارات ومعارف موظفيها أي لتحديد مدي كفاءة معارفها الضمنية.<sup>٤٣</sup>

#### أنواع الجدارات :

هناك نوعين من الجدارات :

الأول : الجدارات الاساسية : وهي تلك التي تحدد القدرات الاساسية والمهارات العامة الواجب توافرها في جميع الوظائف

الثاني : الجدارات الوظيفية : وهي تلك القدرات التخصصية ، والمهارات النوعية التي تحتاجها وظائف بعينها دون غيرها.<sup>٤٤</sup>

### و عند بناء الجدارات يجب مراعاة :-<sup>٤٥</sup>

١. أن تكون الأهداف محددة ، واضحة ، موضوعية ، دقيقة وتتوافق مع هيكل التنظيم .
٢. بناء التوقعات واعداد التنبؤات بما هو متوقع و مستهدف من بيئة العمل بالمنظمة
٣. إعداد برامج هادفة ، فاعلة للتدريب الدوري المنتظم والمستمر .
٤. معالجة الفجوات المهارية وتعزيز مواطن القوة وتحديد متطلبات التقدم الوظيفي .
٥. دعم التغيير التنظيمي وتكوين الثقافة التنظيمية .

### خطوات بناء الجدارات :-<sup>٤٦</sup>

١. تحديد الهدف من الجدارات .
٢. تحديد أسلوب العمل والخطوات المتبعة اللازمة للإنجاز .
٣. جمع البيانات وتحليل وتقييم الجدارات وبيانات الوظائف وقد يكون ذلك من خلال  
أ- تحديد السلوكيات المرغوبة والمستهدفة بالإتباع من قبل موظفي المنظمة .  
ب- تحديد مهام ومسئوليات كل وظيفة .
٤. بناء إطار الجدارات من خلال :  
أ- تحديد هيكل الجدارات اللازمة لكل وظيفة .  
ب- تصنيف البيانات السابق جمعها إلي فئات كل فئة تمثل وظيفة .  
ج- تحديد السلوكيات المرغوبة والمستهدفة لكل وظيفة .  
د- تحديد الجدارات الأكثر فعالية ومدى توافقها مع مهمة الشركة ورؤيتها وقيمتها .  
هـ- وضع معايير ( مقاييس ) الفعالية لهذه الجدارات .
٥. تطبيق الإطار الشامل للجدارات

بمجرد الإنتهاء من بناء الجدارات يتم التنفيذ ، وتحديد مدى التوافق مع مهمة المنظمة وقيمتها ، وقد يتطلب ذلك مناقشة فريق العمل لدراسة مدى استيعاب الموظفين للجدارات ومدى الحاجة لإجراء بعض التعديلات.<sup>٤٧</sup>

## المبحث الرابع المعالجة الإحصائية

أولاً : مجتمع البحث واختيار العينة محل الدراسة :

١. مجتمع البحث :

يشمل مجتمع الدراسة المنظمات الصناعية في مصر

٢. عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من ٢٠٠ فرد تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة من المنظمات التالية :

النطاق الجغرافي	الشركة
طنطا - الغربية	شركة شتا للصناعات المعدنية
القليوبية	شركة اليسر للصناعات الهندسية
السبتية القاهرة	شركة البركة للصناعات المعدنية
القاهرة	الشركة العالمية لصناعة هياكل السيارات
العاشر من رمضان	شركة ظلمبات الوايلر فريد
السادس من أكتوبر	شركة التيسير للصناعات المعدنية
السادس من أكتوبر	شركة النجمة للأجهزة المنزلية



جدول رقم (١)  
توزيع عينة الدراسة

نسبة الإستجابة	عدد القوائم الصالحة للتحليل	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المسلمة
٩٠.٩%	٢٠٠	٢٠٥	٢٢٠

### ثانيا : اسلوب التحليل الاحصائي

تم استخدام بعض المفاهيم الإحصائية في هذه الدراسة كما يلي :

١- الأهمية النسبية : تم حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{مج (ت} \times \text{و)}}{\text{ن} \times \text{و}^*} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث ت = التكرار المقابل لكل استجابة

و = الدرجة المقابلة لكل استجابة

و\* = أكبر درجة استجابة

ن = إجمالي عينة الدراسة

٢. إختبار الإشارة : هو اختبار فروض لا معلمي، يتم باستخدام إحصاء وليكسون للعينة الواحدة، ومنه نتمكن من معرفة هل هناك اتجاه عام + أو - ام لا يوجد اتجاه معين (محايدة) داخل المجتمع.

٣. مقياس ليكرت الخماسي : يستخدم لمعرفة الاتجاه العام لأراء المستجيبين للإجابة على اسئلة الرفض و القبول المتدرجة المعروفة بسلم ليكرت .

٤. الموثوقية ومعامل الصدق : تستخدم الموثوقية لإجراء اختبار الثبات لاسئلة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات باستخدام أحد معامل الثبات مثل الفاكرونباخ الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد ، وكلما ارتفعت قيم معامل الثبات واقتربت من الواحد دل ذلك علي زيادة الثبات في البيانات ، أما معامل الصدق فهو يساوي جذر معامل الثبات وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد دل ذلك علي زيادة صدق الثبات.

### ثالثا : التحليل الإحصائي للبيانات :

بعد ترميز و تفرغ البيانات و ادخالها الحاسب الالي ، ثم استخدام البرنامج الاحصائي (spss) في اجراء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية علي النحو التالي :-

- ١- الموثوقية و معامل الصدق
- ٢- التوزيع التكراري و الاهمية النسبية و اتجاة مقياس ليكرت الخماسي
- ٣- اختبارات الفروض

وتتناول الباحثة كل عنصر من العناصر السابقة تفصيلا علي النحو التالي :-

١- الموثوقية و معامل الصدق:-

تم حساب موثوقية الاستبيان من خلال معامل الفاكرونباخ لكل محور من محاور الدراسة علي حده وللدراسة ككل ، وتم أيضاً حساب معامل الصدق كما هو موضح بالجدول التالي:-

جدول رقم (٢)

المحور	عدد المفردات	معامل الفاكرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الاول	٧	,٧٨٩	,٨٨٨
الثاني	٥	,٧٢٣	,٨٥٠
الثالث	٦	,٧٧٤	,٨٨٠
الدراسة ككل	١٨	,٧٦١	,٨٨١

المصدر : ملحق رقم (١)

من الجدول السابق يتضح ان قيم معاملات الفاكرونباخ مرتفعة مما يعكس مدي ثبات البيانات في كل محور من محاور الدراسة ، و في كل الدراسة بصفة عامة، وايضا قيم معاملات صدق المفردات حيث جاءت مرتفعة مما يعكس مصداقية المقياس.

## ٢- التوزيع التكراري و الاهمية النسبية :

### المحور الاول

يحتوي علي ٧ عبارات حول أن تطبيق إدارة المعرفة تحقق إبتكار المنتج بالمنظمة ، وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة علي حدة علي النحو التالي :

جدول رقم (٣)

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق علي الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	اتجاه ليكرت
١- توفير معلومات دقيقة وواضحة عن احتياجات ورغبات المستهلك تساعد علي تصميم مميز للمنتج	التكرار	١٨٠	١٠	٦	٤	-	١.٨	٨٩,١	موافق بشدة
	النسبة المئوية	٩٠	٥	٣	٢	-			
٢- انتاج منتج مميز يتطلب توافر رسم هندسي موثق وتصميم جيد للمنتج	التكرار	١٩٠	٦	٤	-	٤,٩	١,٧	٩٣,٤	موافق بشدة
	النسبة المئوية	٩٥	٣	٢	-	-			
٣-توافر قاعدة بيانات عن الخامات وبدائلها بالكم والنوع يعد ضرورة ملحة لإنتاج منتج جيد	التكرار	١٩٤	٤	٢	-	٥,٠١	١,٩	٩٠,٢	موافق بشدة
	النسبة المئوية	٩٧	٢	١	-	-			
٤- انتاج منتج مبتكر يحمل ميزة تنافسية تحقق الريادة والتفرد للمنظمة يحتاج لتضافر وتفاعل معارف وخبرات المنظمة (ضمنية وظاهرية)	التكرار	١٩٢	٦	٢	-	٤,٩١	١,٨	٩١,٨	موافق بشدة
	النسبة المئوية	٩٦	٣	١	-	-			

دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بالمنظمة الصناعية في مصر

د/ ميسون يوسف محمد الفيومي

موافق بشدة	٩٠.١	٢.٦	٤.٩	-	٢	٢	١٠	١٨٦	التكرار	٥- توفير قاعدة معلومات تضم السمات والخصائص وطرائق التشغيل، وأيضاً معلومات عن السوق والمنتجات المنافسة يعد ضرورة لإنتاج منتج مميز يحقق للمنظمة الريادة والتفرد
				-	١	١	٥	٩٣	النسبه المنويه	
موافق بشدة	٩٠.٨	٢.٦	٤.٥	-	٢	٢	١٠	١٨٦	التكرار	٦- تفاعل معارف المنظمة وخبراتها وثقافتها يعد شرطاً حاكماً للوصول لمنتج جيد منافس بالسوق
				-	١	١	٥	٩٣	النسبه المنويه	
موافق بشدة	٩٠.٢	١.٨	٤.٨	-	-	٤	٦	١٩٠	التكرار	٧- جودة المنتج تتطلب تحديث المعرفة وتجويدها ( بالحدف، الاضافة، التعديل، ... )
				-	-	٢	٣	٩٥	النسبه المنويه	
موافق	المتوسط المرجح لاجمالي المحور الاول ٣.٩									

المصدر : ملحق رقم (٢) ، (٣)

يتضح من الجدول السابق ان اتجاه عينة الدراسة هو الموافقة علي ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق ابتكار المنتج بالمنظمة .

### المحور الثاني

يحتوي علي ٥ عبارات حول أن تطبيق إدارة المعرفة تحقق إبتكار العملية بالمنظمة ، وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة علي حدة علي النحو التالي :

جدول رقم (٤)

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	اتجاه ليكرت
١- نقل المعرفة يتطلب تجهيز آلي حديث وتكنولوجيا متطورة	١٦٠	١٤٠	١٢	٨	٦	٤.٣	٤.٣	٨٧	موافق بشدة
	٨٠	٧	٦	٤	٣				
٢- لصيانة المعرفة لا بد من توفير برامج متقدمة للصيانة الوقائية ( بالتحديث والتجديد ، الحذف ، الإضافة ، التعديل ، .... )	١٧٠	٦	١٢	٨	٤	٤.٥	١.٣	٩٠	موافق بشدة
	٨٥	٣	٦	٤	٢				
٣- لصيانة المعرفة والحفاظ عليها لا بد من توفير تجهيز آلي حديث متطور	١٠	٢٠	١٦٢	٦	٢	٣.١	٠.٧١	٦٤	محايد
	٥	١٠	٨١	٣	١				
٤- كفاءة التشغيل تتطلب تطوير المعرفة وتحديثها	٢٠	١٥٠	٢٠	٤	٦	٣.٧	١.٠١	٧٣	موافق
	١٠	٧٥	١٠	٢	٣				
٥- لإنتظام التشغيل وخفض معدلات التوقف والاختناق بين المراحل الإنتاجية وتطبيق برامج لخفض التكلفة فإن الأمر يستلزم النهوض بكفاءة أجهزة المعرفة ( الحاسب مثلا ) الظاهرة وأيضاً معرفة ضمنية ذات كفاءة	٢٠	١٦٠	٦	٦	٨	٤	٠.٨	٧٨.١	موافق
	١٠	٨٠	٣	٣	٤				
المتوسط المرجح لاجمالي المحور الثاني ٢,٩									

المصدر : ملحق رقم (٢) و (٣)

يتضح من الجدول السابق ان اتجاه آراء عينة الدراسة هو الموافقة علي ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق ابتكار العملية بالمنظمة .

### المحور الثالث

يحتوي المحور علي ٦ عبارات حول أن تطبيق إدارة المعرفة تحقق الابتكار الإداري بالمنظمة ، وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة علي حدة علي النحو التالي:

جدول رقم (٥)

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق علي الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	اتجاه ليكرت
١- التدريب الدوري المستمر يطور الأداء ويرفع القدرات الذهنية للعاملين	التكرار	١٦٠	٨	٢	١٦	١٤	١.٣	٤.٣	٨٨
	النسبه المئويه	٨٠	٤	١	٨	٧			
٢- المشاركة في الإدارة والقرار وحل المشكلات يرفع الروح المعنوية ويدفع للإجتهد والعمل الخلاق	التكرار	١٥٢	٢٠	١٤	-	١٤	١.٣	٤.٣	٨٦
	النسبه المئويه	٧٦	١٠	٧	-	٧			
٣-نظم اتصال جيدة توصل الآراء والمقترحات للقادة وتعليمات القادة للمرؤوسين تساعد علي خلق بيئة عمل مواتية للتجديد والإبداع	التكرار	١٦٠	٢٤	١٠	٦	-	١.١٦	٤.٥	٨٩.٥
	النسبه المئويه	٨٠	١٢	٥	٣	-			
٤- تنمية معارف ومهارات العاملين من خلال الندوات والمؤتمرات والحوارات ، .. تساهم في نقل الخبرة وتنمي الفكر الإبتكاري الخلاق	التكرار	٨	١٦٤	١٤	١٠	٤	٣.٥	٠.٩٨	٧٣
	النسبه المئويه	٤	٨٢	٧	٥	٢			

دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بالمنظمة الصناعية في مصر

د/ ميسون يوسف محمد الفيومي

موافق	٧٧.١	٠.٩	٣.٨	التكرار					٥- العمل الجماعي والتسيخ للتعاون والعمل بروح الفريق يدرب العاملين علي التفكير الجمعي المبتكر
				-	٨	١٢	١٥٨	٢٢	
محايد	٥٨	٠.٩	٣.١	-	٤	٦	٧٩	١١	النسبه المئويه
				٨	١٢	١٤٠	٣٠	١٠	
موافق	المتوسط المرجح لاجمالي المحور الثالث هو ٣,٩								٦- توثيق المعارف والخبرات يضمن صيانة رأس المال الفكري للمنظمة

المصدر : ملحق رقم (٢) و (٣)

يتضح من الجدول السابق ان اتجاه آراء عينة الدراسة هو الموافقة علي ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق الابتكار الإداري بالمنظمة .

٣- أختبارات الفروض :

أ- اختبار جودة التوثيق

من أجل اختبار أن عبارات الاستبيان تخضع للتوزيع الطبيعي ، تم استخدام جودة التوفيق لكلموجروف سميرنوف لجميع عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :-

جدول رقم (٦)

نتيجة الاختبار	P – value	احصاء كلموجروف سميرنوف	المحور
غير معنوي	٠,٠٠	٠.١٦٦	المحور الاول
غير معنوي	٠,٠٠	٠.١٨٩	المحور الثاني
غير معنوي	٠,٠٠	٠.١٦٦	المحور الثالث
غير معنوي	٠,٠٠	٠.١٠٩	اجمالي الاستبيان

المصدر : ملحق رقم (٤)

يتضح من الجدول السابق انه يمكن رفض الفرض العدمي لصالح الفرض البديل القائل

أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لجميع عبارات الاستبيان عند مستوى معنوية ٠,٠٥

#### ب- اختبار الإشارة

في ظل عدم خضوع العبارات و المحاور الرئيسية للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح باستخدام اختبارات جودة التوفيق للتوزيع الطبيعي ( ملحق ٤ ) ، تم استخدام الاحصاء اللا معلمى و بالتحديد اختبار الإشارة لبحث الفروض التالية :-  
الفرض الأول :

لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق ابتكار المنتج بالمنظمة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥  
الفرض الثاني

لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق ابتكار العملية بالمنظمة، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥  
الفرض الثالث

لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق الابتكار لإدارة المنظمة و ذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥  
أولا : الفرضية الاولى :

#### نتائج إختبارات الفروض للمحور الأول

جدول رقم (٧)

الاتجاه	P – value	الاتجاه	لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق ابتكار المنتج بالمنظمة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥
موجبة	٠,٠٠	معنوي	١- توفير معلومات دقيقة وواضحة عن احتياجات ورغبات المستهلك تساعد علي تصميم مميز للمنتج
موجبة	٠,٠٠	معنوي	٢- انتاج منتج مميز يتطلب توافر رسم هندسي موثق وتصميم جيد للمنتج
موجبة	٠,٠٠	معنوي	٣- توافر قاعدة بيانات عن الخامات وبدائلها بالكم والنوع يعد ضرورة ملحة لإنتاج منتج جيد
موجبة	٠,٠٠	معنوي	٤- إنتاج منتج مبتكر يحمل ميزة تنافسية تحقق الريادة والتفرد للمنظمة يحتاج لتضامر وتفاعل وخبرات المنظمة (ضمنية وظاهرة)



موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- توفير قاعدة معلومات تضم السمات والخصائص وطرائق التشغيل ، وأيضاً معلومات عن السوق والمنتجات المنافسة يعد ضرورة لإنتاج منتج مميز يحقق للمنظمة الريادة والتفرد.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٦- تفاعل معارف المنظمة وخبراتها وثقافتها يعد شرطاً حاكماً للوصول لمنتج جيد منافس بالسوق
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٧- جودة المنتج تتطلب تحديث المعرفة وتجويدها (بالحذف ، الإضافة ، التعديل ، ، ، )
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الأول

المصدر: ملحق رقم (٤)

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل انه لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق ابتكار المنتج و ذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥ و هذا اتجاه ايجابي بالموافقة كما هو موضح سابقاً بمقياس ليكرت .  
ثانياً : الفرضية الثانية :

#### نتائج إختبارات الفروض للمحور الثاني

جدول رقم (٨)

الاتجاه	الاتجاه	P – value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق إبتكار العملية بالمنظمة وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- نقل المعرفة يتطلب تجهيز آلي حديث وتكنولوجيا متطورة
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- لصيانة المعرفة لابد من توفير برامج متقدمة للصيانة الوقائية ( بالتحديث والتجديد ، الحذف ، الإضافة ، ... )
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٣- لصيانة المعرفة والحفاظ عليها لابد من توفير تجهيز آلي حديث متطور
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٤- كفاءة التشغيل تتطلب تطوير المعرفة وتحديثها
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- لإنتظام التشغيل وخفض معدلات التوقف والإختناق بين المراحل الإنتاجية ، وتطبيق برامج لخفض التكلفة فإن الأمر يستلزم النهوض بكفاءة أجهزة المعرفة (الحاسب مثلا ) الظاهرة وأيضاً معرفة ضمنية ذات كفاءة .
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الثاني

المصدر : ملحق رقم (٤)

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل انه لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق ابتكار العملية بالمنظمة ، و ذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥ و هذا اتجاه ايجابي بالموافقة كما هو موضح سابقاً بمقياس ليكرت .  
ثالثاً : الفرضية الثالثة :

### نتائج إختبارات الفروض للمحور الثالث

جدول رقم (٩)

الاتجاه	الاتجاه	P – value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق الإبتكار الإداري وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- التدريب الدوري المستمر يطور الأداء ويرفع القدرات الذهنية للعاملين
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- المشاركة في الإدارة والقرار وحل المشكلات يرفع الروح المعنوية ويدفع للإجتهد والعمل الخلاق
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٣- نظم إتصال جيدة توصل الآراء والمقترحات للقادة ، وتعليمات القادة للمرؤوسين ، وتساعد علي خلق بيئة عمل مواتية للتجديد والإبداع
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٤- تنمية معارف ومهارات العاملين من خلال الندوات والمؤتمرات والحوارات ، ... تساهم في نقل الخبرة وتنمي الفكر الإبتكاري الخلاق .
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- العمل الجماعي والترسيخ للتعاون والعمل بروح الفريق يدرّب العاملين علي التفكير الجمعي المبتكر
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٦- توثيق المعارف والخبرات يضمن صيانة رأس المال الفكري للمنظمة.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الثالث

المصدر : ملحق رقم (٤)

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل انه لا يوجد اتجاه ذو دلالة احصائية حول ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق الابتكار الإداري بالمنظمة ، و ذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥ و هذا اتجاه ايجابي بالموافقة كما هو موضح سابقاً بمقياس ليكرت .

## نتائج الدراسة

تسعي المنظمات جاهدة نحو تقوية قدراتها ومقوماتها المادية والبشرية وذلك في مواجهة المتغيرات السريعة والمتلاحقة ، وواقع الأمر يشير إلي أن تلك المنظمات في مصر تواجه بعض المعوقات والمشاكل أهمها رداءة الإتصال ، عدم المشاركة في الإدارة والقرار ، عدم وضوح الاهداف ، بالإضافة الي صعوبة انسيابية المعلومات عبر قنوات الاتصال الموجودة بالمنظمة ، الأمر الذي ترتب عليه عزلة الوظائف واعتماد المنظمة في عملها علي النقل والتبعية والتقليد .

وقد اوضحت الدراسة انه من خلال تطبيق ادارة المعرفة يمكن تحقيق :

١. ابتكار المنتج وذلك من خلال :
  - تخليق المعرفة
  - تطوير المعرفة – بالحذف ، الإضافة ، التعديل ، الدمج
  - تحسين المعرفة ، وذلك من خلال تتبع احتياجات السوق والسعي نحو رضا المستهلك
٢. إبتكار العملية وذلك من خلال :
  - نقل المعرفة
  - توفير تجهيز آلي وتكنولوجيا حديثة متطورة لتحقيق التفاعل اللازم بين المعرفة الضمنية والظاهرة
  - عمل الصيانة اللازمة للمعرفة الضمنية والظاهرة
  - رفع كفاءة التشغيل بتطوير المعرفة وتجديدها
  - خفض معدلات التوقف ، الإختناق بين المراحل وتطبيق برامج لخفض التكلفة من خلال رفع كفاءة التجهيز الآلي المستخدم وأيضاً رفع كفاءة المعرفة الضمنية
٣. ابتكار الأداء الإداري من خلال :
  - تدريب دوري مستمر للعاملين

- مشاركة في الإدارة والقرار وحل المشكلات
- توفير نظم إتصال جيدة
- مشاركة العاملين في الندوات والمؤتمرات والحوارات النقاشية
- الترسخ للعمل الجماعي وتنمية روح الفريق
- توثيق المعارف والخبرات بما يضمن الحفاظ علي راس المال الفكري للمنظمة

### التوصيات

١. توفير تدريب دوري منتظم ومستمر للعاملين
٢. توفير نظم جيدة للإتصال تحقق التواصل والتفاعل بين مكونات التنظيم بما يضمن نقل المعلومات وانسيابيتها بين الوحدات المختلفة للتنظيم وايضاً بين الوظائف والافراد
٣. العمل علي تحقيق التفاعل الإيجابي الخلاق لمعارف العاملين وخبراتهم بالاضافة إلي صقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية من خلال المشاركة في :
  - الندوات والمؤتمرات
  - جلسات العصف الذهني والحوارات النقاشية.
٤. الترسخ للتعاون والعمل الجماعي المبدع الخلاق بما يساهم في توليد أفكار إبداعية غير اعتيادية تكون نتاج فكر جمعي مبتكر
٥. توفير نظم للأجور والحوافز جيدة وعادلة ومحفزة للإبداع
٦. توثيق المعارف والخبرات مع التجديد والتحديث المستمر بما يضمن صيانة رأس المال الفكري للمنظمة بل وتنميته وضمان تطويره
٧. خلق وتوليد الدافع للإبداع والابتكار من خلال مشاركة العاملين في الإدارة والقرار وحل المشكلات
٨. ضمان المشاركة الإيجابية والتواصل الفعال بين المنظمة وبيئتها المحيطة بما يضمن تحقيق المواكبة والمسايرة كحد أدني

٩. ضرورة وضوح الأهداف وموضوعيتها وضمان قابلية تحقيقها
١٠. توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للإنجاز
١١. ربط التنظيم بمراكز البحث والتطوير ( كالمعاهد والجامعات ) والاستقاء من خبراتهم ومعارفهم
١٢. وضع البرامج والسياسات التي تمكن من تطبيق إدارة المعرفة وتعظيم الاستفادة من المعارف والخبرات ( ضمنية و ظاهرة ) التي يمتلكها التنظيم

## المراجع :

1. Worten J.Keegon and Mark C. Green, Global Marketing ( Global edition, New York : Pearson,2015), p.14.
٢. محمد احمد عبد الرحمن المصري ، التخطيط الاستراتيجي : مفهوم التخطيط- أنواع التخطيط – تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي – الإحصاء والتنبؤ – الخطة الاستراتيجية ( الإسكندرية : دار التعليم الجامعي ، ٢٠١٦ ) ص ٢٥.
٣. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ( القاهرة : ناشر (بدون) ، ٢٠١٤ ) الصفحات ١٣٤-١٣٦.
٤. عامر ايمن ، إتخاذ القرارات وحل المشكلات ( القاهرة : مطابع جامعة القاهرة ، ٢٠١٥ ) ، الصفحات ٢٢٢-٢٢٣.
5. Alan Treffler, Build for change ( New York : John Wiley & sons, 2014 ) , p.p. 215-218.
6. Bruce R. Barringer and R. Doune Ireland, entrepreneurship : successfully launching New ventures ( Fifth edition, U.K.: Pearson, 2016 ) , p.p. 173-175.
٧. ايهاب عيسي المصري وطارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك الإداري والهندسة الإدارية ( القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ٢٠١٥ ) ، الصفحات ٢١٥-٢١٧.
8. Andrew S. Tanen Leaum and Herbert bas, Modern operation system ( Fourth edition, New York : pearson, 2015 ) , p.p. 355-386.
9. Cal F. Lehmann, Strategy and Business process management :

- Techniques for improving execution adaptability and consistency ( New York : CRC Press, 2014 ), p.p. 196-197.
10. Stephen P. Robbins and Othedsr, Management : essential concept and Applications ( N.y: Pearson education limited, 2015 ), p.p.402-105.
١١. اشرف عبد الرحمن الشيمي ، ادارة المعرفة وراس المال الفكري : ثروة المنظمات الحقيقية ( القاهرة : ناشر (بدون) ، ٢٠١٣ ) ، الصفحات ١٧٦-١٨٨ .
١٢. توفيق عبد المحسن ، التطوير التنظيمي : مداخل للتطوير والتحسين المستمر ( القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠١٧ ) ، الصفحات ٣٥٢-٣٥٧ .
13. Michael R. Solomon and others, Better Business ( fourth edition, U.K : Pearson, 2016 ) , p.p. 442-444.
١٤. محمد نصر الدين دمير ، تكنولوجيا هندسة الإنتاج : تكنولوجيا التصنيع – الهندسة الصناعية ( الجزء الأول ، بيروت : دار الكتب الجامعية ، تاريخ ( بدون ) ) ، الصفحات ٣٩-٤١ .
15. Wafa Abdedldayem and Ahmed Fahmy Galal, introduction to Business ( Cairo : Dar elthakafa alarabia , 2016 ) , p.p. 64-68.
١٦. اشرف عبد الرحمن الشيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٥ .
١٧. محمد عبد الحافظ ، صيانة الموارد البشرية ( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦ ) ، الصفحات ١٦٥-١٦٩ .
18. Christopher Mabey L. Wolfgang mayshpler, Developing leadership : questions Business schools Dont' ask ( New York: sag., 2015 ) , p.p.92-96.
19. Garry Dessler, Human Resource Management ( Fourteenth edition, New York: pearson, 2015), p.p.212-214.
٢٠. بيتر كوك ، ترجمة خالد العامري ، إدارة الإبداع ( القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤ ) ، الصفحات ١٤٨-١٥٢ .
٢١. زين العابدين درويش وآخرون ، سيكلوجية الإبداع : أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية ( القاهرة: مطبعة مركز القاهرة للتعليم المفتوح ، ٢٠١٧ ) ، الصفحات ٢٢٤-٢٢٧ .
٢٢. نفيسة محمد باشري وآخرون ، السلوك التنظيمي ( القاهرة : مطبعة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، ٢٠١٧ ) ، الصفحات ١٧٧-١٧٨ .
23. Stephen P. Robins and others, Management second and Arab world

- edition ( 2<sup>nd</sup> edition, New York : Pearson education limited, 2015), p.p. 234-236.
24. Ray French charlotte Raymer and others, Organization behaviour ( New York : Wiley & sons, 2015 ) , p.p. 402-404.
٢٥. رباب فهمي احمد ، ادارة كفاءة السلوك التنظيمي ( القاهرة : دار الفيروز ، ٢٠١٧ ) ، الصفحات ٣٠١-٣٠٤.
26. Paul Bosilie , strategic Human Resource management : A balance approach ( second edition, U.K : McGrow- Hill companies, inc., 2015), p.p. 423-424.
27. Earl Mekinny jr., and David M. Kroenke, processes, system and information : an introduction to mis ( second edition, New York : pearson education limited, 2015 ) , p.p. 112-116.
٢٨. علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن ، السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ( الاسكندرية: دار التعليم الجامعي، ٢٠١٦ ) ، الصفحات ٢٣٥-٢٤٠.
٢٩. منال البارودي ، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٥ ) ، الصفحات ٨٦-٨٩.
٣٠. منال البارودي ، العصف الذهني ومنه صناعة الافكار ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٦ ) ، الصفحات ٣١٥-٣١٧.
31. Paig Baltzan, Business driven technology ( sixty edition, U.S.A.: McGrow Hill education, 2016 ) , p.p. 417-418.
32. Philip Kotler and Gary Armstrong : principles of marketing ( Global edition, New York : Pearson education limited, 2016),p.p. 181-185.
33. Willian J.stevenson and sum chee chuong, operations management ( second edition, New York : McGrow- Hill education, 2015),p.p.313-315.
٣٤. سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الاطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العلمية ( الطبعة الثالثة ، الاسماعيلية : ناشر ( بدون ) ، ٢٠١٥ ) ، الصفحات ١٨٨-١٩١ .
٣٥. محمد موسي احمد ، إدارة الأفراد والموارد البشرية ( HR ) بين النظرية والتطبيق )

- الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ( ٢٠١٥ ) ، الصفحات ٢٠٣-٢٠٨ .
٣٦. سيد محمد جاد الرب ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية (الاسماعيلية : مؤسسة الجوهري للتجليد الفني ، ٢٠١٥ ) ، الصفحات ١١١-١١٢ .
٣٧. عصام عبد اللطيف عمر ، ادارة الافراد والاجتماعات ( القاهرة : نيولينك للنشر والتدريب ، ٢٠١٥ ) ، الصفحات ٦٦-٦٩ .
٣٨. منال البارودي ، القائد المتميز واسرار الإبداع القيادي ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٦ ) ، الصفحات ٣١٥-٣١٧ .
39. Jean M. Phillips and Stanley M., Gully , strategie staffing ( third edition , New York : pearson, 2015 ) , p.p. 385-387.
40. William J. Rothwell, phd and others, the leader's daily role in : talent management : Maximizing results , engagement and relation ( New York : McGrow-Hill education, 2016), p.p. 147-149.
41. Wageeh Nafei, today human resource management challenges ( Germany : LAP Lambert, 2015 ) , p.p.65-68.
42. Kitty & Locker and Danna s. kienzler, Business and administrative communication ( eleventh edition, New York :McGrow-Hill companies, inc., 2015), p.p. 404-405.
٤٣. محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات ادارة الأداء ( القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠١٥ ) ، ص ١٢٦ .
٤٤. محمد كمال مصطفى ، ١٠٠ سؤال في ادارة التدريب نماذج ارشادية في اعداد وتصميم سياسات واستراتيجيات التدريب ( القاهرة : مركز الخبرات للإدارة – بيميك ، ٢٠١٥ ) ، الصفحات ٣٣٦-٣٣٨ .
٤٥. محمد السيد البدوي ، فن الإدارة : الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات PRM ( القاهرة : دار العلوم للنشر والتوزيع ، ٢٠١٧ ) ، الصفحات ١٣٥-١٣٨ .
٤٦. محمد بن علي ظافر الشهري ، ادارة الرواتب والأجور ( المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة – مركز البحوث ، ٢٠١٦ ) ، الصفحات ٢١٣-٢١٥ .
47. Marian iszatt- whit and Christopher , sounders, leadership ( U.K : oxford university press, 2015),p.p. 228-232.