

اثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط

أ.م.د أكرم محسن الياسري
كلية الإدارة والاقتصاد/
جامعة كربلاء

المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك تم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، والقوة المرجعية) وعن إدارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع) بينما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، والأداء) واستخدمت استمارة استبانة للحصول على المعلومات وذلك من خلال إجابات (٦٠) مديراً يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ (١٠) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات منها:

- تحقق الفرضية الرئيسية الأولى بنسبة (٧٨,٩%) والتي تنص على وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث.
- تحقق الفرضية الرئيسية الثانية بنسبة (٧٧,٨%) والتي تنص على تأثير القوة والمعرفة في فاعلية المنظمة.
- وختم البحث، بعدد من التوصيات منها:
- الاهتمام بالقوة التنظيمية وإشاعة المشاركة بالمعرفة بوصفها عوامل مؤثرة في فاعلية المنظمة التي تعد احد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة.
- الدعوة إلى دراسة متغيرات أخرى تؤثر في فاعلية شركات القطاع الصناعي ولم تدخل في أنموذج البحث.
- اختبار أنموذج البحث في منظمات أخرى مثل شركات التأمين أو المصارف أو الجامعات وغيرها.

Abstract:

This Research deals with the relationship between Organizational power, and knowledge Management and measures their effects on organizational Effectiveness.

To ensure that, two main hypotheses are formulated and six hypotheses have emerged from it. All of these hypotheses were examined in (١٠) companies in IRAQ Industrial mixed sector through preparing a special questionnaire. This questionnaire which is received by ٦٠ (CEOs) consists of three divisions with (٣٤) questions.

The Research proved that types and processes of power and knowledge have significant relation and effects

with the Effectiveness, a number of findings and recommendation made according to results of the research.

المقدمة Introduction:

تعد الفاعلية التنظيمية تحديدا وقياسا، احد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة، وقد أشارت الدراسات النظرية إلى ان هناك اثر للقوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة، وانطلاقا من ذلك فان البحث الحالي هو محاولة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات.

ومن اجل تحقيق ذلك، تم التعبير عن القوة التنظيمية بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، والقوة المرجعية) وعن المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع) فيما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، والأداء)، واستخدمت استمارة استبانة بوصفها مصدر أساسي للحصول على المعلومات المطلوبة وذلك من خلال إجابات (٦٠) مديرا يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ (١٠) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، وتركز البحث للإجابة عن التساؤلات الآتية:-

١. هل ترتبط القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وفاعلية المنظمة بعلاقات ذات دلالة معنوية؟.

٢. ما هو اثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل منفرد ومجتمع في الفاعلية التنظيمية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط؟. ولغرض الإجابة عن هذه التساؤلات، لابد من تقديم مراجعة نظرية للاستفادة من الأدبيات في هذا المجال، وكذلك اختبار طبيعة العلاقة والتأثير ميدانيا.

المبحث الأول: الأسس النظرية Theoretical Foundations

أولاً: - القوة التنظيمية Organizational power

أ- مفهوم القوة Power concept:

ورد مفهوم القوة في مواضع عدة من القرآن الكريم للدلالة على أهميتها في إدارة شؤون الأمم والحضارات، وإنها من النعم الإلهية التي ينبغي حسن التصرف بها والمحافظة عليها، قال تعالى " ويا قوم استغفروا ربكم ثم توبوا إليه يرسل السماء عليكم مدرارا ويزودكم قوة إلى قوتكم ولا تتولوا مجرمين" (سورة هود، الآية: ٥٢)، وقال سبحانه " فأما عاد فاستكبروا في الأرض بغير الحق وقالوا من أشد منا قوة أو لم يروا ان الله الذي خلقهم هو أشد قوة وكانوا بآياتنا يجحدون" (سورة فصلت، الآية: ١٥)، وقال تعالى " وكأين من قرية هي أشد قوة من قريتك التي أخرجتك أهلكناهم فلا ناصر لهم" (سورة محمد، الآية: ١٣) والقوي من أسماء الله الحسنى.

وتشكل القوة سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وقد توالفت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة بوصفها عامل مؤثر في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، فقد وصفها (Pfeffer, ١٩٨٢: ٦١) ضمن المدخل السياسي للمنظمة بأنها قدرة مؤثر اجتماعي معين للقضاء على المعارضة، وعرفها (Astley & Socher, ١٩٨٤: ١٠٤) ضمن المدخل ذاته، بأنها قدرة مؤثرين للقضاء على المقاومة من اجل تحقيق أهداف مطلوبة، ورأى (Hardy, ١٩٨٥: ٤) أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بطريقة ذكية، وعرفها (Robbins, ١٩٩٠: ٢٥٢) بأنها قدرة الأفراد على التأثير في القرارات، وقصد بها (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٤٨٣) بأنها القدرة

التي يمتلكها احد الأشخاص للتأثير في سلوك شخص آخر، ووصفها (Hach, ٢٨٢ : ١٩٩٧) بأنها سلطة A على B إلى الحد الذي يمكن A على إرغام B بفعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى، ويمكن تعريف A و B كأى نوع من العوامل الاجتماعية (الأفراد، المجموعات، المنظمات). ويتفق كل من (١٧٢ : ٢٠٠٠, Schermerhorn, et al., ١٩٩٧; Certo) مع المفاهيم السابقة على وصف القوة بأنها إمكانية امتلاك الأفراد تأثيرا على سلوك أفراد آخرين، أما (٤٤٧ : ٢٠٠١, Daft) فيفسر القوة بأنها القابلية التي يمتلكها احد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من اجل تحقيق نتائج مرغوبة، وكان (٣٢٩ : ١٩٩٥, Moorhead & Griffin) قد عدّها الموضوع الأكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة وهو ما يعزز توجهات البحث الحالي.

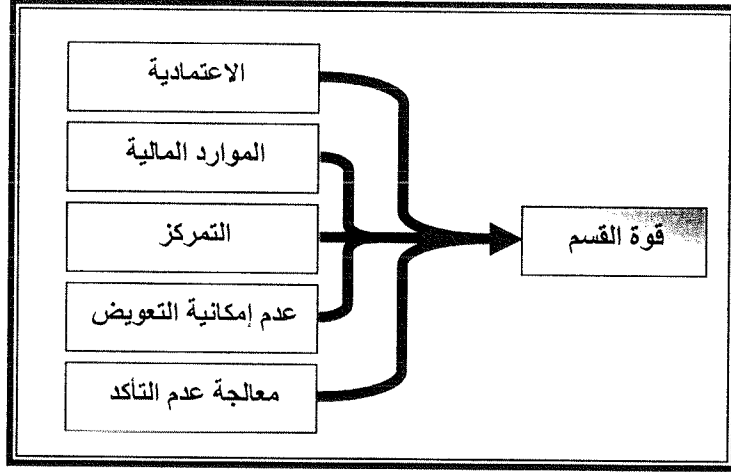
ب- مصادر القوة Power Sources:

ان مصدر القوة الأساسي وفق المفهوم القرآني هو الله، قال تعالى: " ان القوة لله جميعا وان الله شديد العذاب" (سورة البقرة، الآية: ١٦٥) وقال تعالى: " ان الله هو الرزاق ذو القوة المتين" (سورة الذاريات، الآية: ٥٨) وقال سبحانه: " ما شاء الله لا قوة إلا بالله " (سورة الكهف، الآية: ٣٩).

في نظرية المنظمة لم يتفق الكتاب والباحثين على مصادر محددة للقوة، يأتي هذا الاختلاف لوجود جهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة، اذ صف (٢١٧ : ١٩٧١, Hickson, et al.) القوة بأنها قوة الأقسام والوحدات تنظيمية، واعتمدت هذا التصنيف دراسات عدة منها (Williams et al., ١٩٨٥; Hodge & Anthony, ١٩٩١; Buchaman & Huczynsk, ٢٠٠٠; Daft, ١٩٩٧; Hach, ١٩٩٧; Daft, ٢٠٠٠) ووضح (٤٥٣ : ٢٠٠١, Daft) هذا

التصنيف بمفهوم المواقف الاستراتيجية Strategic Contingencies التي تعرف على إنها أحداث أو نشاطات تجري داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويبين الشكل (١) مصادر قوة الوحدات التنظيمية وفقا لهذا المفهوم.

شكل (١)
المواقف الإستراتيجية التي تؤثر على " القوة الأفقية " ١ بين الأقسام



Source: Daft, ٢٠٠١:٤٥٥

بينما ركز آخرون على قوة الفرد (القائد) Leader power، وقد عد تصنيف (French & Raven, ١٩٥٩) رائدا في هذا المجال إذ حدد مصادر القوة

١- قسم (Daft, ٢٠٠١: ٤٥٨) مصادر القوة إلى نوعين هما : مصادر القوة العمودية Vertical Sources of Power وتشمل الموقع الرسمي، الموارد، الرقابة على القرارات والمعلومات، والشبكة المركزية للمعلومات والأفراد. ومصادر القوة الأفقية Horizontal Sources of Power وتتمثل بالأحداث الاستراتيجية الواردة في الشكل أعلاه.

بـ (الشرعية، المكافأة، الإكراه، المرجعية، الكارزما، والخبرة) ويوضح الشكل (٢) هذا التصنيف (Luthans, ١٩٨٥: ٤٤٩-٤٥٥)

شكل (٢)
تصنيف (French & Raven) للقوة

النوع	المعنى	مثال
العقلانية/الشرعية Rational/Legal	القوة المكتسبة من شرعية (قانونية) الموقع الوظيفي	إطاعة الأوامر التي تمثل سياسة المنظمة
المكافأة Reward	تحصيل الفوائد للآخرين	العمل للحصول على الترقية أو الترقية
الإكراه Coercive	إجبار أو إلزام الآخرين لتنفيذ العمل ومنها إمكانية اللجوء إلى العقوبات	عقوبة قطع راتب لمدة ثلاثة أيام
المرجعية Referent	مطابقة الشخص مع قوة الموقع	شخصية بارزة في مقام رفيع
الكارزما Charismatic	الحركية الشخصية	القادة الدينيين
الخبرة Expert	معرفة واسعة أو مهارة بمستوى عال	مبرمج الحاسبة

Source: Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٤٨٥

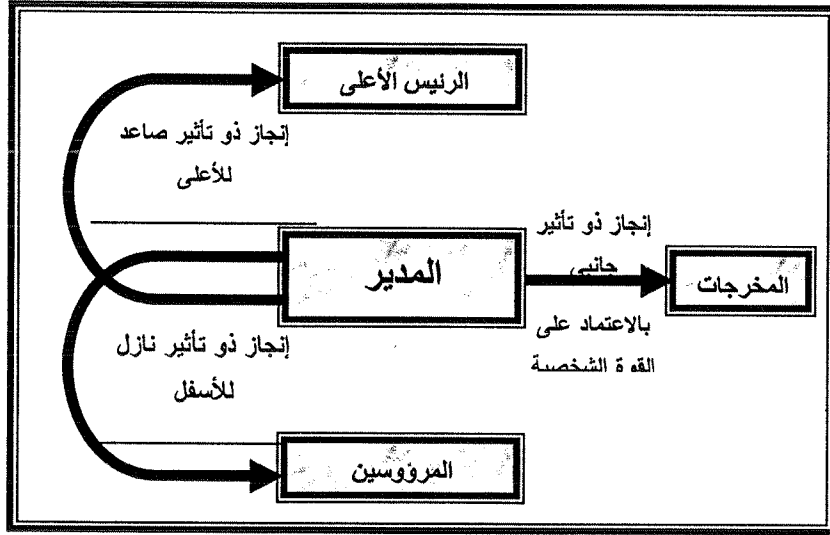
وصنف (Schermerhorn, et al., ٢٠٠٠: ٣١١) القوة إلى نوعين: الأول، قوة الموقع (position power) وتشمل قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة الشرعية. والآخر، القوة الشخصية (personal power) وتشمل قوة الخبرة، قوة الإقناع العقلاني، والقوة المرجعية. ويصور (Ibid: ٣١٣) كما في الشكل (٣) اتجاه سلوك القوة (power-oriented behavior) بثلاث اتجاهات: نحو الأعلى up-ward، نحو الأسفل Down-word، والجانبية Lateral، ويبين الشكل أيضا

*قسم (Daft, ٢٠٠١: ٤٥٨) مصادر القوة إلى نوعين هما: مصادر القوة العمودية Vertical Sources of Power وتشمل الموقع الرسمي، الموارد، الرقابة على القرارات والمعلومات، والشبكة المركزية للمعلومات والأفراد. ومصادر القوة الأفقية Horizontal Sources of Power وتمثل بالأحداث الإستراتيجية الواردة في الشكل أعلاه.

الشخصية (personal power) وتشمل قوة الخبرة، قوة الإقناع العقلاني، والقوة المرجعية. ويصور (Ibid: ٣١٣) كما في الشكل (٣) اتجاه سلوك

القوة (power-oriented behavior) بثلاث اتجاهات: نحو الأعلى -up- ward، نحو الأسفل Down-word، والجانبى Lateral، ويبين الشكل أيضا نوع القوة التي يتم اعتمادها في كل اتجاه. وان المدير المؤثر هو الذي ينجح في بناء وإدامة مستويات عالية من قوة الموقع والقوة الشخصية وبشكل مستمر.

شكل (٣) الاتجاهات الثلاثة للقوة وتأثيرها حسب المستويات الإدارية.



Source: Schermerhorn, et al., ٢٠٠٠:

وعرضت دراسة (النعيمي، ٣٤:١٩٩٦) جدولاً يضم (٢٣) مصدراً للقوة تمثل خلاصة لدراسات امتدت للمدة من (١٩٥٩-١٩٩٣) وقد احتل مصدر الخبرة الترتيب الأول في اهتمام الباحثين تلاه في الاهتمام (المكافأة، الإكراه، الشرعية، والمرجعية) وجاءت مصادر أخرى بدرجات أدنى. وأجرت دراسة (درويش والخفاجي، ١٢:١٩٩٩) مسحا لآراء (٢٥) باحثاً للمدة (١٩٤٧-١٩٩٦) وكانت مصادر القوة حسب أهميتها (المكافأة، العقوبة، الإكراه،

الشرعية، المرجعية، الخبرة والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار) بينما حظيت باقي أنواع القوة بدرجة اهتمام أقل. ولخصت دراسة (الصباح، ١٩٩٩: ٣٠-٣٢) نتائج (٣٤) بحثًا ودراسة خلال المدة (١٩٤٧-١٩٩٨) وضمت (٢١) نوعًا من أنواع القوة، فكانت قوة الخبرة والتجربة، والقوة الهيكلية أقوى مصادر القوة وأكثرها انسجامًا وذات علاقة وثيقة بالأداء التنظيمي، وكانت قوة التجاذب ذات أهمية متوسطة وترتبط ارتباطًا موجبًا بالفاعلية التنظيمية، أما قوة القسر والإكراه فكانت أقل القوى تأثيرًا وذات علاقة سالبة بالفاعلية التنظيمية، أما بالنسبة لقوة المكافأة فكانت بأهمية متوسطة ولها تأثير في الأداء الوظيفي.

ومن خلال نظرة فاحصة للدراسات المتخصصة نجد أن مصادر القوة الواردة في دراسة (Kenny & Wilson, ١٩٨٤; Rahim, ١٩٨٩) هي من أهم المصادر وأكثرها تكرارًا في هذه الدراسات وإنها تتسجم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، لذلك سيتم التطرق إليها بإيجاز وفق ما ورد في (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٤٨٤) و(الجميل، ٢٠٠٤: ٤١) وكما يأتي:

- القوة الشرعية **Legitimate Power**: وتستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم (Hellriegel, et al., ٢٠٠١: ٣٢٦) ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة أو طمعا في المكافأة ولكن بسبب اعتقادهم أن الفرد (القائد) يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على إنها جزء من حياة المنظمة لذلك فهم يتوافقون معها.

٢- قوة المعلومات **Information Power**: يفسر (Mcshane & ٣٧٦ : ٢٠٠٠, Glinow) قوة المعلومات بأنها السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين، وقدرة الأفراد على التعامل مع عدم التأكد البيئي ومن جانب آخر ومن أجل الحصول على المعلومات فإن الأفراد في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة.

٣- قوة الخبرة **Expert Power**: وتتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر. وقد زادت أهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري **Intellectual Capital** في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها (Drummond, ١٣٠ : ٢٠٠٠).

٤- قوة الارتباط **Connection Power**: وتعني مدى ارتباط الفرد مع المجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها والذين تكون (معرفة، أفكارهم، دعمهم، تعاونهم، ومواردهم) مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة، فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعات، ويتضمن هذا النوع من القوة نوعاً من التبادل الاجتماعي، أي أن الفرد الذي يتمتع بالقوة وفقاً لهذا المفهوم يجب أن يكون مستعداً للتعاون مع الآخرين ودعمهم إذ لا يمكن الحصول على التعاون والدعم ما لم يكن هو نفسه قادراً على ذلك (Andrews et al., ١٩٩٦: ١٧٧).

٥- القوة المرجعية **Referent Power**: تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه

وترتبط القوة المرجعية ارتباطا طرديا مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. ويذكر (Robbins, ٢٠٠١: ٣٥٥) ان القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائدا كارزيميا charisma.

ثانيا: - إدارة المعرفة Knowledge Management :

أ- مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management Concept :

ان اشرف العلوم عند الله هو "علم معرفة الله" لان الله مصدر الوجود، وأول الدين هو معرفة هذا الوجود، وان ذلك منوط بمستوى معرفة الإنسان بربه بعد معرفته بنفسه كما جاء في الحديث الشريف: "من عرف نفسه فقد عرف ربه" (الريشهري، ١٤٢١هـ: ٣٣٣) عن (بحار الأنوار/ج٢: ٣٢) وهذه المعرفة هي المقياس المحدد لشخصية الإنسان، ومعرفة الله هي من أعظم النعم الإلهية على البشرية ان عرفهم نفسه، فقد سمح الله للبشرية بان يعرفوه من خلال آياته، فمن يصل إلى مستوى معرفة الرب لابد ان يشعر ويتحسس أية نعمة عظيمة أسبغها الله تعالى عليه، وأنداك يشعر أيضا بأية خسارة فادحة كان يعيشها لو لم يرتفع إلى مستوى معرفة الرب العظيم، وانه هل كانت الدنيا تستحق العيش فيها دون هذه المعرفة؟ وان معرفة الله لا تعني مجرد معلومات نظرية، بل هي مجموعة ممارسات رفيعة المستوى يأتي في مقدمتها الإيمان، فعن رسول الله (ص): "الإيمان معرفة بالقلب، وقول باللسان، وعمل بالأركان" (الريشهري، ١٤٢١ هـ: ٣٣٣) عن (كنز العمال: ٢) وعنه (ص): "الإيمان والعمل أخوان شريكان في قرن، لا يقبل الله احدهما إلا بصاحبه" (كنز العمال: ٥٩)، وهكذا فان الحديث عن المعرفة يتصل بالحديث عن الإيمان، وان الحديث عن الإيمان يتصل بالحديث عن العمل، والعمل صنفان: عمل يخص الدنيا وعمل يخص الآخرة، قال رسول الله

(ص): "ان الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا ان يتقنه" (كنز العمال: ٩١٢٨) ومعنى الإتيان وفق المنظور الإداري المعاصر يتصل بمفهومي الكفاءة والفاعلية، وبهذا المعنى فان المعرفة وفق المنظور الإداري الإسلامي تدعو إلى الفاعلية وهو ما يعزز توجهات البحث الحالي.

أما في الأدب الإداري المعاصر، فقد تناولت دراسات عدة مفهوم المعرفة التنظيمية منها دراسة (Pfeffer, ١٩٨٢: ١٥٣) اذ عرفها بأنها "القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وتوقع تقلبات المجهزين، ومعرفة العلاقة بين السبب والنتيجة، والتحليل أثناء عملية البحث، والمعلومات المطلوبة لأداء النشاط مقارنة بالمعلومات المتوفرة، والمدة الزمنية اللازمة للتغذية العكسية". ووصفت دراسة (Williams et al., ١٩٨٥: ٥٦٨) المعرفة التنظيمية "بالمهارة والقدرات الفعلية المطلوبة مثل القدرة على تحديد المشكلة، ومستوى الاقتدار التقني والمهني". وخلص (الخفاجي، ١٩٩٦: ٥) بانصراف المعرفة التنظيمية إلى العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء وأفراد المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة".

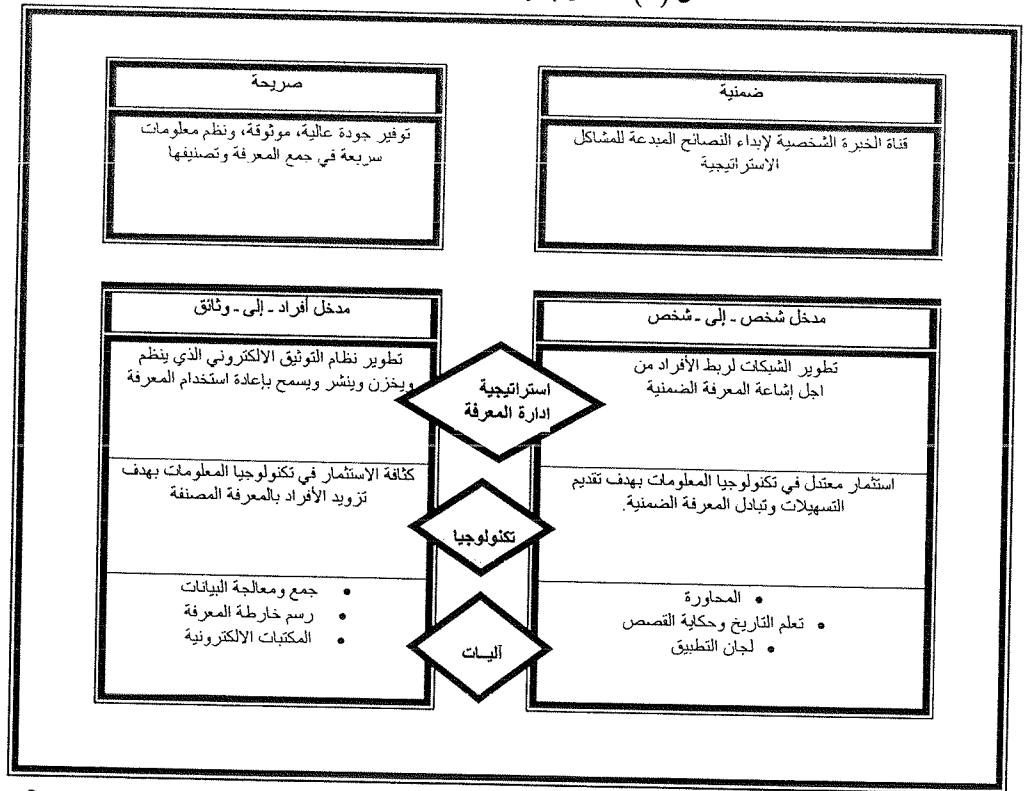
ووضح (Turban, et al., ١٩٩٩: ٤٥٦) المفهوم والعلاقة بين المعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة (Knowledge Management) فوصف إدارة المعرفة بكيفية تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة، وان المعرفة التنظيمية هي السبيل لحل المشكلات، والتنبؤ بالمستقبل، وإدراك سلوك المستهلك. وان الهدف الأساسي للمعرفة هو السماح بالمشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing التي تعني تسهيل التعلم التنظيمي Organizational Learning

اذ ان اعتماد المعرفة يمكن الشركات ان تتعلم بشكل أسرع من منافسيها وتساعدهم على امتلاك الميزة التنافسية Competitive advantage وأشار (Koeing, ١٧: ١٩٩٩) إلى ان إدارة المعرفة قد اشتقت من مفهوم راس المال الفكري وتوسعت عنه بعد ان كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة، وكان (Mayo, ٣٤: ١٩٩٨) قد وصف إدارة المعرفة بأنها "طريقة جديدة للتفكير حول المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة، فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير راس المال الفكري والاهتمام بالثقافة لاستمرار التعلم والمعرفة. وتتعامل المنظمة وفقا لرأي (Nonaka & Takeuchi, ٨: ١٩٩٥; Grant, ١٠٩: ١٩٩٦) الذي اعتمده (Daft, ٢٥٨: ٢٠٠١) مع نوعين من المعرفة هما، المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية التي سيتم توضيحها في الفقرة القادمة.

ب- مداخل إدارة المعرفة Approaches to Knowledge Management

يوضح الشكل (٤) مدخلين لإدارة المعرفة، والنقطة المهمة لكلا المدخلين هي الثقافة الذهنية التي تشجع التعاون ومشاركة المعرفة وبما ان المعرفة تعطي القوة للأفراد داخل المنظمة فان ذلك سيولد لديهم دافعا قويا للمشاركة فيها، وبهذا يمكن القول ان إدارة المعرفة غالبا ما تتطلب تغييرا رئيسيا في الثقافة.

شكل (٤) مداخل إدارة المعرفة كما يراها Daft



Source: Daft, ٢٠٠١: ٢٦٠

يتضمن المدخل الأول، المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) مجموعة من الخصائص الفكرية مثل براءات الاختراع، والمعلومات المتعلقة بالزبائن، والأسواق، والمجهزين، والمنافسين، والاتصالات، إضافة إلى بيانات المقارنة المرجعية، ويعتقد الكثيرون هنا باستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات (Hansen, et al., ١٩٩٩: ١٠٦) وعندما تستخدم المنظمة هذا المدخل فإن تركيزها سيكون على المعرفة التي يتم جمعها وإعدادها كقاعدة

بيانات ويمكن استخدامها بسهولة من قبل الآخرين، ويدعى هذا المدخل بمدخل الأفراد - إلى - الوثائق People-to-documents approach ويستخدم من قبل الشركات الاستشارية (Daft, ٢٠٠١: ٢٥٩). ويوضح الشكل (٤) أيضا آليات إدارة المعرفة الصريحة المتمثلة بجمع ومعالجة البيانات ورسم خارطة المعرفة، والمكتبات الالكترونية.

يركز المدخل الثاني، المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) على تفعيل التجارب الشخصية والتفكير ومعرفة- كيف (Know-how) عن طريق ربط الأفراد وجها - إلى - وجه (Face-to-Face) وتتضمن المعرفة الضمنية كذلك قوة البصيرة، والابتكار، والخبرات الشخصية التي تربط الأفراد مع بعضهم، وبالرغم من ان إدارة المعرفة الضمنية تستخدم تكنولوجيا المعلومات بوصفها بعد من أبعادها فإنها تسند وتدعم عملية الاتصالات أيضا، ويدعى هذا المدخل، بمدخل شخص - إلى - شخص (person-to-person approach). ويوضح الشكل (٤) كذلك آليات إدارة المعرفة الضمنية المتمثلة بالمحاوره، وتعلم التاريخ وحكايات القصص، ولجان التطبيق.

واستنادا إلى ما تقدم يمكن القول بإمكانية اعتماد خصائص المعرفة الصريحة بوصفها متغيرات فرعية للمعرفة لأغراض هذا البحث وذلك لما تتمتع به من الوضوح وإمكانية القياس والانسجام مع طبيعة وأهداف البحث.

ثالثاً: - الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness

1- مفهوم الفاعلية Effectiveness Concept

تتباين مفاهيم الفاعلية ليس فقط بتباين وجهات نظر وأراء الكتاب والباحثين المختصين في الأدب الإداري، أو بتعدد مداخل قياس الفاعلية، وإنما يأتي التباين أيضاً نتيجة لتعدد الجهات التي تهتم بهذا المفهوم مثل، المستهلكين، المجهزين، الموزعين، الحكومة، المنافسين... وغيرهم إذ تمتلك كل جهة من هذه الجهات معايير مختلفة للحكم على فاعلية المنظمة.

ومن أجل الإحاطة بهذا المفهوم نستعرض من خلال الجدول (1) عدداً من التصورات والمفاهيم التي تمثل وجهات نظر مجموعة من الكتاب والباحثين لعدد من السنوات.

وتمثل النقاط الآتية القاسم المشترك لمفاهيم الفاعلية الواردة في الجدول المذكور:

- مفهوم متعدد الأبعاد يستند إلى قواعد نسبية وليس له نظرية ثابتة.
- يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- يمثل قدرة المنظمة على التكيف للمشاكل البيئية والداخلية.

جدول (١)

مفاهيم الفاعلية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين بحسب تسلسلها الزمني.

ت	عنوان المؤلف	المفاهيم والتصورات
- ١	Georgopoulos & Tannenbourn, ١٩٥٧: ٥٣٥	قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة والتكيف للمشاكل البيئية والداخلية.
- ٢	Etzion, ١٩٦٠: ٨	هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها
- ٣	Seashore & Yuchtman, ١٩٦٧: ٣٧٧	مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة من أجل الحصول على احتياجاتها من الموارد النادرة والمهمة لاستمرار نشاطها.
- ٤	Mott, ١٩٧٢: ١٧	ان المنظمة الفاعلة هي التي تقدم أكثر مخرجات وأعلى نوعية وتتكيف لبيئتها.
- ٥	Alver, ١٩٧٢: ٧١٧	قابلية المنظمة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها.
- ٦	Hicks & Gullett, ١٩٧٣: ٢٥٣	القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح Stakeholders.
- ٧	Pefffer & Salancik, ١٩٧٤	قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعة المهتمة بالمنظمة.
- ٨	Penning, ١٩٧٥: ٣٩٣	هي دالة للتطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئية والهيكلية.
- ٩	Bobbit, et al., ١٩٧٨: ٤	تتحقق الفاعلية عند تحقيق النتائج المرغوبة
- ١٠	Hofer & Schendel, ١٩٧٨: ٢	إنها درجة تحقق المخرجات قياسا بالمخطط
- ١١	Osborn, et al., ١٩٨٠: ٥٢	إنها الأوضاع داخل المنظمة ومخرجاتها مقارنة بالأنظمة المثالية.
- ١٢	Gaertner & Ramnarayon, ١٩٨٣: ١٠٥	إنها قدرة المنظمة على تقديم الفاعلية بما يرضي المتفاعلين منها.
- ١٣	Steers, et al., ١٩٨٥: ٧٢	هي فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها.
- ١٤	Row, et al., ١٩٨٦: ٨٤	إنها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية
- ١٥	Hodge & Anthony, ١٩٨٨: ٢٩٧	هي قدرة المنظمة على استخدام موارد محددة لتحقيق هدف محدد قابل للقياس.
- ١٦	Robbins, ١٩٩٠: ٤٩	إنها الدرجة التي تترك فيها المنظمة أهدافها.
- ١٧	Carnall, ١٩٩٠: ٢٣	الكفاية الإنمائية وقابلية التكيف للأحداث المستقبلية.
- ١٨	Sprout, ١٩٩١: ٥٢	ان الحكم على فاعلية المنظمة هو حكم شخصي يتم من قبل مجموعة مختلفة من أصحاب المصالح.
- ١٩	Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٢٦٩	الكيفية التي تستخدم فيها المنظمة مواردها لإنتاج أهدافها.
- ٢٠	Hall, ١٩٩٢: ٢٥٢	هي القبلية التي تتمتع بها المنظمة لاستثمار بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لأداء عملها.
- ٢١	Naraynan & Nath, ١٩٩٣: ١٥٧	حكم شخصي يتعلق بدرجة أداء المنظمة لوظائفها بما يحقق الرضا عنها.
- ٢٢	Daft, ٢٠٠١: ٦٤	المدى الذي تتحقق فيه الأهداف المتعددة للمنظمة سواء كانت الرسمية أو الخاصة.

المصدر : إعداد الباحثين اعتمادا على المصادر الواردة في متن الجدول

* ميز (Drucker, ١٩٧٦) بين الفاعلية والكفاءة، فالفاعلية Effectiveness تعني عمل الأشياء الصحيحة Doing right things ، والكفاءة Efficiency هي عمل الأشياء بشكل جيد Doing things well.

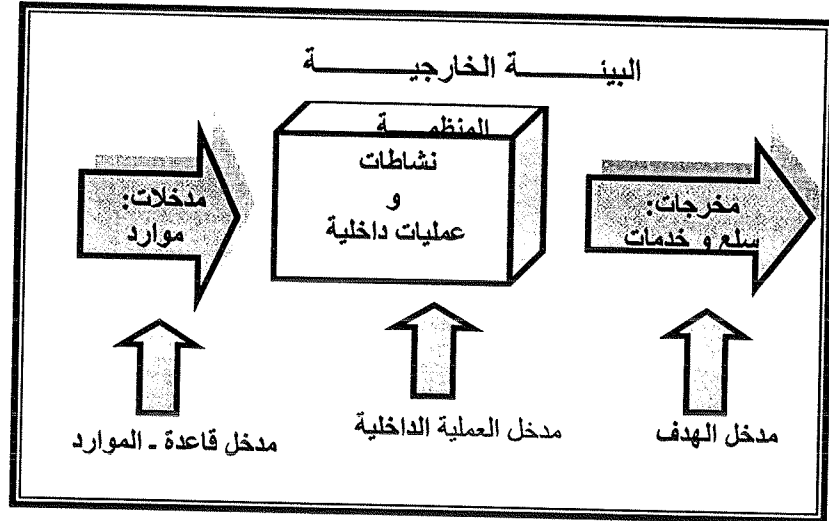
أ- مداخل الفاعلية Effectiveness Approaches

يتفق عدد من الكتاب والباحثين ومنهم (Robbins, ١٩٩٠:٦٨; Hodge & Athony, ١٩٩١: ٢٦٩; Bedeion & Zammuto, ١٩٩١: ٦١; Naraynan & Nath, ١٩٩٣: ١٦٣; Griffin, ١٩٩٣: ٨٢) بأن هناك أربع مداخل شائعة للفاعلية التنظيمية. وقدم (Daft, ٢٠٠١: ٦٤-٧٢) شكلاً مميّزة لمداخل الفاعلية إذ قسمها إلى قسمين:

الأول: مداخل الفاعلية الموقفية Contingency Effectiveness Approaches

تركز المداخل الموقفية لقياس الفاعلية على مختلف أجزاء المنظمة التي تقوم بجلب الموارد من البيئة والقيام بالعمليات الداخلية لتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى البيئة، ويبين الشكل (٥) إن هناك ثلاثة مداخل يمكن توضيحها باختصار كما يأتي:-

شكل (٥) المداخل الموقفية لقياس الفاعلية التنظيمية كما يراها Daft.



Source: Daft, ٢٠٠١: ٦٥

١. مدخل الهدف **Goal Approach**: ويتعلق بجانب المخرجات وفيما إذا كانت المنظمة تستطيع تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وضمن المستوى المطلوب، ويعد (Daft, ٢٠٠١: ٦٥) هذا المدخل الوسيلة الأكثر منطقية في تقدير وقياس فاعلية المنظمة وذلك لان المنظمات تقوم أساسا لتحقيق أهداف محددة من المخرجات أو الأرباح أو رضا الزبائن، وهو يصب بالتالي في قياس التقدم الحاصل باتجاه تحقيق تلك بالأهداف. وحدد (Bedeian & Zammut, ١٩٩١: ٦٣) ثلاثة صعوبات تواجه تطبيق هذا المدخل هي: ان الأهداف حالات مثالية، تعددية الأهداف، وعدم وضوح المعايير المستخدمة.

المبحث الثاني

منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث: يمكن حصر مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

أ- هل ترتبط القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة بعلاقات ذات دلالة معنوية؟.

ب- هل تؤثر القوة التنظيمية في فاعلية المنظمة؟.

ت- هل تؤثر إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة؟.

ث- هل تؤثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع في فاعلية المنظمة؟.

ثانياً- أهمية البحث: تأتي أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

أ- إلقاء الضوء على مفاهيم ومصادر القوة التنظيمية، ومفاهيم ومداخل إدارة المعرفة، إذ لا يمكن لأية منظمة معاصرة البقاء والنمو دون الالتفات إلى أهمية هذين المتغيرين وتأثيرهما في تحقيق فاعلية

المنظمة تحديدا وقياسا بوصفها احد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة.
ب- تقديم أنموذج معرفي وميداني جديد يبين اثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية في شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط.

ثالثا- أهداف البحث: تتحدد أهداف البحث بالاتي:

- أ- تحديد العلاقة بين القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث.
- ب- تحديد اثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة كل على انفراد في فاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث.
- ت- تحديد اثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع في فاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث.
- ث- تقديم التوصيات المناسبة للشركات المبحوثة في ضوء ما ستقرزه نتائج البحث.

رابعا- متغيرات البحث وطرائق قياسها: اعتمد البحث على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

- أ- القوة التنظيمية: وتعتبر عن قوة المدير في التأثير على قرارات المنظمة، وقد تم الاعتماد على دراسات (Kenny & Wilson, 1989, Rahim, 1984) في قياس هذا المتغير الذي استخدمته دراسة (الجميل، 2004) اذ تم الاستفادة منها بعد تكييف المقياس ليتلاءم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، ويتكون هذا المقياس من خمسة متغيرات فرعية تم التعبير عنها بالفقرات (1-13) في

استمارة الاستبانة^٢، هي: القوة الشرعية (١-٣)، قوة المعلومات (٤-٥)، قوة الخبرة (٦-٩)، قوة الارتباط (١٠-١١)، والقوة المرجعية (١٢-١٣).

ب- إدارة المعرفة: تم اعتماد المعرفة الصريحة وفقاً لتصنيف (Daft, ٢٠٠١) الذي استخدمته دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٤) في جزء من أنموذجها، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة التي اعتمدت على مقياس (Stewart, ١٩٩٩; Tsai, ٢٠٠٠) كون هذا المقياس يتلاءم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، حيث يتكون من سبعة متغيرات فرعية تمثل أبعاد المعرفة الصريحة تم التعبير عنها بالفقرات (١٤-٣٠) في استمارة الاستبانة وهي: السوق (١٤-١٥)، الزبائن (١٦-١٧)، الاتصالات (١٨-٢٠)، التكنولوجيا (٢١-٢٣)، المجهزون (٢٤-٢٥)، المنافسون (٢٦-٢٧)، وبراءات الاختراع (٢٨-٣٠).

ت- فاعلية الشركة: وتعني دالة التطابق الجيد والانسجام بين متغيرات البحث المستقلة وهي القوة والمعرفة، وقد تم الاعتماد على مقياس (Pennings, ١٩٧٥) الذي استخدمته دراسة (آل ياسين، ١٩٩٨) إذ تم الاستفادة منها بعد تكييف المقياس ليتلاءم مع طبيعة وأهداف البحث، ويتكون هذا المقياس من ثلاثة متغيرات فرعية تم التعبير عنها بالفقرات (٣١-٣٤) في استمارة الاستبانة هي: الروح المعنوية (٣١)، القلق (٣٢-٣٣)، والأداء (٣٤).

وقد استخدم مقياس Likert الخماسي لقياس شدة الإجابة لمتغيرات البحث كافة، وتم التأكد من صدق الاستبانة (validity) وثباتها

^٢ انظر ملحق (١)

(Reliability) بمفهومي الاستقرار والاتساق، إذ تم احتساب معامل الاستقرار بموجب طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest Method) باستخدام معامل ارتباط (Spearman)، فيما تم اعتماد معامل الفاكرونباخ (Cronbach-Alpha) للتحقق من الثبات بمفهوم الاتساق وقد كانت جميع النتائج اعلى من الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإدارية والسلوكية وهو (٦٠%) (Mudisk, ١٩٩٠: ٨٩).

خامسا- فرضيات البحث: وصولا إلى أهداف البحث، تم صياغة الفرضيات الآتية:-

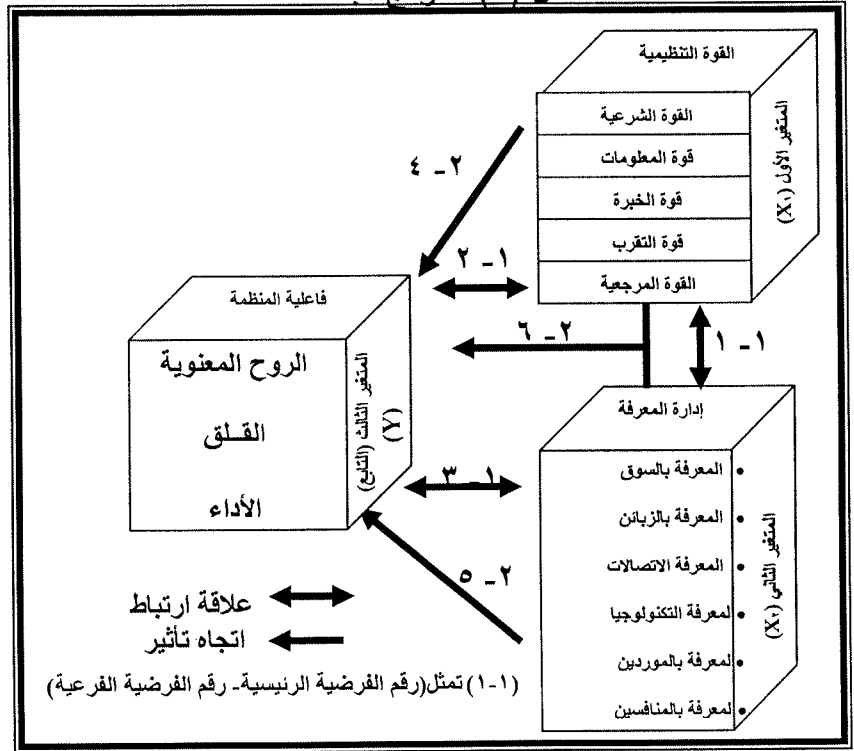
- الفرضية الرئيسية الأولى: ترتبط القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث بعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية، وتنبثق عنها ثلاثة فرضيات فرعية:
- الفرضية الفرعية الأولى: ترتبط القوة التنظيمية بعلاقة معنوية مع إدارة المعرفة.
 - الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط القوة التنظيمية بعلاقة معنوية مع فاعلية المنظمة.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: ترتبط إدارة المعرفة بعلاقة معنوية مع فاعلية المنظمة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة كل على انفراد، وبشكل مجتموع في فاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث وتنبثق عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر القوة التنظيمية معنويا في فاعلية المنظمة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر إدارة المعرفة معنويا في فاعلية المنظمة.

الفرضية الفرعية السادسة: تؤثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع معنويا في فاعلية المنظمة.

سادسا- **أنموذج البحث:** من اجل توضيح مشكلة البحث وفرضياته، تم وضع أنموذج يمثل شكلا مبسطا للعلاقة بين متغيرات البحث كما مبين أدناه.

شكل (٧) أنموذج البحث



سابعاً- حدود البحث وعينته: يحتل القطاع الصناعي مكانة متميزة في الاقتصاد العراقي ويعد ميدانا ملائما لاختبار أنموذج البحث، لذلك تم اختيار عشر شركات من القطاع الصناعي المختلط، وشملت العينة القيادات الإدارية المتمثلة بالمديرين المفوضين ومديري الأقسام وبواقع (٧) مديرين لكل شركة أي ان عينة البحث تكونت من (٧٠) مديرا منهم (١٠) مدير مفوض و(٦٠) مدير قسم، وبلغ عدد الاستثمارات المستردة (٦٠) استثمارة أي ان نسبة الاسترداد (٨٥,٧%)، وقد استغرقت عملية التوزيع والاسترداد مدة شهرين هما أيلول وتشرين الأول من عام ٢٠٠٥، يذكر ان الأقسام التي شملها البحث هي (الإنتاج، والمبيعات، والأفراد، والحسابات، والبحث والتطوير، والسيطرة النوعية).

ثامناً- الأساليب الإحصائية: لغرض وصف وتحليل البيانات، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية: (١) الوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة المديرين لمتغيرات البحث ومقاييسه. (٢) الانحراف المعياري لحساب مقدار تشتت قيم الإجابات عن الوسط الحسابي. (٣) معامل ارتباط (Spearman) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث. (٤) T- test لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط. (٥) F- test لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغير أو المتغيرات المستقلة (القوة التنظيمية X_1) والمعرفة (X_2) كل على انفراد وبشكل مجتمع) في المتغير التابع (Y) فاعلية المنظمة. (٦) R^2 معامل التغير (التحديد) لتوضيح مقدار ما يفسر المتغير أو المتغيرات المستقلة من تغيرات تطرأ على المتغير التابع. وتمت الاستعانة بالبرامج الإحصائية (spss ver ١٣/٢٠٠٤) تحت برنامج النوافذ (windows) لاستخراج معظم النتائج.

المبحث الثالث: اختبار أنموذج البحث وفرضياته

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط الخطية بين متغيرات البحث والتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المشتقة عنها باستعمال معامل ارتباط Spearman واستخدام اختبار (t) لقياس معنوية هذه العلاقات، إذ توجد العلاقات المعنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة \leq قيمة (t) الجدولية، ولا توجد هذه العلاقة إذا كانت (t) المحسوبة $>$ قيمة (t) الجدولية عند المستوى (0,05).

واستناداً إلى ما تقدم سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية فرعية وكما يأتي:

١ - العلاقة بين القوة التنظيمية وإدارة المعرفة/اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

يظهر الجدول (٢) ما يأتي:

أ- ترتبط اغلب متغيرات القوة بعلاقة معنوية موجبة مع متغيرات المعرفة باستثناء العلاقة بين القوة الشرعية والتكنولوجيا وبراءات الاختراع، والعلاقة بين قوة المعلومات والموردين والمنافسين، والعلاقة بين قوة التقرب وبراءات الاختراع، والعلاقة بين القوة المرجعية والاتصالات والتكنولوجيا والمنافسين إذ كانت قيم t المحسوبة $>$ قيمة (t) الجدولية (1,671) عند درجة ثقة (95%).

ب- اتجهت قيم معاملات الارتباط إلى الارتفاع بين قوة الخبرة وجميع متغيرات المعرفة، وبين قوة التقرب وجميع متغيرات المعرفة باستثناء براءات الاختراع، وبين القوة الشرعية وبعدي الموردين

والمنافسين مقارنة بباقي القيم التي تراوحت بين حالتني انخفاض ومتوسط العلاقة، اذ كانت جميع قيم (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (١,٦٧١) عند درجة ثقة (٩٥%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- تقترن زيادة القوة الشرعية مع ارتفاع مستوى المعرفة (بالسوق والزبائن والاتصالات والموردين والمنافسين) بنسبة (٧١,٤%).
- يؤدي توافر قوة المعلومات إلى ارتفاع مستوى المعرفة (بالسوق والزبائن والاتصالات والتكنولوجيا وبراءات الاختراع) بنسبة (٧١,٤%).
- تقود زيادة قوة الخبرة إلى ارتفاع مستوى المعرفة بجميع متغيراتها أي بنسبة (١٠٠%).
- تؤدي زيادة قوة التقرب إلى ارتفاع مستوى المعرفة بجميع متغيراتها باستثناء براءات الاختراع بنسبة (٨٥,٧%).
- يؤدي توافر القوة المرجعية إلى ارتفاع مستوى المعرفة (بالسوق والزبائن والموردين وبراءات الاختراع) بنسبة (٥٧,١%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى بنسبة تحقق قدرها (٧٧,١%)، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط تبادلية بين مصادر القوة التنظيمية ومستوى إدارة المعرفة في اغلب أبعادها.

٢- العلاقة بين القوة التنظيمية وفاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية

الثانية:

يظهر الجدول (٣) ما يأتي:

أ- ترتبط جميع متغيرات القوة بعلاقة معنوية موجبة مع متغيرات الفاعلية (الروح المعنوية والأداء) في حين انعدمت العلاقة بين متغيرات القوة ومتغير القلق إذ كانت قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (١,٦٧١) عند درجة ثقة (٩٥%).

ب- اتجهت قيم معاملات الارتباط إلى الارتفاع بين قوة الشرعية والروح المعنوية (٠,٦٣٠) والأداء (٠,٦٢٨)، وبين قوة الخبرة والروح المعنوية (٠,٦٣٩)، وبين قوة التقرب والروح المعنوية (٠,٥٣٥) والأداء (٠,٥٨٠) مقارنة بباقي القيم التي تراوحت بين حالتها انخفاض ومتوسط العلاقة وكانت جميع قيم (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (١,٦٧١) عند درجة ثقة (٩٥%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- إن الزيادة في جميع متغيرات القوة تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الأداء بنسبة (١٠٠%) لكل منها.
- لا توجد علاقة بين متغيرات القوة والقلق الذي يشعر به الأفراد عينة البحث.

تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية بنسبة تحقق قدرها (٦٦,٧%)، وهذا يعني أن الشركات عينة البحث تستخدم مصادر القوة التنظيمية في رفع الروح المعنوية وزيادة الأداء.

جدول (٧) قيم معاملات ارتباط Spearman بين "القوة التنظيمية وإدارة المعرفة" وقيم t المحسوبة ($N=10$)

براءات الاختراع		المنافسون		الموردين		التكنولوجيا		الاتصالات		الزبائن		السوق		إدارة المعرفة القوة التنظيمية
t	r_s	t	r_s	t	r_s	t	r_s	t	r_s	t	r_s	t	r_s	
١,٣٩٤	٠,١٨٠	٤,٥٤٢	*٠,٠٥١	٤,٣٩٦	*٠,٥٠٠	١,١٤٨	٠,١٤٩	٣,٣٤٤	*٠,٤٠٢	٣,٤٧٥	*٠,٤١٥	٣,٥٥٥	*٠,٤٣٣	الشرعية
٣,٠٢٥	*٠,٣٦٩	١,٥٧٠	٠,٢٠٢	١,١٣٦	٠,٢١٠	٣,١٧٨	*٠,٣٨٥	٣,٧٧١	*٠,٤٣٩	٣,٢٣٥	*٠,٣٩١	٣,٠٥٣	*٠,٣٧٢	المعلومات
٦,٠٩٩	*٠,٦٦٥	٨,٠١٩	*٠,٧٢٥	٧,٩٢٥	*٠,٧٦١	٥,٨٩٥	*٠,٦١٢	٦,٢٢٨	*٠,٦٣٣	٧,٥٣٣	*٠,٧٠٣	٥,٧٣٠	*٠,٦٠١	الخبرة
١,١٧١	٠,١٥٢	٥,٥٣٧	*٠,٥٨	٤,٧٨٨	*٠,٥٣٢	٥,٠٠٤	*٠,٥٤٩	٥,١٧٥	*٠,٥٢٢	٥,٣١٤	*٠,٥٧٢	٤,٦٣٨	*٠,٥٢٠	التقرب
١,٨٢٥	*٠,٢٣٣	١,٢٦٦	٠,١٦٤	١,٧٥٨	*٠,٢٢٥	١,٣٦٢	٠,١٧١	١,١٤٨	٠,١٤٩	١,٩٠٨	*٠,٢٤٣	١,٩٦٦	*٠,٢٥٠	المرجعية

جدول (٣) قيم معاملات ارتباط Spearman (r_s) بين "القوة التنظيمية وفاعلية المنظمة" وقيم t المحسوبة ($N=60$)

الاداء		القلق		الروح المعنوية		فاعلية المنظمة القوة التنظيمية
t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	
٦,١٤٨	*٠,٦٢٨	١,٢٠٣	٠,١٥٦	٦,١٧٨	*٠,٦٣٠	الشرعية
٣,٨٣٨	*٠,٤٥٠	١,٤٠١	٠,١٨١	١,٩٦٦	*٠,٢٥٠	المعلومات
٣,٧٥٤	*٠,٤٤٢	١,٣٣٠	٠,١٧٢	٦,٣٣٠	*٠,٦٣٩	الخبرة
٥,٤٢٤	*٠,٥٨٠	١,١٤٨	٠,١٤٩	٤,٨٢٥	*٠,٥٣٥	التقرب
٣,١٧٨	*٠,٣٨٥	١,١٧١	٠,١٥٢	٣,٠٢٣	*٠,٣٧٠	المرجعية

* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (t) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥

ودرجة حرية (٥٨) = ١

بين إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:
يظهر الجدول (٤) ما يأتي:

جدول (٤)

قيم معاملات ارتباط Spearman (r_s) بين "إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة" وقيم t المحسوبة ($N=60$)

الاداء		القلق		الروح المعنوية		فاعلية المنظمة إدارة المعرفة
t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	
٣,٧٧٥	*٠,٤٤٤	٨,٢٦٢	*-٠,٧٣٥	٦,٥١٦	*٠,٦٥٠	السوق
٣,٨٦٠	*٠,٤٥٢	٧,٧٠٤	*-٠,٧١١	٧,٢٢٤	*٠,٦٨٨	الزبائن
٣,٩٦٨	*٠,٤٦٢	٧,١٠٧	*-٠,٦٨٢	٧,١٦٥	*٠,٦٨٥	الاتصالات
٣,٣٠٥	*٠,٣٩٨	٧,٣٦٨	*-٠,٦٩٥	٦,٠٩٩	*٠,٦٢٥	التكنولوجيا
١,٤٣٤	٠,١٨٥	٦,٧٨٥	*-٠,٦٦٥	٧,٤٩٠	*٠,٧٠١	الموردين
٣,٤٤٤	*٠,٤١٢	٨,٤٣٣	*-٠,٧٤٢	٧,٤٠٣	*٠,٦٩٧	المنافسين
١,٤٩٠	٠,١٩٢	٧,٥٠٨	*-٠,٧٠٢	٧,٧٦٨	*٠,٧١٤	براءات الاختراع

* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (t) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥

ودرجة حرية (٥٨) = ١,٦٧١

أ- ترتبط اغلب متغيرات المعرفة بعلاقة معنوية مع متغيرات الفاعلية باستثناء العلاقة بين كل من المعرفة بالموردين والمعرفة ببراءات الاختراع مع الأداء (0,185)(0,192) إذ كانت قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (1,671) عند درجة ثقة (95%).

ب- تميزت قيم معاملات الارتباط بين جميع متغيرات المعرفة والروح المعنوية بكونها مرتفعة وموجبة، وبين متغيرات المعرفة والقلق بكونها مرتفعة وسالبة، بينما تراوحت قيم المعاملات بين متغيرات المعرفة (عدا المعرفة بالموردين والمعرفة ببراءات الاختراع) والأداء بين حالتها انخفاض ومتوسط العلاقة وبكونها موجبة، إذ كانت جميع قيم (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (1,671) عند درجة ثقة (95%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- يؤدي انتشار المعرفة بجميع متغيراتها إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى المدراء في الشركات عينة البحث بنسبة (100%).
- يؤدي انتشار المعرفة بجميع متغيراتها إلى انخفاض القلق لدى المدراء في الشركات عينة البحث بنسبة (100%).
- يؤدي انتشار المعرفة بجميع متغيراتها (باستثناء متغيري المعرفة بالموردين والمعرفة ببراءات الاختراع) إلى زيادة الأداء بنسبة (71,4%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة تحقق قدرها (90,7%)، وهذا يعني أن الشركات عينة البحث تستخدم مصادر المعرفة في زيادة فاعلية المنظمة في اغلب أبعادها.

• تؤكد نتائج تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث السابقة، تحقق الفرضية الرئيسية الأولى بنسبة (٧٨,٨٧%).

ثانياً: اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد تأثير المتغيرين المستقلين القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد (فاعلية المنظمة) باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المشتقة عنها وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis واستخدام اختبار Fisher (F) لتحديد معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة \leq قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة $>$ قيمة (F) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥).

وبناء على ما تقدم سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية فرعية، وكما يأتي:

١- تأثير القوة التنظيمية في فاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول (٥) ما يأتي:

جدول (٥)

قيم F المحسوبة و R^٢ لقياس تأثير القوة التنظيمية في فاعلية المنظمة (N=٦٠)

الاداء		القلق		الروح المعنوية		فاعلية المنظمة
R ^٢	F المحسوبة	R ^٢	F المحسوبة	R ^٢	F المحسوبة	
٠,٢٤٧	*٣,٥٤٢	٠,١٢٦	١,٥٥٦	٠,٢٣٤	*٣,٢٩٩	القوة التنظيمية

* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (F) الجدولية عند مستوى

٠,٠٥ وفق الصيغة (٥,٥٤,٠٠,٠٥) F تساوي ٢,٣٦٨

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل القوة في متغيري الفاعلية (الروح المعنوية والأداء) (3,299)(3,542) < قيمة (F) الجدولية (2,368) عند مستوي (0,05) وبلغت قيم معامل التحديد (R²) (0,234)(0,247) وهي تمثل مقدار ما يفسره متغير القوة من المتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (الفاعلية) من خلال هذين المتغيرين.

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء القلق (1,056) > قيمة (F) الجدولية (2,368) وبلغت قيمة (R²) (0,126).

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي للقوة في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والأداء) بنسب تفسير (23,4%) و(24,7%).
- عدم وجود تأثير للقوة في متغير الفاعلية (القلق) يؤكد انخفاض نسبة التفسير التي بلغت (12,6%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الرابعة بنسبة تحقق قدرها (66,7%).

٢- تأثير إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يوضح الجدول (٦) ما يأتي:

جدول (٦)

قيم F المحسوبة و R^٢ لقياس تأثير إدارة المعرفة في فاعلية

المنظمة (N=٦٠)

الاداء		القلق		الروح المعنوية		فاعلية المنظمة
R ^٢	F المحسوبة	R ^٢	F المحسوبة	R ^٢	F المحسوبة	
٠,١٢٣	١,١٢٩	٠,٤٩٦	*٧,٣١٠	٠,٤٦٢	*٦,٣٧٩	إدارة المعرفة

* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (F) الجدولية عند مستوى

٠,٠٥ وفق الصيغة (٧,٥٢,٠,٠٥) F تساوي ٢,١٦٦

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل المعرفة في متغيري الفاعلية (الروح المعنوية والقلق) (٦,٣٧٩)(٧,٣١٠) < قيمة (F) الجدولية (٢,١٦٦) عند مستوى (٠,٠٥) وبلغت قيم معامل التحديد (R^٢) (٠,٤٦٢)(٠,٤٩٦) وهي تمثل مقدار ما يفسره متغير المعرفة من المتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (الفاعلية) من خلال هذين البعدين.

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة للأداء كمتغير من متغيرات الفاعلية (١,١٢٩)

> قيمة (F) الجدولية (٢,١٦٦) وبلغت قيمة (R^٢) (٠,١٣٢).

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي للمعرفة في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والقلق) بنسب تفسير (٤٦,٢%) و(٤٩,٦%).
- عدم وجود تأثير معنوي للمعرفة في متغير الفاعلية (الأداء) يؤكد انخفاض نسبة التفسير التي بلغت (١٣,٢%).

- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الخامسة بنسبة تحقق قدرها (٦٦,٧%).

٣- تأثير القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

يوضح الجدول (٧) إن قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين القوة والمعرفة

جدول (٧) قيم F المحسوبة و R^٢ لقياس تأثير القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة (N=٦٠)

الأداء		القلق		الروح المعنوية		فاعلية المنظمة
R ^٢	F المحسوبة	R ^٢	F المحسوبة	R ^٢	F المحسوبة	
٠,٣٣٠	*١,٩٢٩	٠,٣٥٥	*٢,١٥٥	٠,٣٤٨	*٢,٠٩٠	القوة التنظيمية وإدارة المعرفة

* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ وفق الصيغة (١٢,٤٧,٠,٠٥) F تساوي ١,٩١٧

مجتمعين في متغيرات الفاعلية (الروح المعنوية والقلق والأداء) قد بلغت (٢,٠٩٠)(٢,١٥٥)(١,٩٢٩) على التوالي < قيمة (F) الجدولية (١,٩١٧) عند مستوي (٠,٠٥) وبلغت قيم معامل التحديد (R^٢) (٠,٣٤٨)(٠,٣٥٥)(٠,٣٣٠) وهي تمثل مقدار ما يفسره المتغيران المستقلان مجتمعين من التغيرات التي تطرأ على أبعاد المتغير المعتمد (الفاعلية) كما على أفراد.

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي غير عال لمتغيري القوة والمعرفة بشكل مجتمع في أبعاد الفاعلية (الروح المعنوية والقلق والأداء) وبنسب تفسير منخفضة نسبياً (٣٤,٨%) و (٣٥,٥%) (٣٣%). أما النسب المكملة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى تقع خارج أنموذج البحث.
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية السادسة بنسبة تحقق قدرها (١٠٠%) ولكن بنسب منخفضة.
- تؤكد نتائج تحقق الفرضيات الفرعية (الرابعة والخامسة والسادسة) تحقق الفرضية الرئيسية الثانية بنسبة (٧٧,٨%).

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- أظهرت نتائج اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ما يأتي:
 - بلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات القوة التنظيمية وإدارة المعرفة (٢٧) معاملاً من مجموع (٣٥) معاملاً وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الأولى بنسبة (٧٧,١٤%).
 - بلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات القوة التنظيمية وفاعلية المنظمة (١٠) معاملاً من مجموع (١٥) معاملاً وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثانية بنسبة (٦٦,٧%).

• بلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة (١٩) معاملا من مجموع (٢١) معاملا وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة (٩٠,٤٨%).

• وبلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات البحث المختلفة (٥٦) معاملا من مجموع (٧١) معاملا وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الرئيسية الأولى بنسبة (٧٨,٨٧%).

٢- أظهرت نتائج اختبار معاملات الانحدار (التأثير) بين متغيرات البحث ما يأتي:

• هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقوة التنظيمية في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والأداء) وبنسب تفسير (R^2) (٢٣,٤%) (٢٤,٧%) ويتثبت هذا الاستنتاج صحة تحقق الفرضية الفرعية الرابعة بنسبة (٦٦,٧%).

• هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والقلق) وبنسب تفسير (R^2) (٤٦,٢%) (٤٩,٦%) ويتثبت هذا الاستنتاج صحة تحقق الفرضية الفرعية الخامسة بنسبة (٦٦,٧%).

• هناك تأثير ذو دلالة معنوية غير عال لمتغيري القوة التنظيمية وإدارة المعرفة مجتمعين في جميع أبعاد الفاعلية (الروح المعنوية والقلق والأداء) وبنسب تفسير (R^2) منخفضة نسبيا (٣٤,٨%) (٣٥,٥%) (٣٣%) ويتثبت هذا الاستنتاج صحة تحقق الفرضية الفرعية السادسة بنسبة (١٠٠%).

• تؤكد الاستنتاجات الواردة ضمن الفقرة (٢) أعلاه صحة تحقق الفرضية الرئيسية الثانية بنسبة (٧٧,٨%).

ثانياً: التوصيات:

١- الاهتمام بالقوة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في فاعلية المنظمة وذلك من خلال:

• تعزيز القوة الشرعية للمديري وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لإصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

• إنشاء شبكات مناسبة لتدفق المعلومات من وإلى المواقع الأساسية في الشركات عينة البحث لتبادل المعرفة وتدعيم قوة المعلومات.

• تطوير رأس المال الفكري المتمثل بمهارات ومعارف وقابليات المديرين من أجل تعزيز قوة الخبرة في هذه الشركات.

• زيادة قوة الارتباط مع المجموعات المؤثرة داخل وخارج الشركات المبحوثة للاستفادة من معرفتهم وأفكارهم ودعمهم وتعاونهم لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة.

• الاستفادة من المؤهلات والسمات الشخصية للمديرين من أجل كسب ولاء الأفراد العاملين وبالتالي تعزيز موقع القوة المرجعية في الشركات المبحوثة.

٢- السعي إلى إشاعة مفهوم المشاركة بالمعرفة وتسهيل عمليات التعلم التنظيمي يعلها عوامل مؤثرة في فاعلية المنظمة وذلك من خلال:

• تهيئة الأسباب العقلية للإسهام في تكوين آراء واتجاهات تهيء رؤية دقيقة عن محيط الشركات عينة البحث.

• رفع المهارات والقدرات المهنية والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل هذه الشركات.

• التركيز على رفع مستوى المعرفة الصريحة وهي معرفة رسمية ومنظمة يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين، وتشمل المعرفة بالسوق والزبون والاتصالات والتكنولوجيا والموردين والمنافسين وبراءات الاختراع.

٣- الاهتمام بالفاعلية التنظيمية بوصفها احد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة، وذلك من خلال:

• اعتماد مداخل الفاعلية الموقفية (الهدف، والموارد، والعملية الداخلية) ومداخل الفاعلية المتوازنة (أصحاب المصالح، والقيم التنافسية) وذلك من اجل الاستفادة من الطروحات النظرية في هذا المجال.

• السعي إلى تكيف نماذج مدخل القيم التنافسية (النظم المفتوحة، والهدف العقلاني، والعملية الداخلية، والعلاقات الإنسانية) من اجل استخدامها لقياس الفاعلية في الشركات عينة البحث.

٤- السعي إلى تكيف متغيرات القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع من اجل زيادة الفاعلية لهذه الشركات لما تمتلكه من بيئة مناسبة لذلك، ويأتي دور وزارة الصناعة والمعادن كبيراً في المساعدة على تحقيق هذا المسعى.

٥- ليست القوة والمعرفة فقط هما المتغيران الذين يؤثران في الفاعلية وهذا ما أكدته نسب التفسير التي لم تصل في أحسن الأحوال إلى أكثر من (٣٥,٥%) في كل متغير فرعي، ما يدعو الباحث بالتوصية لدراسة

متغيرات أخرى تؤثر في فاعلية شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط ولم تدخل في أنموذج البحث.

٦- أهمية اختبار أنموذج البحث في منظمات عراقية أخرى مثل شركات التأمين أو المصارف أو الجامعات أو في منظمات تجارية أو تربوية أو صحية وغيرها.

٧- استخدام وسائل إحصائية أخرى من اجل اختبار أنموذج البحث ومتغيراته.

وختاماً... نسال الله التوفيق والسداد لنا ولكم والحمد لله رب العالمين.

• ثبت المراجع:

أولاً: المصادر العربية:

• القرآن الكريم

- ١ - آل ياسين، محمد محمد حسن، " إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة، العلاقة والأثر- دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ١٩٩٨.
- ٢ - الجميلي، خميس طلب عباس، " اثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي- دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٤.
- ٣ - الخفاجي، نعمة عباس، " المدخل المعرفي في تحليل الاختبار الاستراتيجي- دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ١٩٩٦.

- ٤ - الصياح، عبد الستار مصطفى يوسف، " تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية- دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة البصرة، ١٩٩٩.
- ٥ - الريشهري، محمد، " منتخب ميزان الحكمة" مكتبة العروة الوثقى، ١٤٢١هـ.
- ٦ - الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.
- ٧ - النعيمي، فلاح تايه، " أثر السلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد- دراسة تطبيقية مقارنة في بعض الجامعات العراقية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال- جامعة بغداد، ١٩٩٦.
- ٨ - درويش، سعد والخفاجي، نعمة، " القوة التنظيمية وأسلوب التعامل مع الخطر"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٥، العدد ٢، ١٩٩٩.

ثانيا- المصادر الأجنبية:

A- Books:

- ١- Alver, E., " Behavioral decision organization", prentice USA, ١٩٧٢.
- ٢- Andrews, P.; Herschel, R.; Baird, J., " Organizational Communication", Boston, Houghton Mifflin Company, ١٩٩٦.

- 3- Bedeian, A.; Zammuto, R., " **Organizations: Theory and Design**", The Dryden press, Chicago, 1991.
- 4- Bobbit, H. and others, " **Organizational behavior: under standing and prediction**", N. J., Prent., 1978.
- 5- Buchanan, D.; Huczynski, A., " **Organizational Behavior**", 3rd ed., London, Prentice-Hall, 1997.
- 6- Carnell, C., " **Managing Change in Organizations**", Prentice Hall, London, 1990.
- 7- Certo, S., " **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment**", Prentice-Hall International, Inc, 1997.
- 8- Daft, R., " **Organization Theory and Design**", 4th ed., USA, DPS Associates, Inc., 2001.
- 9- Drummond, H.; " **Introduction to Organizational Behavior**", New York, Oxford University Press, 2000.
- 10- Etzion, A., " **Modern organization**", Englewood cliffs, N. J. prentice Hall, 1974.
- 11- Griffin, R., " **Management**", 4th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1993.
- 12- Hach, M., " **Organization Theory- Modern Symbolic and Post-modern Perspectives**", Great Britain, 1997.
- 13- Hall, R., " **Organizations: Structure, Process, and outcomes**", Prentice Hall, Englewood cliffs, N. J., 1992.

- 14- Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodsman, R.,
"Organizational Behavior", USA, Southwestern
 College Publishing, 2001.
- 15- Hicks, H.; Gullett, C., **"Organizations: Theory and
 Behavior"**, McGraw-Hall, Inc., Singapore, 1973.
- 16- Hodge, B.; Anthony, W., **"Organization Theory A
 strategic Approach"**, 4th ed., Allyn and Bacon, 1991.
- 17- Hoge, B; Anthony, W., **"Organizations Theory"**, 3rd
 ed., Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1988.
- 18- Luthans, F., **"Organizational Behavior"**, 4th ed.,
 McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1980.
- 19- Mcshane, S.; Glinow, M., **"Organizational Behavior"**,
 McGraw-Hill, Co. Inc, 2000.
- 20- Moorhead, G.; Griffin, R., **"Organizational Behavior"**,
 Boston, Houghton Mifflin Company, 1990.
- 21- Mott, P., **"The characteristic of Effective
 Organization"**, Harper and Row, New York, 1972.
- 22- Narayanan, V.; Nath, R., **"Organizations Theory: A
 strategic Approach"**, Richard D. Irwin, Inc, 1993.
- 23- Nonaka, I.; Takeuchi, H., **"The Knowledge Creating
 Company"**, New York, Oxford University Press, 1990.
- 24- Oldcorn, R.; Parker, D., **"The Strategic Investment
 Decision"**, London, Pitman, 1996.
- 25- Osborn, R.; Hunt, J.; Jauch, L., **"Organizations
 Theory"**, John Wiley and Sons, Inc, 1980.

- 26- Pfeffer, J., " **Organization and Organization Theory**",
Boston: Pitman Publishing, Inc, 1982.
- 27- Pfeffer, J.; Salanick, G., " **The External Control of
Organization**", Harper and Row, New York, 1974.
- 28- Robbins, S., " **Organization Theory: Structure,
Designs and Applications**", 3rd ed., New Jersey,
Prentice-Hall, 1990.
- 29- Robbins, S., " **Organizational behavior**", 9th ed., N. J.,
Prentice Hall, Inc, 2001.
- 30- Row, A.; Mason, R., Dickel, K., " **Strategic
Management and Business Policy**", 2nd ed., Inc.,
Canada, 1986.
- 31- Schermerhorn, J.; Hunt, J.; Osborn, R., " **Organizational Behavior**", John Wiley and sons, Inc,
2000.
- 32- Steers, R., " **Organizations Effectiveness**", New York,
Publishing Co., 1980.
- 33- Stewart, T., " **Intellectual Capital**", New York, 1999.
- 34- Turban, E.; Mclean, E.; Wetherbe, J., " **Information
Technology for Management**", John Wiley and Sons,
Inc., 1999.
- 35- Williams, J.; Dubrin, A; Sisk, H., " **Management and
Organization**", 6th ed., Cincinnati, South-Western
Publishing Co., 1980.

B- Periodicals:

- 1 - Astly, W.; Sochder, P., "Structural Sources of Intraorganizational Power", **Academy of Management Review**, Vol. 9, 1984.
- 2 - Formbrun, C.; Shanley, M., "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management Journal**, 33, 1990.
- 3 - French, J.; Raven, B., "The Bases of Social Power", **Studies in Social Power**, 1909.
- 4 - Georgopoulos, B.; Tannebaum, B., "A Study of Organizational Effectiveness", **American Sociological Review**, 22, 1907.
- 5 - Grant, R., "Toward a Knowledge- Based Theory of the firm", **Strategic Management Journal**, 17, 1996.
- 6 - Hansen, M.; Nohria, N.; Tierney, T., "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", **Harvard Business Review**, March-April, 1999.
- 7 - Hardy, G., "The Nature of Unobtrusive Power", **Journal of Management Studies**, Vol. 22, No. 1, 1980.
- 8 - Hickson, D.; Hinings, C.; Lee, C., C.; Schneck, R.; Penning, J., "Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 2, 1971.
- 9 - Kenny, G.; Wilson, D., "The Interdepartmental influence of managers ", **Journal of Management Studies**, Vol. 21, No. 4, 1984.
- 10 - Koeing, M., "Education for Knowledge Management", **Information Service**, Vol. 19, Issue, I, 1999.

- 11 - Mayo, A., " Memory Bankers", **People Management**, 22 January 22, 1998.
- 12 - O'Neill, R.; Quinn, R., " Application of the Competing Values Framework", **Human Resource Management**, 32, 1993.
- 13 - Pennings, J., " The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 20, No. 2, 1975.
- 14 - Rahim, M." Relationships of Leader Power to compliance and satisfaction with supervision", **Journal of Management**, Vol. 15, No. 4, 1989.
- 15 - Russo, M.; Fouts, P., " Resource-Based Perspective on Corporate Environment Performance and Profitability", **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 3, 1997.
- 16 - Seashore, S.; Yuchtman, P., " Factorial analysis of Organizational Performance", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No. 1, 1967.
- 17 - Tsai, Wenpin., " Social Capital Strategic Relatedness and the formation of Intra organizational Linkage", **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 9, 2000.
- 18 - Tusi, A., " A Multiple-Constituency Model of Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 3

الملحق (١): الاستبانة

السيد المدير المحترم

يهديكم الباحث أطيب تحياته راجيا التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة والتي تهدف إلى إنجاز بحث عن اثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة/ دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أملا منكم الاهتمام لان إجاباتكم وأرائكم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر البحث، علما بان هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط وليس هناك ضرورة لذكر الاسم لان الإجابات ستظهر على شكل أرقام إحصائية.

الباحث

شاكرين تعاونكم مع التقدير

ملاحظة: يرجى تأشير الإجابة المناسبة في الفراغ المخصص في نهاية كل سؤال بوضع الرقم الذي يعبر عما تراه ملائما من المقياس أدناه:

الإجابة					الأسئلة	المتغير
١	٢	٣	٤	٥		
لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما	١٣-١	القوة
واطئة جدا	واطئة	معتدلة	عالية	عالية جدا	١٤- ٣٠	المعرفة
لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما	٣١- ٣٤	الفاعلية

الإجابة	القوة التنظيمية	ولا-
	يحولني موقعي الوظيفي صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل.	١ -
	يمنحني موقعي الوظيفي حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل من قبل المنتسبين.	٢ -
	يمنحني موقعي الوظيفي صلاحيات الطلب من منتسبي الشركة التعاون في قضايا العمل.	٣ -
	يتيح لي موقعي الوظيفي التحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عمل الشركة.	٤ -
	يمنحني قربي من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل الشركة.	٥ -
	يفضل منتسبو الشركة العمل باقتراحاتي لكوني امتلك خبرة مهنية عالية.	٦ -
	أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.	٧ -
	أكسبنتي مواقع العمل السابقة في الشركة خبرات واسعة.	٨ -
	أكسبنتي مشاركاتي السابقة في الدورات التدريبية مهارات متنوعة.	٩ -
	امتك علاقات جيدة مع كافة مراكز اتخاذ القرار تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضائي.	١٠ -
	امتك علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصالح تجعلني أحظى بتأييد المسؤولين في الوزارة.	١١ -
	يرغب منتسبو الشركة إقامة علاقات شخصية معي.	١٢ -
	يؤيدني منتسبو الشركة لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي.	١٣ -
الإجابة	إدارة المعرفة	ثانيا
	معدلات معرفة إدارة الشركة بحجم الطلب ونوعه في سوق الشركة	١٤ -
	تمتلك إدارة الشركة معرفة مسبقة بمقدار استجابة السوق لمنتجاتها.	١٥ -
	إن معرفة إدارة الشركة حول تمييز الزبون للعلاقة والاسم التجاري الخاص بها.	١٦ -
	تمتلك الإدارة تصورات ومعلومات عن درجة ولاء الزبون للشركة.	١٧ -
	تمتلك الإدارة معرفة بنوع الاتصال الوظيفي المطلوب لتنسيق مهام الشركة.	١٨ -
	تمتلك الإدارة معرفة باتصالات الشركة مع الجهات الخارجية.	١٩ -
	تتوفر معرفة في الشركة حول تقنية الاتصالات المحوسبة.	٢٠ -
	تمتلك الإدارة معرفة بما هو جديد في تقنية عمل الشركة.	٢١ -
	هناك معرفة متراكمة بالتقنية الحالية للشركة.	٢٢ -
	تواكب الإدارة تطورات المعرفة التقنية في مجال عمل الشركة.	٢٣ -
	تمتلك إدارة الشركة معرفة بنوعية الموردين المتعاملين معها.	٢٤ -
	تتوفر لإدارة الشركة معرفة بالامكانات المالية والمادية للموردين.	٢٥ -
	إن معرفة إدارة الشركة لقدرات المنافسين لها.	٢٦ -
	تمتلك إدارة الشركة معرفة بالسياسات المستقبلية للمنافسين.	٢٧ -
	تمتلك الإدارة معرفة بأسلوب استثمار براءات الاختراع الداخلية والخارجية في الشركة.	٢٨ -
	تمتلك إدارة الشركة تصورا واضحا عن منتسبيها الذين لديهم براءات اختراع.	٢٩ -
	تتوفر لإدارة الشركة معرفة حول الأشخاص الذين يحملون براءات اختراع في بيتها.	٣٠ -
الإجابة	فاعلية الشركة	ثالثا
	هل أنت راض عن: • عملك • زملائك • رئيسك • الشركة كلها	٣١ -
	تشعر أنك مشدود الأعصاب ومتوتر نتيجة لوظيفتك.	٣٢ -
	تعاني من الاضطراب بسبب ضغط الوظيفة.	٣٣ -
	هل تحقق أداء الشركة في هذه السنة مقارنة بالسنتين الماضية.	٣٤ -