

## واقعية المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة في شركات الاتصال النقالة /دراسة حالة في شركة زين للاتصالات

### Realistic of Ontological perspective for Knowledge creation process in Mobil communication companies/ Case study in Zian telecom company

م.د.حاتم علي عبدالله الحمداني Hatemali8111@Gmail.com

م.م. محمد علي عبدالله الجميلي Free\_b77@yahoo.com

م.م. مروان خلف علي الجميلي Mkaa38@yahoo.com

جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد

#### المستخلص

يمثل البحث الحالي محاولة لتطبيق نظرية خلق المعرفة في البيئة العراقية بشكل عام والاتصالات منها بشكل خاص، منطلقاً من هدف رئيس لتتبع ومعرفة الاسس البنائية لعملية خلق المعرفة، وتحقيقاً لذلك فقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على المدخل الاستنباطي لاشتقاق فرضياته ووفق النظرية الوضعية(الموضوعية).

اختيرت عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات/ الادارة العامة بلغت (72) فرداً، لتمثيل المجتمع المبحوث البالغ (174) فرداً، ومعتمداً على نمذجة المعادلة البنائية لطريقة المربعات الجزئية (SEM-PLS) في تحليل النتائج.

توصل البحث الى ان عملية خلق المعرفة في الشركة المبحوثة تتأثر بالعوامل المنظمة فضلاً عن الجماعية، وان العوامل الفردية لم يكن لها دور في ذلك مما انعكس سلباً على اثر العوامل الجماعية، وبناءً على ذلك اوصى البحث بزيادة الاهتمام من الادارة العليا في تفعيل العوامل الفردية في الشكل الذي يحقق عملية خلق المعرفة الضمنية.

الكلمات المفتاحية: عملية خلق المعرفة، العوامل الفردية، العوامل الجماعية، العوامل المنظمة

#### Abstract

The current research is an attempt to apply of the knowledge creation theory in the Iraqi environment in general and the telecommunication ones in particular, the starting point of the goal chairman of the track and see the Structural foundations for process of knowledge creation, and to this end has been used descriptive and

analytical approach based on deductive approach to derive hypotheses and according to the Objectivism theory. So Selected sample of workers in the Zian telecom/ General Administration of (72) personal to represent the research community's (174)Personal, and based on modeling of structural Equation Modeling ,partial least squares (SEM-PLS) in analysis of the results.

The research found that the process of knowledge creation in the respondent company affected by organizational factors as well as collective (team)factors, and individual factors had no role in it which impacted negatively on the impact of collective factors, and based on that recommended search the increased attention of senior management in the activation of individual factors for which achieves the creation of tacit knowledge.

**Key words:** The process of knowledge creation, individual factors, collective factors, organizational factors.

### المقدمة

تفترض نظرية خلق المعرفة لـ(Nonaka) وزملائه ان المنظمات لا تمتلك الا النزر القليل من المعرفة (الصريحة) ولكنها بذات الوقت تمتلك الكثير من المعرفة والخبرات الموجودة في عقول افرادها (المعرفة الضمنية) فضلا عن المهارات.

وهكذا بداية تعطي تطور عن الدور الاساسي الذي تلعبه عملية خلق المعرفة في بناء منظمات الاعمال لان الاساس فيها هي تحفيز الافراد على اطلاق والتشارك بما يمتلكونه من معرفة وخبرات وتحويلها الى المستوى المنظمي، وباتت الاجابة على السؤال المتضمن اعلاه بـ(ماهية المحفزات والاسس البنائية التي تساعد على ذلك؟) محور الاهتمام في ادارة المعرفة.

ومن متابعة الادبيات، التي تظهر ان الاطار المقترح لعملية خلق المعرفة يحتوي على بعدين: المعرفي (Epistemology) والوجودي (Ontology)، واذ يشير الاول الى خصائص المعرفة والتميز فيه يقوم على بعدي المعرفة (الضمنية والصريحة)، فأن الثاني وهو الالهم يشير الى اساسات (Entities) او محفزات عملية خلق المعرفة والتي تفعلها وتنشطها ديناميكيا. ومنذ تقديم الاطار المقترح من (Nonaka & Takuchi,1995) فقد تعددت المحاولات البحثية لدراسة هذه الاساسات او العوامل<sup>1</sup> وفق المنظور الوجودي، والتي وجدناها في الغالب تركز على منظورات جزئية، فتارة تدرس من منظور الافراد واخرى من منظور منظمي مع اختلاف المستويات والمتغيرات، الا انه لم نجد ما يترجم المنظور

<sup>1</sup> تعددت التسميات لهذا المنظور بـ(الاساسات، المحفزات، الممكنات، العوامل المساعدة) وسوف نستخدم هذه المصطلحات وفق مواقعها المناسبة.

الوجودي الى مستوياته الثلاث (الفرد، المجموعة، المنظمة) الا ببعض الاشارات البحثية التي وجهتنا والهمتنا الافكار الاولى لهذا البحث.

وعليه فإن الاساس الفلسفي لهذا البحث يقوم على دراسة الاسس البنائية لخلق المعرفة وفق مستوياتها الثلاثة المذكورة انفاً، وتأثيرها في عملية خلق المعرفة مستفيداً من نظرية الانظمة العامة لـ (Bertalanffy) بتفرعاتها في بيان اثر هذه العوامل ووفق تسلسل منطقي وموضوعي شامل وجديد وكما تم توضيحه في مخطط البحث الفرضي.

### المحور الاول: الاطار المنهجي

يشتمل الاطار المنهجي في مضامينه على بيان الاسس البنائية التي يستند/ يقوم عليها البحث من تحديد المشكلة البحثية واهمية واهداف البحث فضلاً عن المخطط الفرضي ومتغيرات وفرضيات البحث.

#### اولاً: مشكلة البحث

اشارت الدراسات المبكرة الى ان عملية خلق المعرفة هي عملية مستمرة من التفاعل بين الافراد والمجموعات ضمن المنظمة، وان القدرات التنظيمية لخلق المعرفة هي اكثر الموارد اهمية في استدامة الميزة التنافسية (Choi & Lee, 2002:176) واثبتت من خلال العديد من الدراسات الحديثة (Song, 2008) (Hsu, 2008) (Li et al, 2009) (Chen et al, 2009) (Wen, 2009) (Theriou et al, 2011) (al, 2011) (Andreeva & Ikhilchik, 2011) (Krogh et al, 2012) (Song et al, 2012). وهذا يجعلنا نستذكر الايحاء المقدم من (Davenport & Prusak, 1998) في ان خلق المعرفة والتشارك بها ليست فعلاً طبيعياً وتلقائياً، فالمعرفة غالباً ما توجد في عقول الافراد الذين قد يواجهوا صعوبة في نقلها وتبادلها مع الآخرين ما لم تتوفر المحفزات لذلك (Magnier-Watanabe et al, 2011:18).

وهذه الاشارة انما توجي بأن عملية خلق المعرفة تعتمد على خصائص المعرفة، وان العوامل او الاسس/ المحفزات التي تسهل من ذلك قد تكون (فردية، جماعية، تنظيمية)، اما على المستوى التطبيقي فإن هذه الاشارات تبدو صعبة الفهم، لان عملية خلق المعرفة في شركة زين للاتصالات غير محددة بشكل واضح، وبالتالي ومن منظور شامل فإن البحث الحالي سوف يبحث عن اجابة التساؤل الرئيس له بـ (كيف تتم عملية خلق المعرفة في شركة زين للاتصالات؟) او (ما هي الاسس البنائية لعملية خلق المعرفة في شركة زين للاتصالات؟).

#### ثانياً: اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث في تناوله لمتغيرات لها من الاهمية الاثر الكبير في ميدان ادارة المعرفة، خصوصاً وان الكثير من الباحثين قد تناول هذه العوامل او الاسس بمسميات متباينة ومن منظورات مختلفة، فضلاً عن الجزئية بالاختبارات، اما البحث الحالي فسوف يأخذ المنظور الشمولي ويجمع بين

العوامل (الفردية، الجماعية، المنظمة) على أساس بنائي، لمعرفة كيف تتم عملية خلق المعرفة في شركة زين للاتصالات من خلال تتبع عوامل خلق المعرفة وفق المنظور الوجودي، ومعرفة أي من العوامل أو المحفزات تعمل على تفعيل عملية خلق المعرفة في الشركة المبحوثة.

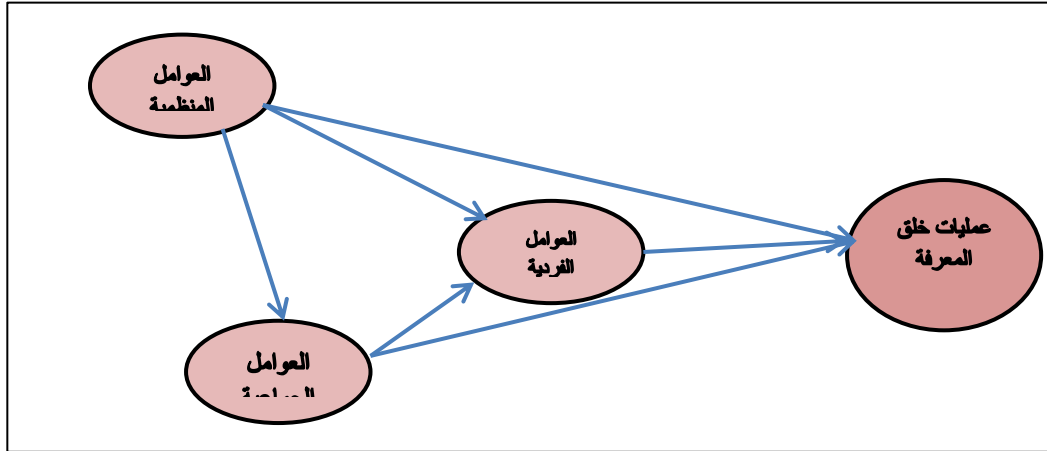
#### ثالثاً: أهداف البحث

لما كانت عملية خلق المعرفة تمثل الأساس لتطور المنظمات سواء كانت بشكلها المدرك أم غير ذلك، فهي تمثل الصورة الكبيرة لتطور المنظمات بالتركيز على عمليات التعلم والتحسين في الأداء بشكله التلقائي، وعليه فإن هدف البحث يتمحور حول:

- أ. معرفة العوامل الفردية التي تفعل من خلق المعرفة
- ب. الاستفادة من العوامل الجماعية، المنظمة التي تعظم وتنشط من هذه العملية.
- ج. معرفة أي من العوامل التي تفعل عملية خلق المعرفة في بيئة الاتصالات النقالة العراقية

#### رابعاً: مخطط البحث

تمثل النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural equation modeling) أسلوباً مهماً في الكشف عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث العلمي، وتوضيحاً لمشكلة البحث الحالي ومساراً لهدفه فقد صُمم مخططاً فرضياً يعكس العلاقات المفترضة بين متغيرات البحث الأربعة، مثلت عمليات خلق المعرفة المتغير التابع والرئيس، بينما مثل المنظور الوجودي (العوامل الفردية والجماعية والمنظمة) متغيرات مستقلة مرة وبنائية مرة ثانية، وكما يعكسه الشكل (1) الذي يبين المخطط الفرضي للبحث.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي<sup>2</sup>

ومن المخطط اعلاه والمعتمد بدوره على مراجعة دقيقة للأدبيات في إدارة المعرفة فإن البحث

<sup>2</sup> مقتبس من غلاف كتاب (Hair et al, 2014) ومتفقاً مع أدبيات إدارة المعرفة المشار إليها في متن البحث.

يتكون من اربعة متغيرات بثلاثة منظورات وكالاتي:

1. العوامل الفردية: وتمثل المنظور الاول الذي يرى ان الافراد هم الاساس في عملية خلق المعرفة بوصفهم من يملكون المعرفة وخصوصا المعرفة الضمنية، وقد تم تكييف نموذج (Chou & Tsai, 2004) لقياس ذلك وتكامله مع نموذج (Hsu et al, 2007) و (Thoms et al, 2008).
2. العوامل الجماعية: وتمثل المنظور التكميلي للمنظور الاول التي تحتوي على التفاعلات والمواقف الجماعية والالتزام وتزيد من فاعلية عملية خلق المعرفة، وقد تم تكييف نموذج (Hsu et al, 2007) وتكامله مع نموذج (lin, 2008) لقياس ذلك وبما يتفق مع توجهات (Nonaka) وزملائه.
3. العوامل التنظيمية: وتمثل المنظور الثالث الذي يركز على الدور المنظمي او التنظيمي في عملية خلق المعرفة من خلال توفير امکانات والعوامل المساعدة التي تزيد من وتنشط التفاعلات في الشكل الذي يعظم من خلق المعرفة، وقد تم تكييف نموذج (Hsu, 2008) وتكامله مع نموذج (Hooff & Huysman, 2009) لقياس ذلك.
4. عملية خلق المعرفة: وتمثل المتغير التابع في المخطط الفرضي والمتغير الاساس في هذا البحث وقد تم تكييف نموذج (Easa, 2012) لقياس ذلك ولأنها طبقت في ذات البيئة وهي البيئة العربية، على الرغم من اختلاف الميدان البحثي.

#### خامسا: فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضية رئيسة مفادها (تعتمد العملية البنائية لخلق المعرفة على مجموعة من العوامل الفردية والجماعية والتنظيمية)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تساهم العوامل الفردية بشكل معنوي في عملية خلق المعرفة.
2. تساعد العوامل الجماعية بشكل معنوي في عملية خلق المعرفة.
3. تساهم العوامل التنظيمية بشكل معنوي في عملية خلق المعرفة من خلال تعزيز العوامل الفردية والجماعية.

#### سادسا: منهجية البحث

اعتمد البحث في توجهاته وتحديد اسسه الفلسفية على النظرية الوضعية (الموضوعية Objectivism)، ووفقا للمدخل الاستنباطي المشتق منها لاشتقاق فرضياته من خلال المراجعة المستفيضة للأدبيات والنظرية المطروحة، معتمدا في ذلك على الاسلوب البنائي.

### سابعاً: مجتمع البحث وعينته

اشتمل مجتمع البحث على الافراد العاملين في شركة زين للاتصالات/ الادارة العامة(دون الادارة العليا) لما لشركات الاتصال من دور بارز في تطبيق الجوانب المعرفية دون الشركات الاخرى، وقد بلغ عددهم(174) فرداً، اختيرت عينة وفق اسلوب المعاينة غير العشوائية (العمدية) لمجموعة من الافراد بلغت(85) فرداً، وزعت عليهم الاستبانات بالطريقة المباشرة وتم استرجاع (72) استبانة كانت صالحة للتحليل.

### المحور الثاني: الاطار النظري

ان نجاح المنظمات في السوق التنافسي وكما اشار اليه العديد من الباحثين واصبحت حقيقة واقعة في هذه الايام يعتمد بشكل كبير على درجة خلق المعرفة، مما يلقي الضوء على اهميتها في اي منظمة او مجتمع على حد سواء، وعليه فإن هذا المحور يقوم بتهيئة الاجابات عن طبيعة خلق المعرفة في منظمة الاعمال على المستوى النظري، فضلاً عن العوامل التي تساعد على خلق المعرفة في الشكل الذي يمكن من اشتقاق الفرضيات.

#### اولاً: عملية خلق المعرفة

##### 1. المفهوم:

عرفت عملية خلق المعرفة بأنها عملية انتاج معرفة جديدة من خلال نشر وتكامل المعرفة الموجودة (Easa,2012:31) في اشارة الى انها عملية مستمرة من خلق والتشارك بالمعرفة التي يقوم بها الافراد لكي تصبح المعرفة متاحة ومنتشرة في جميع اجزاء المنظمة (Nejatian et al,2013:107). ومن منظور فردي فقد عرفت بأنها تجاوز للذات وعملية مستمرة التي من خلالها يمكن للفرد ان يكتسب معرفة جديدة بتجاوز ذاته القديمة الى الذات الجديدة (Yang et al,2010:233) وضمن ذات السياق لكن بمنظور منظمي اشار اليها (Choi & Lee, 2002:176) بأنها عملية مستمرة من تفاعلات الافراد والمجموعات ضمن المنظمة للتشارك بالمعرفة الصريحة والضمنية.

ومن الجدير بالذكر ان تعريفات عملية خلق المعرفة تختلف باختلاف المنظور الاقتصادي والتكنولوجي والاداري، لكن ما يهمننا في هذا المجال هو المنظور الاخير مع عدم تناسي دور المنظورات الاخرى، واذا ما اردنا الرجوع قليلا الى التعريف الاساس للمعرفة والقاضي بأنها "تعديل المعتقدات الصحيحة" (Nonaka & Takuchi,1995:3) فقد اشار (Song,2008:89) بانها قدرة



- التذويت (Internalization): وهي نهاية الدورة للعمليات التحويلية الاربعة، وفيها يتم تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية جديدة من خلال مشاركة الافراد بها وتعلمها لإنتاج اشكال جديدة من المعرفة من خلال التعلم التنظيمي مثل برامج التدريب التي يمكن ان تساعد المتدربين على تعلم مهارات جديدة ومفهومة اكثر(التعلم من خلال الفعل Learning by doing).

وبالتالي فإن ما يهمنا في هذه العمليات هو المنظور الوجودي لها وليس العمليات بحد ذاتها، فالمعرفة تخلق وتتجدد من خلال تدفقها بين المستويات المنظمة المختلفة وما بين الافراد والمجموعات (Hosseini, 2011: 264). وتمثل التناقضات بين المستويات الوجودية في العملية الجدلية (الافراد، المجموعة، المنظمة) ينبوع الحياة للمعرفة الجديدة ان صح التعبير، لان المعرفة تبدأ بالمستوى الفردي وعندئذ تكون ذاتية (متعلقة بالافراد) وتتجذر في معتقداتهم والنظم القيمية وتتطور بنشاط ضمن سياق محدد من التفاعلات الاجتماعية في المجموعة وفي علاقتها مع المجاميع الاخرى وصولاً الى المستوى المنظمي الشامل (Jackson, 2005: 190). بمعنى ان قيمة المعرفة تخلق من خلال التداؤبية الحاصلة بين حاملي المعرفة (الافراد والمجموعات) ضمن السياق الداعم (Ba)<sup>3</sup> او المنظمة (Hosseini, 2011: 264). وعليه فإن الذي يستقرأ العمليات الاربعة يستطيع ان يستنبط ان الفلسفة الاساسية فيها تتجسد في ان التنشئة تمثل عملية لخلق المعرفة الفردية من خلال التفاعلات المباشرة التي اكثر ما تكون بطرق غير رسمية، بينما يمثل التجسيد الطريق الامثل لتطوير المعرفة الجماعية والمنظمة من اساسها البنائي (معرفة الافراد) وتوثيقها، فضلاً عن ذلك فإن عملية الجمع تمثل خلق المعرفة التنظيمية داخل المنظمة (بوصفها تتعلق بالمعرفة الصريحة) على خلاف التذويت الذي يمثل التغذية العكسية لتشكيل معرفة فردية مرة اخرى، وهكذا تستمر دورة التحولات ضمن منظورات وجودية محققة معرفة تراكمية على جميع المستويات وبالتالي يمكن لنا من استخلاص الجدول (1) الذي يمثل ترجمة مبسطة للشكل (2) الذي يمثل بدوره نموذج خلق المعرفة، ويحتوي في مضامينه التركيز على العمليات الاربعة والمنظورات التي تمثلها:

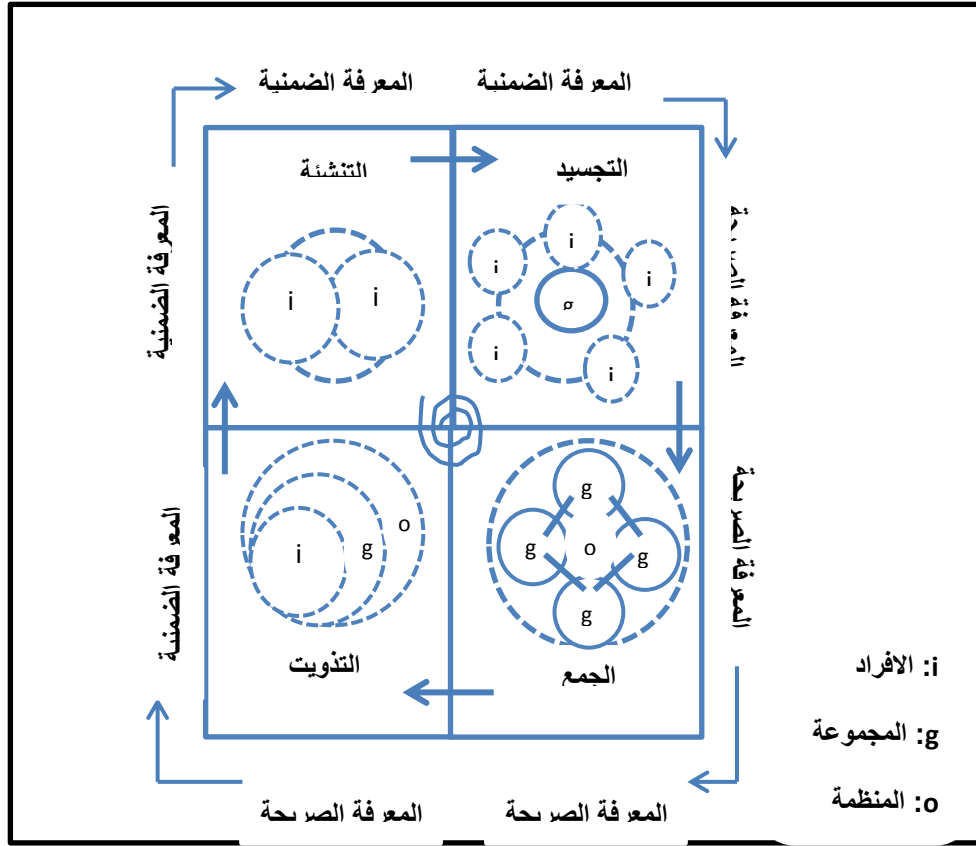
جدول (1) عمليات خلق المعرفة وفق منظوراتها الوجودية

| ت | العملية | المنظور | الطرق |
|---|---------|---------|-------|
|---|---------|---------|-------|

<sup>3</sup> (Ba) كلمة يابانية تعني بيئة خلق المعرفة او السياق الداعم.

|   |         |                |                  |
|---|---------|----------------|------------------|
| 1 | التنشئة | فردية / جماعية | غير رسمية        |
| 2 | التجسيد | جماعية/ منظمة  | غير رسمية/ رسمية |
| 3 | الجمع   | منظمية         | رسمية            |
| 4 | التذويت | منظمية/ فردية  | رسمية/ غير رسمية |

المصدر: اعداد الباحثين



شكل (2) التطور الحلزوني لعملية التحول المعرفي و التجاوز الذاتي لنموذج Nonaka & Konno

**Source:** Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru(1998)" The concept of " Ba": Building a foundation for Knowledge Creation", *California management review*, Vol.40, No.3, p40.

## 2. المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة

ان المتتبع للأدبيات في ادارة المعرفة يمكنه من ملاحظتها انها تركز في خصوصيتها على عمليات خلق المعرفة كما ذكر انفا، وهذه العمليات انما تركز اساسا على عمليتين اساسيتين هما(الخلق والتشارك) في اشارة الى ان الخلق يتضمن الاكتساب وبناء المعرفة الجديدة وتطبيقها بينما يمثل التشارك على تحويل ونشر وتوزيع المعرفة. وبهذا الشأن كان بداية استنكار الايحاء المقدم من(Davenport & Prusak,1998) والمشار اليه في المشكلة البحثية في ان التشارك بالمعرفة ليس فعلا طبيعيا وان المعرفة الموجودة في عقول الافراد من الصعب اعطاها واستقبالها(بحسب المرسل والمتلقي) مالم تتوفر المحفزات او الاليات المنهجية للتبادل، وان السبب في ذلك يعود الى خصائص المعرفة والى توافر المحددات الفردية والمنظمية (Magnier-Watnabe et al,2011:20). ولما كانت طاقة المنظمة في الحصول على المعرفة تعتمد على قابليتها في اكتساب وتطبيق المعرفة الموجودة، وكذلك القابلية على انتاج المعرفة الجديدة (Bun & CHOPIN,2014:667). ما جعل(Nonaka et al,2000) يقدم مقالته الشهيرة ( المنظمة ككيان لخلق المعرفة: المنظور الجديد لنظرية المنظمة) في اشارة الى اهمية توافر الاسس والعوامل البنائية لخلق المعرفة. ولما كانت المعرفة هي الموجود اللاملموس المتوافر والمطور على مستويات الافراد، المجموعة، المنظمة (Janus-Hiekkaranta,2009:33). فلا بد من الاشارة الى ان ( Chou & Tsai, 2004:205) اشاروا الى ان منذ ان قدم(Nonaka & Takuchi,1995) نموذجهم المقترح فلم تبحث هذه العوامل او المحفزات ان صح التعبير وفقا للمنظور الوجودي على الرغم من انهم قد حددوا بيئة خلق المعرفة(Ba)، فضلا عن بعض الباحثين الذين اخذوا هذه العوامل بشكل منفرد (Nonaka et al,2000b)(Choi,2006)(Krogh et al,2012)(Bun & CHOPIN,2014) فعلى سبيل المثال يشير(Walsh et al,2008:264) انه على الرغم من ان المعرفة تتطور من الافراد وتصبح كجزء من الشبكة المعرفية للمنظمة فأنا سوف نأخذ خلق المعرفة على المستوى التنظيمي على حد قوله. والجدول(2) يوضح هذه التوجهات المشار اليها مسبقا وفق منظوراتها:

جدول(2) توجهات الباحثين حول المنظور الوجودي للمعرفة

| ت | الباحث             | المنظور | المتغيرات                                     | المتغير التابع |
|---|--------------------|---------|-----------------------------------------------|----------------|
| 1 | Lee & Choi, 2000:6 | منظمية  | الهيكل التنظيمي/ الثقافة المنظمة/ الافراد/ IT | خلق المعرفة    |
| 2 | Chou & Tsai,       | فردية/  | التشارك/ ادراك المعرفة/ العوامل المنظمة       | خلق المعرفة    |

|                      |                                                                                                                                                                                                 |                |                                |    |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------|----|
|                      |                                                                                                                                                                                                 | منظمية         | 2004:207                       |    |
| خلق المعرفة          | الرؤية العامة/ الهيكل التنظيمي/ القيادة                                                                                                                                                         | منظمية         | Nonaka et al, 2006:1186        | 3  |
| استدامة الجودة       | تقديم الدعم من الادارة/ توافر الموارد/الاهداف القابلة للتحقق/ الثقة                                                                                                                             | شمولي          | Choo et al,2007:921            | 4  |
| عمليات خلق المعرفة   | الرؤية الواضحة/ الثقة المتبادلة/ المحاوره/ التنوع/ أنشطة المعرفة/ السياق الداعم/ تقييم المعرفة                                                                                                  | شمولي          | Song,2008:89                   | 5  |
| الفاعلية المنظمة     | IT/ هيكل/ ثقافة                                                                                                                                                                                 | منظمية         | Wen,2009:364                   | 6  |
| خلق المعرفة          | عمليات التعلم/ الاتصالات المستمرة/ التفكير المنفتح/ التنوع/ التعاون بين الاقسام/ ديناميكية التشارك/ تطبيق المعرفة/ التعاون مع الخارج/ الثقة/ القيادة/ خلق الرؤية والمناخ الداعم/ نظام المعلومات | فردية/ منظمة   | Yoon et al,2009:61             | 7  |
| عمليات ادارة المعرفة | IT/الهيكل التنظيمي/ الثقافة المنظمة                                                                                                                                                             | منظمية         | Allameh et al,2011 :1216       | 8  |
| الاداء المدرك        | العوامل الفردية/ الخصائص الفردية/دعم IT/ تعزيز ادارة المعرفة/ العوامل التنظيمية                                                                                                                 | شمولي          | Huang et al,2011:68            | 9  |
| خلق المعرفة          | الثقافة/Ba/ القيادة/ الرقابة/ انماط العمل                                                                                                                                                       | منظمية         | Magnier-Watanabe et al,2011:18 | 10 |
| خلق المعرفة          | الدعم/ الثقافة/ المكافآت والتشجيع/الموارد/ التشارك/ الاتصالات/ التعاون/ الثقة، اتجاهات الافراد                                                                                                  | منظمية/ جماعية | Song et al,2011:75             | 11 |
| فاعلية ادارة المعرفة | القيادة/ الثقافة المنظمة/IT/ استراتيجية KM/ الافراد                                                                                                                                             | منظمية         | Theriou et al, 2011 :106       | 12 |
| عمليات خلق المعرفة   | الثقافة المنظمة/ الهيكل التنظيمي/ الافراد/ IT                                                                                                                                                   | منظمية         | Nejatian et al, 2013 :108      | 13 |
| عمليات ادارة المعرفة | القيادة/ الثقافة/ الهيكل/ التعلم/تكنولوجيا المعلومات                                                                                                                                            | منظمي          | Bun & CHOPIN, 2014:667         | 14 |

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على المصادر المشار اليها.

ويلاحظ من الجدول ان بعض الباحثين قد انطلق من منظورات فردية مفسرين بذلك العوامل التي تؤثر على خلق المعرفة، وبالتالي فإن البحث الحالي سوف يدرس العوامل التي تساعد على خلق المعرفة وفق منظوراتها الثلاث للأسباب الاتية:

1. ان البناء النظري والبحوث التجريبية قد اخذت العوامل التي تؤثر على عمليات خلق المعرفة بشكل منفرد (فردية او جماعية او منظمية).
2. يتكامل البحث في بيان اثر العوامل الفردية والجماعية والمنظمية وفقا لتسلسل منطقي وموضوعي جديد وشامل يشمل (الخلق والتشارك) وكما تم توضيحه في مخطط البحث الفرضي.
3. تنوعت هذه العوامل بين ما يركز على المعرفة الضمنية وما يركز على المعرفة الصريحة، وباعتقادنا فهي من اهم الاسباب التي تتعلق باختيار البحث فيما يتعلق بالجمع بين بعدي المعرفة، وليكون البحث اكثر شمولية في فلسفته وهو ما اشار اليه (li et al,2009:441) ايضا.

#### ثانيا: العلاقات واشتقاق الفرضيات

قدم العالم الاحيائي (لودوغ فون بيرتلانفلي Ludwig Van Bertalanffy) عام 1950 نظرية الانظمة العامة في محاولة لشرح الظواهر في العلوم الاجتماعية والطبيعية، ووفقا لهذه النظرية فإن النظام هو اي شيء ذو علاقة متبادلة مع اجزاء اخرى ضمن البيئة، وكل جزء من النظام سوف يؤثر على الاجزاء الاخرى وايضا يعتمد كل جزء على النظام بالكامل (Hatch,1997:35). وبحسب (Luhhman) فإن كل شيء ليس جزءا من النظام فهو ينتمي الى بيئته، وان كل نظام يعتمد على الانظمة الاخرى في تفعيله وتنشيطه ديناميكيا (Kimmerle et al,2010:35). فضلا عن ذلك فقد كامل هذه الافكار العالمان التشيكيان (Maturura & Verale) اللذان حاولا الاجابة عن سؤال مفاده "ما هو الكائن الحي" وكانت اجابتهم في ذلك ان الكائن الحي هو من يعيد بناء ذاته وان اعادة البناء اطلق عليها بـ (Autopoiesis) (Seidl,2004:2).

وطبقا لهذه الافكار، فإن استعمال نظرية الانظمة في العلوم الادارية سوف تقدم خارطة للنظام المنظمي وتشكل العلاقات بين المنظمة وبيئتها فضلا عن المنظمة ومكوناتها والمكونات الفرعية الاخرى (Merker,1985:187). وبالتطبيق على ميدان ادارة المعرفة وكما يشير (Nonaka et al,2000 b:14) في عملية خلق المعرفة فإن الفرد لا يستطيع ان يكون حرا في منظمته، فكل جزء في المنظمة يؤثر ويتأثر بالأجزاء الاخرى. وطبقاً للنظرية اعلاه فإن هنالك نوعين من الانظمة وهما النظام المعرفي والنظام الاجتماعي، اذ تمثل الاتصالات والعلاقات العمليات للنظام الاجتماعي بينما تمثل العمليات الادراكية نوع من العمليات للنظام المعرفي (Kimmerle et al,2010:35). وبحسب النظام الاول فإن المعرفة تخلق من خلال الافراد وبمساعدة ادوات تكنولوجيا المعلومات، وبحسب الثاني فإن التفاعلات الاجتماعية والاتصالات والتعاون هي مركز خلق المعرفة، لان المعرفة تصبح نتيجة لأفعال

المجتمعات او الانظمة المختلفة في ذات البيئة او السياق ذاته (Janus-Hiekkaranta, 2009:38). لان الانظمة الحية هي انظمة معرفية ، واذا اخذنا الفرد ككائن حي فهو عبارة عن عملية معرفية او ادراكية (Seidl,2004:3). ومن ثم فإن النظام الاجتماعي مثل المنظمة الذي يشار له بنظرية الانظمة المتدرجة (Hierarchy of Systems) لـ (Boulding,1956) والتي تبثق من نظرية الانظمة العامة (Bertalanffy,1968:28) (Hatch, 1997:36) سوف تحدد الروابط الممكنة والاتصالات بين اجزاءها، وهذا يعني ان النظام الاجتماعي سوف يؤسس كيفية حدوث الاتصالات في مكان ما. وهو احد الافتراضات الاساسية لنظرية خلق المعرفة التي اشار اليها (Nonaka et al,2000:2) في ان المنظمة كائن ديناميكي الذي ينشط التفاعلات بين الافراد من جهة والبيئة من جهة اخرى. وتصبح المنظمة وفقا لذلك ليس مكنة لمعالجة المعلومات فحسب وانما كيان الذي يخلق المعرفة من خلال تهيئة (Ba) المفترضة من خلال الافعال والتفاعلات (Huang,2009:430). وهو ما اشار اليه (Jackson,2005:190) نقلا عن (Eckoff & Gharajadaghi, 1996) في اهمية النموذج النظمي - الاجتماعي في ادارة المعرفة<sup>4</sup>. مع الاشارة الى ان (Ba) تعني مكان او بيئة خلق المعرفة، التي قد تكون مادية (مكتب) او عقلية (التشارك بالخبرات والافكار) او قد تكون افتراضية (الشبكات) وتوجد في مستويات الافراد، المجموعة، المنظمة، وتتمثل (Ba) الافراد بالفريق، و (Ba) الفريق بالمنظمة (Hautala,2011:7).

وبناء على ذلك ومن منظور داخلي وحسب نظرية (Autopoiesis) فإن الفرد سوف يطور ذاته ويعيد انتاج المعرفة والخبرات من خلال التفاعلات، وبذات الوقت سوف يعمل على زيادة التفعيل وتنشيط الانظمة الاخرى (الافراد الاخرين) وهو ما اشارت اليه عملية التنشئة ضمنا فضلا عن انها اساس النظام المعرفي اعلاه، ليتحقق بالنهاية نظاما جديدا ومتقنا مع نظرية الانظمة المتدرجة المشار اليها اعلاه ايضا يسمى هذا النظام بـ (المجموعة)، ولتبدأ سلسلة جديدة من اعادة البناء الذاتي، وبذات الوقت اثارة الانظمة (المجاميع الاخرى) وزيادة التفعيل والتنشيط الديناميكي للنظام الاشمل (المنظمة) محققا تصور عن كيفية خلق المعرفة في المنظمة وكما اشار اليها (Nonaka) وزملائه، وهو ما اشار اليه (Voncouver,1996:166) لأهمية نظرية الانظمة وتفرعاتها في تفعيل السلوك التنظيمي. مع عدم نسيان الجانب العكسي او التغذية العكسية التي يمكن ان يلعبه النظام الكامل (بزيادة وتفعيل اجزائه

<sup>4</sup> اشار (Eckoff & Gharajadaghi,1996) الى ان هنالك ثلاثة نماذج يمكن ان ترى المنظمة بها: الاول النموذج المحدد Deterministic الذي يرى المنظمة كمكنة، والثاني النموذج العضوي Animated وفيه فان المنظمة تصبح ككائن عضوي بدون (قلب، كبد، رئة)، اما الثالث فهو النموذج النظمي - الاجتماعي الذي يرى المنظمة بشيء مفيد بمستوياته الثلاثة (الافراد، الجماعة، المستوى الشامل).

سواءا على الانظمة الفرعية(الفرد، المجموعة) وهو اساس الفلسفة التي استند عليها البحث الحالي في ان الافراد هم الاساس المعرفي ويبقى دور المنظمة يشتمل على الجانب الاداري (Yang et al,2010:233) (Rechberg & Syed,2013:829) (Krogh et al,2012:291). لان التعلم ونشر المعرفة هو جوهر عملهم (Janus-Hiekkaranta, 2009:31).

وبهذه المنطلقات تتضح الافكار والفلسفة الاساسية للبحث في ان الاساس البنائي لعملية خلق المعرفة تتضمن بالعوامل او الاساسات الفردية، او اهمية ودور العنصر البشري في خلق المعرفة التي تنتمي بدورها الى نظام اكبر يمكنه من ان يزيد فاعلية خلق المعرفة وهو ما يتمثل بالعوامل الجماعية لان الاساس في ذلك وكما يوضحه (Nonaka et al,2000:2) انه من الصعب فهم عملية خلق المعرفة مالم تفهم طبيعة الفعل البشري والطبيعة المعقدة للتفاعلات البشرية. ومن ثم تتحقق الصورة الاكبر للنظام الاشمل (المنظمة) او العوامل المنظمة، وهذا انما يوحي الى طبيعة التفاعلات التي تحدث تبعا للعمليات التحويلية المشار اليها انفا، وذلك لان هذه التفاعلات تتحدد من خلال الوقت والمكان والمشاركين وبيئاتهم المختلفة والثقة بينهم (Hautala, 2011:7). وبالتالي فقد استنتجت الابحاث السابقة ان هذه التفاعلات تحتاج الى اليات او محفزات التي تسهل من خلق المعرفة (Song,2008:89)، لان هذه المحفزات لديها قوة التوجيه لإدارة المعرفة في المنظمة، وتشجيع الافراد على اطلاق العنان لأفكارهم ومعرفتهم والتشارك بها مع الاخرين لينتج نمو للمعرفة بشكل متزامن ومتعاضم (Nejatian et al,2013:107) وبالتالي يمكننا من اشتقاق الفرضية الرئيسة للبحث (تعتمد العملية البنائية لخلق المعرفة على مجموعة من العوامل الفردية والجماعية والمنظمية) وهذه الفرضية انما تفسر وتعطي الاجابة في ان المنظمة والفرد ينموان معا في عملية خلق المعرفة (Nonaka et al,2000:3).

اما من الناحية التفصيلية فأن المتتبع لأدبيات ادارة المعرفة يمكنه من ملاحظة ان(Nonaka) وزملائه كانوا قد شددوا على (Autonomy) او الاستقلال الذاتي في اشارة الى ان الحوافز الفردية تبعث باتجاه ابتكار معرفة جديدة، واعتبروها محفزا اساسيا فيها، لان المعرفة تمتلك وتفهم من خلال الافراد وتعالج لتتحول الى معرفة كامنة لدى الافراد الاخرين (Theriou et al,2011:11) (Gorry,2016:59). ولان هذه المعرفة لا يمكن التعبير عنها الا من خلال العوامل الفردية (Adenfelt & Lagerstrom,2006:192). وبالتالي يمكن لنا من اشتقاق الفرضية الفرعية الاولى) تساهم العوامل الفردية بشكل معنوي في خلق المعرفة الجديدة). محققة الاجابة والتفسير لأهمية العوامل

الفردية في جميع مقالات (Nonaka) وزملائه. فضلا عن الباحثين الذين تناولوها بشيء من التفصيل (Yoon et al,2009)(Chou & Tsai,2004).

وتتابعاً مع أساس الفرضية الأولى وأهمية التفاعلات بين الأفراد وهو ما يتمثل بجزئية أساسية من (Ba) التي تتفق مع الميزة الأولى من الأنظمة الفرعية التي أطلقت عليها (Hatch,1997:35) في أن الأجزاء المترابطة من النظام تعتمد الواحدة منها على الأخرى، وب تأكيد من (Parent et al,2000:48) في أن المعرفة تخلق من أهم مورد لها وهو الجماعة والتي قد تكون جماعات ممارسة، أو فرق عمل، أو مجاميع تركيز. ومتفقة مع نظرية الشبكات الاجتماعية لـ (Granovetter,1985)<sup>5</sup> (Weck, 2006:253) وبالتالي يمكن من اشتقاق الفرضية الفرعية الثانية (تساعد العوامل الجماعية بشكل معنوي في خلق المعرفة من خلال دعمها للعوامل الفردية).

أما الأبحاث التي تناولت العوامل الممكنة أو عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة فقد شددت على العوامل المنظمة (الاستراتيجية، قيم الإدارة العليا أو القيادة، الهيكل، الثقافة، دعم تكنولوجيا المعلومات) على الرغم من تناول عوامل أخرى من بعض الباحثين، إلا أن هذه العوامل اتفق عليها معظم الباحثين، ولأن هذه العوامل تعزز من الخلق الفاعل للمعرفة على مستوى المنظمة بالكامل فضلاً عن توفير الممكنات التي تسهل من خلق المعرفة وهو ما أشارت إليه الدراسات المذكورة في الجدول (2)، فضلاً عن (Gorry,2016)(Chen et al,2010) الذين أشاروا بالقول بينما أن المستوى الفردي هو الأساس في خلق المعرفة فإن العوامل المنظمة (التنظيمية) تلعب دوراً أساسياً في توسيع وتوضيح هذه المعرفة. لأن المنظمة تستطيع إنجاز الأشياء التي ليس بمقدور الأفراد إنجازها (Yang et al,2010:232). وهي تتكامل مع الميزة الثانية للأنظمة الفرعية في أنها تحتاج إلى التكامل والتنسيق، وبكلمات أخرى فهي تحتاج إلى التنظيم أو العوامل التنظيمية، ولتحقق لنا إمكانية اشتقاق الفرضية الفرعية الثالثة (تساهم العوامل المنظمة بشكل معنوي في عملية خلق المعرفة من خلال تعزيز قوة العوامل الفردية و الجماعية) على اعتبار أن المنظمة سوف توفر العوامل التي تساعد الأفراد على تجاوز ذاتهم من خلال خلق المعرفة.

وإن تكامل هذه التوجهات الثلاثة يقود إلى إمكانية الحل للفرضية الرئيسة المذكورة آنفاً تحت فكرة أن تكامل الأفكار لكل من نظرية الأنظمة العمومية وتفرعاتها (الأنظمة المتدرجة و Autopoiesis)، لأن

<sup>5</sup> تقوم نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory) على أساس أن الموارد العلائقية تمثل مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وأن غالبية السلوك يفهم من خلال تجسيده في الشبكات أو العلاقات البين شخصية لأفراد الجماعة، وبكلمات أخرى أن التركيز الأساس هو على العلاقات.

أحد أهم الأهداف لها هو التكامل بين الأجزاء (Bertalanffy,1968:38) وهو تفسير القول الذي أشار إليه (Nonaka et al,2000:3) في أن الأفراد في المنظمة (Ba) يستطيعون من تجاوز ذاتهم إذا استطاعت المنظمة أن توفر لهم إمكانات التجاوز، والنتيجة سوف يستطيعون أن يغيروا ذاتهم وذات الآخرين في المنظمة والمنظمة بذات الوقت محققة الأساس الفلسفي لعملية خلق المعرفة.

### المحور الثالث: الإطار العملي

استند البحث في جزئياته على فرضية رئيسة اشتملت على مساهمة عوامل المنظور الوجودي في عملية خلق المعرفة بشكل كلي، ومدى مساهمة كل عامل في عملية خلق المعرفة بشكل تفصيلي، ومن أجل اختبار مخطط البحث فإن ذلك يتطلب منا الإفصاح عن أهمية كل عامل من هذه العوامل من خلال الكشف عن إدراك عينة البحث له باستعمال التحليل الوصفي، ومن ثم اختبار الفرضيات بشكلها التفصيلي والكلي وكالاتي:

#### أولاً: التحليل الوصفي

يكشف التحليل الوصفي عن مدى تطبيق المتغير أو العامل وأهميته في المجتمع البحثي من خلال إدراكات عينة البحث له، على الرغم من أن الأبحاث العالمية بدأت باستعمال التحليل العاملي (Factor analysis)، وهذا في العينات الكبيرة ( $N > 200$ )، ولأن عينة البحث من النوع الصغير فسوف نكتفي بالتحليل الوصفي وكما يظهره الجدول (3) الذي يظهر بدوره الآتي:

1. يتبين أن هنالك إدراك عال من عينة البحث لأهمية العوامل الفردية، انعكست بمدى إجاباتهم حول هذا العامل من خلال الوسط الحسابي العالي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري المنخفضين جداً، وهو ما يؤشر الانسجام العالي بين إجابات عينة البحث، فضلاً عن الأبعاد الفرعية التي تشكله.

جدول (3) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

| المتغيرات                            | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|--------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|
| العوامل الفردية<br>(PF) <sup>6</sup> | 4.302         | 0.652             | 15.15%           |
|                                      | 4.212         | 0.450             | 10.68%           |
|                                      | 3.747         | 0.674             | 17.98%           |
| إجمالي العوامل الفردية               | 4.087         | 0.445             | 10.88%           |

<sup>6</sup> العوامل الفردية Individual Factors

|                                |                        |       |       |        |
|--------------------------------|------------------------|-------|-------|--------|
| العوامل                        | الموقف الجماعي         | 3.603 | 0.538 | %14.93 |
| الجماعية (GF) <sup>7</sup>     | التفاعلات              | 3.681 | 0.574 | %14.61 |
| اجمالي العوامل الجماعية        |                        |       |       |        |
| العوامل                        | دعم الإدارة العليا     | 4.072 | 0.451 | %11.07 |
| المنظمية (OF) <sup>8</sup>     | الاستراتيجية الابداعية | 4.269 | 0.468 | %10.96 |
|                                | الهيكل                 | 4.205 | 0.583 | %13.86 |
|                                | الثقافة                | 4.502 | 0.527 | %11.70 |
|                                | تكنولوجيا المعلومات    | 4.569 | 0.568 | %12.43 |
| اجمالي العوامل التنظيمية       |                        |       |       |        |
| عمليات خلق                     | التنشئة                | 4.616 | 0.486 | %10.52 |
| المعرفة                        | التجسيد                | 4.130 | 0.508 | %12.30 |
|                                | الجمع                  | 4.164 | 0.616 | %14.79 |
|                                | التنويت                | 3.884 | 0.437 | %11.25 |
| اجمالي عمليات خلق المعرفة      |                        |       |       |        |
| متغيرات رئيسة (الدرجة الثانية) |                        |       |       |        |
| متغيرات فرعية (الدرجة الاولى)  |                        |       |       |        |

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

2. يظهر الجدول اهمية العوامل الجماعية التي حققتها ادراكات عينة البحث والتي لم تكن بمستوى اهمية العوامل الفردية من خلال الوسط الحسابي العالي الاهمية، فضلا عن الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، ليعكس انسجام اجابات عينة البحث حول مؤشرات هذا العامل.
3. حققت العوامل المنظمة ادراكا عاليا جدا لدى عينة البحث، وهو ما يمكن ملاحظته من قيم الاوساط الحسابية العالية جدا لأبعاد هذا المتغير فضلا عن الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين جدا، ما يعكس التشتت المنخفض جدا وتحقيق الانسجام العالي جدا بين اجاباتهم واهتماماتهم بأهمية هذا العامل.
4. ظهر ان عينة البحث في شركة زين للاتصالات تدرك اهمية عملية خلق المعرفة، من خلال ما مؤشر في اجاباتهم حول اهمية هذا العامل الذي عكسها الوسط الحسابي العالي لإجاباتهم، فضلا

<sup>7</sup> العوامل الجماعية Group Factors

<sup>8</sup> العوامل التنظيمية Organizational Factors

<sup>9</sup> عملية خلق المعرفة Knowledge Creation Process

عن التشتت المنخفض جدا لإجاباتهم، وبكلمات أخرى فإنه يؤشر الانسجام العالي لإجابات عينة البحث حول أهمية هذا العامل في منظمتهم.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات

تتطلب الرؤية الشاملة للبحث العلمي الكشف عن جميع العلاقات والارتباطات بين متغيرات البحث لاختبار وفحص مخطط البحث بشكله الاجمالي وفق الاسلوب البنائي، محققاً فيه الاجابة عن الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لأنها تعطي الصورة الشاملة عن مخطط البحث وتوضح كافة المتغيرات وما مدى تأثير بعضها بالبعض الآخر في ذات الوقت، فضلاً عن الكشف عن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج والتي تعد بديلة لاختبارات الصدق والثبات الأخرى، وكان بداية الكشف والتأكد من مؤشرات جودة المطابقة لغرض معرفة مدى صحة أو دقة المخطط المفترض<sup>10</sup> ومتغيراته الفرعية، وكما في الجدول (6):

جدول (6) مؤشرات جودة المطابقة لعوامل المنظور الوجودي في عملية خلق المعرفة

| المؤشر المستخدم   | الثبات المركب<br>Composite reliability | معدل التباين المستخرج<br>Average variance extracted <sup>11</sup> | قرار الباحثين |
|-------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------|
| معيار المقارنة    | 0.90- 0.70                             | 0.50>                                                             |               |
| العوامل الفردية   | 0.82                                   | 0.61                                                              | قبول النموذج  |
| العوامل الجماعية  | 0.85                                   | 0.74                                                              | قبول النموذج  |
| العوامل المنظمة   | 0.78                                   | 0.51                                                              | قبول النموذج  |
| عملية خلق المعرفة | 0.88                                   | 0.65                                                              | قبول النموذج  |

المصدر: اعداد الباحثين بناءاً على نتائج برنامج (SMART PLS,3)<sup>12</sup>.

وعند قراءة المؤشرات الموضحة بالجدول المذكور انفا يتبين ان النموذج البحثي يتميز بجودة مطابقة لمتغيراته وقد دخل جميعها ضمن الحدود المقبولة مما تعطي مؤشرات قوية لمصادقية النموذج وثباته. وعليه يتهيأ الطريق لعرض وتحليل مخطط البحث الذي تظهر نتائجه في الشكل (2) الذي يظهر المؤشرات الآتية:

1. لمعرفة التأثير الكلي لكل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وكما يظهره الشكل (2)، يبدو ان عمليات خلق المعرفة اعتمدت اعتماداً شبة كلياً على متغير العوامل المنظمة، وهو ما

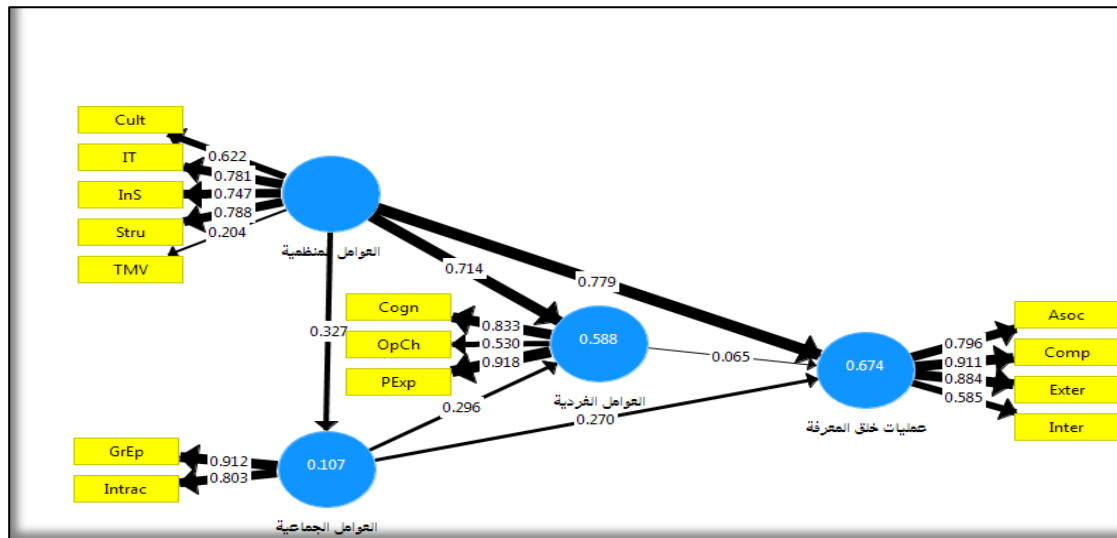
<sup>10</sup> مصدر المؤشرات A", Marko.(2014), Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, "Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, Inc, USA.

<sup>11</sup> هو مؤشر لقياس صدق التقارب (Convergent Validity)

<sup>12</sup> ملاحظة: يعد برنامج (SMART PLS) من افضل البرامج الاحصائية لتمثيل النمذجة بالمعادلات البنائية، ويتعامل مع العينات الصغيرة (N<100) على خلاف حزمة (AMOS) التي تتعامل مع العينات الكبيرة (N>200).

مؤشر حسب معامل المسار الغامق بينهما<sup>13</sup>، مما حقق زيادة في القوة التفسيرية للنموذج بشكله الاجمالي والتي بلغت (0.67)، اذ اثرت العوامل المنظمة بما نسبته (0.78) تقريبا، الا ان متغير العوامل الفردية لم يحقق ما كان متوقعا منه في الكشف عن العلاقات المنطقية بينه وبين عمليات خلق المعرفة فضلا عن العوامل الجماعية حسب ما مؤشر في النظرية والدراسات السابقة، التي ركزت واكدت على اهمية هذه العوامل في بناء وخلق المعرفة الجديدة وان الافراد هم الاساس في عملية خلق المعرفة، ومتقفا مع الدراسات التي ركزت على العوامل المنظمة.

2. يمكن رؤية ان العوامل المنظمة ساهمت بشكل فاعل في تفعيل العوامل الفردية من خلال توفير الاستراتيجية والهيكل والثقافة فضلا عن دعم تكنولوجيا المعلومات، وفسرت مجتمعة مع العوامل الجماعية ما نسبته (0.59) تقريبا من العوامل الفردية، الا ان هذا التفعيل لم ينعكس ايجابا في عمليات خلق المعرفة وقد يعود الى عدم توافر الدعم من الادارة العليا وكما ما هو مؤشر حسب قيمة التأثير البالغة (0.07) تقريبا وهي غير معنوية اطلاقا. على الرغم من ان العوامل المنظمة ساهمت بشكل لأبأس به في تفعيل العوامل الجماعية والبالغة (0.33) تقريبا، الا انه ولذات السبب السابق ذكره في الفقرة (1) يمكن ان يعود هذا التأثير المنخفض في العوامل الجماعية. وكذلك تأثير العوامل الجماعية في العوامل الفردية والتي بلغ تأثيرها بما نسبته (0.3) تقريبا.

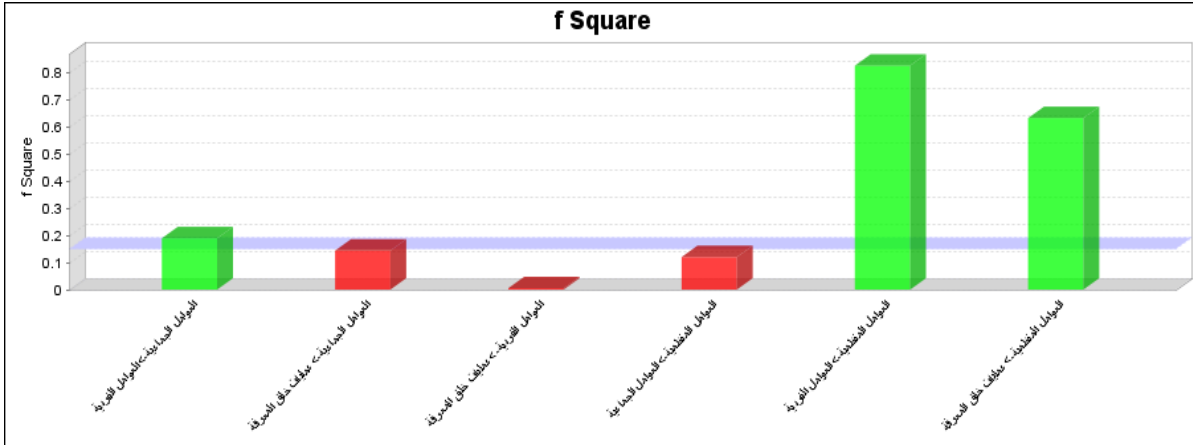


شكل (2) نتائج اختبار مخطط البحث<sup>14</sup>

<sup>13</sup> كلما ازداد اللون الغامق للمسار دل ذلك على اهمية هذا المتغير في المتغير التابع  
<sup>14</sup> (الثقافة Culture) (تكنولوجيا المعلومات IT) (الاستراتيجية الادبائية InS) (الهيكل Stru) (قيم الادارة العليا TMV) (الموقف الجماعي GrEp) (التفاعلات Intrac) (ادراك المعرفة Cogn) (الموقف الشخصي PExp) (الانفتاح على التغيير OpCh) (التنشئة Asoc) (التجسيد Exter) (الجمع Comp) (التنويت Inter)

### المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS,3)

3. لمعرفة حجم الاثر للمتغيرات المستقلة في التابعة، يستعمل اختبار ( $f^2$ )<sup>15</sup> لهذا الغرض، وكما يشير الشكل (3) فإن بعض المتغيرات لم تساهم في تكوين المتغيرات الاخرى او لم تؤثر بها كما هو الحال في النقطتين السابقتين.



### شكل (3) اختبار ( $f^2$ ) لاختبار حجم الاثر للمتغيرات المستقلة في التابعة

### المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS,3)

4. للتحقق من مصداقية النموذج ومعرفة مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في بناء المتغير التابع، فإن الاختبار الملائم لتقييم هذه العلاقة كما اشار اليها (Hair et al,2014:223) هو اختبار (Bootstrapping) لأنه يتعامل مع العينات صغيرة الحجم وهو اكثر موثوقية، بمعنى انه الاختبار الامثل لطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial least squares PLS)<sup>16</sup> وهو افضل من ناحية القوة الاحصائية مقارنة باختبار (Sobel test). وكما يظهر في الجدول (7) فإن هذا الاختبار يقوم بتقييم معاملات المسار (ينبغي ملاحظة قيمة t في الشكل لكل مسار فإذا كانت ( $t > 2$ ) دل ذلك على معنوية المسار)، وبالتالي يمكن القول ان عملية خلق المعرفة جاءت نتيجة لمتغير العوامل المنظمة فضلاً عن الجماعية، اما العوامل الفردية فلم تساهم في عمليات خلق المعرفة، وكذلك الحال في ان العوامل المنظمة والجماعية قد فعلت من العوامل الفردية الا ان النتيجة لم تأتي ايجابية في عمليات خلق المعرفة لذات الاسباب اعلاه

<sup>15</sup> قيمة ( $f^2$ ) تعبر عن حجم الاثر وتفحص مساهمة المتغير الداخلي (المستقل) في المتغير الخارجي (التابع)، وان نسبة (0.02، 0.15، 0.35) تؤثر مستويات (ضعيفة، متوسطة، قوية) على التوالي طبقاً لـ (Hair et al,2014) وكما في تحليل البرنامج فإن اقل قيمة مقبولة هي (0.15) والتي تظهر باللون الاحمر على خلاف اللون الاخضر للأعمدة الذي يعبر عن حجم الاثر القوي للمتغيرات المستقلة في التابعة <sup>16</sup> القيم الحرجة لهذا الاختبار هي (1.65، 1.96، 2.57) لمستويات (1%، 5%، 10%) وتطبيقاً فان نسبة (5%) هي الافضل.

جدول (7) اختبار (Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات

|                                        | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|----------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| العوامل الجماعية -> العوامل الفردية    | 0.296               | 0.296           | 0.133                      | 2.226                    | 0.026    |
| العوامل الجماعية -> عمليات خلق المعرفة | 0.250               | 0.244           | 0.121                      | 2.064                    | 0.040    |
| العوامل الفردية -> عمليات خلق المعرفة  | 0.065               | 0.087           | 0.133                      | 0.488                    | 0.626    |
| العوامل المنظمة -> العوامل الجماعية    | 0.327               | 0.362           | 0.203                      | 1.611                    | 0.108    |
| العوامل المنظمة -> العوامل الفردية     | 0.618               | 0.585           | 0.165                      | 3.739                    | 0.000    |
| العوامل المنظمة -> عمليات خلق المعرفة  | 0.651               | 0.627           | 0.169                      | 3.842                    | 0.000    |

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS,3).

5. لبيان الأهمية التنبؤية للمتغيرات الخارجية في تفسير المتغيرات الداخلية، فأن اختبار (Blindfolding) يستعمل لذلك ويرمز له بـ ( $q^2$ ) وكقاعدة فأن قيمه الحرجة مشابهة لقيم ( $f^2$ )، وبالتالي فأن الأهمية التنبؤية لعوامل المنظور الوجودي للمعرفة ومن متابعة الجدول (8) كانت قوية بالنسبة للتنبؤ بعمليات خلق المعرفة إذ بلغت ( $q^2=0.409$ )، وهي تتفق مع النتائج اعلاه الظاهرة في النقطة (3) و (4). والتي تتفق من ناحية ان عمليات خلق المعرفة في الشركة المبحوثة تعتمد على المعرفة الصريحة على خلاف التوجهات الشرقية التي تعتمد على المعرفة الضمنية والتركيز على العوامل الفردية والجماعية.

جدول (8) اختبار (Blindfolding) للأهمية التنبؤية للمتغيرات المستقلة في التابعة

|                    | SSO     | SSE     | $Q^2_{\text{est}} (=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$ |
|--------------------|---------|---------|-------------------------------------------------|
| العوامل الجماعية   | 144.000 | 138.388 | 0.039                                           |
| العوامل الفردية    | 216.000 | 144.031 | 0.333                                           |
| العوامل المنظمة    | 360.000 | 360.000 |                                                 |
| عمليات خلق المعرفة | 288.000 | 170.189 | 0.409                                           |

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS,3).

واعتمادا على النتائج السابقة تتكون رؤية وتصور للباحثين عن عوامل او محفزات عمليات خلق المعرفة في البيئة المصرفية العراقية بشكل عام ومصرف الشرق الاوسط بشكل خاص، وهذا انما يؤشر الى الاختلاف في البيئات الثقافية التي تنتمي لها ميادين البحث، فعلى الرغم من تأشير الباحثين الشرقيين وخصوصا اليابانيين عن اهمية دور الافراد في خلق المعرفة من خلال التفاعلات التي تؤشر بدورها الى اهمية العوامل الجماعية الا انها تختلف اختلافا كليا مع نتائج البحث الحالي، وقد يرجع السبب الى البيئة المركزية السائدة في العراق، خصوصا وان هذه البيئة تتمثل بشركة اتصالات وهي تتبع الى اشخاص معينين بذاتهم ان صح التعبير وبالتالي فأن سيطرة الادارة عليها يطغى على ادائها وبالتالي يصبح تحقيق مصالحها يحتل المركز الاول من اهتماماتهم وهو ما انعكس سلبا في عمليات خلق المعرفة، وما مدى ما يمتلكه الافراد الا انهم لم يستطيعوا من ادخاله في برامج عمل ومعرفة في اعمال الشركة.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات

تمثل هذه الفقرة الخلاصة الفكرية والعملية لمجال البحث من خلال عرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث والتي تنقسم الى:

#### 1. الاستنتاجات النظرية:

أ. ان التعمق في المجال البحث اعطى دلائل واضحة عن اهمية المنظور الوجودي للمعرفة من خلال تكوين تصورات عن دور الافراد في عمليات خلق المعرفة والتي تتسحب على دور العوامل الجماعية، فضلا عن الممكنات والمحفزات المنظمة التي تساعد وتفعّل وتنشط عملية خلق المعرفة بشكل ديناميكي.

ب. ظهر امكانية التصور عن دور الافراد في عملية خلق المعرفة برمتها الا ان المنظور الثقافي للباحثين الغربيين ادى بهم التركيز على العوامل المنظمة باعتباره الاساس لإدارة المنظمات، وهو مؤشر على عدم ادراك هذه المجتمعات للدور الاساس الذي يلعبه الافراد في عمليات خلق المعرفة.

#### 2. الاستنتاجات التطبيقية:

أ. ظهر ان الافراد عينة البحث يدركون اهمية العوامل الفردية، الجماعية، المنظمة في منظمهم وكذلك يدركون اهمية عمليات خلق المعرفة وكيفية تحقيق التوافق بينهما، انعكس بانسجام المتغيرات تبعا لآرائهم وتحقق التوافق في ادراكاتهم وتصوراتهم حول متغيرات البحث.

ب. ان عمليات خلق المعرفة عكست الاهمية العالية التي تلعبها العوامل المنظمة فيها اضافة الى العوامل الجماعية، وتفسير هذا القول انما يعود الى اهمية دعم الادارة العليا الذي كان ليس بالمستوى المطلوب، على الرغم من توافر المحفزات الثقافية والهيكلية والاستراتيجية فضلا عن تكنولوجيا المعلومات، الا ان هذا الدور للإدارة العليا ثبط من العوامل الفردية ولم يطلق العنان لها في الشكل الذي يجعل الافراد يطلقون ما بدواخلهم من معرفة ومهارات، ما انعكست بدورها الى عدم اهميتها في الشركة المبحوثة.

ت. ظهر ان العوامل المنظمة استطاعت من توفير المحفزات للعوامل الجماعية لكي تسهل من عمليات التفاعل بين الافراد، الا ان ذات السبب اعلاه حقق تباطؤ في هذا الدور، وهو ما يمكن ملاحظته من الدور العكسي للعوامل الفردية على العوامل الجماعية

ث. لم يتحقق تصور شامل لدى عينة البحث عن اهمية دورهم في منظماتهم، ما حققت بدورها اهمية متدنية لهذا الدور، ليكون بذلك مؤشرا على عدم ادراكاتهم لما يمكن ان يحققوه لو عملوا تحت مبداء نظرية الوكالة وان تحقيق اهداف الشركة المبحوثة سوف يقود بكل تأكيد الى تحقيق اهدافهم.

#### ثانيا: التوصيات

تتناول هذه الفقرة عرض مجموعة من التوصيات العامة والمستندة على الاستنتاجات، محاولا تقديم الحلول او الاليات حول تفعيل موضوعة البحث وكالاتي:

1. ينبغي على الادارة العليا في الشركة المبحوثة تركيز لجزء كبير من جهودها في دعم عمليات خلق المعرفة من خلال اعطاء المعاني القيمة عن اهميتها وتحفيز الافراد على تعلم واكتساب معرفة ومهارات جديدة تخدم بيئة الاتصالات المتجددة.
2. ضرورة اشراك الافراد في دورات تدريبية خارجية، فضلا عن محاولة التوأمة مع الشركات الاخرى لاكتساب مهارات خدمة الاتصالات خصوصا وان الشركة المبحوثة لها توجهات خارجية في التوسع على المستوى الاقليمي.
3. ينبغي الاخذ بزيادة التفعيل للعوامل المنظمة (الهيكل، التكنولوجيا، الاستراتيجية، الثقافة) خصوصا وان دورها كان ايجابيا في عملية خلق المعرفة، التي تتطلب التفعيل الديناميكي لها في الشكل الذي يعزز من ويزيد من هذه العمليات لأنها توفر الروابط بين كل اجزاء المنظمة فضلا عن الثقة بين الافراد وتوجهات الشركة الاستراتيجية.

4. ان التركيز على التوصية الثالثة يقود الى تحقيق ثقافة منظمة مقادة بالتوجهات الاستراتيجية للشركة وقائمة على اساس الثقة والودية بين الافراد، ما يحقق بدوره الى تقوية الروابط الممكنة بين الافراد والجماعات، اذا ما وفرها الهيكل التنظيمي فضلا عن تكنولوجيا المعلومات وبتحفيز من الادارة العليا، ما يعزز من تفعيل العوامل الفردية والجماعية في الشركة بذات الوقت.
5. تتابعا مع (3) و (4) فإن قوة العوامل الفردية ستطفو الى سطح عملية خلق المعرفة لأنها قد توافرت لها كل الظروف الممكنة سواءاً على المستوى المنظمي او الجماعي، وبالتالي فإن بيئة خلق المعرفة ستظهر في الشكل الذي يعتبر ترياق الحياة لعملية خلق المعرفة التي يقوم بها الافراد.

## References

1. Adenfelt, Maria. & Lagerstrom.(2006)," Katarina Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects", International Journal of Project Management 24,pp191–198,Elsevier.
2. Allameh, Sayyed Mohsen. Zare, Sayyed Mohsen.& davoodi, Sayyed Mohammad reza.(2011), Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes", Procedia Computer Science3,pp1211-1223, ELSEVIER.
3. Andreeva, Tatiana. & Ikhilchik, Irina.(2011)," Applicability of the SECI Model of Knowledge Creation in Russian Cultural Context: Theoretical Analysis", Knowledge and Process Management,Vol(18) No(1), pp 56–66.
4. Bertalanffy, Ludwig von.(1968),"General System Theory", George Braziller, New York.
5. Bun, Thearith.& CHOPIN, Jean-Louis.(2014)," The Study of Key Success Factors on Knowledge Management at Mean Chey University, Cambodia", Proceedings of the 7th International Conference on Educational Reform.
6. Chen, Chun-Liang & Jaw, Yi-Long.(2009),"Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations", J. Eng. Technol. Manage. 26, pp247–263, Elsevier.
7. Choi, Byounggu. & Lee, Heeseok. (2002)," Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", Expert Systems with Applications (23), PP 173–187, PERGAMON.

8. Choi, Mina.(2006)," Communities of practice: an alternative learning model for knowledge creation", British Journal of Educational Technology Vol 37 No 1, pp143–146.
9. Choo, Adrian S. Linderman, Kevin W. Schroeder, Roger G.(2007)," Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management", Journal of Operations Management 25 , pp 918–931, Elsevier.
10. Chou, Shih-Wei. & Tsai, Yu-Hung.(2004)," Knowledge creation: individual and organizational perspectives", Journal of Information Science, 30 (3), pp. 205–218.
11. Easa, Nasser Fathi Hassan.(2012),"Knowledge Management and the SECI mode: A study of Innovation in the Egyptian banking sector", Doctoral thesis, Stirling Management School ,University of Stirling.
12. Gorry, G. Anthony. (2016)," Memory machines and the future of knowledge management", Knowledge Management Research & Practice14, pp55–59.
13. Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Marko.(2014),"A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, Inc, USA.
14. Hatch, Mary Jo.(1997)," Organizational Theory", Oxford University Press, London.
15. Hautala, Johanna.(2011)," International academic knowledge creation and ba. A case study from Finland". Knowledge Management Research & Practice 9, pp 4–16.
16. Hooff, Bart van den. & Huysman, Marleen.(2009) ," Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches', Information & Management 46 ,pp 1–8, ELSEVIER.
17. Hosseini, Seyede Mehrnoush . (2011)," The application of SECI model as a framework of knowledge creation in virtual learning", Asia Pacific Educ. Rev12:263–270.
18. Hsu, Meng-Hsiang. Ju, Teresa L. Yen, Chia-Hui. & Chang, Chun-Ming.(2007), "Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations", Int. J. Human-Computer Studies 65, pp153–169, Elsevier.
19. Hsu,I-Chieh.(2008)," Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test", Expert Systems with Applications, pp1316–1326,Elsevier.

20. Huang, Jih-Jeng. (2009), "The evolutionary perspective of knowledge creation – A mathematical representation", Knowledge-Based Systems 22 ,pp430–438, Elsevier.
21. Huang, Li-Su. Quaddus, Mohammed. Rowe, Anna L. & Lai, Cheng-Po.(2011), "An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business", Knowledge Management Research & Practice 9, pp58–72.
22. Jackson, Mike C. (2005)," Reflections on knowledge management from a critical systems perspective", Knowledge Management Research & Practice3, 187–196.
23. Janus-Hiekkaranta, Agnieszka.(2009), "Developing A Comprehensive Knowledge Management Approach for ICT-Based professional services companies", Master's thesis, Department of Business Technology, HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU, HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
24. Kimmerle, Joachim. Cress, Ulrike. & Held, Christoph. (2010),"The interplay between individual and collective knowledge: technologies for organizational learning and knowledge building", Knowledge Management Research & Practice 8, 33–44.
25. Krogh, Georg von. Nonaka, Ikujiro.& Rechsteiner, Lise. (2012),"Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework", Journal of Management Studies 49:1.
26. Lee, Heeseok.& Choi, Byounggu.(2000),"Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination", APDSI 2000 Full Paper (July, 2000).
27. Li , Yong-Hui . Huang, Jing-Wen . & Tsai , Ming-Tien .(2009)," Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process", Industrial Marketing Management 38, pp440–449,ELSEVIER.
28. Lin, Wen-Bao.(2008) The effect of knowledge sharing model", Expert Systems with Applications 34,pp 1508–1521,ELSEVIER.
29. Lin, Wen-Bao.(2008)," The exploration factors of affecting knowledge sharing – The case of Taiwan's high-tech industry" ,Expert Systems with Applications 35,pp 661–676, ELSEVIER.
30. Magnier-Watanabe, Re'my. Benton, Caroline. & Senoo, Dai.(2011)," A study of knowledge management enablers across countries", Knowledge Management Research & Practice 9, pp17–28.

31. Merker , Stephen L..(1985)," Loving Systems Theory:A framework for Management", Behavioral Science, Volume 30.
32. Nejatian, Majid. Nejati, Mehran. Zarei, Mohammad Hossein. and Soltani ,Somaye. (2013)," Critical Enablers for Knowledge Creation Process: Synthesizing the Literature", Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 5, Nos. 2 & 3.
33. Nonaka, Ikujiro. Toyama, Ryoko. & Konno, Noboru. (2000b)," SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", Long Range Planning 33, pp5-34,Pergamon.
34. Nonaka, Ikujiro., Konno, Noboru.(1998)," The concept of Ba: Building A foundation for Knowledge Creation", California Management review,40(3).
35. Nonaka, Ikujiro., Toyama, Ryoko. & Nagata, Akiya.(2000a)," A Firm as a Knowledge- creating Entity: A new perspective on the theory of the firm", Industrial and management change,9(1),Oxford University press.
36. Parent, Michael. Gallupe, R. Brent. Salisbury, Wm. David. Handelmann, Jay M. (2000),"Knowledge creation in focus groups: can group technologies help?", Information & Management 38, pp47-58,Elsevier.
37. Rechberg, Isabel. & Syed, Jawad. (2013)," Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership", Journal of Knowledge Management, Vol(17), No(6) pp828-847, Emerald.
38. Seidl, David.(2004),"Luhmann's theory of autopoietic social systems", Ludwig-Maximilians-Universität, München Munich School of Management.
39. Song , Ji Hoon. Yoon, Seung Won. & Yoon, Hea Jun. (2011), "Identifying Organizational Knowledge Creation Enablers Through Content Analysis: The Voice From the From the Industry", International Society for Performance Improvement, Wiley InterScience.
40. Song, Ji Hoon. (2008)," The Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational Knowledge Creation", Performance improvement Quarterly, 21(2),pp87-102, International Society for Performance Improvement.
41. Song, Ji Hoon. , Kolb, Judith A. Lee, Ung Hee. & Kim, Hye Kyoung. (2012)," Role of Transformational Leadership in Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees' Work Engagement", Human Resource development Quarterly, vol. 23, no. 1, Wiley Periodicals, Inc.

42. Theriou, Nikolaos. Maditinos, Dimitrios & Theriou ,Georgios.(2011)," Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms " ,European Research Studies, Volume XIV, Issue (2).
43. Thoms, Brian., Garrett., Nathan, Jesus., Herrera,Canelon., & Ryan ,Terry.(2008)," Understanding the Roles of Knowledge Sharing and Trust in Online Learning Communities", Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences.
44. Un C. A. & Cuervo-Cazurra, Alvaro. (2004)," Strategies for Knowledge Creation in Firms", British Academy of Management.
45. Vancouver, Jeffrey B.(1996)," Living Systems Theory as A paradigm for Organizational behavior: Understanding Humans, Originizational and Social processes", Behavioral Science, Volume 41.
46. Walsh, Ian J., Bhatt, Mamta. & Bartunek,Jean M.(2008)," Organizational Knowledge Creation in the Chinese Context", Management and Organization Review 5:2 261–278.
47. Weck, Mona. (2006)," Knowledge Creation and Exploitation in Collaborative R&D Projects: Lessons Learned on Success Factors", Knowledge and Process Management, Vol (13) Nu (4 ), pp 252–263, Wiley InterScience.
48. Wen, Yuan-Feng . (2009),"An effectiveness measurement model for knowledge management", Knowledge-Based Systems 22 ,pp 363–367, ELSEVIER.
49. Yang, Chen-Wei. Fang, Shih-Chieh. & Lin, Julia L.(2010)," Organizational knowledge creation strategies: A conceptual framework", International Journal of Information Management 30, pp231–238, ELSEVIER.
50. Yoon, Seung Won. Song, Ji Hoon. & Lim, Doo Hun.(2009)," Beyond the Learning Process and Toward the Knowledge Creation Process: Linking Learning and Knowledge in the Supportive Learning Culture", Performance Improvement Quarterly,22(3),pp49-69, Wiley InterScience.