

## (تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي) بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

أ.م. شفاء محمد علي العزاوي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث/ولدان عبد الستار هاشم / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

### المستخلص :

يعد صناع المعرفة أكبر وأقوى مورد للمنظمة المتفوقة وهم كنز ثمين لأن ما يحملوه من أفكار وما ينقلوه ثروة لاتعد ولا تحصى ، لذلك نجد المنظمات في الوقت الحالي تبحث عنهم وتسعى الى أستثمار أفكارهم لتحقيق التميز والأبداع للوصول الى التفوق المنظمي ، ونتيجة لأهميتهم من حيث الارتباط والتأثير في نجاح المنظمة أو فشلها يقيس البحث العلاقة بين صناع المعرفة والتفوق المنظمي في عينة من الشركات الصناعية العراقية من خلال دراسة أبعاد صناع المعرفة (الخصائص ،المهارات،الأدوار،الكفاءات) وأبعاد التفوق المنظمي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل ،فاعلية العمليات،نتائج الأعمال).

غرض البحث هو التعرف على صناع المعرفة وما يمتلكه هؤلاء الأشخاص من قدرات تجعلهم مميزين وقادرين على تحقيق التفوق ، أشتمل مجتمع البحث على (5) شركات صناعية عراقية وهي(الشركة العامة للصناعات الكهربائية، الشركة العامة للصناعات الجلدية، الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، الشركة العامة للصناعات القطنية، الشركة المختلطة للصناعات الألكترونية) .

لتحقيق هدف البحث قامت الباحثة بتصميم أستبانة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (65) فقرة وتوزيعها على أفراد عينة البحث وهم (رؤساء الأقسام،المدراء العاميين،مدراء الوحدات أو الشعب) وتم إجراء مقابلات مع صناع المعرفة حيث بلغ أفراد العينة المستجيبة (111) من أصل (125) وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وأختبار الفرضيات وكنتيجة أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط وتأثير عالية بين صناع المعرفة والتفوق المنظمي أي كلما أزداد صناع المعرفة في الشركات زادت مقدرتها على تحقيق التفوق المنظمي ،كما أوصى البحث بأن التفوق المنظمي يأتي من الأفكار المعرفية التي يقدمها صناع المعرفة ، فهم العامل الأساس لنجاح الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات المتميزة .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** صناع المعرفة ، التفوق المنظمي ، أبعاد صناع المعرفة ، أبعاد التفوق المنظمي .



## المقدمة

لقد خص الله (سبحانه وتعالى) الإنسان بقدرات هائلة ومميزه عن سائر المخلوقات بأن وهبه العقل الذي يسير به شؤون حياته ويتغلب من خلاله على الصعاب التي تواجهه في عالم سريع التغير ومعقد في بيئته وأنظمة وفي تشابك المتغيرات الدولية، الاقتصادية، التكنولوجية والأجتماعية وغيرها والذي يعتمد على استخدام المعرفة لتحقيق التمييز والابداع، وهذا يتطلب من المنظمات ان تتكيف وتستجيب لكل تغير وتطور وعليها أن تمتلك المقومات التي تساعد على تحقيق التفوق وبعد صناع المعرفة أهم مصدر ومورد أساسي لها بكل ما يمتلكه من قدرات مميزة تجعلهم قادرين على مواجهة التحديات وحل المشكلات المعقدة، فضلا عن دورهم الحاسم في تحول المنظمات الى منظمات معرفية قادرة على النمو والتفوق والمنافسة، وهذا ما جعل المنظمات تهتم بهم وتعدهم عنصر أساسي يميز المنظمة المتفوقة من غيرها من المنظمات، والذي أصبح بالنسبة للمنظمات هو عصب الحياة والنشاط الجوهري الذي يضع الأطار العام للأنشطة الأخرى داخل المنظمة فزاد دور صناع المعرفة في المنظمات، وأصبح صانع المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التفوق المنظمي في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة فظهور صناع المعرفة كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة لمساعدة المنظمات في الوصول للتفوق.

تضمن البحث الفقرات التالية:

- ١- الفصل الاول يحتوي على مبحثين: المبحث الاول يتناول المنهجية العلمية للبحث وهي المشكلة، الأهمية والأهداف، المبحث الثاني مجموعة من الدراسات السابقة التي يمكن الاستفادة منها بالبحث.
- ٢- الفصل الثاني يحتوي على أربعة مباحث: المبحث الاول يتضمن تأطير مفاهيمي للمعرفة وادارة المعرفة، المبحث الثاني صناع المعرفة، المبحث الثالث التفوق المنظمي، المبحث الرابع الربط بين صناع المعرفة والتفوق المنظمي.
- ٣- الفصل الثالث يتضمن مبحثين: المبحث الاول وصف متغيرات البحث وتشخيصها، المبحث الثاني تحليل الأرتباط والتأثير بين متغيرات البحث.
- ٤- الفصل الرابع يتضمن مبحثين: المبحث الاول الاستنتاجات، المبحث الثاني التوصيات والمقترحات.

## أولاً. الفصل الأول ( منهجية البحث )

### 1. مشكلة البحث

يعد الاهتمام بكيفية الوصول للتفوق موضوعاً مهماً بحد ذاته في المنظمات الصناعية على نحو خاص ، لجانبين الأول أخذت هذه المنظمات تبحث عن أساليب وممارسات فضلى تجعلها تختلف من غيرها لتصبح منظمات متفوقة وخبيرة بما يساعدها على استثمار صناع المعرفة وأدراك مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع ،الجانب الآخر أن المورد الفكري العامل في المنظمة والذي يعد الآن صانع المعرفة يمتلك قدرات ومعرفة جعلته العنصر الأساسي لنمو المنظمات لكون المعرفة مرتبطة به فأصبحت المنظمات تهتم بهذا العنصر وتسعى الى امتلاكه وتوفير البيئة الملائمة له لكي يبدع .

كانت تلك من أبرز الجوانب التي جعلتنا نبحث عن أشخاص كانوا وراء الإبداع والتطور لتحقيق التفوق المنظمي وتسلب الضؤ على هؤلاء الاشخاص الذين يطلق عليهم أسم (صناع المعرفة) الذين يستحقون ذكرهم والبحث عنهم.

وبعبارة أخرى يمكن تشخيص المشكلة من خلال الأجابه عن التساؤلات الآتية :

أ.ما مستوى أدراك الإدارة لصناع المعرفة وللتفوق المنظمي في الشركات المبحوثة ؟

ب.هل لدى الشركات المبحوثة قدرة على استثمار خصائص صناع المعرفة ومهاراتهم والأحتفاظ بهم؟

ج.هل يحتاج صناع المعرفة الى بيئة عمل خاصة لتحقيق التفوق المنظمي؟

### 2.أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من حداثة المتغيرين اللذين يتناولهما وهما صناع المعرفة ،التفوق المنظمي،لأنه يجمع بينهما فمن خلالهما تستطيع الشركات تحقيق اهدافها ، رسالتها والتقدم للأمام . وتتضح الأهمية من خلال الآتي:

أ.تحتاج الشركات الصناعية العراقية لتوظيف هذه المصطلحات الحديثة (صناع المعرفة،التفوق المنظمي ) في نشاطاتها مما يعزز أدائها .

ب. يعد المتغيريين أداتيين مهمتين في تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية .

ج.يحفز هذا البحث الشركات الصناعية لأستثمار(صناع المعرفة) ك رأس مال فكري.

د.توضح كيف يمكن لصناع المعرفة الاسهام في تحقيق التفوق المنظمي للشركات المبحوثة.

هـ.تسليط الضؤ على موضوع صناع المعرفة كأداة لدعم التفوق المنظمي في الوقت الحاضر.

و.تحديد كل ما يتمتع به وما يحمله صانع المعرفة من مقومات تجعله مميز عن غيره وكيفية الأحتفاظ به للشركة وكيف سيؤثر فيها .

### 3.أهداف البحث

أن صناع المعرفة رصيد متجدد تتضاعف قيمته بأنتشاره مما يستوجب على الشركات أستثمارهم والمحافظة عليهم وهم ثروة وأكبر مورد لأنتاج سلع وخدمات جديدة متميزة .

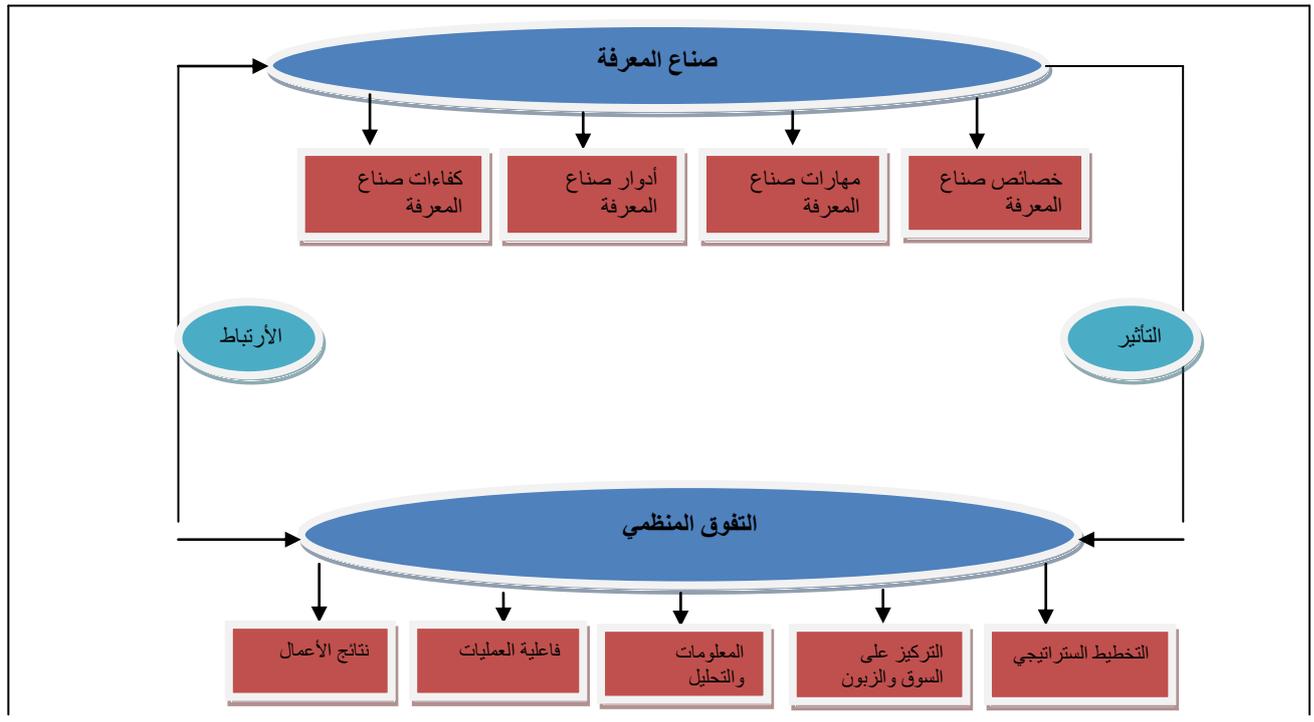
## (تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي) بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

يمكن تقسيم أهداف البحث تبعاً لمتغيراته كما يأتي :

- أ. محاولة التعرف على صناع المعرفة في الشركات الصناعية المبحوثة.
- ب. محاولة إبراز الجوانب المهمة لدى صناع المعرفة والاستفادة منها في الشركات الصناعية المبحوثة.
- ج. التعرف على كل مميزات صناع المعرفة من (خصائص، مهارات، أدوار، كفاءات) التي تميزهم عن غيرهم وتجعلهم متميزين.
- د. التعرف على واقع التفوق المنظمي في الشركات الصناعية المبحوثة.
- هـ. استخدام كل أبعاد التفوق المنظمي (التخطيط الاستراتيجي، تركيز السوق والزيون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال) لتحقيق الأنسجام بين كافة أجزاء الشركات وتحسين عملياتها والوصول الى أهدافها.
- و. التعرف على قدرة الشركات المبحوثة للوصول الى التفوق المنظمي من خلال ماتملكه من موارد معرفية.

### 4. المخطط الفرضي للبحث

وضع المخطط في ضوء مشكلة البحث، أهداف البحث، وأهمية البحث ليبين علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل صناع المعرفة والمتغير المعتمد التفوق المنظمي، كما موضح في الشكل (1)  
الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث



المصدر: أعداد الباحثة

### 5. فرضيات البحث

تختبر الفرضيات الرئيسية (علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد صناع المعرفة والتفوق المنظمي) ويمكن تحليلها كما يأتي :



## (تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي) بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

### الفرضية الرئيسية الأولى

(هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد صناع المعرفة مع التفوق المنظمي) وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين خصائص صناع المعرفة و التفوق المنظمي.
2. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مهارات صناع المعرفة و التفوق المنظمي.
3. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين أدوار صناع المعرفة و التفوق المنظمي.
4. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين كفاءات صناع المعرفة و التفوق المنظمي.

### الفرضية الرئيسية الثانية

(وجود تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد صناع المعرفة في التفوق المنظمي) وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لخصائص صناع المعرفة في التفوق المنظمي.
2. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لمهارات صناع المعرفة في التفوق المنظمي.
3. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لأدوار صناع المعرفة في التفوق المنظمي.
4. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لكفاءات صناع المعرفة في التفوق المنظمي.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

( تتباين اراء المبحوثين بين الشركات لكل من متغير صناع المعرفة ومتغير التفوق المنظمي).

### 6. أدوات البحث

#### أ. المصادر:

أعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية والتي تشمل الكتب الرسائل والأطاريح والمقالات ذات العلاقة بموضوع البحث.

#### ب. المقابلات الشخصية:

أجريت العديد من المقابلات مع افراد العينة المبحوثة (صناع المعرفة) وهم رؤساء الأقسام ومديروا وحدة أو شعبة وحاولت الباحثة اختيار عينة قصدية بعد الأستفسار عن مؤهلات الأشخاص ومدى توفر مؤهلات صناع المعرفة فيهم لغرض التعرف على افكارهم وطرح المشكلة ومناقشتهم بشكل مباشر للحصول على المعلومات الصحيحة وتوضيح مدى الأستفادة من البحث.

#### ج. أستمارة الأستبانة:

تعد استمارة الاستبانة مصدراً رئيساً لجمع البيانات، إذ روعي في صياغتها البساطة والوضوح والمقدرة على تشخيص وقياس متغير صناع المعرفة وتأثيره في التفوق المنظمي وتم أعدادها بالشكل الذي يخدم اهداف البحث وفرضياته بالأستناد الى الجانب النظري لتحقيق متطلبات البحث إذ تم درج الاستبانة



(تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي)  
بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

على فقرات الاستبانة تدريجاً خماسياً على (مقياس ليكرت) وكانت الأوزان من (1-5)، ونعرض فيما يأتي

جدول (1) لوصف محتويات الأستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصدر
صناع المعرفة	الخصائص	11	1-11	أعداد الباحثة
	المهارات	10	12-21	أعداد الباحثة
	الأدوار	10	22-31	أعداد الباحثة
	الكفاءات	9	32-40	أعداد الباحثة
التفوق المنظمي	التخطيط الاستراتيجي	5	41-45	(Malcolm Baldrige) جائزة
	التركيز على السوق والزيون	5	46-50	كما في (Hertz,2005:4-5)
	المعلومات والتحليل	5	51-55	(Ruben,2004:1)
	فاعلية العمليات	5	56-60	كما في مقياس
	نتائج الأعمال	5	61-65	(Nacubo,2003)

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق اهداف البحث وأختبار فرضياتها والتحقق من صدق المخطط وظفت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتمثلت :

أ.الوسط الحسابي.

ب.معامل الارتباط سبيرمان، لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل صناع المعرفة والمتغير المعتمد التفوق المنظمي .

ج.معامل الارتباط بيرسون .

د.معامل ألفا .

هـ.الأختبار التائي، لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات.

و. الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل صناع المعرفة في المتغير المعتمد التفوق المنظمي.

ز. اختبار كروسكال ويلز ( Kruskal-Wallis Test ) لأختبار الفروقات بين الشركات المبحوثة بحسب المتغيرات الرئيسية.

## ثانيا/ الفصل الثاني (الجانب النظري)

### المحور الأول : صناع المعرفة

#### 1. مفهوم المعرفة :

عندما يطلع الانسان على ماحوله من ظواهر طبيعية وبشرية ليحللها من حيث مركباتها ،عناصرها ، أسبابها ،نتائجها والتنبؤ بها، فإنه بهذا النشاط الانساني الذي يميزه عن سواه من الكائنات الحية يسعى للحصول على المعرفة(الدوري ،٢٠٠٤:١) وعلى هذا الاساس فإن المنظمات اليوم عليها الاهتمام بالمعرفة وادارة المعرفة وذلك باستخدام افضل الطرائق والوسائل لاكتسابها ،نقلها وتحويلها من فرد الى اخر او بين الافراد والمجموعات وذلك لتحسين الوظائف المختلفة التي تمارسها المنظمة لتنجح في تحقيق اهدافها وتحصل على مزايا تنافسية تمكنها من منافسة المنظمات الاخرى.(الجريري،٢٠٠٦:٣) ،أن التطورات الهائلة في قطاع تقانة المعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة وما نتج عنها من فرص وتهديدات خلال العقود الاخيرة من الالفية الثانية وازدياد تركيز منظمات الاعمال على بناء ميزة تنافسية لأصول رأس المال الفكري **Intellectual Capital** في خضم اقتصاد المعرفة **Knowledge Economy** كانت بمثابة المحفز ومنصة الانطلاق لثورة المعرفة والتي حظيت بوافر الأهتمام من لدن المختصين والمنظرين في مجال ادارة الأعمال واطلقت العنان للعديد من الباحثين ليستكشفوا ويسبروا أغوار ،خفايا ،خصائص المعرفة اداراتها وانعكاساتها على العديد من الاركان الادارية (المعاضدي ،٢٠٠٥: ٣٩) .

#### 2. مفهوم ادارة المعرفة :

ان الخصائص التي تميز المعرفة (غير ملموسة و،تستنفذ بالأستخدام وتتوالد ذاتيا...الخ)لابد ان تلقي بظلالها الكثيفة على ادارة المعرفة في المنظمات لان اقتصاديات دول العالم اصبحت تعتمد على المعرفة والتحول بشكل سريع نحو اقتصاديات معرفة وان منظمات الاعمال التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد والاشياء اصبحت تسعى بجدية عالية الى تحقيق القيمة المضافة الاعلى من عمليات وانشطة المعرفة لهذا اخذت تتحول الى شركات وأعمال قائمة على المعرفة(عبود،٢٠٠٥:٩٥) وتعود بداية ظهور ادارة المعرفة الى دون مارشاند (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي بوصفها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات ،كما توقع (Peter Druker) ان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وان المنظمات ستتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون ادائهم من خلال التغذية العكسية من زملائهم ومن الزبائن (اللياني،٢٠١٠:٢٧) .

### 3. ماهية مجتمع المعرفة

ظهر مفهوم مجتمع المعرفة لأول مرة في منتصف الستينات عندما كان هناك جدل ونقاشات ساخنة بخصوص العقبات التي تواجه المجتمع الصناعي مثل التناقضات الخاصة بالموضة التي تناسب المجتمع الصناعي، ومن هنا فقد بداء المجتمع الحديث في التركيز على المعرفة ووظيفتها، ولقد وضح نيكوستر Nicoster ان النظرية الخاصة بمجتمع المعرفة والتي تركز على الوظائف المعرفية بوصفها نتاجا جديدا يحل محل راس المال حيث انها تمثل عنصر انتاج تقليدي ولقد شاع استخدام مفاهيم متصلة بمجتمع المعرفة مثل (الصناعة والتكنولوجيا المعرفية) (البيلاوي وحسين، ٢٠٠٧: ١٣) التي تنظر للانسان على انه فاعل اساسي ومعين الابداع المعرفي والفكري والمادي، كما انه الغاية المرجوة من التنمية البشرية كعضو فاعل يؤثر ويتاثر ويبدع لنفسه ولغيره من خلال شبكات التبادل والتخاطب والتفاعل، حيث ان المعادلة الاقتصادية الجديدة لاتعتمد على وفرة الموارد الطبيعية فحسب بل على المعرفة و الكفاءات والمهارات اي على التقدم العلمي ونشر الابتكار والاستمرارية في التجديد والتطوير ايضا (الحياني، ٢٠١٠: ١٨).

### 4. ماهية اقتصاد المعرفة

لقد بدأ التحول في الاقتصاد العالمي من اقتصاد صناعي الى اقتصاد المعرفة الذي يرى المعرفة بوصفها عاملا رئيسا يساهم في نجاح المنظمة وصانعي هذه المعرفة يستحقون التركيز عليهم (Sutherland&Jordaan,2004:55) والاقتصاد المعرفي يمتلك القدرة على الابتكار وابداع منتجات فكرية معرفية لم تكن تعرفها الاسواق من قبل ولا توجد حواجز للدخول اليه بل هو اقتصاد مفتوح. وقد ظهر مع الاقتصاد الجديد قوى اقتصادية جديدة تدفع الى الابتكار، الخلق والابداع من خلال ايجاد منتجات جديدة، نظم انتاج وتسويق ابتكاري مما لاشك فيه ان المستقبل تصنعه اقتصاديات المعرفة فمن يمتلك المعرفة هو المتقدم والمتفوق بل اصبحت المعرفة هي المقياس الرئيس للترقية ما بين التخلف والتقدم (سلمان، ٢٠٠٩: ١٥-١٧) ان الاقتصاد المعرفي حتى الان هو اكبر انواع الاقتصاد وأكثرها تنوعا وهو اقتصاد فرضه الخيال على ارض الواقع واصبح لذلك الخيال معنى ومضمون وان كان البعض يحاول وضعه في قوالب واحاطته في اطار نموذجي فانه ضد القوالب الجامدة وضد النماذج الخطية (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ٤٤٠-٤٤١).

### 5. عمل المعرفة

هو العمل العقلي لاداء الانسان لتوليد معلومات ومعرفة وبشكل عام عمل المعرفة يشمل أنشطة اكتساب المعرفة، النمذجة العقلية، صنع القرار، والاتصالات. وتتأثر انتاجية العمل المعرفي بالعوامل مثل الدوافع والمهارات المعرفية التي اصبحت حاسمة لمثل هذه المنافسة (Kumar et al, 2004:18).

## 6. التطور التاريخي لصناع المعرفة

كما غيرت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر وجهة الحياة على الأرض فإن ثورة المعلومات التي بدأت بالثورة التكنولوجية في منتصف القرن الماضي حتى وصلت بنا الى عصر المعرفة الذي نعيشه الآن قد جعلت من التغيير الحقيقية الثابتة الوحيدة واذا كان قد صاحب الثورة الصناعية ظهور أصحاب الملايين من رجال الأعمال الذين اعتمدوا في تكوين ثروتهم على الثروات الطبيعية والعمل الجسماني فإن عصر المعرفة يتميز بظهور رواد جدد لم تقم اعمالهم على مناجم المعادن ولا على ابار البترول ولا على تسخير عدد كبير من العمال من اجل تكوين ثروات طائلة وانما اعتمدوا اعتمادا كليا على الفكر البشري وامكانياته في التجديد والابتكار بحيث اصبح هو أهم الأصول لديهم وكان من نتائج التطورات التي ذكرناها ظهور مصطلح 'صناع المعرفة' (الغراب، ٢٠٠٣: ١٤-١٣)، تفرض ملامح الاختلاف على صناع المعرفة والعمال التقليديين على المنظمات وعلى ادارة الموارد البشرية مراقبة، تحفيز وتقييم صناع المعرفة بطرائق مختلفة عن العمال التقليديين لتحسين ادائهم الامر الذي يجعل معظم النظريات التقليدية اقل اهمية في ممارسة الموارد البشرية . وقدم دراكر مصطلح صانع المعرفة للعام (1959) مشيرا الى ان المعرفة اصبحت موردا رئيسا للاقتصاد والمسيطر وربما المصدر الوحيد للميزة التنافسية والتحدي الكبير في هذا القرن هو العثور على وسيلة لكسب انتاجية صناع المعرفة (Cioffi,2006:4).

## 7. من هم صناع المعرفة

تعددت آراء الباحثين حول وصف صناع المعرفة ويمكن توضيحها من خلال الآتي:  
 أ. كل صانع معرفة يوفر في داخله (ترتيب) مختلف على اساس تغيراته الفكرية ورؤيته للحالات التي يواجهها واستيعاب المعلومات (Kidd,1994:187).  
 ب. صانع المعرفة هو الشخص الذي يستخدم المعلومات، البيانات، المعلومات والمعرفة لتحقيق أهداف العمل. (Broberg,2001:64) .  
 ج. هم من تلقوا تعليما جيدا ،قادرين على تطبيق معارفهم وتطويرها ويسهمون بافكار جديدة من شأنها تحسن الخدمات او المنتجات من تنظيم وتوسيع نطاق مهاراتهم (Lowe,2002:80) .  
 د. صناع المعرفة لديهم مستوى عال من المهارات، التعليم، التكنولوجيا، الطاقة الإدراكية العالية، التفكير، توليف وتفسير البيانات، الاتصالات الجديدة ووجهات نظر ورؤى تؤدي الى قرارات اكثر فعالية ( Horwitz et al 2003:31). حيث يعرض جدول (٢) تعدد آراء الباحثين حول تعريف صناع المعرفة

جدول (2) آراء الباحثين لتعريف صناع المعرفة

ت	التعريف	اسم الباحث السنة ورقم الصفحة
1.	صناع المعرفة ببساطة يضيفون قيمة بسبب ما يعرفونه.	Denisis &Griffin ٢٠٠١:٥٠٤
2.	هم من يملكون درجات عالية من الخبرة والتعليم، او الخبرة والغرض الاساسي من عملهم ينطوي على خلق، توزيع، تطبيق المعرفة .	Davenport ٢٠٠٥:١٠
3.	هم العاملون الذين يملكون وسائل فكرية لانتاج منتج او خدمة.	Noe&Others ٢٠٠٦:١٦

## 8. ابعاد صناع المعرفة

لدى صناع المعرفة ابعاد تعد هي المرتكز الاساسي الذي من خلاله توفر المنظمة كل ماتحتاجه وتحدد مستوى ادائها وتحقق تفوقها على المنظمات الاخرى  
أ. خصائص صناع المعرفة ((Klock et al ,2003:21)، (Henry et al ,2004:11)،  
(Mohanta et al ,2006: 78-89) ، (Awad&Ghaziri,2004:415-416)  
ب. مهارات صناع المعرفة ((كحلات ، ٢٠٠٩: ١٠٦-١٠٧)، (الغزاري، ٢٠٠٩: ٣٨-٩٥))  
ج. أدوار صناع المعرفة (( Reinhardt,2012:31-34 ) (Reinhardt,2012:31-34)  
د. كفاءات صناع المعرفة ((Bakotic,2012:54)،(Ramanigopall&Joy,2012:40))

### أ. خصائص صناع المعرفة

تعددت اراء الباحثين في تحديد الخصائص التي يملكها صناع المعرفة ويتميزون بها عن غيرهم حيث يرى (Klock et al ,2003:21) أن صناع المعرفة لديهم أربع خصائص أساسية خاصة بهم هي:  
1. يفهموا تأثير المعرفة في المجال، النشاط، المسؤولية الخاصة بهم.  
2. يتعرفوا على التأثير الذي يعد مساعدا في هذا النشاط .  
3. يفهموا الأفراد والمعلومات والموارد المحتملة داخل هذا النشاط .  
4. تتوافر لديهم صلاحية التصرف في ذلك النشاط .

### ب. مهارات صناع المعرفة

يرى (كحلات ، ٢٠٠٩: ١٠٦-١٠٧) أن صناع المعرفة يتمتعون بالمهارات الاساسية الاتية:  
1. المهارات الفكرية:  
وهي مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن رؤية واضحة عن كيفية تحسين المنتج وتحسن الاداء بتعظيم القيمة المضافة للمنتجات، الخدمات، العمليات والنظر للمنظمة بصورة كلية تربط بين أجزائها  
2. المهارات الانسانية والشخصية  
وتشمل ما يأتي:  
أ. القدرة على العمل من خلال الافراد ومعهم  
ب. التعلم والتدريب وتشجيع الاخرين عليها  
3. المهارات الفنية  
وتشمل ما يأتي:  
أ. معرفة واسعة بممارسة الاعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية الى المستويات الدنيا .  
ب. التفاعل الديناميكي مع فرق العمل .

### ج. كفاءات صناع المعرفة

هي قيمة صناع المعرفة في الشركات الحديثة الكبيرة ويتم تحديدها بواسطة المعرفة التي أكتسبت من خلال كفاءتهم، قدراتهم على حل المشكلة وتحديدها، تقديم تطور جديد وحلول أفضل. لأن بيئة اليوم ديناميكية للغاية، عدائية وتتميز بمنافسة قوية ومن ثم يكون دور صناع المعرفة حاسما ولكن الشركات بحاجة الى أن تعطي أهتماما كبيرا لهم وتوفر لهم الموارد وأي نوع من الدعم التنظيمي (Bakotic,2012:54) ويمكن توضيح الكفاءات الاساسية التي يتمتع بها صناع المعرفة بحسب رأي (Ramanigopall&Joy,20) كما يأتي :

1.مهارات التفكير: يملك صانع المعرفة رؤية حول

أ.كيف يمكن للمنتج أن يكون أفضل

ب.كيف يمكن تحسين المنتج

ج. كيفية إضافة منفعة للزبون من موظفيها

د. كيفية اسهام التعليم المستمر في مهنة صانع المعرفة

هـ.ولائهم للشركة ورضاهم عن الوظائف

وهذا مايفهم بالتفكير الاستراتيجي والتعلم المستمر بعبارة مهمة (التعلم هو العمل والعمل هو التعلم) وبالتالي ينبغي ان يتعلم الموظفين باستمرار لرفع مستوى معارفهم.

2.الابتكار/ الابداع: أن الدافع وراء ابداع وابتكار صناع المعرفة هو توسيع الرؤية والحلم من جديد لمختلف السلع أو الخدمات من أجل تقدم الشركة .

3.المسؤولية:عندما تنشأ مشكلة ما من المتوقع أن صانع المعرفة يبحث عن المصدر المسؤول عن المشكلة ويناقشه يطرح الافكار على الاخرين ليتوصل الى أفضل الحلول.

4.أخذ إجراءات حاسمة: ينبغي أن يكون صانع المعرفة على استعداد ليتبنى الانضباط المهني،الصبر، التركيز والحسم.

### د. ادوار صناع المعرفة

أشار كلا من ( Reinhardt et el,2011:9-11 ) ( Reinhardt,2012:31-34 ) ، الأدوار هي نطاق واسع وتراكمات من سلوك متوقع يضم مجموعة من المهام ويستخدم لتنظيمها ليعطي وصفا قصيرا للأدوار الفردية والأجراءات المرتبطة بها. حيث كان العامل اليدوي التقليدي يحول المواد المادية الى منتجات مادية ملموسة بينما يتطلب عمل المعرفة من صانع المعرفة تطبيق المعرفة في العمل وتوليدها لتطبيق نمط من السلوك المتوقع بشكل أفكار عمل أنتاجية .



## تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي) بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

ويرعرض الجدول (3) أدوار عشرة لصناع المعرفة ويعطي الجدول وصف مميز للأدوار الفردية والاجراءات التي يتوقع بأنها مرتبطة مع الدور وهي:

(مراقب، مساعد، متعلم، رابط، رابط شبكي، منظم، مستكشف، مشارك، محلل، متعقب)

جدول (3) أدوار صناع المعرفة

دور	وصف	نموذج لاجراء المعرفة (متوقع)
1-مراقب	الأفراد الذين يراقبون الاداء التنظيمي استنادا الى المعلومات الأولية	رصد، تحليل، نشر، المعلومات
2-مساعد	الأشخاص الذين ينقلون المعلومات لتعليم الاخرين بمجرد أقرار المشكلة.	تأليف، تحليل، نشر، ملاحظات، معلومات، بحث، تعلم، تواصل
3-متعلم	الأشخاص الذين يستخدمون المعلومات والممارسات لتحسين المهارات الشخصية والكفاءات	اقتناء، تحليل، خبرة، بحث عن معلومات، تعلم بحث الخدمة
4-رابط	الأشخاص الذين يربطون المعلومات التي تصل من مصادر مختلفة لتوليد معارف جديدة .	تحليل نشر معلومات بحث منظمة تواصل
5-رابط شبكي	الأشخاص الذين يخلقون معلومات شخصية أو مشاريع ذات صلة بالأشخاص الذين شاركوا بنفس النوع من العمل.	تحليل، نشر، بحث، متخصص، رصد، بحث الشبكات الخدمة
6-منظم	الأفراد المشاركون في التنظيم و تخطيط الأنشطة	تحليل، تنظيم معلومات، رصد الشبكات
7-مستكشف	الأفراد الذين يبحثون ويجمعون معلومات عن موضوع معين	معلومات، مراقبة، تنظيم المعلومات
8-مشارك	أشخاص ينشرون المعلومات في المجتمع	تأليف، مشاركة في التأليف، ونشر الشبكات
9-محلل	الأفراد الذين يتعاونون لحل المشكلة	اقتناء تحليل، معلومات بحث، رصد الشبكات
10-متعقب	الأشخاص الذين يرصدون الاجراءات وينظموها لمعالجة المشاكل	تحليل معلومات بحث رصد الشبكات

Source:(Reinhardt, Wolfgang,2012",Awareness Support for Knowledge Workers In Research Networks" ,thesis for the of Doctor in Research Networks ,University Paderborn,pp.31-34.),

(Reinhardt, Wolfgang,& Schmidt, Benedikt,& Sloep, Peter&Drachsler, Hendrik,2011,"Knowledge Worker Roles and Actions—Results of Two Empirical Studies",pp.9-11.)

### المحور الثاني: التفوق المنظمي

#### ١ . التفوق المنظمي تاريخياً:

ظهر موضوع التفوق المنظمي في عام (1982) عندما نشر (Peters &Waterman) موضوعاً بعنوان (البحث عن التفوق In search Excellence) الذي يعتمد على مجموعة متنوعة من المهارات والقيم المشتركة (Tee,2003:27)، وبعدها اصبح التفوق واحدا من المجالات التي تميزت بها إدارة الموارد البشرية وهو شرط اساسي لدى المنظمات الحديثة يساعدها على النمو والازدهار من خلال البحث عن اكفاء العاملين للمنظمة فهو ضروري لأستقطاب وتوظيف والحفاظ عليهم لخلق بيئة منسجمة مع ومستجيبة للأفكار العظيمة (Vigoda&Cohen,2003:2) لذلك يعد التفوق المنظمي من المصطلحات التي يكثر استخدامها في الجودة والاداء وفي نظريات الادارة ومن خلال الممارسات التي تشكل الاساس في التفوق لأن التفوق هو أنعكاس لفكر الإدارة وتطورها (Thurairajah&Others,2005:12) الذي ينتج من الألتزام المكرس المخلص من الأفراد الذين لديهم حافز تشجيعي للعمل معا .

والذين يشتركون في رؤى وقيم متشابهه حول نتائج جهودهم كوسيلة لتحقيق التفوق المنظمي (Zalabak,2006:4). لكون المنظمات تهيمن على مختلف حياة الانسان فالخدمات الصحية، الاجتماعية، الثقافية، الشبابية، الرياضية، المسرحية الفنية... الخ، التي يتمتع بها ويستفيد منها الافراد، تقدم من خلال المنظمات المختلفة. (مرزوق، ٢٠٠٦: ١٢).

وأن الهدف الاساس للإدارة في الشركات الحديثة هو تحقيق التفوق المنظمي الذي جاء نتيجة بعدين أساسيين كما يرى (Ahmed,2010:42) هما:  
 أ. ان غاية الإدارة الناجحة هي السعي الى تحقيق التفوق، اي تكون مخرجاتها متفوقة على المنافسين ولم تنتج من قبل .

ب. ان كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وماتعمده من نظم وفعاليات يجب ان تتسم بالتفوق، اي استثمار كل فرصة من خلال السرعة، الدقة والجودة في العمل .

ان البعدان أعلاه متكاملان ولايتحقق أحدهما دون الاخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتكامل والمتجدد باستمرار وتسيير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع، لتشيرالى التفوق المنظمي من خلال التخطيط، القيم القوية الواضحة. ويحتاج تحقيق التفوق المنظمي الى وجود معايير موحده وجهود دائمة في المنظمات وأيضاً ما يكفي من الوقت والكلفة .

حيث يعرض جدول (٤) تعدد آراء الباحثين لتعريف التفوق المنظمي مما يدل على قدرة المنظمة وما تملكه لتتميز به عن الآخرين.

جدول (4) تعدد آراء الباحثين حول تعريف التفوق المنظمي

ت	التعريف	اسم الباحث السنة ورقم الصفحة
1.	هو سعي المنظمة لأستثمار أقصى قدر من الموارد والقدرات الفكرية الموجودة داخلها من قبل جميع المساهمين من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المساهمين معا.	Marrewijk & Other 2004:9
2.	هو نشاط هام لإدارة المنظمة يهدف الى التوصل الى النتائج والتركيز على الزبون، القيادة وتوافق الاراء.	Avazpour & Others 2012:3685
3.	هو بداية مقصوده وهادفة لخلق، تعزيز ونشر التغير من اجل تحسين فاعلية المنظمة.	Shadid 2012:30

تري الباحثة من خلال ما تقدم انفا انه يمكن تعريف التفوق المنظمي بأنه (هو تسخير كل ما تملكه المنظمة من قدرات، معارف وخبرات بالأعتماد على الأفراد وأستخدامها من اجل بناء موقع جيد في السوق وكسب ميزة تنافسيه).

ان الحاجة المستمرة للتطور والبحث عن موارد متطوره ومتميزة وأشخاص ذو خبرات ومعارف أظهرت حاجة المنظمات للوصول الى التفوق .



## تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي ) بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

### 2. أبعاد التفوق المنظمي :

يرتكز التفوق المنظمي على عدة أبعاد يتم من خلالها قياس التفوق المنظمي ومعرفة اذا كان التفوق حقق الكارزمة الخاصة للمنظمة المتفوقة بالمستوى المطلوب ام لا ومن اهم الابعاد التي تناولها في الجانب النظري والتي سيتم تناولها في الجانب العملي ايضا الاتي :

#### أ. التخطيط الاستراتيجي:

أشار(الدجني، ٢٠٠٦: ٣٥-٤٤) بان هناك بروز للدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في حياة المنظمات كونه يسهم بدور فاعل في وضع التصورات ،الرؤى ورسم معالم المستقبل .

واهم ما يميز التخطيط الستراتيجي :

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكتساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة .

2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.  
ب. تركيز السوق والزيون:

تعددت المعاني المقصودة من كلمة السوق والتي تعد من المداخل الأساسية لدراسة السوق وهي:

1. السوق اقتصاديا : مكان التقاء العرض والطلب.

2. السوق تسويقيا : يشتق التسويق اسمه من كلمة السوق .والسوق هو عنصر مهم في العملية التسويقية. ومن خلاله تتم عمليات التبادل بين المنتج والمستهلك. فالسوق ضرورة حيوية لوجود التسويق. وهو عبارة عن مجموعة قطاعات يتكون كل قطاع من مجموعة مستهلكين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة وتقوم المنظمات بتحديدتها بدقة للتنافس في ما بينها لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين فيه بما تطرحه من منتجات (العبيدي وآخرون، ٢٠٠٦: ١٣٣-١٣٢) ، ومن المهم أن تبني الشركة الالتزام لدى موظفيها من خلال مشاركتهم في بناء مفهوم ولاء الزبائن و وضع أهداف شخصية لهم لضمان النجاح، و أفضل الطرائق لبناء تبعية الزبائن للشركة من خلال مشاركتهم فالزبائن الملتزمين هم زبائن متجددين، وهؤلاء يسعدون عندما تكون هناك مشاركة قوية مع المنظمة (أبو منديل، ٢٠٠٨: ٨٨) .



## تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي) بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

### ج. المعلومات والتحليل

يرتفع مستوى أداء المنظمات عن طريق اتخاذ القرارات المثلى والفاعلة ففي كافة وظائف المنظمة تتخذ قرارات ولا بد من توفر معلومات تتوافق مع الاحتياجات المطلوبة لاتخاذ القرارات ومن اهمها المعلومات الخاصة بكل من (الأهداف، الأنشطة، الأجهزة والمعدات، بيئة المنظمة) والأسلوب الذي تستخدمه هو النظام الخبير الذي يمتلك قدرات ومهارات عالية تمكنه من جمع المعلومات والمعارف ويضعها في قواعد ومعلومات ومعارف للوصول الى الحل المناسب للمشكلة ويجهد أقل للعنصر البشري ويستخدم هذا النظام في الإدارة العليا (عريف، ٢٠٠٨: ٥٤) .

### د. فاعلية العمليات:

تسعى المنظمات بمختلف انواعها انتاجية كانت ام خدمية لتحقيق التفوق في منتجاتها للتنافس في كسب رضا الزبون ولا يتم ذلك الا من خلال اعتمادها اسلوبا يوضح الكيفية التي تتحول مدخلاتها الى سلع او خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستهدفين وتستخدم الفاعلية الى درجة تحقيق الاهداف المعبرة عن رسالة المنظمة التي توضح سبب وجودها والاعمال الواجب تنفيذها (عباس، ٢٠١٢: ٦-١)

### هـ. نتائج الاعمال:

يتم التعرف على أداء المنظمة وكذلك المجالات الرئيسية للمنتجات، الخدمات، الزبون وأداء الأعمال عن طريق مخرجات المنظمة كما يتم التعرف على الأداء المالي والتشغيلي لمستويات الأداء مقارنة مع المنافسين (R.Evans&W.Dean,2003:66) ، وتعد نتائج الاعمال مهمة لأنها تساعد على فهم المنظمة وما اذا كانت المنظمة اصبحت جيدة او تقييم كجيدة وان هذا البعد يؤكد على نجاح القيم الاساسية للمنظمة الناتجة عن جهود المنظمة (Khanna&Others,2008:146).

### 3. اسهام صناع المعرفة في المنظمات المتفوقة :

ان المنظمات التي تستثمر المعرفة تعد صناع المعرفة اشخصا يتصرفون على اساس الخبرات والمهارات التي تتطلب أفكارا بدلا من القواعد والبيانات وصانع المعرفة هو الشخص الذي يستثمر ويكتشف المعرفة ويستطيع فهم الادارة وتكون لديه قدرة على التنبؤ وتطوير القدرة على خلق معرفة (Mosted&Petersen,2003:8) وهذا يدل على ان التفوق رهينة توافر مهارات وقدرات و مستوى مرتفع من القادة الذين لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق أو التميز المنظمي هذا من جانب ومن جانب اخر إن المدخل المنظمي يعد المنظمة هي أكثر الأنظمة تعقيدا ، و الخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف وأذا اختلفت أهداف المنظمات وتطورت عبر الزمن فان هناك حقيقة اساسية تنطبق على كل المنظمات و مرتبطة بتسييرها الا وهو التفوق المنظمي (يوسف، ٢٠٠٧: ٣٣) حيث اصبحت مساهمة صناع المعرفة الموجود المهم في اقتصاديات المنظمة المعتمدة على المعرفة فخلق المعرفة واكتسابها واستخدامها هي المحرك الرئيس لعناصر المنظمة المتفوقة فكمية وقيمة الموجودات الفكرية في المنظمه لها دور في تحقيق التفوق المنظمي (البغدادي، ٢٠٠٧: ١٥٥) .

لذلك يعتبر صانع المعرفة العنصر الواجب امتلاكه من قبل المنظمات للوصول الى التفوق المنظمي وبحسب رأي (المنعم والمطارنة، ٢٠٠٩ : ٩٧-٩٨) يتطلب من المنظمة عمل ما يأتي:

أ . تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية ،الفكرية والفنية والمهارات والتفكير الخلاق والدوافع الخارجية والداخلية للمنظمة.

ب . انتشار التفكير الابداعي في كل مستويات المنظمة.

ج . التجديد والاصاله لعنصر المعرفة في عقول الموظفين والعاملين داخل المنظمة.

ولكي تكون المنظمة متفوقه ينبغي منها ان تعتمد على الافكار الابداعية التي تنبثق من كل مستوياتها المختلفة وبهذا تستطيع الوصول الى التفوق المنظمي.

### ثالثا/الفصل الثالث (الجانب العملي)

#### 1. اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث المتغير المستقل والمتمثل في صناع المعرفة وأبعاده (خصائص صناع المعرفة، مهارات صناع المعرفة، كفاءات صناع المعرفة، أدوار صناع المعرفة) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير التفوق المنظمي وأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزيون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك الاختبار التائي لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يأتي:

لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة مع التفوق المنظمي) ومن خلال الجدول (5) نلاحظ الأرتباط بين صناع المعرفة والتفوق المنظمي :

جدول (5) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين صناع المعرفة مع التفوق المنظمي

r	t-test	الدلالة
0.65	8.93	دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 109 = 1.99

ظهرت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة مع التفوق المنظمي حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (8.93) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (109) وبالغلة (1.99)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.65) وهي قيمة موجبة وهذا يعني كلما كان هناك صناع للمعرفة زاد التفوق المنظمي ويمكن تفسيره بأن كل ما يحمله صانع المعرفة من (خصائص، مهارات، ادوار، كفاءات) بكل ماتحمله من معاني تؤثر في التفوق المنظمي.

وبهذه النتيجة قد تم اثبات الفرضية الرئيسية للارتباط اما الفرضيات الفرعية للارتباط فمن خلال الجدول (6) نلاحظ أرتباط كل بعد من أبعاد صناع المعرفة مع التفوق المنظمي:

جدول ( 6 ) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين محاور صناع المعرفة مع التفوق المنظمي

الدلالة	t-test	r	محاور صناع المعرفة
دال	4.83	0.42	خصائص صناع المعرفة
دال	8.70	0.64	مهارات صناع المعرفة
دال	8.25	0.62	أدوار صناع المعرفة
دال	7.63	0.59	كفاءات صناع المعرفة

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 109 = 2.37

أ- لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص صناع المعرفة و التفوق المنظمي) بلغت القيمة التائية المحسوبة (4.83) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.37) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص صناع المعرفة و التفوق المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.42) وهي قيمة موجبة وهذا يعني بان الارتباط طردي اي ان كلما توفرت خصائص لصناع المعرفة زاد التفوق المنظمي.

ب- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات صناع المعرفة و التفوق المنظمي) بلغت القيمة التائية المحسوبة (8.70) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.37) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات صناع المعرفة و التفوق المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64) وهي قيمة موجبة وهذا يعني بان الارتباط طردي اي كلما تمتع صناع المعرفة بمهارات أكثر زاد التفوق المنظمي.

ج- لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوار صناع المعرفة و التفوق المنظمي) بلغت القيمة التائية المحسوبة (8.25) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.37) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوار صناع المعرفة و التفوق المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62) وهي قيمة موجبة وهذا يعني بان الارتباط طردي اي ان كلما أدى صناع المعرفة أدوارهم بشكل أفضل زاد التفوق المنظمي.

د- لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءات صناع المعرفة و التفوق المنظمي) بلغت القيمة التائية المحسوبة (7.63) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.37) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءات صناع المعرفة و التفوق المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.59) وهي قيمة موجبة وهذا يعني بان الارتباط طردي اي كلما أستثمرت الكفاءات لصناع المعرفة بشكل أفضل زاد التفوق المنظمي.

وبهذه النتيجة قد تم اثبات جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى وبهذه النتائج قد تم اثبات فرضيات الارتباط الفرعية والرئيسية.

## 2. اختبار فرضيات التأثير

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل والمتمثل في صناع المعرفة وابعاده

## تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي) بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

خصائص صناع المعرفة، مهارات صناع المعرفة، كفاءات صناع المعرفة، أدوار صناع المعرفة) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير التفوق المنظمي وأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزيون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال) وكانت النتائج كما يأتي:  
لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لصناع المعرفة في التفوق المنظمي) ومن خلال الجدول ( 7 ) :

جدول ( 7 ) يبين تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي

قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
-1.00	0.65	0.43	81.53	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (1.109) = 81.35

هناك تأثير لصناع المعرفة في التفوق المنظمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (81.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1.109) والبالغة (81.35)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.43) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في صناع المعرفة سوف يفسر بمقدار (43%) من التفوق المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.65) وهي قيمة موجبة فهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في صناع المعرفة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (65%) في التفوق المنظمي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي :

$$Y = 1,00 - +0.65X$$

حيث ان:

Y : التفوق المنظمي

X: صناع المعرفة

وبهذه النتيجة قد تم اثبات الفرضية الرئيسية للتأثير اما الفرضيات الفرعية للتأثير فمن خلال الجدول (8) نلاحظ علاقة التأثير بين أبعاد صناع المعرفة والتفوق المنظمي

جدول ( 8 ) يبين تأثير محاور صناع المعرفة في التفوق المنظمي

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
خصائص صناع المعرفة	0.79	0.69	0.18	32.47	وجود تأثير
مهارات صناع المعرفة	-0.16	0.96	0.41	67.68	وجود تأثير
أدوار صناع المعرفة	-0.09	0.91	0.39	69.02	وجود تأثير
كفاءات صناع المعرفة	0.20	0.86	0.35	58.27	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (1.109) = 6.96

أ- لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص صناع المعرفة في التفوق المنظمي) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (32.47) وهي اكبر من قيمتها

الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1.109) وبالبالغة (6.96) وهذا يعني بان هناك تأثير ذات دلالة معنوية لخصائص صناع المعرفة في التفوق المنظمي، ومن خلال الاشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني بان التأثير ايجابياً اي ان كلما كان هناك خصائص لصناع المعرفة سوف يكون هناك زيادة في التفوق المنظمي، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (0.69)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.18) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في خصائص صناع المعرفة سوف يكون هناك تذبذب في التفوق المنظمي وبنسبة (18%)، اما معادلة الانحدار فستكون بالشكل:

$$Y = 0.79 + 0.69 X1$$

حيث ان:

X1: خصائص صناع المعرفة .

ب- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات صناع المعرفة في التفوق المنظمي) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (67.68) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1.109) وبالبالغة (6.96) وهذا يعني ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات صناع المعرفة في التفوق المنظمي، ومن خلال الاشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني بان التأثير ايجابياً اي كلما كان هناك مهارات لصناع المعرفة سوف تكون هناك زيادة في التفوق المنظمي، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (0.96)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.41) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في مهارات صناع المعرفة سوف يكون هناك تذبذب في التفوق المنظمي وبنسبة (41%)، اما معادلة الانحدار فستكون بالشكل:

$$Y = 0.16 - + 0.96X2$$

حيث ان:

X2: مهارات صناع المعرفة

ج- لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (وجود تأثير ذات دلالة معنوية لأدوار صناع المعرفة في التفوق المنظمي) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (69.02) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1.109) وبالبالغة (6.96) وهذا يعني بان هناك تأثير ذات دلالة معنوية لأدوار صناع المعرفة في التفوق المنظمي، ومن خلال الاشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني بان التأثير ايجابياً اي كلما كانت هناك أدوار لصناع المعرفة سوف تكون هناك زيادة في التفوق المنظمي، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (0.91)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.39) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في أدوار صناع المعرفة سوف يكون هناك تذبذب في التفوق المنظمي وبنسبة (39%)، اما معادلة الانحدار فستكون بالشكل:

$$Y = 0.09 - + 0.91 X3$$

حيث ان:

X3: أدوار صناع المعرفة

د- لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءات صناع المعرفة في التفوق المنظمي) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (58.27) وهي اكبر من قيمتها

الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1.109) وبالباغ (6.69) وهذا يعني بان هناك تأثير ذات دلالة معنوية لكفاءات صناع المعرفة في التفوق المنظمي، ومن خلال الاشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني بان التأثير ايجابياً اي كلما كانت هناك كفاءات لصناع المعرفة سوف تكون هناك زيادة في التفوق المنظمي، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (0.86)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.35) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في خصائص صناع المعرفة سوف يكون هناك تذبذب في التفوق المنظمي وبنسبة (35%)، اما معادلة الانحدار فستكون بالشكل:

$$Y = 0.20 + 0.86 X4$$

حيث ان:

X4: كفاءات صناع المعرفة

وبهذه النتيجة قد تم اثبات جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وبهذه النتائج قد تم اثبات فرضيات الانحدار الفرعية والرئيسية.

### 3. اختبار الفروقات بين الشركات

لمعرفة هل هناك فروقات بين الشركات المبحوثة بحسب المتغيرات الرئيسية وهي (صناع المعرفة و التفوق المنظمي) سيتم استخدام اختبار كروسكال ويلز ( Kruskal-Wallis Test ) وكانت النتائج وكما مبينة في الجدول (9):

جدول (9) يبين نتائج اختبار كروسكال ويلز لكل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث

المتغيرات	اسم الشركة	حجم العينة	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	مستوى الدلالة
صناع المعرفة	الشركة المختلطة للصناعات الالكترونية	23	55.09	9.46	0.051
	الشركة العامة للزيوت النباتية	25	72.10		
	الشركة العامة للصناعات الجلدية	20	44.35		
	الشركة العامة للصناعات القطنية	20	51.18		
	الشركة العامة للصناعات الكهربائية	23	53.74		
التفوق المنظمي	الشركة المختلطة للصناعات الالكترونية	23	66.33	13.52	0.009
	الشركة العامة للزيوت النباتية	25	68.88		
	الشركة العامة للصناعات الجلدية	20	43.90		
	الشركة العامة للصناعات القطنية	20	41.08		
	الشركة العامة للصناعات الكهربائية	23	55.17		

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة (تتباين اراء المبحوثين بين الشركات لكل من متغير صناع المعرفة ومتغير التفوق المنظمي)، ومن خلال الجدول المذكور انفا ومن قيمة كروسكال ويلز ومستوى الدلالة والبالغ (0,051) لمتغير صناع المعرفة والتي هي اكبر من (0,05) وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين الشركات في متغير صناع المعرفة، اما بالنسبة لمتغير التفوق المنظمي فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0,009) وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين الشركات في متغير التفوق المنظمي . يمكن القول بأن عدم وجود فروقات لمتغير صناع المعرفة في الشركات المبحوثة يعود لأن عمل صناع المعرفة في أية شركة يعتمد على ما يمتلكه من (خصائص، مهارات، أدوار، كفاءات) فالعمل تقريبا متشابه وأن أختلف أختصاص الشركات التي يعملون بها، أما الفروقات بالنسبة للتفوق المنظمي يمكن أرجاعها الى أختلاف رسالة، أهداف، استراتيجيات وموارد كل شركة عن الشركات الأخرى، فضلا عن أختلاف القدرات والكفاءات التي تتميز بها مما انعكس على ظهور هذه الفروقات بين الشركات المبحوثة.

## رابعاً/الفصل الرابع ( الأستنتاجات والتوصيات):

### أولاً: الأستنتاجات

### 1. الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري:

- أ. - يعد صانع المعرفة من أهم الموجودات والموارد في عصر المعرفة الذي يرى أن معرفة الأفراد هي القوى المحركة لتكوين قاعدة الثروة ، ومصدر مهم يتسم بالوفرة في المجال الخاص الذي يعمل فيه وبطريقة كفاءة ومميزة يصعب تقليدها ، ويعد رصيذا متجددا من رأس المال الفكري ، لرفع مستوى أداء المنظمة .
- ب. تستدعي التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات الى التفكير بالسبل التي تجعل العاملين ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي يتفوق فيه على مستويات أداء العاملين الآخرين ويجعلها منظمة مبتكرة قادرة على تحقيق رسالتها للبقاء ، النمو وتعزيز قدرتها التنافسية .
- ج. يشهد الوقت الحاضر توجهها كبيرا وواضحا نحو صناع المعرفة وذلك لدورهم الفاعل نحو تحقيق النجاح والتطور للمنظمات ولأسهامهم في رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والأبداع للمنظمات.
- د. تستخدم المنظمات المتفوقة مجموعة من الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال ) التي تساعد على رسم خارطة الطريق لتحقيق التفوق وأضافا قيمة للمنظمة .

### 2. الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي

- أ. وجود علاقة ارتباط ذات قيمة متوسطة بين خصائص صناع المعرفة والتفوق المنظمي، تتضح من خلال سعيهم للتعرف على نمط المهارات العالية بغية تطبيقها، تعاملهم الحازم مع كل ما هو غامض في عملهم ، تطلعهم لصنع الأفكار الجديدة ليكونوا خلاقين ومبدعين في أداؤهم وبحثهم عن قيم مميزة تساعد على بناء ثقافة المنظمة .
- ب. توجد علاقة ارتباط قوية بين مهارات صناع المعرفة والتفوق المنظمي، نتيجة مشاركتهم في تحسين الأداء، محاولتهم لربط أجزاء الشركة كافة للحصول على التفوق ، ميلهم للعمل من خلال الأفراد ومعهم وتشجيعهم على التعليم والتدريب، اتصالهم بالآخرين في جميع الاتجاهات وبأستخدامهم لغة مشتركة وتشجيعهم على أستخدام التقنيات الحديثة مما ساعد على تحديد اتجاه المنظمة ، خططها، وأستراتيجيتها وتحقيقها بتفوق .
- ج. -يسعى صناع المعرفة في التأثير بالتفوق المنظمي، من خلال أدوارهم التي تمكنهم من الأتصال بالأشخاص الذين شاركوا بنفس نوع العمل، سعيهم لتوفير المعرفة التنظيمية ، قدرتهم على تحليل ودراسة المشاكل لمعالجة الصعوبات وتطوير آليات وأجراءات العمل، كما أن مكانتهم الوظيفية تعطيهم حرية لتعقب العمل وتشخيص المشكلات الغير تقليدية التي يصعب تحديدها بسهولة مما يدل على قوة تأثير عملهم على كافة أجزاء المنظمة.
- د. وجود تأثير بين كفاءات صناع المعرفة والتفوق المنظمي، لأستخدامهم قدراتهم العقلية في أنضاج أفكار جديدة للمنتج ، سعيهم بأستمرار لطرح مقترحات جديدة في مجال عملهم ، تقديم كل ما هو مبدع من أجل تعزيز موقع المنظمة وتعاملهم مع كم كبير من المعارف والمعلومات لأتخاذ الإجراءات الحاسمة من أجل مستقبل المنتج بما يضمن نجاح المنظمة وتفوقها .

## ثانياً: التوصيات

١. التركيز على صناع المعرفة والتفوق المنظمي ، بسبب العلاقة بينهما، وأن الإنسان هو أساس التنمية وغاياتها وهو المحرك الرئيس للمعرفة وهو القادر على الابتكار والتجديد والابداع. فضلاً عن أن تفوق المنظمات يأتي من المعرفة التي يمتلكها العاملون ، فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات المتميزة وبالتالي فهو التي تنفرد به المنظمة دون سواها ، إذ إنه حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة .
٢. حاجة صناع المعرفة الى التعليم المستمر لتبقى خصائصهم متميزة وفريدة من نوعها وفي هذا الاطار فإن قادة المنظمة يمكن ان يخلقوا المناخ التنظيمي للتفوق من خلال اىصال رؤية وقيم المنظمة بوضوح ، خلق بيئة التعليم المستمر والعمل مع العاملين للوصول الى تحقيق أهدافهم ، وبما ينعكس على تحقيق تفوق المنظمة ، وضرورة استجابة المنظمات لكل مايقدمه صناع المعرفة لما له أثر على المدى البعيد ورسم خطى المستقبل.
٣. التأكيد على منح صناع المعرفة الصلاحيات المطلوبة التي تتيح لهم فرص التفكير وطرح ومناقشة الأفكار بحرية دون أي قيود ، ففوة البصيرة وأمتداد النظر نحو البيئة المحيطة من قبل المنظمة تساعد صناع المعرفة للوصول الى معارف جديدة تساهم في بناء منظمة متفوقة عبر المعرفة التي يملكها هؤلاء الأشخاص أتجاه المنظمة.
٤. التأكد من أن الخطة الاستراتيجية التي وضعتها الشركة قادره على بناء توجهها الاستراتيجي لتكون الطريق الذي من خلاله تحدد احتياجاتها من موارد مادية ملموسة وغير ملموسة وطبيعة عملها ثم تهيئة اطار عمل يعمل في حدوده العاملين في المنظمة، وأن هذا يحتاج الى قدرات عالية في المنظمة.
٥. سعي المنظمة للأهتمام بأختيار الأفراد القادرين على التفاهم مع الزبون وتلبية متطلباتهم أوتقديم سلع تفوق متطلباتهم ، فالعاملين في المنظمة وعبر سلوكياتهم واتجاهاتهم في تقديم سلع وخدمات يساهمون في خلق ولاء الزبون وتحقيق موقع متفوق في السوق .



## تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي) بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية :

#### أ. الكتب

1. البيلاوي، حسن حسين، وحسين، سلامه عبد العظيم، ٢٠٠٧، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة.
2. الدوري، زكريا، وصالح، احمد علي، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال"، ٢٠٠٩، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. سلمان، جمال داود، ٢٠٠٩، أقتصاد المعرفة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي، ٢٠٠٩، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الغراب، ايمان محمد، ٢٠٠٣، "التعلم الالكتروني مدخل الى التدريب الغير تقليدي"، <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan009591.pdf>
6. نجم، عبود نجم، ٢٠٠٥، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ب. الرسائل والأطاريح الجامعية

1. أبو منديل، محمد عبد الرحمن، ٢٠٠٨، "واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
2. البغدادي، عادل هادي، ٢٠٠٧، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي"، مجلة الادارة والاقتصاد، الكلية التقنية الادارية، العدد ٦٥، ص ١٥٤-١٧٨.
3. الجرجري، احمد حسين حسن، ٢٠٠٦، "تأثير ادارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
4. الدجني، اباد علي يحيى، ٢٠٠٦، "واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير في اصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
5. عريف، مجدي، ٢٠٠٨، نظم المعلومات الدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، جامعة تشرين، كلية الأقتصاد، اللاذقية، سوريا.
6. محلات، سمراء، ٢٠٠٨-٢٠٠٩، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
7. اللحياني، مريم بنت راضي مشخص، ٢٠١٠، "ادارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
8. مرزوق، ابتسام ابراهيم، ٢٠٠٦، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات الغير حكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
9. المعاضيدي، محمد عصام احمد، "اثر اخلاقيات العمل في تعزيز ادارة المعرفة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد.



## تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي) بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

### ج. المجلات

1. العبيدي، علي جاسم، والقيسي، عباس، وظاهر، ٢٠٠٩، "أهمية وتأثير دراسات السوق في رفع كفاءة قرارات الإنتاج في الوحدة الاقتصادية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٧٨، ص ١٢٧-١٦٠.
2. عباس، طارق عرمان، ٢٠١٢، "استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية واسط للعلوم الانسانية، جامعة واسط، المجلد ٧، العدد ١٩، ص ١-٢٠.
3. المنعم، اسامه عبد، والمطارنة، عبد الوهاب، ٢٠٠٩، "راس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات"، مجلة ابحاث اقتصاديه وإداريه، جامعة الزرقاء الخاصة - الأردن، العدد ٦، ص ٨٨-١٢٠.
4. يوسف، بومدين، ٢٠٠٧، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد ٥، ص ٢٧-٣٧.

### ثانيا. المصادر الأجنبية / أ. الكتب

1. Denisi, Angelo S, & Griffin, Ricky W, 2001, "Human Resource Management", Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
2. Davenport, Thomas H, 2005, "Thinking For a Living", Library Of Congress Cataloging .
3. Noe, Raymond A & Hollenbeck, John R & Gerhart, Barry & Wright Patrick, M, 2006, "Human Resource Management", 5<sup>th</sup>, Mc Graw - Hill Irwin .
4. Evas, James R & Dean, James W, 2003, "Total Quality Management Organization And Strategy", 3<sup>th</sup>, South Western Thomson, USA

### ب. الرسائل والأطاريح

1. Broberg, Anders, 2000, "Tools For Learners As Knowledge Workers", thesis for the Degree of Doctor in Department Of Computing , Science UMWA University .
2. Shadid, Esra Omar, 2012, "Measuring the effect of Strategic Fit between Adaptive Competitive Strategy and Business Intelligence in achieving Organizational Excellence", The Degree Of Master in E-Business, Faculty of Business Middle East University.

### ج. المقالات

1. Ahmed, Moyassar Ibraheem, 2010, "Using Entrepreneurs Opportunity In Optimizing Organizational Excellence A Case Study", Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ), vol. 1, No.1, PP.39-45.
2. Avazpour, Rahim & Rajizadeh, Azam & Zamyad, Abdolhossein & Jahanshahi, Asghar Afshar & Seyyedi, Seyyed Masoud, 2013, "Investigating the Relation Between Organizational Culture and Excellence Performance Based on EFQM Model in SMEs", Research Journal of Applied Sciences, VOL.5, NO.14, PP.3684-3691.
3. Bakotić, Danica, 2012, "Job Satisfaction of Knowledge Workers in Croatian Companies", *The Journal of International Management Studies*, vol.7, no.2, PP.53-60.
4. Broberg, ANDERS, 2001, "Learners as Knowledge Workers—Some Implications", *Journal of Engineering Education*, <http://www.fieconference.org/fie99/pages/bestpapers/Broberg.pdf> PP.63-68.
5. Cioffi, Marco, 2006, "The organization in the era of knowledge workers", <http://www.marcocioffi.com/download/The%20organisat0in%20the%20era%20of%20knowledge%20workers.pdf>, PP.1-6.
6. Horwitz, Frank M & Heng, Chan Teng & Quazi, Hesan Ahmed, 2003, "Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers", *Human Resource Management Journal*, Vol 13 No 4, pp.23-44.



(تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي)  
بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية

7. Kidd, Alison, 1994, "The Marks are on the Knowledge Worker, Human Fnticaorins Computing systems", [http://pdf.aminer.org/000/088/964/the\\_marks\\_are\\_on\\_the\\_knowledge\\_worker.pdf](http://pdf.aminer.org/000/088/964/the_marks_are_on_the_knowledge_worker.pdf), PP.186-191.
8. Lowe, Graham S, 2002, "Leveraging the Skills of Knowledge Workers", <http://www.grahamlowe.ca/documents/56/leveraging%20skills%20of%20knowledge%20workers.pdf>, pp.79-86.
9. Mønsted, Mette, & Petersen, Nicoline Jacoby, 2003, "De-briefing and otivation of knowledge workers ", [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc4/papers/oklc2003\\_moens ted.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc4/papers/oklc2003_moens ted.pdf) . PP.1-14.
10. . Marrewijk, Marcel van, & Wuisman, Iris, & Cleyn, Wim de, & Timmers, Joanne, & Panapanaan, Virgilio, & Linnanen, Lassi, 2004, "A Phase-wise Development Approach to Business Excellence", [http://www.mindz.com/images/Marcel\\_van\\_Marrewijk/file/JoBE%20-%20Excellence%20and%20Sustainability.pdf](http://www.mindz.com/images/Marcel_van_Marrewijk/file/JoBE%20-%20Excellence%20and%20Sustainability.pdf), PP.1-18.
11. Ramanigopal, C, & Joy, P.A, 2012, "Managing Knowledge Workers for Change Management", European Journal of Business and Management, Vol 4, No.12, PP.38-43.
12. Reinhardt, Wolfgang, & Schmidt, Benedikt, & Sloep, Peter & Drachler, Hendrik, 2011, "Knowledge Worker Roles and Actions—Results of Two Empirical Studies", Published online in Wiley Online Library, <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/3523/1/KPM378.pdf> . PP.1-25.
13. Sutherland, Margie, Jordaan, Willem, 2004, "Factors Affecting The Retention Of Knowledge workers", Journal of Human Resource Management, Vol.2, No.2, PP.55-64.
14. Tee, Ng Pak, 2003, "The Singapore School and the School Excellence Model, Educational Research for Policy and Practice2", <http://www.civil-service.gov.il/NR/rdonlyres/4D2DC630-8EA1-4E67-86C8-1BCF274C60BB/0/2007453.pdf> , PP.27-39.
15. Thurairajah, N, & Haigh, R, & Amaratunga, R.D.G., 2005, "ACHIEVING EXCELLENCE IN CONSTRUCTION", [http://usir.salford.ac.uk/9943/1/272\\_Thurairajah\\_N\\_et\\_al\\_ACHIEVING\\_EXCELLENCE\\_IN\\_CONSTRUCTION\\_IPRC\\_2005.pdf](http://usir.salford.ac.uk/9943/1/272_Thurairajah_N_et_al_ACHIEVING_EXCELLENCE_IN_CONSTRUCTION_IPRC_2005.pdf) , PP.1-13.
16. Vigoda, Eran, & Cohen, Aaron, 2003, "Work Congruence and Excellence in Human Resource Management: Empirical Evidence from the Israeli Nonprofit Sector", Vol. 23, No. x, PP.1-24.
17. Zalabak, Pamela Shockley, 2006, "Organizational Communication A Competency-Based Approach", [http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/4552/4661423/eng303\\_ch01.pdf](http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/4552/4661423/eng303_ch01.pdf) , PP.1-26.

ج. التقارير

1. Kumar, Jagdish, & Yow, Sau Khong, & Sibal, Jorge V., & Chandran, Paul, & Airawanwat, Rangsim, 2004, "Training Knowledge Workers, Report of the APO Survey on In-Company Training Strategies for Knowledge Workers", PP.1-205.
2. Klock, Jente, & Langley, David, & Pikaart, Arlette, 2003, "Knowledge Workers NL Developments & Trends", PP.1-5



## The Impact of knowledge Workers in Organizational Excellence Field research in a number of the Iraqi industrial companies

### Abstract

The Knowledge Workers is The Largest And Most Powerful Resource Of The Organizational Excellence it is A Precious Treasure, Therefore Find Organizations at present is looking for them and seek to invest their ideas For achieving excellence, creativity and access to the excellence Organizational , As a result of their importance in terms of engagement and influence in the success or failure of the as an organizational Of The Research is Measuring The Correlation And Impact Between Knowledge Workers And Organizational Excellence in Sample Of Companies Iraqi Industrial By Standing The Dimensions Of Knowledge Workers ( Characteristics , Skills , Roles , Competencies ) And The The Dimensions Of Organizational Excellence ( Strategic Planning ,Focusing on The Market And The Customer , The Formation And Analysis , The Effectiveness Of Operation , Business Results ) . The Purpose Of The Research is to identifying Knowledge and owned by these persons of capabilities make them distinct who are able to achieve excellence, Them And Protect Them This Included Community Study (5) Industrial Companies an Iraqi ( The General Company For Electrical Industries, The General Company For Leather Industries, The General Company for Vegetable Oils Industries, The General Company for Cotton Industries, The Company Electronic Industries).

To Achieve The Aim Of The Research , The Researcher Designed A Questionnaire To Gather Preliminary Information, Consisting Of (65) Items And Distribute Them To Members Of The Research Sample And The (The Department Heads, General Directors, Directors Of The Unit Or Division) Was Conducted Interviews With Knowledge Workers Where The Members Of The Sample Respondents (111) Out Of (125) in The Light Of That Has Been Collecting And Analysis Data And Test Hypotheses , The Results Showed That There is A Correlation And High Impact Among The Knowledge Workers And Organizational Excellence Any Greater The Knowledge Workers in Companies increased Their Ability To Achieve Organizational Excellence as Recommended By Research That Organizational Excellence Comes from ideas presented by of knowledge Workers Understanding the main element for the success of the business that provided by Organizational Excellence.

**Key words :** Knowledge Workers, Organizational Excellence, Dimensions of Knowledge Workers , Dimensions of Organizational Excellence.