جـامعـة يحي فـارس بالمديـة
كليـة العلـوم الاقتصاديـة والعلوم التجاريـة وعلوم التسيـير
قســم: علـوم التسييـر

الموضـوع:

دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظم
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية

مذكّـرة تخـرج مقدمة ضمـن متطلبات نيـل شهـادة مـاستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:
باشـن محمـد.
مختيـش فتحـي.

إشـراف الأستـاذة:
طـهراوي حيـاة.

السنـــة الجـامعيـة: 2017 / 2018

شكر وعرفان

الحمد لله الذي لا يخيب راجيه، ولا يردّ داعيه، وسلام على عباده الذي اصطفى وعلى خير نبي في العالمين ارتقى، سيّدنا وقدوتنا محمد صلّى الله عليه وسلّم وعلى آله وصحبه بدور الدّجى وسلم تسليما كثيرا.

الحمد لله نستغفره ونتوب إليه ونحمده كثيرا الذي أعاننا ووفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

أما الشكر الذي من النّوع الخاص إلى الأستاذة المشرفة "طهراوي حياة" التي تفضّلت بالإشراف على هذا البحث وأبدت ملاحظاتها القيّمة التي أدّت إلى ظهور البحث بهذه الصورة، ولها منّا كل التّقدير والاحترام.

وإلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بعطائهم ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة .

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو ساهم معنا بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء نقول لهم دمتم لنا ذخراً وفخراً.



إهداء

إلى.

من رافقتني دعواتُهما، وما انقطعت عني فكانت هذه

الثمرة بعضًا ممّا أكرمني الله بدعائهما.

والديَّ، برًّا ووفاءً...

سائلا المولى عزّ وجل أن يجعله في ميزان حسناتهما.

إلى رمز المحبة والإخلاص إخوتي وأخواتي حبًّا واعتزازًا

إلى زوجتي، أبنائي " آدم، محمد منصف"

إلى رفقاء دربي

إلى محبي القرآن الكريم

أهدي هذا الجهد المتواضع

إهداء

تبارك الذي أهدانا نعمت العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح بكل تقدير وعرفان.

أهدي عملي هذا إلى أعز ما أملك في الوجود أطال الله عُمرهُمَا **والديَّ**.

إلى من جعلها الله سندا وعوناً **زوجتي** الغالية، وزهرة حياتي **ابتهال**.

إلى إخوتي وأخواتي وكل العائلة الكريمة.

إلى الأصدقاء والأحباب من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى كل عمال وكالة التنمية الاجتماعية وبالأخص دائرة برامج التشغيل والإدماج.

إليكم أهدي ثمرة جهدي المتواضع

مستخلص

يحتل موضوع المعرفة وتعزيز الإبداع ضمن الأبحاث المهمة التي تهتم بالبحث عن الأساليب الإدارية الحديثة لتكون داعما ومعززا للإبداع، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ومما يسمح بتحريك دوافع وسلوك العمال بهدف استخدام طاقاتهم الكامنة لديهم في تحسين مستوى أدائهم وتشجيعهم على الإبداع.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك **Soexplast** بالمدية، وذلك من خلال تحليل العلاقة الترابطية بين المتغيرات المستقلة (البنى التحتية لإدارة المعرفة) والمتغير التابع (الإبداع)، وتدعيما للدراسة النظرية، قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك للتعرف على أهمية تفعيل إدارة المعرفة من أجل تعزيز الإبداع لدى العمال في المؤسسة.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتفسيرها، واستخدامنا الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من العاملين بالمؤسسة والتي بلغ عددها (**50**) عامل من مجتمع الدراسة، ومن أجل تحليلها استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**)

مما سبق نستطيع القول أن هذه الدراسة سمحت لنا بالإجابة على بعض التساؤلات المتعلقة بالإشكالية المدروسة حول موضوع "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمات" وتوصلنا إل وجود تأثير بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي واستنتجنا أن متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو العنصر الأكثر تأثيرا من بين المتطلبات الأخرى والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

رقم	العنـــــوان	الصفحة
(1_1)	العلاقة بين البيانات المعلومات والمعرفة	04
(2_1)	الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة.	10
(3_1)	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	19
(4_1)	أفراد المعرفة	23
(5_1)	الهيكل المصفوفي	29
(1_2)	تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	56
(1_3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية	63
(2_3)	يوضح عينة الدراسة وفق متغير الجنس	78
(3_3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	79
(4_3)	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	79
(5_3)	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية	80
(6_3)	توزيع عينة الدراسة وفق المصلحة التابع لها العامل	81

رقم	العنـــوان	الصفحة
(1_1)	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.	08
(1_2)	نماذج خاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي.	48
(1 -3)	مختلف الآلات المستعملة في عملية الإنتاج.	67
(2-3)	توزيع العمال حسب المصالح داخل المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك.	69
(3-3)	توضيح عدد عينة الدراسة للعاملين.	71
(4-3)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة.	72
(5-3)	يوضح معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد.	73
(6-3)	يوضح معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد.	74
(7-3)	يوضح معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	75
(8-3)	معاملات ثبات الاستبانة.	76
(9-3)	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف_سمرنوف**(1_Sample K_S)**	77
(10-3)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية وفق متغير الجنس.	78
(11 -3)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية وفق متغير السن.	79
(12-3)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية وفق متغير المؤهل العلمي.	79
(13-3)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية وفق متغير سنوات الأقدمية.	80
(14-3)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية وفق متغير المصلحة التابع لها العامل.	81
(15-3)	تحليل فقرات بعد متطلبات إدارة الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة.	82
(16 -3)	آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الموارد البشرية ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا.	84
(17-3)	تحليل فقرات بعد متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى أفراد عينة الدراسة.	85
(18-3)	تحليل فقرات بعد متطلبات الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.	86
(19 -3)	تحليل فقرات محور الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.	88
(20-3)	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	91
(21-3)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر.	92
(22-3)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى سنوات الأقدمية	93
(23 -3)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المصلحة التابعة لها.	93
(24-3)	نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي	95

الفهـرس:

العنـــــــوان	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	I
مستخلص	II
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول	V
الفهرس	VI
مقدمة عامة	أ - ه
الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول إدارة المعرفة	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: عموميات حول المعرفة.....	3
المطلب الأول: ماهية المعرفة.....	3
المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة.....	5
المطلب الثالث: أنواع وأبعاد المعرفة.....	7
المطلب الرابع: طرق تحويل المعرفة.....	10
المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة.....	11
المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.....	11
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....	13
المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ إدارة المعرفة.....	15
المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.....	19
المبحث الثالث: متطلبات البنى التحتية لتطبيق إدارة المعرفة.....	22
المطلب الأول: الموارد البشرية	22
المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....	24
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....	27
المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية.....	30
خلاصة.....	33
الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي	

تمهيد.....	**35**
المبحث الأول: طبيعة الإبداع.....	**36**
المطلب الأول: مفهوم الإبداع والتطور التاريخي.....	**36**
المطلب الثاني: مفهوم الإبداع التنظيمي.....	**38**
المطلب الثالث: مبادئ الإبداع التنظيمي.....	**40**
المطلب الرابع: عناصر الإبداع وسمات العمال المبدعين.....	**41**
المبحث الثاني: آليات تطبيق الإبداع التنظيمي.....	**45**
المطلب الأول: مستويات العمل الإبداعي.....	**46**
المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع التنظيمي.....	**48**
المطلب الثالث: المتطلبات والعوامل المساعدة على الإبداع التنظيمي.....	**49**
المطلب الرابع: معوقات الإبداع التنظيمي.....	**52**
المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.....	**54**
المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.....	**54**
المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العامل.....	**54**
المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على العمليات.....	**55**
المطالب الرابع: أثر إدارة المعرفة على المنتجات.....	**56**
خلاصة.....	**58**
الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية	
تمهيد.....	**60**
المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.....	**61**
المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....	**61**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة	**63**
المطلب الثالث: البنية التحتية للمؤسسة والموارد البشرية	**68**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	**70**
المطلب الأول: منهج الدراسة.....	**70**
المطلب الثاني: أداة الدراسة.....	**71**
المطلب الثالث: مصداقية وثبات أداة الدراسة.....	**72**
المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة.....	**76**

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة.....	**78**
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.....	**78**
المطلب الثاني: تحليل فقرات محور متطلبات إدارة المعرفة.....	**81**
المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الإبداع التنظيمي.....	**87**
المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة.....	**90**
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	**90**
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....	**94**
خلاصة.....	**98**
الخاتمة العامة.....	**100**
قائمة المراجع.....	**105**
الملاحق.....	**112**

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة موردا وعاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي.

وقد ظهرت عدة مداخل تسعى لتحسين أداء العمال، ومن بينها مدخل إدارة المعرفة الذي هو نتاج التطورات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، نتج عنه ارتفاع في قيمة وأهمية الأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة، إذ أصبحت في الوقت الراهن تمثل النسبة الأكبر في أصول المنظمات خاصة في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف.

ومن جانب آخر وفي خضم كل هذه الظروف والتغيرات التي يعززها التطور التكنولوجي، تسعى جل المنظمات إلى البحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي من شأنها دعم مكانتها التنافسية، من هذا المنطق يبرز نشاط الإبداع كأحد الأساليب الحديثة التي تعتمدها المنظمات من خلال تطبيق إدارة المعرفة، باعتبارها المناخ المحفز لهذا النشاط. ولأن قيمة المنظمات الحديثة تكمن في العنصر البشري والذي يعتبر رأس مال المنظمات، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة الضمنية في عقول هذه الموارد وصولا للإبداع، باعتبار أن مخرجات كلا منها يعتبر مدخلا للآخر.

إشكالية البحث:

من خلال هذه العلاقة يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمات؟ وما هو واقعها على المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك Soexplast بالمدية؟

ولإدراك حيثيات هذه الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر، لا بد من طرح جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- فيما تتمثل المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة؟
- ما معنى الإبداع التنظيمي؟
- كيف تأثر البنية التحية لإدارة المعرفة كأبعاد أساسية تعبر عن هذه الأخيرة على الإبداع التنظيمي؟

فرضيات البحث:

انطلاقا من التساؤلات المطروحة يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

1- فرضيات الجانب النظري:

- إدارة المعرفة هي مجموع العمليات المرتبطة بتخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة المعرفة.
- الإبداع التنظيمي هو محصلة الجهود التطويرية الهادفة إلى تحقيق أداء منظمي متميز.
- يتجلى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي من خلال العلاقة التي تربط البنى التحتية لإدارة المعرفة مع الإبداع التنظيمي.

2- فرضيات الجانب التطبيقي:

مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك **Soexplast** بالمدية يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ **66.66 %**

مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك **Soexplast** بالمدية يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ **66.66%**.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

أهمية البحث:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

- اعتبار إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة التي لا تزال تستحوذ على الكثير من الاهتمام من الناحية النظرية والتطبيقية؛

- تعتبر إدارة المعرفة والتشجيع على الإبداع فرصا كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد إدارة المعرفة أداة تمكن المنظمات الفاعلة من استثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة؛
- تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق المعرفة وتوفير الفرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة.

أهداف البحث:

نهدف من خلال دراسة موضوع دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمات إلى تحقيق جملة من الأهداف الآتية:

- تعميق الفهم حول إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وإزالة الغموض عنها؛
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية؛
- التعرف على مستوى الإبداع في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية؛
- الكشف عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.
- تحديد أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.

الدراسات السابقة:

1- دهام بن هجرس الجبلي، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع"، دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض **2015**، حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج من بينها:

- إن أفراد الدراسة موافقون على مستوى الإبداع في المنظمتين في ما يخص مستوى الأصالة، المرونة، الطلاقة والحساسية للمشكلات؛
- وجود علاقة ارتباطيه طردية (موجبة) بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي في المنظمتين محل الدراسة؛

- أفراد عينة الدراسة موافقون على ستة من السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع منها: تعديل الهيكل التنظيمي ليكون مرنا، إيجاد نظام لتحفيز العاملين، الاستفادة من تجارب المنظمات، اهتمام قيادة المنظمة بإدارة المعرفة، توفير وسائل اتصال متنوعة، عقد ورشات عمل وندوات لاستثمار معارف العاملين.

2- توفيق صراع، "**إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي**"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، مذكرة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر **03**، **2014/2013**. توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية؛
- إن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم عدة متطلبات كالموارد البشرية المؤهلة وقيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة، وتكنولوجيات المعلومات والاتصال اللازمة لتحقيق ذلك، وأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لعمليات المعرفة، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحوي جوانب المعرفة.

3- عبد الله وليد المدلل، "**تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء**"، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، مذكرة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، **2012**. خلصت دراسة الباحث إلى نتائج عدة أهمها:

- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسب متفاوتة؛
- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في المؤسسة بدرجة ارتباط **0,829**.

4- مناد لطفي، حمايمي فاطمة الزهراء نسرين، "**العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي**"، دارسة مؤسسات جزائرية، مذكرة ماستر في إدارة المشاريع، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، **2016/2015**. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- إن إدارة المعرفة حققت للمؤسسات قيمة كبيرة، وأدت إلى إبداع في المخرجات الفكرية، كما أنها ضرورة لبقاء المؤسسة والحفاظ على قوتها التنافسية؛
- تتطلب عملية الإبداع التفاعل بين قدرات العاملين الإبداعية والبيئة التي تحيط بهذه القدرات، فيأتي الناتج الإبداعي مجسدا لحصيلة هذا التفاعل.

من خلال هذا العرض للدراسات السابقة نؤكد أن دراستنا تختلف عنها من حيث تناولنا للبنى التحتية لإدارة المعرفة وتأثيرها على مستويات الإبداع التنظيمي.

منهج البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة نحاول إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

نموذج البحث:

- **المتغير المستقل:** إدارة المعرفة ويتم التطرق إلى هذا المتغير من خلال البنى التحتية المتمثلة في: الموارد البشرية، تكنولوجيات المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- **المتغير التابع:** الإبداع التنظيمي والجهود الرامية إلى تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

هيكل وتقسيمات البحث:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث نقسمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين والثالث تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المعرفة ونتناول فيه ماهية المعرفة (المفهوم والأهمية)، وسنتحدث عن أنواع وأبعاد المعرفة ومختلف الخصائص والمصادر للمعرفة، بالإضافة إلى مختلف المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة من نشأة ومفهوم لهذا المصطلح، ومختلف العمليات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي ونتطرق فيه إلى أساسيات الإبداع المفهوم، المبادئ والعناصر وسمات العمال المبدعين، ومختلف الآليات التي تساعد على تطبيق الإبداع التنظيمي مستويات، مراحل والمعوقات، وكذلك علاقة تأثير إدارة المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.

الفصل الأول:
إطار مفاهيمي حول إدارة المعرفة

تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة في مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية إذ تعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها، حيث تعتبر وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر وخلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع.

وقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمات، ففي السابق جرى التركيز على العمل الملموس والملاحظ، ثم بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل والأداء وأصبح هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على العمال وعلى أدائهم.

لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار في المورد البشري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء العمال ورفع كفاءة المنظمة، مع التركيز على تقنية المعلومات التي تقوم بدور محوري في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وجعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

ومن خلال هذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي:

- **المبحث الأول**: عموميات حول المعرفة.
- **المبحث الثاني**: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة.
- **المبحث الثالث**: متطلبات البنى التحتية لتطبيق إدارة المعرفة

المبحث الأول: عموميات حول المعرفة

إن المعرفة **(Knowledge)** هي الأصل الجديد ومن أحدث عوامل الإنتاج لإنشاء الثروة في الاقتصاد المعرفي الجديد، حيث حظيت بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين، لذا قدمت لها العديد من التعاريف بحسب تعدد وجهات النظر، وسنحاول في ما يلي عرض بعض التعاريف التي تساعد على فهم هذا المصطلح.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

يعتبر مصطلح المعرفة واسع المضمون وشامل المعنى، وللإحاطة بهذا العنصر سنتطرق إلى بعض مفاهيم المعرفة وكذا بيان أهميتها بالنسبة للمنظمات.

أولا– تعريف المعرفة

تعرف المعرفة بأنها "البيانات، المعلومات، الإرشادات والأفكار[1]، التي توجه السلوك البشري في كل مجالات نشاطه سواء كانت خاصة أو عامة"، وتسبق المعرفة مرحلتين هما:

- **البيانات (DATA)**: وهي المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمة وغير مفهومة للبشر، حيث أنها تمثل أحداث وقعت ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب[2]؛
- **المعلومات (Information):** هي مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها، وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى مفيد، والتي تساعد المنظمات على اتخاذ القرارات.

وعليه فإن المعرفة تساعد على إنتاج معلومات من البيانات أو إنتاج معلومة ذات قيمة عالية من معلومات أقل قيمة وذلك لتسهيل أداء العمل واتخاذ القرار؛ فالمعرفة تستخدم لتحديد ماذا يعني الوضع المعين وما هي ردة الفعل تجاه هذا الوضع[3].

والعلاقة التي تربط بين هذه المراحل الثلاثة نوضحها في الشكل الآتي:

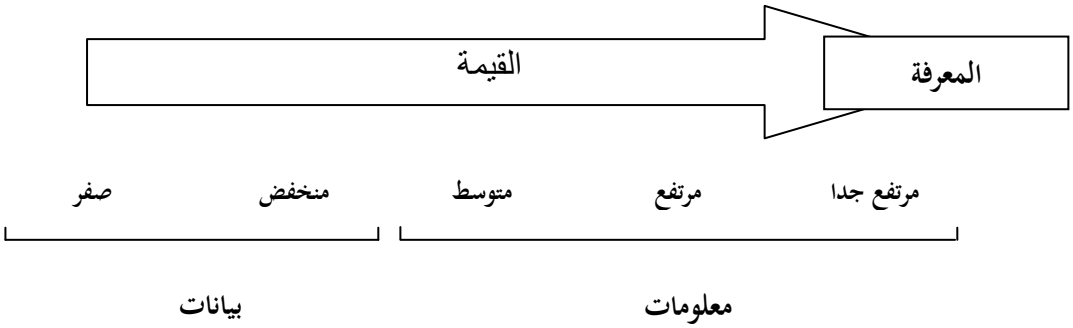
---

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 18.

[2] خضر مصباح اسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص20.

[3] المرجع نفسه، ص38.

شكل رقم (1_1): العلاقة بين البيانات المعلومات والمعرفة.



المصدر: خضر مصباح اسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38.

من الشكل رقم 1-1 نلاحظ أن البيانات تعد مستوى منخفض، بعد أن يتم معالجتها تصبح معلومات تتراوح قيمتها بين المتوسط والمرتفع جدا، يتم تخزينها ليستفيد من هذه المعلومات من خلال تحويلها إلى معرفة.

كما عرفت المعرفة أيضا بأنها "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة"[1].

أما **(NONOKA)** فقد عرف المعرفة على أنها "ذات معنى ودلالة في سياق معين خاص وإذا أخرجته من هذا السياق، فإنها تتدهور وتتراجع إلى مجرد معلومات"[2].

تأسيسا على ما سبق، يمكن تعريف المعرفة بأنها إحدى الموجودات غير الملموسة والأكثر أهمية من الموجودات الملموسة، وهي كل شيء ضمني أو ظاهري يستخدمه العمال لأداء أعمالهم باتفاق ولاتخاذ قرارات صائبة.

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجيات الوظائف، المجالات)**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص491.

ثانيا– أهمية المعرفة

تعد المعرفة المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق المنظمة لأهدافها وبناء ميزة تنافسية لها، ويمكن أن نبرز أهمية المعرفة في النقاط الآتية:

1- تعد المعرفة أهم مورد من موارد المنظمة فهي بمثابة رأس مال فكري*؛

2- دور المعرفة في القيمة المضافة لمنظمات الأعمال والذي يرتكز على رأس المال الفكري والتنافس؛

3- تتيح المعرفة للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وتحفز على الإبداع والابتكار المتواصل لعمالها[1]؛

4- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التميز الجذري في المنظمة، والتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال شديدة التعقيد؛

5- أصبحت المعرفة الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛

6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

7- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛

المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة فإنها لا تأت من فراغ ولا تعيش في فراغ، فالمعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تأثر على شكل وأسلوب إدارتها والتعامل معها، وفي ما يلي تفصيل لما للمعرفة من الخصائص المتعددة والمصادر المتنوعة.

أولا– خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد اختلفت الخصائص حسب وجهات نظر المهتمين والباحثين في هذا المجال. وبهذا الخصوص يمكن إدراج خصائص المعرفة في النقاط الآتية:

* **رأس المال الفكري:** هو فئة من البشر تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية والمواهب الفطرية التي تمكنها من دفع عجلة التقدم على المستوى الوطني.

[1] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، بدون طبعة، دار الكتب المصرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2005، ص13.

1- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط، الاستقراء، التحليل، والتركيب التي تهتم بدرجة كبيرة في توليد المعارف؛

2- إمكانية موت المعرفة: هذه الخاصية تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة والموجودة بين طيات الكتاب أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها بالإضافة إلى ذلك فقد تأتي معرفة وتنسخ معرفة وتحل محلها معرفة جديدة؛

3- إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد: فهي ليست محصورة بمقر أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها بالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم؛

4- إمكانية تخزين المعرفة: كانت المعرفة في السابق تخزن على الورق ولازالت حتى الآن ولكن التركيز انصب على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية، وهو ما يسمى بقواعد المعرفة؛

5- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية، الجوهرية الإجرائية وغيرها[1].

ثانيا- مصادر المعرفة

عرف **(Saffady)** مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للعمال[2].

وقد تحدث **(Oullen & Marquardt)** عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة وهما[3]:

1- المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتمثل خبرات العمال المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وغالبا ما يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح ومن أمثلة هذه المصادر المؤتمرات الداخلية، الإستراتيجية، العمليات الداخلية للعمال، البحوث والدراسات؛

2- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر على البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، ومن أمثلة هذه المصادر المنافسون، الموردون، العملاء، مراكز البحث العلمي، ومراكز براءات الاختراع الخارجية[4].

---

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص36-37.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[3] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 107.

[4] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص20.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد المعرفة

ليس للمعرفة شكل محدد ولا يمكن أن توضع في إطار واحد، لذا يُتطلبُ من الإدارة الفعالة لأي منظمة تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها، أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها. وفي هذا الصدد سنقدم في هذا المطلب أنواع وأبعاد المعرفة.

أولا– أنواع المعرفة

قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، ومن أجل استغلال المعرفة أحسن استغلال، يجب تصنيفها وترجمتها إلى منتجات وخدمات متميزة، ومن بين التصنيفات المقدمة للمعرفة نذكر:

1 - تصنيف (Michael Polanyi (1891 – 1876 للمعرفة: وذلك من خلال كتابه المعرفة الشخصية[1]، ومع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظ حينها بالاهتمام. وكان **I.Nonaka** هو أول من أعاد الأهمية لهذا التميز من خلال دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة في مجلة هارفد للأعمال، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداما[2]:

1-1- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المزهرة، النظامية، والصلبة المعبر عنها كميا والقابلة للنقل والتحكم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة، نجدها في أشكال الملكية الفكرية، براءة الاختراع، حقوق النشر...،كما نجدها أيضا مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، خطط ومعايير تقديم الأعمال...؛

1–2- المعرفة الضمنية (Knowlege Implicit): وهي المعرفة غير الرسمية الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتحكيم، وتسمى أيضا المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل العمال والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للمنظمة، وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج بعض الخصائص المتعلقة بالمعرفة الضمنية والصريحة نوضحها في الجدول الآتي:

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص42.

الجدول رقم (1_1): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
قابلة للانتقال وتوزع بسهولة	غير رسمية
يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى	صعبة الانتقال
رسمية- ذاتية التكوين	صعبة التقاسمع الآخرين
قابلة للمشاركة	

المصدر: من إعداد الطالبين

من الجدول رقم 1-1 نلاحظ أن المعرفة الصريحة سهلة الوصف ورسمية وقابلة للمشاركة، بينما المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل.

2- تصنيف (Micheal Zack) للمعرفة: قدم **(Micheal Zack)** تصنيفا آخر للمعرفة والذي يندرج ضمن إلى ثلاث مستويات وهي[1]:

2-1- المعرفة الجوهرية (Advenced.k): وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا للدخول إلى الصناعة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية البقاء والتنافس لفترة طويلة الأمد؛

2-2- المعرفة المتقدمة (Advenced.k): وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية للتنافس وامتلاكها معرفة خاصة، أي المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي؛

2-3- المعرفة الابتكارية (Innovation.k): وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم (وذلك من خلال الابتكار).

3- تصنيف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD): صنفت هذه المنظمة المعرفة إلى أربعة أنواع وهي[2]:

3-1- المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف (Know. How): التي تتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة؛

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[2] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص49-50.

3-2- المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know – What): وهي معرفة الحقائق ومعرفة المهارات الأساسية وتحقق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة؛

3-3- المعرفة السببية أو معرفة لماذا(Know – Why): وهي المعرفة العلمية بالمبادئ وتتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة؛

3-4- معرفة من(Know – Who): والتي تعني من يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل؟.

ثانيا- أبعاد المعرفة

لتوضح أبعاد المعرفة ومضامينها فإنه يمكن النظر إليها من منظورات المعرفة الأساسية الثالثة الآتية[1]:

1- المنظور الهرمي(Hierarchical Perspective): وتبدأ الهرمية وفق هذا المنظور من البيانات، وهي المادة الخام وتليها المعلومات التي هي بيانات تمت معالجتها بطريقة تجعلها مجدية ومفيدة وداعمة لإدارة متخذي القرار، أما المستوى الثالث فهو المعرفة وهي ناتج المعلومات والتجربة والتعليم والتدريب.

يوضح هذا المنظور أن المنظمات تقوم بجمع كم كبير من البيانات في أثناء عملها، ولا يمكن لمستويات المنظمة الاستفادة منها إلا بعد المعالجة، حيث تصبح معلومات مفيدة لتسيير العمل واتخاذ القرارات، وهذه العملية تنمي تجربة متخذ القرار ودرايته وتجعله أكثر قدرة في المرات اللاحقة، كما أن الاستفادة من المعلومات وتراكم التجارب يولد المعرفة التي تعطي متخذ القرار ميزة تنافسية على الآخرين الذي لا يمتلكون المعرفة؛

2- منظور المعرفة المرمزة (Codifed Knowledge Perpective): ويقوم هذا المنظور على أساس نمذجة المعرفة بشكل قياسي، والتي تمثلها مجموعة من قواعد، لكي يتسنى الاستفادة منها في النظم المبنية على المعرفة (كالنظم الخبيرة*)، كما يركز هذا المنظور على أن المعرفة هي ترميز في شكل قواعد، فعلى سبيل المثال، عند تشخيص إحدى الآلات المستخدمة في مصنع، فإنه يمكن أن تكون القاعدة كالآتي: إذا ضغطت على زر التشغيل ولم تعمل الآلة، فقم بالتأكيد من وصول التيار الكهربائي إليها.

إن هذه القواعد والنماذج تمثل قاعدة المعرفة التي تستخدم في برمجيات الذكاء الاصطناعي* (**Artifical Intelligence**)، وهذا المنظور يستبدل معايير العصر الصناعي بمعايير عصر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات،

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، ط1، علم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص39-41.

* الذكاء الاصطناعي عبارة عن تقنية لمعالجة المعلومات تتعلق بعمليات مثل الاستنتاج، التعلم والفهم ومحاكاة أعمال البشر.

ويستبدل الوثيقة التقليدية بالوثيقة الرقمية الإلكترونية، والذكاء الإنساني بالذكاء الاصطناعي، والقواعد والنماذج التقليدية بالنظم الخبيرة؛

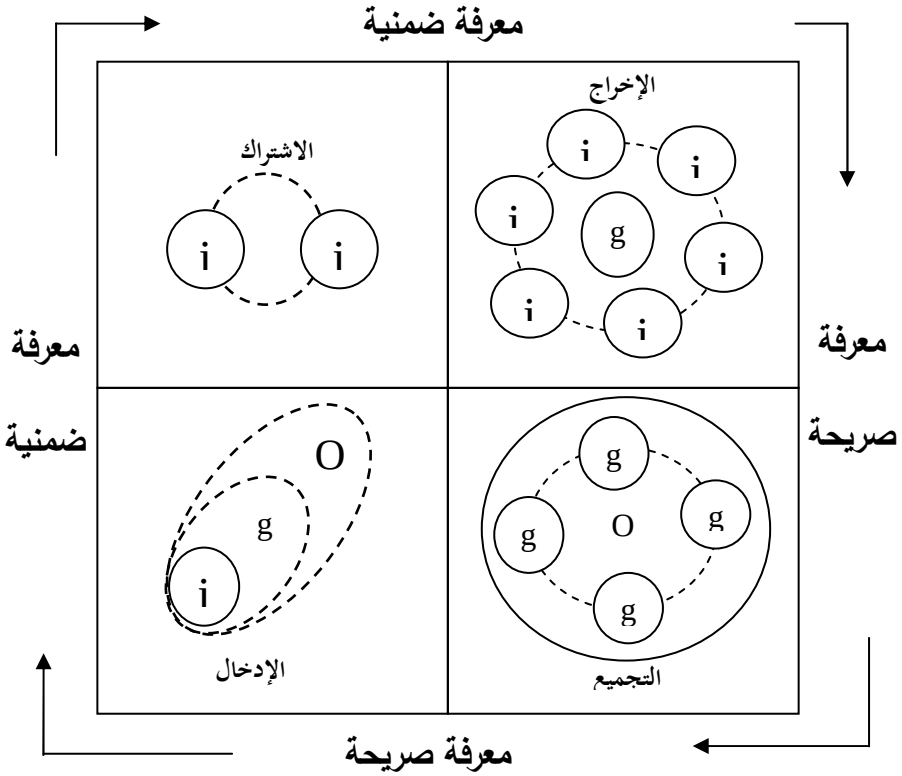
3_المنظور الإنساني (Humman Perspective):إن المنظور الرمزي أساسه أن المعرفة هي التي تم توثيقها كرمز للمعرفة الصريحة، أما المنظور الإنساني فأساسه أن المعرفة مقترنة بالعامل أو ما يتبقى في ذهنه كرمز للمعرفة الضمنية.

المطلب الرابع: طرق تحويل المعرفة

من وجهة نظر **Nonoka** فإن كل من المعرفة الضمنية والصريحة غير منفصلتين كليا ولكنهما متكاملتان (يكمل بعضها البعض) أو كيانان متكاملان، فهما يتفاعلان ويتبادلان فيما بينهما في مختلف الأنشطة الإبداعية للبشرية[1]، وعليه فإن الأساليب أو الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

I: العامل
g : الجماعة
O : المنظمة

شكل رقم (1_2): الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة.



المصدر:

Ikuujirononaka, andhinotakatakeuchi, **TheknowledgeCreatingCompany**, on Ford University press,p , inc, 1995, p61.

[1] Ikuujirononaka, andhinotakatakeuchi, **TheknowledgeCreatingCompany**, on Ford University press,p,inc,1995.p61.

من الشكل رقم (1-2) نلاحظ أن المعرفة وجدت من خلال عملية التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في شكل أربعة أنماط لتحويل المعرفة تتمثل في[1]:

أولا– الاشتراك (Socialisation) من المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية

وهي عملية تقاسم الخبرات وذلك من خلال الملاحظة، المحاكاة، والتطبيق، دون استخدام اللغة؛

ثانيا– الإخراج (Externalisation) من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة

يتم تحويل المعرفة الضمنية وتجسيدها في معرفة صريحة ويمكن تقاسمها مع الآخرين في المنظمة وذلك من خلال التعبير عنها بواسطة اللغة، البيانات، والرسومات؛

ثالثا– التجميع (Combinassions) من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة

هو عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم يحولها في شكل نظام معرفي ظاهر، ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها؛

رابعا– الإدخال (Internalisation) من المعرفة الصريح إلى المعرفة الضمنية

أو ما يعرف بالتطبيق الاجتماعي وهو يرتبط بالتعلم عن طريق العمل، الذي يساعد في تغيير أداء وسلوك العمال في المنظمة، لأنه يجلب معرفة إمكانيات جديدة للعمل حول واقع العمال.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

في ظل الاهتمام المتزايد للمنظمات بإدارة المعرفة كون المعرفة عنصرها الأساسي الذي يميزها عن باقي المنظمات الأخرى، كون التحول إلى الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا، وإنما هو اتجاه واسع وعميق أصبح يغطي مجالات الحياة المختلفة في كثير من المجتمعات المعاصرة، لذا نتعرف في هذا المبحث على إدارة المعرفة ومفاهيمها من أهمية، أبعاد، مبادئ وعملياتها المختلفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الآخرين إلا أن هناك بعض الغموض حول نشأته وتطوره، مما أدى إلى ظهور العديد من آراء الباحثين

[1] Fernando charles BenionoNeves, **Relation de la gestion des connaissances et de la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles**, Thèse doctorat, science de gestion, université Grenoble Alpes, PUS,

واختلاف وجهات نظرهم. لذا سنتطرق في هذا المطلب للمحة تاريخية عن نشأة إدارة المعرفة ومفاهيمها المتعددة.

أولا– نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بالمعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن كان معظمه خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980.

حيث ذكر(**Edward Freignebaum**) في عبارته الشهيرة أن المعرفة قوة (**Knowledge Power**)، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة* (**Knowledge Engineering**)، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك الأهمية المعرفية في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة (**Knowledge Management**).

وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال، تغيير عنوان مجلة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. ويرى البعض أن عبارة الاشتراك بالمعرفة لقد حقق لمنظمة معدات تكساس أرباحا عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات[2].

وتلاها بعد ذلك تقديم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفا لإدارة المعرفة إذ اعتبرتها بأنها "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، تحصيلها، تنظيمها، تنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال وخزن واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، التعلم الديناميكي، التخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر"[3].

* هندسة المعرفة: تشير لجميع الجوانب الفنية والعلمية والاجتماعية المشاركة في بناء وصيانة واستخدام النظم القائمة على المعرفة.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

[3] المرجع نفسه، ص 75.

ثانيا– مفهوم إدارة المعرفة

هناك تعريفات عديدة لإدارة المعرفة وضعت لتخدم أغراض الباحثين، نذكر منها ما جاء به بعض الكتاب حسب وجهات نظرهم.

حيث يعرفها (**Laudon**) بأنها "العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل،كما هي عملية كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة"[1].

كما يعرفها (**Wiig**) على أنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري* والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"[2].

وُعرفت أيضا على أنها: "إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة"[3].

ومنه نستخلص من التعريفات السابقة أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية، وتحديد اتجاهات استخداماتها الرئيسية، بما يخدم أهداف المنظمة. وعليه فإن إدارة المعرفة هي عملية تكون ضمن العمل المنهجي مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغير السريع.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل موردا مهما، وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار تشجع العمال في المنظمة على المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

[1] زياد حمد القطارنه، **إدارة المعرفة**، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص22.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[3] إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص73.

أولا– أهمية إدارة المعرفة

تعد المعرفة أساس وجوهر التفكير الإبداعي، وعليه فإن توظيف إدارة المعرفة وممارستها على مستوى المنظمات، يمكن أن يحقق العديد من الفوائد والعوائد الفكرية والمالية التي أشارت إليها العديد من الدراسات والبحوث ومن بينها ما يل[1]:

1- تحسين وتسريع عملية اتخاذ القرارات، وذلك من قبل المستويات الإدارية الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل؛

2- تقصير حلقات الاتصال الإدارية؛

3- تمكين العامل بحيث يصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصحيح بفضل معرفته وخبرته؛

3- الإبداع والنمو فكلما زادت المعرفة لدى العامل، كلما زادت قدرته على طرح المبادرات والتطوير والتعلم وكذلك أصبح أكثر خبرة في مجال عمله مما يؤهله لتقديم منتج ذي جودة أفضل؛

4- الولاء التنظيمي فزيادة المعرفة لدى العامل تزيد من ولائه التنظيمي؛

5- زيادة مستوى رضا متلقي الخدمة، فكلما زادت المعرفة زادت درجة إتقان العامل لعمله، وزادت نسبة رضا العملاء؛

6- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة[2].

ثانيا– أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى أهداف عديدة هامة، فمن ضمن أولوياتها هو تأكيد مبدأ فهم الثقافة المعرفية التي تعد جد ضرورية للعاملين في إدارة المنظمات ومستوياتها من خلال تحقيق أهداف إدارية أو تجارية سواء وربحية أو عامة.

وقد أكد الباحث الإداري (**Hollsopple and Singh**) على أن ممارسات إدارة المعرفة تضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة من هذه الأغراض والمتمثلة في[3]:

[1] زياد حمد القطارنه، مرجع سبق ذكره، ص40.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[3] عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 49-50.

1– توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم (**Learining**)، وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف المعنية، وذلك لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة؛

2– العمل باستمرار على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة من معلومات وبيانات وباستمرار لتواكب هذه البيانات والمعلومات تطور المنظمة ووضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة؛

3– تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري والذي يلزم للمنظمة تحديد كيفية تطويره وإدامته؛

4– التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وذلك يعني أن هناك عمليات تتم لها علاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها هذه العمليات الإعدادية والتنظيمية تهدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها استخداما أقل في نشاط المنظمة؛

5– السعي إلى إيجاد قيادة فاعلية قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حاليا، والتأكد من استخدامها، وتحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية؛

6- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري، فالمعروف أن المنظمة في سوق العمل تحتاج إلى رأسمال فكري ملائم، كما تحتاج إلى أن يتم تطوير وتفعيل الرأسمال الفكري من قوي بشرية مؤهلة لتساهم في عجلة التطور في المنظمة إلى الأمام؛

7– تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير ضرورية والحد من الروتين[1].

المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ إدارة المعرفة

انجر عن اختلاف هذه النظر في تعريف إدارة المعرفة عدم اتفاق في تحديد أبعادها، وبهذا الخصوص نورد بعض وجهات النظر في أبعاد إدارة المعرفة ومبادئها.

[1] جمال بدير يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 52.

أولا– أبعاد إدارة المعرفة

1– أبعاد إدارة المعرفة عند(Duek): يرى أن أبعاد إدارة المعرفة تتمثل في[1]:

1–1– البعد التكنولوجي (TechnologicalDimension): ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الاجتماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة؛

1–2– البعد التنظيمي اللوجستي للمعرفة (Organizational & Dimension Logistique): هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها إدارتها، تخزينها،نشرها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

1–3– البعد الاجتماعي (Social Dimension): هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين العمال، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخيرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين العمال وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة؛

2– أبعاد إدارة المعرفة عند (Chauvel and Despres): يشيرا (**Chauvel and Despres**) إلى أن إدارة المعرفة لديها أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، وهي:

2–1– يركز على العمال: يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين العمال بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة؛

2–2– التركيز على إدارة المعلومات (IM) وتكنولوجيا المعلومات (IT): يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها؛

2–3– التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد؛

[1] زياد حمد القطارنه، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

2-4- التركيز على فاعلية المنظمة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود التطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية[1].

ثانيا- مبادئ إدارة المعرفة

من أهم المبادئ المتداولة في تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات ما يأتي[2]:

1- إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة: تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة ومنها:

- تحصيل المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر؛
- بإضافة قيمة إلى المعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها؛
- تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة؛
- تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة؛
- تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.

2- الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل العمال مع التكنولوجيا: إن المنظمات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة، حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال، كذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى، قد يكون البشر مكلفين ومشاكسين إلا أنهم بارعون في بعض مهارات المعرفة، فإذا أريد فهم واستيعاب المعرفة، ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أوسع أو دمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، أو خلق أشكال أخرى غير منظمة من المعرفة فإن العمال هم الأداة الأنسب لذلك.

3- إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة: إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمنظمة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمنظمة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها.

4- إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط والمخططات أكثر من النماذج، كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم: قد يفكر البعض عند إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيها بمجموعة

[1] زياد حمد القطارنه، مرجع سبق ذكره، ص86.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 62-67.

معارف الموسوعة البريطانية والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، حيث تقوم ببساطة بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها، ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

وقد بدأت بعض المنظمات بالفعل بمساعدة مدراءها ومستخدميها على الانخراط في تحصيل المعرفة، وعلى سبيل المثال قامت جين ليندر مديرة قسم المعلومات وبحوث التسويق بشركة بولاروید بتدريب رؤساء السوق ثم قاموا بدور المنافسين وقدموا عروضا تجارية للعملاء، وحققت هذه التدريبات التسويقية نجاحا كبيرا، كما قامت كل من شركتي (تويوتا ونيسان) بإرسال مصممي السيارات إلى الولايات المتحدة لتلقي المعرفة الضمنية من خلال الاختلاط بمجموعات معينة من العملاء.

5- إن إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة: أي من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من منظمة لأخرى وفقا لطبيعة النشاط، ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، وتصميم وتطوير المنتج وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات، ولهذا يجب عند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة مراعاة أن تتم مثل هذه العمليات التجارية الأساسية، ويتم تحسين المعرفة من خلال علميات موجهة أساسا لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.

6- إن إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا: إذا كان الوصول للمعرفة أمرا مباحا بشكل كاف، عندئذ قد نجد مجموعات من طالبي المعرفة تصطف خارج المكتبات في جميع أنحاء العالم، ذلك أن حرية الوصول للمعرفة أمر هام وضروري ولكن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب الانتباه والتواصل، وقيل في ذلك أن الانتباه هو عملية عصر المعلومات.

وهذا يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط وأن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبدا، فقد يشعر مديرو المعرفة بأنه إذا أمكنهم فقط وضع معرفة منظمتهم تحت السيطرة يكون عملهم قد تم إنجازه، إلا أن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية وذلك كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المالية، حيث لا يمكن مطلقا معرفة الوقت الذي ستتم فيه إدارة المعرفة بالكامل، ويرجع عدم انتهاء إدارة المعرفة إلى أن فئات المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة، فالتقنيات الحديثة والطرق الإدارية والوسائل التنظيمية واحتياجات العملاء تتغير باستمرار.

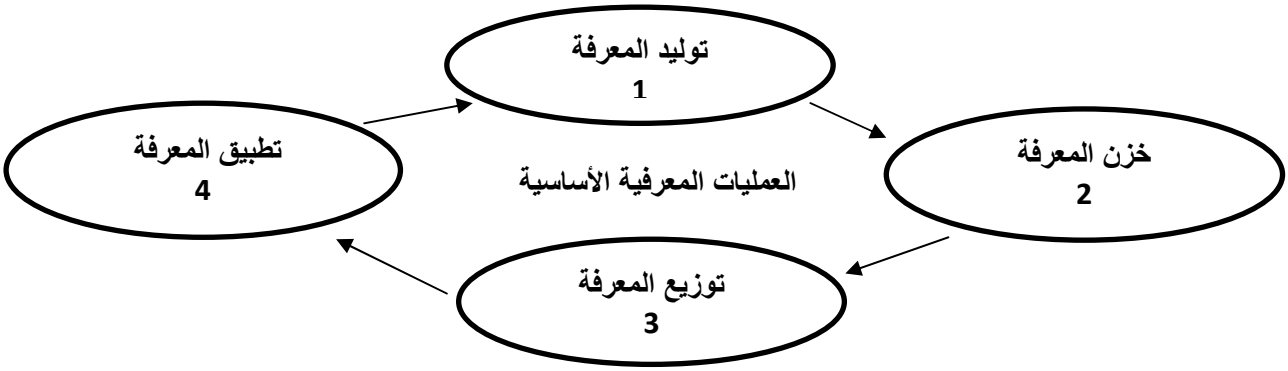
المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية مستمرة ومتفاعلة، فهي تتضمن عدد من العمليات والمراحل تختلف حسب وجهة نظر كل باحث، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي ترتكز على كيفية استغلال المعرفة واستثمارها بأفضل صورة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى عمليات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.

أولا– عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينما فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات على حلقة، وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة تحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخزنها وتوزيعها ثم التطبيق. وسنقوم بتوضيح هذه العمليات بأكثر تفصيل من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–3): العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع،عمان، 2008، ص28.

من الشكل رقم 1–3 نلاحظ أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي ومتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، إذ أن العمليات المعرفية الرئيسية تتمثل بتشخيص

معرفة، تحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة، تخزينها وتوزيعها، ثم تطبيقها، ومن خلال الشكل رقم 1_3 نلاحظ أن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة، يتطلب المراحل الآتية[1]:

1- عملية تشخيص المعرفة: يتم من خلال العمل أو البحث عنها، أهي موجودة في رؤوس العاملين؟ أم في النظم؟ أم في الإجراءات؟، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المنتجة المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها؛

2- عملية اكتساب المعرفة: إن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، إذ بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والعملاء والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها من الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة وكذلك من الاندماج ومن استقطاب العاملين الجدد؛

3- عملية توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني عملية إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وتنفيذ خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، مما يعزز

[1] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص، 26-28.

ذلك ضرورة فهم أن استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال (المعرفة والابتكار) عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار وعندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة؛

4- عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها: تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين نقاط المعرفة وعملية استرجاعها وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية، التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من العمال وشبكات العمل. وتقوم تكنولوجيا المعلومات بدور مهم في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة لذا تحرص على إدارة المعرفة كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص التغيرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجية الداعمة لذلك.

ثانيا– العوامل المؤثرة عمليات إدارة المعرفة

تتكون القوى المؤثرة والمحركة لإدارة المعرفة من مجموعتين رئيستين: وهما مجموعة القوى الخارجية ومجموعة القوى الداخلية ولا يعني الفصل بينهما لغايات التحليل والدراسة أنهما منفصلتين عن بعضهما البعض وإنما هما مترابطتان، ويمكن توضيح ذلك من خلال التعرف على خصائص ومكونات كل مجموعة كما يأتي[1]:

1- مجموعة القوى الخارجية: وتتكون من المؤثرات الخارجية التي يصعب التحكم بها أو السيطرة عليها وتشمل ما يأتي:

1-1- قوى العولمة وعوامل احتدام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال والتجارة؛

1-2- العملاء المتميزون الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين والعملاء والذين تتكون لديهم معارف وخبرات متجددة عن رغبات العملاء واحتياجات الأسواق والعملاء الأكثر إلحاحا؛

2- مجموع القوى الداخلية: والمؤثرة في انسيابية الخبرات والمعارف التي يتم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات والخدمات والتي ترتبط بشكل رئيسي بما يأتي:

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص113-114.

2-1- الاختناقات وأعناق الزجاجة التي تشكل إعاقات أمام انسيابية المعرفة وتؤدي إلى تباطؤ إنجاز الأعمال وتنعكس بشكل سلبي على كفاءة الأداء وعلى ضعف السيطرة على عمليات الإنتاج وسهولة انسيابية المعلومات والمعارف مما يؤدي إلى اختناقات محبطة خلال مراحل إنتاج السلع والخدمات؛

2- 2- القدرات التكنولوجية المتنافسة وما يصاحبها من دوافع ورغبات قوية للتكيف مع معطياتها لاستيعابها وإعادة استخدامها صورة مثلي في عمليات الإنتاج داخل المنظمات المتنافسة؛

2-3- عوامل السلوك الإنساني بما فيها الإمكانات والقدرات لفهم دوافع وحوافز هذا السلوك والطريقة التي يتصرف به العاملون ويستوعبون بها المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المنظمات، فالأصل في تقاسم المعرفة بين العاملين أن يشترك الجميع في مستوى ومقدار موحد من الفهم والاستيعاب المتأتية من الإبداع الفكري والخبرات المتبادلة في مجال العمل.

المبحث الثالث: متطلبات البنى التحتية لتطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تبني مفهوم وتطبيق إدارة المعرفة تهيئة البيئة اللازمة والمثالية للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، وبصفة عامة فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر: موارد بشرية، هياكل تنظيمية ملائمة، تكنولوجيات المعلومات والاتصال المساعدة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، حيث تعتبر أهم الدعائم والركائز التي تعتمد عليها ممارسات وعمليات إدارة المعرفة.

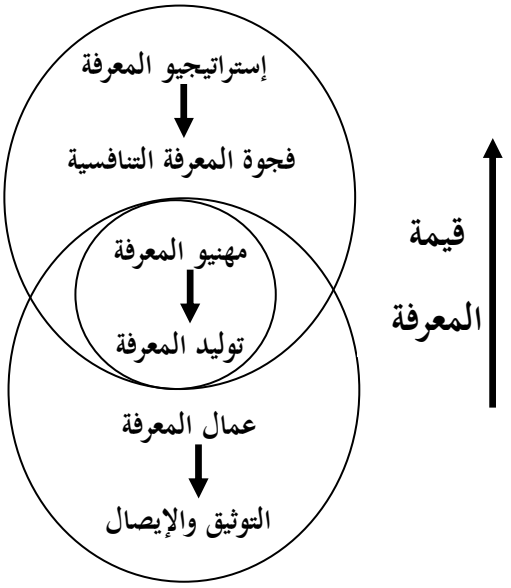
المطلب الأول: الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم المقومات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة. وتعتمد المعرفة في المنظمات على مصدرين: الأول مصدر داخلي للمعرفة ويتمثل في العمال العاملين بها والثاني المصدر الخارجي والذي تتنافس على أساسه المنظمة[1].

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص85.

أوضح بهذا الخصوص نجم عبود أن هناك ثلاث أنواع من الأفراد العاملين بالمعرفة[1] والموضحين في الشكل الآتي.

الشكل رقم (1_4): يوضح أفراد المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 155.

من خلال الشكل رقم 1_4 يتضح جليا مدى الترابط في انسيابية المعلومات والمعارف بين مختلف الأفراد العاملين بالمعرفة، مما يجعل العاملين أكثر قدرة على أداء أعمالهم، ويتمثل أنواع هؤلاء الأفراد في:

أولا– إستراتيجيو المعرفة

إنهم على خبرات عالية ومعرفة بالسوق، واطلاع على فجوة المعرفة في المنظمة وغيرها، ويعتبرون أن المعرفة الجديدة رأس مال فكري والتي يمكن من خلالها توليد معرفة متجددة؛

ثانيا– مهنيو المعرفة

العمال الذين يقومون بمعرفة كيف ؟ وهم الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم قدرة الحصول على المعرفة واستيعابها لتوليدها من جديد وجعلها قادرة على العمل، وهي جوهر العمل في المعرفة وجوهر رأس المال الفكري، إن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد وإنشاء المعرفة؛

[1] جمال بدير يوسف، مرجع سبق ذكره، ص67-68.

ثالثا– عمال المعرفة

أو ما يسمى صناع المعرفة والذين يولدون المعرفة ويكونون أكثر علما وثقافة من صناع البيانات، وقد يكونون أعضاء استشاريين بالمنظمة[1]. وهؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهني المعرفة فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، وهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنظيم، ورمز هذه الفئة هو التوثيق والإيصال[2].

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها توفير البيئة اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) والتي قوامها الحاسب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل: برمجيات ومحركات البحث التكنولوجي وكافة الأمور ذات العلاقة وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيات المعلومات وأنظمة المعلومات[3].

كما عرفت أيضا بأنها مجموعة من الأدوات تساعد على العمل مع المعلومات وإجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات ومعالجتها[4].

أما أنظمة المعلومات تتكون من العمال والإجراءات أو التقنيات والبيانات وتتفاعل هذه العناصر مع بعضها للتزويد بالمعلومات وتسيير أنظمة المعلومات المختلفة[5].

تستفيد إدارة المعرفة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص من الأنظمة التي تستجيب لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية حث تقوم هذه البيئة بدور كبير في تسهيل أو إعاقة استخدامات التكنولوجيا. وفيما يلي بيان لهذه النظم الداعمة وما تقدمه لعمليات إدارة المعرفة.

---

[1] شاهد عبد الحكيم، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة**، مذكرة ماجستر في علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2012، ص37.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 155.

[3] جمال بدير يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[4] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 187.

[5] عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 108.

أولا– أنظمة عمل المعرفة الداعمة لتوليد المعرفة

يقصد بأنظمة عمل المعرفة الأنظمة التي تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة لتحسين منتجات المنظمة حيث يجزأ عمل المعرفة إلى عدة حقول متخصصة كل حقل يمتلك تشكيلة متخصصة من أنظمة عمل المعرفة وعمل العمال في ذلك الحقل المحافظة على استمرار تجديد المعرفة[1].

حيث أن العاملين في المجال المعرفي يركزون على المعرفة من خارج المنظمة، لذا فإن مثل هذه النظم والأدوات المستخدمة ينبغي أن تسهل لهم سرعة الوصول إلى قواعد البيانات خارج المنظمة.

ثانيا– أنظمة الذكاء الاصطناعي الداعية للحصول على المعرفة

الذكاء عند البشر حصيلة التعلم والتجربة بالإضافة إلى القدرات الذهنية للعمال، لذا فإن أصحاب هذه القدرات والتجربة المطلوبة لحل المسائل المعقدة قليل نسبيا، مما يترتب عليه أن تكون الحاجة إليه ماسة.

والذكاء الاصطناعي هو حقل من حقول علم الحاسوب يهتم بكتابة برامج قادرة على حل المسائل المعقدة بشكل ذكي، وتتوافر فيها صفة الإبداع والتعلم من التجارب وهدفه أن يقوم الحاسوب بمحاكاة الذكاء البشري[2]. وتعد نظم الذكاء الاصطناعي مفيدة جدا للمنظمات للأسباب الآتية[3]:

- إنشاء قاعدة معرفية تنظيمية حيث يتم تخزين المعلومات بشكل فعال وتمكن العمال من الحصول على المعرفة اللازمة؛
- اكتساب المعرفة وتطبيقها؛
- القدرة على التفكير في حل المشاكل وتفسير النتائج؛
- بناء الخبرة فهذه النظم لها القدرة على التعلم والفهم من خلال التجارب السابقة.

[1] العلي عبد الستار وآخرون، **مدخل إدارة المعرفة**، بدون طبعة، دار الميسرة، عمان، 2006، ص 192.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 234.

[3] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مرجع سبق ذكره، ص377.

ثالثا– أنظمة قاعدة المعرفة الداعمة لخزن المعرفة

وهي نظم تسمح بتخزين وحفظ المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها في الوقت والمجال المحدد حيث أنها تتضمن – قاعدة المعرفة – أكبر قدر من المعرفة ومن أمثلتها: قواعد البيانات وقواعد المعرفة[1].

1– قواعد البيانات: وتسمح بتخزين البيانات المترابطة بأسلوب منظم يسهل عملية الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛

2– قواعد المعرفة: تضم مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين حيث تم تطوير قاعدة مستقلة للمجال المعرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة الممكن الحصول عليها في مجال معين.

رابعا– أنظمة التكنولوجيا الداعمة لمشاركة وتوزيع المعرفة

تعتبر من أهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة لذلك أوجدت مختلف النظم والتكنولوجيات التي تسير ذلك من أمثلتها[2]:

1– استخدام الانترنت في إدارة المعرفة: باستطاعة الانترنت أن تساعد على تنفيذ النشاطات الأساسية المختلفة والضرورية لتوليد المعرفة، ونقلها والتشارك فيها، ومن أهم مميزات استخدام الانترنت ما يلي:

- المساعدة على سهولة الوصول إلى المعلومات؛
- سرعة الوصول إلى المعلومات؛
- دمج المعرفة في المنتجات والعمليات والعمال؛
- تخفيض كبير في الوقت اللازم للوصول إلى المعلومات.

2– أنظمة دعم القرار الجماعي: يمكن تعريفها بأنها البرمجية التي تتألف من عناصر أنظمة دعم القرار التي تزود المديرية بالبيانات، الأدوات، النماذج من أجل صنع القرار. مع إمكانات إضافية من أجل الدعم الفعال لصنع القرار الجماعي[3].

ويمكن استخدام أنظمة دعم القرار الجماعي لأغراض كثيرة منها:

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 234.

[2] المرجع نفسه، ص 234.

[3] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مرجع سبق ذكره، ص368.

- التشارك في مناقشة المشكلات وتبادل الآراء حولها والتوصل إلى بدائل من أجل اتخاذ قرار جماعي؛
- القيام بالتصويت على القرارات؛
- تقاسم المعرفة حول القرارات مع إمكانية متابعة التحديثات على هذه المعرفة؛
- الحصول على الاستشارات من أي عامل في المنظمة.

3- **أنظمة المعلومات الإدارية:** لكون هذه الأنظمة موجهة نحو تقديم المعلومات والتقارير التي يحتاجها المديرون وصناع القرار بما يحقق الكفاءة في مستواهم، عن طريق العمال والأجهزة والبرمجيات وشبكة الاتصال والبيانات. حيث أنها تتميز بمجموعة من الخصائص منها:

- نظام المعلومات الإدارية موجه لداخل المنظمة وكفاءتها الداخلية؛
- النظام يعمل على أساس يدوي أو آلي؛
- يستخدم لأغراض المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الوسطى والدنيا)؛
- المعلومات الروتينية هي الطابع السائد في عمل النظام[1].

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي، والذي تتحدد فيه المهام والأدوار الرئيسية، تحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل بين الأقسام المختلفة التي يعمل التنظيم على تحقيقها.

أولا- مفهوم الهيكل التنظيمي

إضافة إلى الموارد البشرية وتكنولوجيات المعلومات والاتصال يعتبر الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد حرية العمل وإطلاق الإبداعات الكامنة إلى العمال[2].

إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وتحديد المسؤوليات وأدوات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها.

[1] خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص359.
[2] إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص85.

أما **(Freman)** فيعتبر الهيكل التنظيمي أنه "الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها"[1].

وعليه يمكن القول أن الهيكل التنظيمي إطار يوضح أفكار ومهام ومسؤوليات العمال والجماعات في المنظمة والربط بينهم لتحقيق أهدافها.

ثانيا– سمات الهيكل التنظيمي الجيد

لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في الإسهام بمتطلبات العمل الإداري فإنه لابد من اتسامه بالخصائص الآتية[2]:

1– التوازن: يتضمن تحقيق العلاقة المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعامل، وكذا التوازن في نطاق الإشراف واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة؛

2– المرونة: قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؛

3– الاستمرارية: اعتماد القواعد الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ثالثا– الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة

تساعد الهياكل التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة على تنمية روح الفريق في العمل والتي تتسم بالحركية والمرونة، وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف و التشارك بها في كافة مستويات المنظمة من بينها[3]:

1– الهيكل المصفوفي: أهم ما يميز هذا الشكل من التنظيم كفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة ويساعد في مواجهة التعقيدات البيئية وتهيئة فرص تطوير المهارات الإدارية للمديرية،

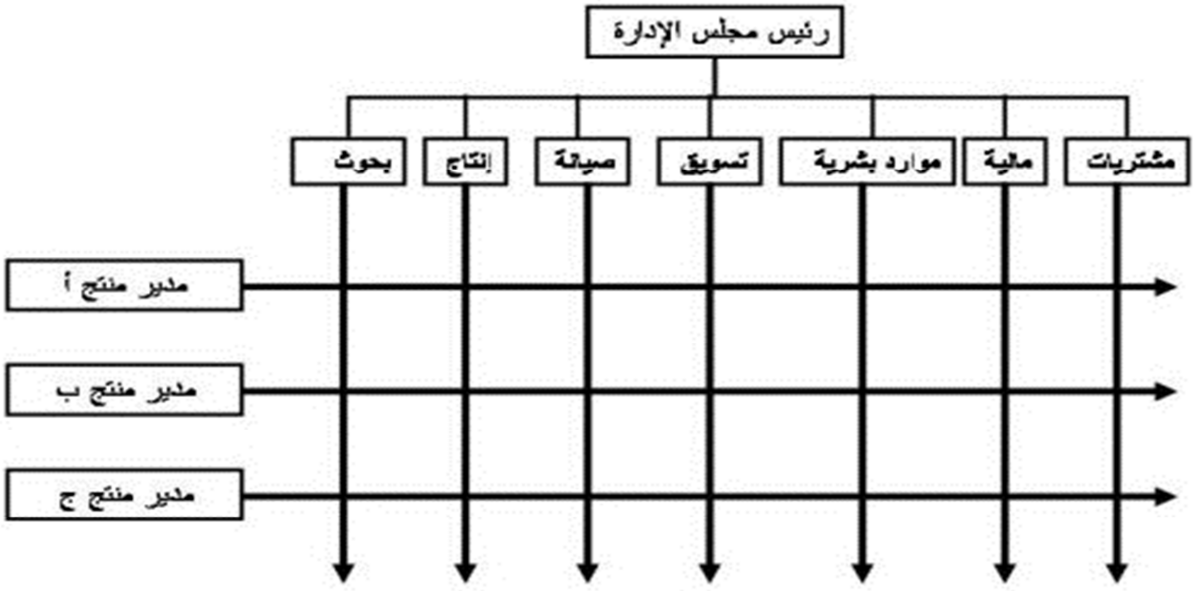
[1] توفيق صراع، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي**، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2014، ص50.

[2] زياد حمد القطارنه، مرجع سبق ذكره، ص115.

[3] محمد أحمد سلمان الرقب، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص46.

وتنمية روح التعاون بين فريق العمل لذلك فهو يتيح فرصا لتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين العمال مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة؛ والشكل الآتي يوضح شكل الهيكل التنظيمي المصفوفي.

شكل رقم (1_5): الهيكل المصفوفي



المصدر: مدونة الإدارة والهندسة الصناعية، **الهيكل التنظيمي**، [على الرابط]، https://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7/comment-page-6/، تاريخ الإطلاع: 14 ماي 2018.

نلاحظ من الشكل رقم (**1_5**) حيث أنه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي، وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج، في هذه الحالة قد يكون للعامل رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج أ وب فيعين مسئولا ذا مستوى عالي عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب وهذا المسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس آخر في إدارته؛

2– هيكل الفريق: من أشكاله فريق عمل متعدد الوظائف الذي يتكون عادة من بضعة عمال يمثلون وظائف أو وحدات تنظيمية معينة في المنظمة. ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الوظائف لإيجاد حل لمشكلات العمل، من مزاياه الاستفادة من المواهب المتعددة للعمال فهم خبراء ومتخصصون، كما ينمي الشعور بالإنجاز ويوجد جوا من التعاون بين الأعضاء ويتيح الفرصة للمشاركة في المعرفة لكافة المستويات؛

3- الهيكل الشبكي: تبدو المنظمة كمحور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للمنظمة الكترونيا، وان أهم ما يميز هذا النوع من التنظيم العمل على الإفادة من الخبرات الخارجية، بالإضافة إلى المرونة في العمل والقدرة على تحسين المهارات الخاصة بحل المشكلات ويترك فرصا أكبر للحوار وتبادل الأفكار مما يشجع التبادل المعرفي.

وتقترح العديد من الدراسات الأفكار الآتية والخاصة بالهيكل التنظيمي لتطبيق إدارة المعرفة بشكل عملي ومنهجي[1]:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى هياكل تنظيمية أكثر تفلطحا؛
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة إلى النظم المركزية والتي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في توليدها؛
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية

من الواضح أن هناك اختلافا كبيرا بين المنظمات ظاهريا أو ضمنيا، ويعود هذا الاختلاف إلى الثقافة التنظيمية لذلك يمكن النظر إليها على أنها القيم المشتركة التي يتعلمها العمال والتي تعزز تدفق المعلومات والمعارف بشكل حر والتشارك فيها، وبما تسهم في التأثير على العامل والمنظمة ككل.

أولا- مفهوم الثقافة التنظيمية

تتمثل الثقافة التنظيمية في "القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة"[2].

كما عرفت الثقافة التنظيمية أيضا بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين"[3].

[1] زياد حمد القطارنه، مرجع سبق ذكره، ص91.
[2] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص305.
[3] زياد حمد القطارنه، مرجع سبق ذكره، ص91.

ومن خلال التعريفين نستنتج أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموع السلوكيات والمعتقدات والقيم التي يكتسبها العمال من داخل المنظمة وخارجها.

ثانيا– عناصر الثقافة التنظيمية

يمكن القول أن أهم عناصر الثقافة التنظيمية هي ما يلي[1]:

1- القيم التنظيمية: هي التي تعكس وتمثل القيم ومكان أو بيئة العمل، بحيث تحمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة واحترام الآخرين؛

2- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، في بيئة العمل التنظيمية وكيفية إنجاز المهام؛

3- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العمال في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل؛

4- التوقعات التنظيمية: هي ما يتوقعه العمال من التنظيم وما يتوقعه التنظيم منه كما تتمثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل؛

ومن هذه المعتقدات أيضا أهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي.

ثالثا– أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات بما يقوم به من دور في تحقيق أهدافها المختلفة وخاصة في المجالات الآتية مجال العمال، العمليات، والمنظمة[2].

1- **مجال العمال:** تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية للعامل في الآتي:

- الاهتمام الفائق باحتياجات العمال وجعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات؛
- حرية تقديم الأفكار الجديدة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوب؛
- تحقيق الفاعلية في العمل من خلال إيضاح ثقافة المنظمة الاتصالات في العمل وتوجيه العمال المشترك.

2- مجال الجماعات: تتلخص أهمية الثقافة التنظيمية للجماعة في:

[1] أحمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، بدون طبعة، دار الشروق، عمان، 2006، ص49.

[2] محمد الفاتح، محمود البشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، بدون طبعة، دار الجنان للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 252.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الجماعات؛
- الثقافة القوية والواضحة في أي منظمة تمد العاملين برؤية واضحة وفهم أعمق بالطريقة التي تؤدي بها الأعمال؛
- هي بمثابة دليل الإدارة والعاملين، وتشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

3- مجال المنظمة: تتلخص أهمية الثقافة التنظيمية للجماعة في:

- المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا والتي تسمح بتحفيز العمال وخلق نوع من الرضا لديهم؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك العمال ضمن شروطها وخصائصها؛
- كسب ولاء العاملين وتحقيق الارتباط القوي بالمنظمة، والسعي في تحقيق أهدافها(الإحساس بالهوية).

خلاصة:

تعتبر المعرفة عنصرا جوهريا غير ملموس وإدارتها ضرورة حتمية للمنظمات لبقائها واستمرارها في ظل المنافسة الحادة، من خلال الاعتماد بدرجة كبيرة على المعارف الجديدة والتي تسهم بمختلف عملياتها من توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة إلى خلق قيمة إضافية للمنظمة.

تتطلب عملية إدارة المعرفة بالمنظمات بنى تحية تساعد في نجاحها، كما أنها تتطلب عناصر أساسية تتمثل في الموارد البشرية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل نشر المعارف بين العمال، وكذا هيكل تنظيمي مرن وفعال، وثقافة تنظيمية تشاركية تساعد على توزيع المعرفة والاستفادة منها في مختلف مجالات ومستويات المنظمات الرامية إلى النجاح.

الفصل الثاني:
الإبداع التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة

تمهيد:

الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، وهو مطلب حضاري وجوهري لجميع الأمم، ومقياس من مقاييس تطور الأمم، وهو الدافع لأي تقدم علمي أو فكري أو فني،كما يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، مما يتوجب عليها تبنيه في سياساتها واستراتيجياتها على مستوى الهيكل التنظيمي.

ومع هذا التطور الذي حدث على المستوى العالمي، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المنظمات، كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، فمع الحجم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المنظمة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، لابد من جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير وإدارة هذا المورد الأساسي للمنظمة من أجل تمكينها من تحقيق الإبداع والسبق التنافسي للبقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

من هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الاقتصادي الجديد، والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المساعد للمنظمة على تحقيق الإبداع التنظيمي كميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرار.

ومن خلال هذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي:

- **المبحث الأول**: طبيعة الإبداع.
- **المبحث الثاني**: آليات تطبيق الإبداع التنظيمي.
- **المبحث الثالث**: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: طبيعة الإبداع

قدرة المنظمة على الإبداع يعني قدرتها على خلق فرص للنمو السريع، وقد اكتشفت دراسات القرن العشرين أن الدول طورت اقتصادياتها بتطوير الإبداع بشتى أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع والتطور التاريخي

يعد أو يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق النمو في ظل التغيرات الراهنة، والمنافسة الحادة بين المنظمات، وقد لقي موضوع الإبداع اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مختلف العلوم، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الإبداع بنوع من الاختصار.

أولا– التطور التاريخي للإبداع

يتلخص التطور التاريخي للإبداع في ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية، ويمكن إيجازها بما يلي[1]:

1– المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور إلى نهاية القرن 19 وقد أرتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تتسم بالغموض وتستعصي على التفسير. ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والنبوغ المبكر، والتركيز على الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد؛

2– المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر إلى منتصف القرن 20، وقد أتسمت هذه المرحلة بظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل: نظريات الجشطالت* والتحليل النفسي والقياس النفسي وحدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية؛

---

[1] جروان، فتحي عبد الرحمان، **الإبداع**، بدون طبعة، دار للفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 17-18.

* الجاشطلت أو التعلم بالاستبصار أو الجشطلت: هي واحدة من بين عدة مدارس فكرية متنافسة ظهرت في العقد الأول من القرن العشرين كنوع من الاحتجاج على الأوضاع الفكرية السائدة آنذاك والمتمثلة بالنظريات الميكانيكية الترابطية. والنظرية الجشطلتية أكثر المدارس الكلية تحديدا وأكثرها اعتمادا على البيانات التجريبية ولذلك كانت أكثرها نجاحا وأبعدها أثرا. وكان اهتمامها الأول منصبا على سيكولوجية التفكير وعلى مشاكل المعرفة بصفة عامة، لكن سرعان ما امتدت النظرية إلى مجالات حل المشكلات والإدراك والجماليات والشخصية وعلم النفس الاجتماعي، والحقيقة أن الجشطلت ليست نظرية في التعلم في الأساس ولكن هناك الكثير مما يمكنها تقديمه لموضوع التعلم، إضافة إلى أنها تقدم الكثير من المقترحات الأساسية والمليئة بالحماس لعملية التعليم التي تنطلق من معطيات التعلم الرئيسية بصورة مباشرة.

3- المرحلة الثالثة: بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين، وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والعاملية والدافعية والبيئية وتقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، على أن النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل العامل والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو الناتج الإبداعي.

ثانيا- مفهوم الإبداع

تعددت تعاريف الإبداع حسب المفاهيم المتداولة من المفكرين والعلماء من بين التعاريف المقدمة ما سنذكره.

الإبداع هو "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغييرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة، حيث يستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق"[1].

ومنهم من يعرفه على: أنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات العامل السابقة، أو خبرات المنظمة، أو المجتمع، أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية"[2].

كما يعرفه **(Shermerhorn)** وزملاؤه بأنه: "عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق (الميزة)"[3].

وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **(OCDE)**:"فإن الإبداعات تغطي معظم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع أساليب)، وذلك بتدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية"[4].

[1] الخفاف عبد المعطي، **مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية**، ط1، دار جبلة، عمان، 2004، ص211.

[2] جروان فتحي عبد الرحمان، **مرجع سبق ذكره**، ص22.

[3] نجم عبود **نجم**، **إدارة الابتكار**، **المفاهيم**، **الخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 17.

[4] L'innovation et le système national d'innovation sur site: http:www.idrc.ca/fr/ev_55193_201_1_do_topic.html , p1

أما (**Gerrard**) فيعرف الإبداع على أنه: "فن ينطبق على أية محاولة إبداعية وعلى عملية تجسيد هذه المحاولة في الواقع و على المحصلة المادية لهته العملية"[1].

كما عرف أيضا بأنه عبارة عن "مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية أو أسلوب أو نظرية، حيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها[2].

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع التنظيمي

الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيا للمنظمات تأدية الأعمال بالطريقة التقليدية، بل عليها أن تسعى إلى النجاح ولا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

أولا– الإبداع التنظيمي

في مجال الإدارة لم يتفق العلماء والباحثون كذلك على تعريف محدد لمصطلح الإبداع التنظيمي حيث أدى عدم اتفاقهم حول تفسير مفهوم الإبداع بصفة عامة إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع التنظيمي.

فقد عرف: بأنه "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل عمال وجماعات العمل"[3].

بينما عرف أيضا: بأنه "استخدام العامل لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم[4].

[1] أيمن المعاني، **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، بدون طبعة، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، 1996، ص66

[2] سعود النمر يناير، **الإبداع الإداري دراسة سلوكية**، بدون طبعة، دار المنظومة، بدون بلد، 1992، ص60.

[3] فضل الفضلي، **العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت**، مجلة جامعة الملك سعود/العلوم الإدارية، المجلد15، العدد2، ، ص 320.

[4] مصري حنورة، **التربية والإبداع**، بدون طبعة، وصلة الرؤية، التقدم العلمي، 2000، ص88.

ومن الاستعراض السابق لمفاهيم الإبداع التنظيمي يمكن القول أنه: فكرة تتسم بالحداثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمسند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد. وينطلق مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطور المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل الوظائف الإدارة المعروفة.

ثانيا– أهمية الإبداع التنظيمي

يحظى الإبداع باهتمام واسع في وقتنا الحاصر، لما له من أثر إيجابي في رفع قدرات المنظمات التي أصبحت تواجه كثيرا من التحديات في ظل العولمة وثورة العولمة والاتصالات، ويمكن أن نوجز ما جاء في أهمية الإبداع كالتالي[1]:

1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والعمال؛

3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛

4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة؛

5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛

6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل فيما يتفق مع التغيرات المحيطة؛

7- الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد منظمات الأعمال على مواكبة التطورات والتغيرات وقيادتها؛

8- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية؛

[1] دهام بن هجرس الجبلي، **إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع**، دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015، ص 62.

9- أصبحت المنافسة اليوم مبنية على أساس القدرة على الإبداع المستمر، فمنظمات الأعمال التي لها القدرة على تحقيق ذلك هي التي تستطيع البقاء والتنافس في السوق؛

10- يعمل الإبداع على إيجاد حلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها منظمات الأعمال[1]؛

11- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من فرق العصف الذهني؛

12- يزيد من جودة القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛

13- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛

14- حسن من جودة المنتجات؛

15- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة[2].

المطلب الثالث: مبادئ الإبداع التنظيمي

لقد وضع الكثير من مدراء المنظمات مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار الأساسية تتلخص في مجموعة مبادئ الإبداع التنظيمي والمتمثلة في[3]:

أولا- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم الفصل بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح إلى مواقف في الابتكار القائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطي العمال حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم؛

ثانيا- إن العمال مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا؛

ثالثا- احترام العمال وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل؛

رابعا- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القَدم في سبيل التقدم والنجاح؛

---

[1] فضل الفضلي، مرجع سبق ذكره، ص305-306.

[2] حسين عبد الحميد رشوان، **الابتكار: الأسس الاجتماعية والنفسية**، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر 2007 ص، 417.

[3] دهام بن هجرس الجبلي، مرجع سبق ذكره، ص54.

خامسا– تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا تحول النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح؛

سادسا– التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر العامل بأنه يتكامل في عمله فالعمل ليس وظيفة فقط، بل يستطيع من خلاله العامل أن يبني نفسه وشخصيته أيضا، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الابداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل عامل هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يوجد عمالا مبدعين بالفعل ويجعل من منظمته كتلة خلاقة؛

سابعا– التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز العمال إلى العمل وبذل المزيد، لأن شعورهم بعدم الرضا بالموجود يعود بالسلب على الجميع، ويرجع بالمنظمة إلى الوقوف على ما أنجزته، وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل؛

ثامنا– ليس الإبداع معناه إيجاد نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع يعني تحقيق إيجاد النسخة الرائد والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمال المنظمة مجموعة من الايجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا ستكون المنظمة تابعة أو مكررة؛

تاسعا– لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى؛

عاشرا– يجب إعطاء التعليم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات، وتوسيع النشاطات ودمج العمال بالمهام والوظائف.

المطلب الرابع: عناصر الإبداع وسمات العمال المبدعين

توجد عناصر أو مكونات أساسية للقدرات الإبداعية، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع على مستوى العامل والجماعة والمنظمة، حيث أجمع عدد من الباحثين على وجود مجموعة من العناصر والسمات الخاصة بالأفراد المبدعين.

أولا– عناصر الإبداع

تتلخص عناصر الإبداع فيما يلي[1]:

1- الأصالة: هو أن يبتعد العامل في التفكير عن الطرق التقليدية، ورغبته في إبداع شيء جديد أو مختلف، والسعي إلى تقديم فكرة في شكل جديد.

وتعني الأصالة أيضا بأنها قدرة العامل على إنتاج استجابات أصلية، أي قليلة التكرار –بالمفهوم الإحصائي– داخل المجموعة التي ينتمي إليها العامل، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

2- الطلاقة: المقصود بها قدرة العامل على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة. وقد حددت أربعة أنواع للطلاقة هي:

2-1- الطلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير العامل في إعطاء ألفاظ وتوريدها في نسق محدد؛

2-2- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛

2-3- طلاقة الأفكار: أي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛

2-4- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة، لتكون رسومات حقيقية؛

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الأصالة تهتم بالإنتاج النوعي، بينما الطلاقة تهتم بالإنتاج الكمي.

3- المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها العامل المبدع، وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها العامل موقفا أو وجهة نظر ما. تقسم المرونة إلى قسمين هما:

3-1- المرونة التكيفية: وهي أسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير، وتحوي قدرة العامل على إجراءات التغيير؛

3–2– المرونة العفوية: وهي تلقائية وبدون قصد، وتظهر دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف.

4- الحساسية للمشكلات: والذي يعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة وأنها واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها، وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق وأن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم

[1] حسن أحمد عيسى، **الإبداع في الفن والعلم**، بدون طبعة، عالم المعرفة، الكويت، 1979، ص87.

العامل هو الذي يوحي بالإبداع، وكلما أجهد العامل نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جيدة مبتكرة[1].

5- الاحتفاظ بالاتجاه: ويقصد به قدرة العامل على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره، وتفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية، مما يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح، وذلك بأسلوب يتسم بالمرونة.

ويرى المهتمون بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في التفكير الاستراتيجي (وهو قدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور ووسائل التعامل معها) وكذلك الثقافة التنظيمية[2].

- **التفكير الاستراتيجي:** ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور ووسائل التعامل معه؛
- **الثقافة التنظيمية:** وهي هنا تهتم بالتركيز عل احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة، وهذا أمر ليس بالهين عمله.

حيث أن جهود العاملين غالبا ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي. فقليلا ما نجد المنظمات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ بل أن عددا لا بأس به من المدريين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة في المنظمات، ويرون أن استمرارهم كمدراء مرهون بوجود النزاعات أو التنافس غير الحميد لأنه ضمان لاستمرارهم وتمكين قبضتهم على المنظمة لعدم وجود التوافق بين أعضائها، ويرى بعض هؤلاء ارتباطا وثيقا بين القدرة على ممارسة السلطة وبين انقسام وتشرذم العاملين، فلا ينظر الكثير من المديرين بنظرة ايجابية لتآلف العاملين بل يرون مثل هذا الانسجام يهدد سلطتهم مما يدعوهم للتفكير في أساليب تخلخل هذا التوافق بشكل يجعل سلطتهم ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من استتاب الأمن وعدم تفجير الصراعات في المنظمة.

[1] الحيزان عبد الإله بن ابراهيم، **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002، ص32.

[2] محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية والإبداعية**، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 260.

ثانيا– سمات العمال المبدعين

تتلخص صفات الأشخاص المبدعين في السمات الآتية:

1- البصيرة الخلاقة: ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، وليس غريبا أن يصرف المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يمل في تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة؛

2- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة: فالمبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميما؛

3– القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع؛

4– القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: ويشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان؛

5–الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة هذه التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا. وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم؛

6– يتميز العامل المبدع باستقلالية فردية: إن العامل المبدع يجب أن لا تفرض عليهم سلطة الغير، كما لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين. وكذلك فهو بعيد عن الشلة الضيقة التي تعتبر مصدر تثبيط للروح المعنوية للعاملين والذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم[1]؛

7– التحسين أو استشفاف المشكلات والقضايا قبل غيرهم: سواء كانت هذه القضايا عامة تهم المنظمات أو أنها خاصة تواجه فئة من العمال والجماعات. فاستحضار المشكلات المستقبلية قبل وقوعها أو تحسس المشكلات الخفية والكامنة قبل ظهورها وتفجيرها يعد إحدى ملامح الشخصية الإبداعية. لأن هذا الاستشعار والاستشفاف يعبر عن حساسية مرهفة في استبصار ما لا يراه الآخرون؛

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

8- الطلاقة في التعامل مع هذه المشكلات والقضايا: التي تم استحضارها وكشفها بطرح الأفكار والمقترحات والحلول التي يمكن أن تحول دون وقوعها، أو التي تساهم في الحد من آثارها عند وقوعها. والطلاقة هنا تتمثل في انسيابية الأفكار كما ونوعا، وفي القدرة على توليد الرؤى المنطقية والموضوعية التي يراها الآخرون حلولا معقولة ومقبولة؛

10- الأصالة في إنتاج وتوليد استجابات فكرية وسلوكية وبطرق وبأساليب غير مألوفة: لمواجهة مواقف طارئة أو ظروف مستجدة وبطرق تختلف كثيرا عما يطرحه الآخرون، وهذه الأفكار والآراء غالبا ما تدهشهم وتفاجئهم، لكونها تقع خارج نطاق تفكيرهم وتوقعهم؛

11- المرونة والتكييف السريعين والفاعلين لدى المبدعين: لأن يتفهموا المستجدات ويتقبلوا التحديات ويستجيبوا لها دون تعصب أو تصلب لمواقفهم السابقة أو لآرائهم السالفة. فالتحول في الاتجاه أو في السلوك وفي التفكير يدل على قدرة المبدعين لأن يتجردوا عن واقعهم أو يتخلوا عن آرائهم طالما أن المنطق والعقل يدعوهم لذلك؛

12- القدرة العالية على التحليل والتركيب: وتخيل العلاقات واكتشاف الروابط والصلات وتشخيص الآثار وطرح الأسئلة الجديدة بين المتغيرات ومكونات الأشياء وتنظيم الأفكار وربطها وبناء الفرضيات المفسرة للظواهر والأحداث؛

13- المخاطرة وحب الاستطلاع: وتحمل النتائج الناجمة عن مواجهة التحديات، واقتحام المجهول والتصرف في ظل ظروف عدم التأكد، وتحمل احتمالات الفشل حين يقع، وتقبل المسؤولية ما ينجم عنه مع الإصرار على بدء من جديد[1].

المبحث الثاني: آليات تطبيق الإبداع التنظيمي

إن عملية الإبداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يشمل الآليات المساعدة على تطبيق الإبداع في المنظمة، من خلال عدة مستويات وعدة مراحل، والتي يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات والعوامل المساعدة على ذلك لتحقيق أهداف المنظمة في عمليتها الإبداعية.

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 241 -243.

المطلب الأول: مستويات العمل الإبداعي

يظهر الإبداع في العديد من المستويات والتصنيفات تبعا للفئة المبدعة، وقد قسم الباحثون العمل الإبداعي إلى ثلاث مستويات: إبداع فردي، إبداع جماعي، إبداع تنظيمي.

أولا– العمل الإبداعي على مستوى الفرد

ويقصد به الإبداع الذي يحققه العمال الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية كالذكاء والموهبة التي تميزهم عن باقي العمال الآخرين، وتتمثل خصائص الأشخاص المبدعين فيما يلي[1]:

1– المعرفة: بحيث يبذل العامل وقتا طويلا في إتقان عمله؛

2– التعليم: حيث أن التعلم الذي يركز على المنطق فقط يعيق الإبداع؛

3– الذكاء: لا يتسم العامل المبدع بمستوى عالي من الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية مثل: الشفافية في استصغار المشكلات، توظيف واستيعاب المعلومات؛

4– الشخصية: يتسم العامل المبدع بحب المخاطرة وتقبل الأفكار الجديدة والقدرة على العمل في ظروف عدم التأكد والثقة بالنفس؛

5– العادات الاجتماعية: العامل المبدع لا يميل إلى الانطواء والعزلة بل يميل إلى تبادل الآراء والأفكار مع الزملاء؛

ثانيا– العمل الإبداعي على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وذلك اعتمادا على خاصية التجمع، إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة.

كما يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بما يلي[2]:

1- الرؤيا: تزداد احتمالات الإبداع عندما تتوافق قيم وأفكار العمال مع قيم والأفكار المشتركة والتي تتعلق بأهداف الجماعة؛

2- المشاركة الآمنة: يتعزز الإبداع الناجح في بيئة أو مناخ يشجع العمال في التعبير بحرية عن أفكارهم؛

3- الالتزام بالتميز في الأداء؛

[1] مؤيد عبد الحسن الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص19.

[2] المرجع نفسه، ص21.

4- دعم ومؤازرة الإبداعات الذاتية الفردية للعمال داخل الجماعة.

ثالثا– العمل الإبداعي على مستوى المنظمة

باعتبار المنظمة كيان إداري وتنظيم يتكون من أفراد وجماعات في موقع ومراكز مختلفة بهدف إنجاز المهام، وعن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة يمكن التوصل إلى العمل الإبداعي يضمن للمنظمة التطور والبقاء والازدهار وغالبا ما يكون العمل الإبداعي نموذجا ومثالا للمنظمات الأخرى .

كما أشارت بعض الدراسات والأبحاث أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية[1]:

- الميل نحو الممارسة والتجريب؛
- ضرورة وجود تشجيع من طرف الإدارة العليا للعمل الإبداعي؛
- مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي؛
- البساطة في الهيكل التنظيمي؛
- احترام القيم وتطبيقاتها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المنظمة.

كما يمكن التمييز كذلك بين خمسة مستويات للإبداع من وجهة نظر **كالفن تايلور** الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع و قد صنفها كما يلي[2]:

- **الإبداع التعبيري:** إذ أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب، الفن والثقافة؛
- **الإبداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها و أشكالها؛
- **الإبداع الاختراعي:** وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض، وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب كما هو الحال في اختراع آلة؛

[1] محمد جاسم محمد ولي العبدي وآخرون، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، ط1، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 64.

[2] طارق محمد السويدان ، **مبادئ الإبداع** ، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 29.

- الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات؛
- الإبداع الانبثاقي: وهو أرفع صورة في صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريدا مثل إيجاد و إبداع و فتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع التنظيمي

هناك العديد من النماذج المقترحة من الكتاب والباحثين التي تناولت مراحل الإبداع التنظيمي، يمكن إيضاح وجهات نظر بعضهم من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (1-2): نماذج خاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي

حسب رأي الكتاب والباحثين	المراحـل
Becheretwislev	1- البحث 2- تحديد المفهوم 3- التقديم بشكل رسمي على الفكرة 4- التبني أو
Patrick	1- الإعداد 2- الاختيار 3- الإشراف 4- التحقيق.
Harris	1- الحاجة إلى حل المشكلة 2- جمع المعلومات 3- التقليل في المشكلة 4- تصور الحلول 5- التحقق من المشكلة 6- تطبيق الأفكار.
Davenport	1- تحديد العملية الإبداعية 2- تحديد الدوافع للتفكير 3- تطوير الرؤية للعملية 4- فهم العمليات الحالية 5- تصميم العملية الجديدة.

المصدر: من إعداد الطـالبين بالاعتماد على محمد جاسم محمد ولي العبدي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ط1، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، **2010.**

من الجدول رقم **(2-1)** نلاحظ عدم اتفاق الباحثين والمهتمين بالإبداع بخصوص عدد مراحل الإبداع، فهي عند **Patrick** و**Becheretwislev** أربع مراحل، أما عند **Harris** فقد قسمها إلى ستة مراحل، وعند **Davenport** خمسة مراحل. ومنه نستنتج أنه لا يوجد اتفاق فيما يخص هذه المراحل.

وتجدر بنا هنا الإشارة إلى أن أبرز مراحل عملية الإبداع والأكثر تداولا نموذج **Wallas**و**Warksberu**، حيث يذكر أن الإبداع عبارة عن أربعة مراحل، متباينة تتولد أثنائها الفكرة الجديدة وهي[1]:

[1] محمد جاسم محمد ولي العبدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 61.

أولا– مرحلة الإعداد (التحضير) Préparation

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وتفحص جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة، فالعمال الذين يخصصون جزءا كبيرا من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة؛

ثانيا– مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار) Incubation

في هذه المرحلة يتحرر فيها العقل من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، فالأفكار الجديدة تكون مخزنة تحت مستوى الوعي منذ مرحلة التحضير السابقة، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله العامل المبدع في سبيل حل المشكلة؛

ثالثا– مرحلة الإشراق (الإلهام) Blackness

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع (**Spark of creativity**) أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة والتي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع؛

رابعا– مرحلة التحقيق Examination

هي آخر مرحلة من مراحل الإبداع حيث يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من التغيير والصقل.

المطلب الثالث: المتطلبات والعوامل المساعدة على الإبداع التنظيمي

حتى يتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها المرجوة من توفير مناخ يحفز على وجود الإبداع التنظيمي، وجب مراعاة بعض المتطلبات والعوامل المساعدة على تحقيق ذلك.

أولا– متطلبات الإبداع التنظيمي

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي[1]:

1– الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالعامل الذي يحب منظمته بتفاني في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره؛

[1] المطيري نواف، **التعليم التنظيمي وتنمية مهرات الإبداع**، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005، ص70.

2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية للأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة خلال العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها؛

3- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة؛

4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابا على أنماط العمل الإداري؛

5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك؛

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

ثانيا- العوامل المساعدة على الإبداع التنظيمي

يرتبط الإبداع في المنظمة بعدة عوامل و يمكن لكل شخص أن يكون مبدعا، ولكنه بحاجة إلى ما يحفزه على ذلك وقد أشارا **(druker,1998) (Williams,2002)** إلى العوامل التالية [1]:

1- الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي تأثيرا مباشرا على مستوى القدرة على الإبداع في المنظمة، وذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المنظمة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية، وكذلك سواء كانت ترتكز على الجهاز الاستشاري أو التنفيذي. وذلك عندما يضمن التحرر من القواعد الجامدة ويضمن المشاركة والاتصال ووجود فرق العمل والتقليل من الهرمية؛

2- الثقافة: هي المعتقدات والافتراضات التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تعزز الإبداع، مثل تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة، تشجيعهم على الأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف؛

[1] كندة البيطار، **أثر إدارة النشاط الإبداعي والمعرفي على أداء منظمات الأعمال**، حلقة بحث؛ قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، بدون سنة، ص19.

3- توفير المصادر والموارد: سواء كانت هذه الموارد أدوات، تسهيلات، معلومات، معرفة والتي تساهم في تعزيز الإبداع ودعمه، أو الوقت والمال اللذان يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينيا من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز الأعمال والمهام[1]؛

4- تصميم فرق العمل: فأعضاء الفرق يختلفون بالمهارات والثقة والشفافية في نقل المعلومات والالتزام بها بالإضافة للتأكيد على التعاون بين العاملين بدلاً من المنافسة فيما بينهم؛

5- الدعم الاجتماعي: إذا كان هناك دعم للأفكار الإبداعية من قبل الإدارة والعمال والمشرفين فإن ذلك سيكون له تأثير إيجابي على الإبداع كما يجب التأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص والتعلم.

وتوجد عدة عوامل تعمل على تحفيز الإبداع وزيادة القدرة على الإبداع نلخصها فيما يلي[2]:

- تدعيم و تشجيع العمال على طرح أفكارهم و أراءهم؛
- الاعتراف بالفروقات الفردية بين العمال في المنظمة؛
- تطور تكنولوجيا المعلومات والذي انعكس إيجابا على أنشطة الإبداع و التطوير حيث تساهم الإنترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصاميم والتحسين و غيرها في مختلف المنظمات؛
- البحث والتطوير والذي يتعلق بتلك المجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات والأساليب.

وتجدر بنا هنا الإشارة إلى أن القيم الإبداعية أو الإمكانيات الإبداعية عند العمال تتمحور حول ما يلي:[3]

- **الإصلاح:** وتترجم هذه القيمة في إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات كما لو كان هو المسئول عن حلها، وإحساس بقدرة، وثقة والتزام عميق في حل هذه المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له؛
- **الاستقلال فالعامل المبدع:** لا يمكن أن يكون إمعة أو منقادا بل هو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظاميا، وتؤدي هذه بالعامل المبدع إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وإمكانيات تغييره في وقت لا يثار فيه الآخرين؛

---

[1] وداد حسن حسين أبو هين، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، مذكرة ماجستير في قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 65.

[2] ناصر مراد، **واقع الإبداع في المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة، ص 07.

[3] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 264.

- **الصدق والبحث عن الحقيقة:** فالأشخاص المبدعون ليسوا منافقين، بل يرفضون مواراة الحقيقة؛
- **الحاجة للإنجاز:** فالعمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم، وحتى ينتزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم؛
- **الرؤيا ونفاذ البصيرة:** فالشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره وتنظر دائما للأمام – للسبق– ولا تجعل للماضي قيودا عليها.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمات والتي تضع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي والتغيير، ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات التي تحد من تلك القدرات بسبب أنظمة إدارية أو اجتماعية تحول دون توفير المناخ الإبداعي المناسب.

وهناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع، من أهمها ما يأتي:

أولا– سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها[1]؛

ثانيا– المعوقات الإدراكية

وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة العامل إلى أنه الوحيد الصواب والباقي على الخطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في رأي الآخرين؛

ثالثا– المعوقات البيئية

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توافر المكان المناسب واكتظاظ بالمكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي[2].

[1] القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الشروق، بيروت، 2000، ص 308.

[2] حسن محمد ماهر صالح، **القيادة أساليب نظريات ومفاهيم**، بدون طبعة، دار الكندي، عمان، 2003، ص131.

رابعا– المعوقات التعبيرية

وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللفرد نفسه، ومن أمثلتها، إحساس العامل بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل[1].

خامسا– معوقات سيكولوجية

تتمثل في الخوف من الفشل أو الخوف من المساءلة القانونية، أو الخوف من نقد الآخرين، أو تأنيب الضمير إزاء الادعاءات التي تلاحق المبدعين من الذين لا تفهمون دوافعهم أو يستوعبون أفكارهم؛

سادسا– القيادة

إن نمط القيادة يشكل عقبة أمام إبداع الإداريين، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء العمال فرصة المشاركة في صنع القرار أو تبادل الآراء والمقترحات؛

سابعا– الضغوط التي تمارسها الجماعة غير الرسمية

تشكل هذه الضغوط حاجزا أمام الإبداع الإداري وتحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم آراء حلول أو مقترحات جديدة؛

ثامنا– ضعف الإمكانات المادية والبشرية

ذلك يؤدي إلى عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة، مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على العمال؛

تاسعا– عدم توفر الاستقرار الوظيفي

يؤدي عدم الاستقرار الوظيفي، مثل التنقل بين الوحدات والتغيير بالمناصب الإدارية إلى ضعف القدرة على الإبداع؛

عاشرا– عدم وضوح الأهداف التنظيمية

يترتب على تشويش الأهداف تدني الروح المعنوية وروح الإبداع ويعد عائقا يمنع قيام العمال بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

[1] المرجع نفسه، ص131.

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

أثبتت الدارسات والأبحاث أن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في بيئة الأعمال اليوم تكون في المعرفة والتي هي المصدر الأساسي للتميز، وفي ظل تغير الأسواق وتزايد تطور التقنيات وكثرة المنافسين، وتقادم المنتجات بسرعة، تُولدُ المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار.

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

أوضح **Alvesson** أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفيا، هي القدرة على حل المشكلات المعقدة عبر الحلول الإبداعية و الإبتكارية، وأشار إلى الغموض الذي يكتنف بين العلاقة الظاهرة والإبداع[1]، وكونها أن تكون حاسمة أو غير حاسمة في عملية الإبداع.

وقد أشار **Drucker** أيضا إلى طبيعة العلاقة بين المعرفة والإبداع، عندما يقول أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وأن لها عمرا أطول وتتفوق على الإبداعات الأخرى. وأن هذه الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة، وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة.

وعندما نستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة، فإن إدارة المعرفة تركز على تلبية حاجات المنظمة من المعارف الجديدة، لذا تميل إلى التعلم والإبداع. هذه الإبداعات تنبثق من دور العامل وجهود المجموعات والتي تأثر بدورها على عملية الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العامل

تؤثر إدارة المعرفة على العمال العاملين في المنظمة بطرق مختلفة منها[2]:

أولا– التأثير على تعلم الأفراد العاملين

تساعد إدارة المعرفة على تحسين تعلم العمال واكتسابهم للمعرفة الجديدة في مجال تخصصهم، وذلك من خلال عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة والعكس، وأيضا تحويل المعرفة من الصيغة الشخصية إلى الصيغة الجماعية من خلال دمج النشاطات وعقد الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص48.

[2] خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص119-120.

ثانيا– التأثير على تأقلم العمال

عند تحفيز العمال من أجل الاستمرار في التعلم، يصبحون أكثر مرونة وتأقلما مع متطلبات المنظمة للتغيرات الجديدة. وإشراك العمال في المناقشات الحرة وجلسات الحوار التي تعمل على إعداد العمال ليستجيبوا بشكل جيد للتغيرات الطارئة على بيئة ومحيط المنظمة.

وهنا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة بين العاملين داخل المنظمة، كما أن هناك فائدتين لإدارة المعرفة، والتي تأثر مباشرة على العمال العاملين ومن أهمها:

- قدرة أفضل للعمال على التعلم، مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تفتقر لإدارة المعرفة؛
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على العمليات

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسة مثل الإنتاج التسويق، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير...الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة (**Knowledge**) التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها العمال وتختزنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول. حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية (**Effectiveness**) وكفاءة (**Efficiency**) المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية(**Degreeof Innovation**) [1].

إن تأثير إدارة المعرفة يمكن النظر إليه من ثلاث أبعاد رئيسية هي[2]:

أولا– الاستعداد للعمل

تمثل اختيار الأعمال المناسبة للعمال من طرف الإدارة، ووضع خطط وطرق أكثر فاعلية من أجل إنجاز المهام واتخاذ أفضل القرارات؛

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجيات الوظائف، المجالات**، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2] خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص121.

ثانيا– الفاعلية

تنفيذ العمليات بسرعة وبتكلفة أقل، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن المنظمة من زيادة عائداتها المالية وتقليل تكاليفها اليومية؛

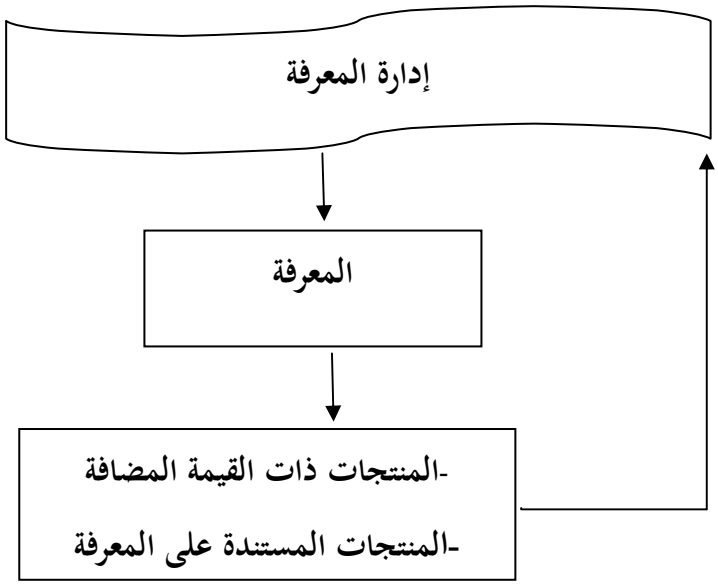
ثالثا– الإبداعية

تنفيذ الأعمال بطريقة جديدة ومبدعة، وإنتاج حلول إبداعية للمشاكل ومن أجل تطوير عملياتها الداخلية والخارجية.

المطالب الرابع: أثر إدارة المعرفة على المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الأفكار في محورين هما المنتجات ذات القيمة المضافة، والمنتجات المستندة على المعرفة. كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (1-2): تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر: خضر مصباح اسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص123.

من الشكل رقم (1-2) نلاحظ أن إدارة المعرفة تأثر بمعرفة العمال على نوعين من المنتجات هما كالآتي:

أولا– تأثير المنتجات ذات القيمة المضاف:

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة منظمات الأعمال على تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات التي تقدمها مقارنة مع المنتجات السابقة. وهي ما تقوم به شركة فورد لإنتاج السيارات، حيث تطلب الإدارة العليا سنويا من المديرين إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين 5 - 7 %؛

ثانيا– تأثير المنتجات المستندة على المعرفة

تؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة، من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها مثلا المنظمات الاستثمارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.

حيث أن التأثير على هذين البعدين يأتي إما من خلال المعرفة أو من خلال إدارة المعرفة مباشرة، حيث أن هذه التأثيرات والتي تظهر بشكل أساسي من المعرفة يتم إنشائها من إدارة المعرفة.

خلاصة:

وفي ظل التغيرات الحاصلة في الاقتصاديات المبنية على المعرفة، يتطلب هذا الأمر من المنظمات قدرات إبداعية عالية تمكنها من حل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار لم يسبق طرحها من قبل، وذلك بالطرق الإبداعية وتحويل كل الخبرات المتراكمة إلى ميزة تنافسية بحسن إدارتها واستغلالها.

كما أن عملية الاستثمار في الإبداع تعني إدخال الإبداع كمتغير جديد في المنظمة، الأمر الذي ينتج عنه أساليب وطرق ومتطلبات جديدة في تعامل المنظمة مع العمال وعملائها، حيث أن الهدف الأسمى من هذا الاستثمار هو تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وبناء ميزة خاصة بها.

مما سبق تظهر العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع، حيث تبين لنا أن جوهر الإبداع هو الأفكار التي مصدرها العامل، مما يستوجب على المنظمات الحريصة على التميز، تنمية إمكانيات العمال الإبداعية، مما يؤدي في الأخير إلى تعزيز مستويات الإبداع التنظيمي القائم على أساس الاستخدام الأمثل للمعرفة، واستغلالها أحسن استغلال

الفصل الثالث:
دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك Soexplast بالمدية.

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى ماهية إدارة المعرفة ومختلف المتطلبات التي تساعد على قيامها، ومدى تأثيرها على عملية الإبداع التنظيمي في المنظمات، ارتأينا في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة على واقع المنظمات للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة، من أجل معرفة دور إدارة المعرفة في عملية خلق الإبداع لدى عمال المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية، بحيث نتناول في هذا الفصل نظرة عامة عن المؤسسة من خلال الوقوف على التعريف بها وبمختلف أهدافها والمهام التي تتعلق بها، وكذلك الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة وأهم مصالحها.

كما نتطرق أيضا إلى المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، وتفريغ وتحليل كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبانة، التي تم توزيعها على أفراد العينة وفي الأخير نقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها.

لذا فإن هذا الفصل الثالث يشتمل على النقاط الآتية:

- **المبحث الأول:** نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بولاية المدية
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة
- **المبحث الثالث:** تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية

تعتبر المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في عملية التنمية الاقتصادية بالسوق الوطني، باعتبارها رائدة في مجال صناعة البلاستيك منذ نشأتها.

نحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية، ثم تقديم عرض حول نشاط المؤسسة وتطوره، وبعدها نتناول بنية الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف التكنولوجيا والتقنيات المستعملة في عملية التسيير والإنتاج، وكذا البنية التحتية والبشرية للمؤسسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

تضم ولاية المدية وحدات صناعية عديدة تدعم النشاط الاقتصادي بها وتجعلها قطبا مهما، من بينها نجد المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك **Soexplast** بالمدية، فيما يأتي تقديم لها.

أولا– نشأة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

تعتبر المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك أحد الفروع التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك الذي يتواجد مقره الرئيسي بولاية سطيف والذي يضم 09 وحدات إنتاجية تساهم بشكل كبير في تنمية الاقتصاد الوطني .

وبمقتضى المرسوم رقم 102/08 المؤرخ في جمادى الأولى لسنة 1400هـ الموافق لـ 06 أفريل1980 أنشأت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط لبلدية ذراع السمار بولاية المدية– سابقا– ، وفي 05 فيفري 1996م تحولت هذه الأخيرة إلى شركة عمومية ذات أسهم (شركة مساهمة SPA) تابعة للشركة القابضة العمومية صيدال. وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية وذلك منذ سنة 2000م، لكنها مازالت تابعة للقطاع العام تحت اسم المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي **Soexplast** [1].

ثانيا– تعريف المؤسسة

مؤسسة **Soexplast** للبلاستيك هي مؤسسة عمومية اقتصادية تم تأسيسها في بداية عام 1980م برأس مال يقدر بـ 000 000 55 دج، وكان الانطلاق الفعلي في مزاولة الإنتاج سنة 1981م بعد تدشينها من قبل الرئيس شادلي بن جديد، ويقدر رأس مالها الآن بـ 000 900 347 دج.

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

تقع هذه المؤسسة بالضبط ببلدية ذراع السمار على بعد 04 كلم غرب وسط ولاية المدية على الطريق الوطني رقم 18 وتقدر مساحتها حوالي بـ4.7 هكتار، ويتمثل نشاطها الأساسي في تحويل المواد البلاستيكية حيث تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية النظرية بـ 000 9 طن/سنويا، أما الطاقة الحقيقية بـ 400 3 طن/سنويا[1].

ثالثا– أهداف وأهمية المؤسسة

بعد حصول المؤسسة الوطنية للتحويل الآلي للبلاستيك على الاستقلال الذاتي في التسيير وتحولها إلى شركة عمومية ذات أسهم دخلت كغيرها من المؤسسات الاقتصادية حيز اقتصاد السوق، إذ أنها تسعى من خلال نشاطها الأساسي والمتمثل في تحويل البلاستيك إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي من أهمها ما يأتي.

1– أهداف المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك: تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها في ما يلي:

- تحقيق أرباح ونتائج إيجابية، من أجل توسيع نشاطها والصمود أمام المنافسة المحلية والأجنبية؛
- ترقية وتحسين جودة الصناعات والمنتجات الوطنية للبلاستيك والمطاط من أجل مواجهة المنافسين؛
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تغطية السوق المحلية بمختلف منتجات البلاستيك، وتخفيض الواردات من هذه المنتجات؛
- العمل على جلب عدد كبير من العملاء والمؤسسات مثل تعاونيات الفلاحة للبيوت البلاستيكية، القطاع الصحي كصيدال ومختلف المستشفيات، قطاع الصناعة الغذائية، وغيرها من القطاعات الاقتصادية؛
- العمل على إنتاج نوعية جيدة من المنتجات البلاستيكية بمختلف أنواعها لمنافسة الإنتاج الأجنبي؛
- توسيع وتطوير المؤسسة الصناعية لقطاع البلاستيك والمطاط بذراع السمار لولاية المدية.

2– **أهمية المؤسسة:** تبرز أهمية هذه المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في القطاع الاقتصادي، حيث تقوم بتزويد السوق المحلي بمختلف المنتجات البلاستيكية مثل أكياس الحليب، و أشرطة البيوت البلاستيكية وغيرها من المنتجات وفي بعض الأحيان يتم تزويد السوق الدولي أيضا.

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

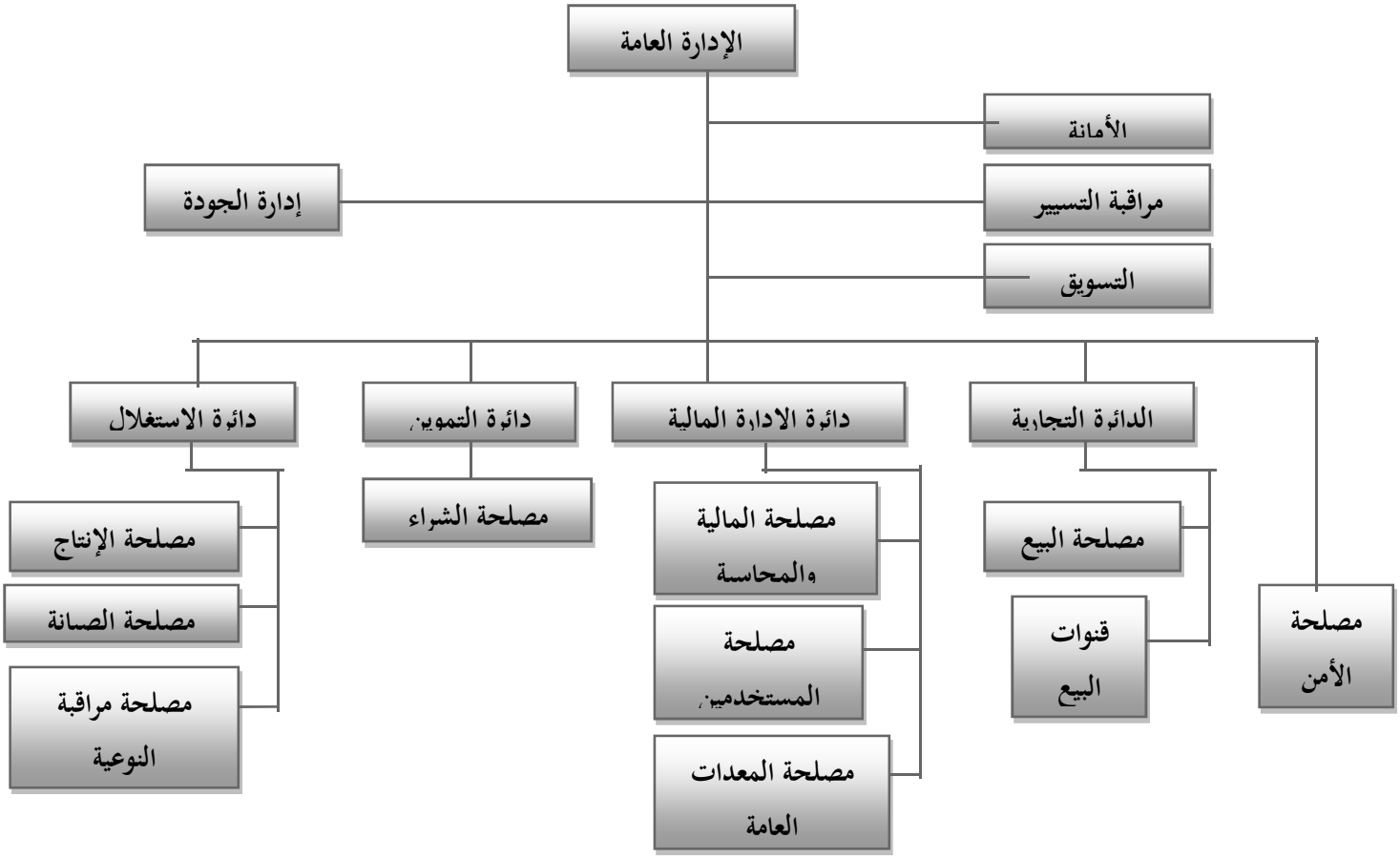
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة

يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، التنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك بالاعتماد على أهدافها، وتقوم بنية المنظمة بتحديد الطرق التي تعمل فيها، ويؤثر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الإجراءات الأساسية للتشغيل القياسي، ويحدد مهام العمال من حيث المشاركة، وصنع القرار.

أولا– الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة **Soexplast** عدة تعديلات باعتباره يمثل توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام وكذا تدفق المعلومات بين الأقسام والمصالح، تماشيا مع التطور الاقتصادي الذي شهدته الجزائر في السنوات الماضية، وبعد إعادة الهيكلة للمؤسسة أصبح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (**1–3**) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية



المصدر: مخطط تركيبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتحويل الآلي للبلاستيك بالمدية.

من خلال الشكل رقم 1-3 يمكن تقديم توضيح أو شرح موجز للهيكل التنظيمي حسب مهام ومصالح كل وظيفة من وظائف المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية كما يلي:

1- **الإدارة العامة:** تعتبر الإدارة العامة الهيكل المسير للمؤسسة، ولها كافة السلطات والصلاحيات للتصرف في إدارة المؤسسة، حيث يقوم المدير العام بتحديد السياسة والإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، وخاصة تلك التي تهدف إلى إنتاج كميات هائلة ذات نوعية وجودة رفيعة، وتقوم الإدارة العامة بالمهام التالية:

- الإشراف على كل الدوائر والأقسام الموجودة بالمؤسسة وعلى كل ما تقوم به من عمليات وأنشطة؛
- توقيع كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة؛
- إدارة وتسيير كل دوائر المؤسسة وأقسامها ومكاتبها؛

2- **الأمانة:** تقوم هذه المصلحة باستقبال كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتسجيلها ثم تقديمها إلى المدير العام، للاطلاع عليها ثم يتم توزيعها على الدوائر حسب مهام كل دائرة، كما تقوم أيضا هذه المصلحة باستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير العام؛

3- **مراقبة التسيير:** تقوم هذه المصلحة بأكبر دور مهم في المؤسسة، عندما يكون على عاتقها مسؤولية الرقابة على كل العمال، من منتجين إلى رؤساء المصالح، لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية، وتجنب الانحرافات والأخطاء التي ترفع إلى الإدارة العامة ومن مهامها ما يلي:

- الإشراف على تنسيق وانجاز المخططات وحصيلة الإنتاج السنوي؛
- إعداد تقارير شهرية وفصلية وسنوية لكل العمليات الخاصة بالمصالح؛
- الرقابة للمعلومات ومقارنتها بالمعلومات في المصالح الأخرى؛
- إجراء التحاليل على تلك المقارنات ودراسة الفروق بين المعلومات وكذا تحديد السعر حيث يتم تحديده عن طريق التكلفة؛

4- **إدارة الجودة:** تمنح لهذه الإدارة مسؤولية الرقابة على مستوى المصنع، قسم الإنتاج، وتحديد النقائص الموجودة على مستوى كل قسم، حيث أنها تسطر برنامج توقيت المراقبة والمعاينة من قبل لجنة تسليم الشهادات[1]؛

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

5- مصلحة الأمن: تقوم هذه المصلحة بالسهر على توفير الحماية والأمن للأشخاص العاملين في المؤسسة، وكذلك حماية الممتلكات، ويعمل في هذه المصلحة ثلاثة عشر عاملا؛

6- دائرة الإدارة المالية: تقوم هذه الإدارة مع المصلحة المالية بإعداد سياسة لتسيير العمل والحرص على تنفيذها على أحسن وجه، والبحث على نظام أو أسلوب فعال يساعد على تحفيز العمال في المؤسسة على العمل، وهي تنقسم إلى:

6-1- مصلحة المالية والمحاسبة: تعمل هذه المصلحة على تسجيل وتقييد كل العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسة وذلك من خلال تسجيل كل حركات الأموال، كبيع المنتجات، وشراء مواد أولية وتجهيزات على التوالي. ونجد في هذه المصلحة عاملين، وتتركز مهام هذه المصلحة في:

- استخدام المحاسبة العامة؛
- التسجيل المحاسبي بالتركيز على العملاء والموردون؛
- القيام بالتصريحات الجبائية والموازنات؛
- إعداد الميزانية.

6-2- مصلحة المعدات العامة: تهتم مصلحة الوسائل العامة بكل الوسائل العامة الخاصة بقسم التموين، وما يحتاج إليه هذا القسم بصفة عامة، إلا ما يتعلق بالإنتاج، ويعمل في هذه المصلحة أربعة عمال؛

6-3- مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بدور مهم وأساسي في المؤسسة، حيث يتمثل في ضمان السير الحسن للعمال، وتوفير لهم الجو الملائم لتحسين أداء عملهم، مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية والمردودية، ويتراوح عدد العاملين فيها أربعة عمال ومن أهم مهامها:

- إعداد مخطط علاقات تكوين لغرض تأهيل العامل؛
- وضع مخطط علاقات اجتماعية وعلاقات عمل؛
- العمل على ضمان تكيف الموارد البشرية مع القانون الداخلي للمؤسسة[1].

وتضم مصلحة المستخدمين الأقسام التالية:

6-3-1- قسم تسيير الأجور: يقوم هذا القسم بمهمة التكفل بإعداد كشوف الرواتب والأجور الخاصة بالموظفين العاملين في المؤسسة؛

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

6-3-2- قسم الخدمات الاجتماعية: يهدف هذا القسم إلى مهمة التكفل بالضمان الاجتماعي، العطل المرضية، وحوادث العمل؛

6-3-3- قسم التسيير الإداري: يهدف كذلك هذا القسم إلى التكفل بالمهام التالية: مقررات العمل (عقود العمل، شهادات العمل)، العطل السنوية وبيانات الحضور (الدخول والخروج)، مقررات المستخدمين؛

7- دائرة التموين: تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير متطلبات الإنتاج وتسيير المخزون، ويشتغل ضمن هذه المصلحة خمسة عمال وهي تتفرع إلى:

7-1- قسم الشراء: يتم في هذا القسم استلام طلبات التمويل بالمواد الأولية وقطع الغيار. بالإضافة إلى التموين بالتجهيزات والمعدات والاتصال بمختلف الموردين، لتزويدها بمختلف المواد الأولية والتجهيزات ذات نوعية جيدة، وبأقل تكلفة ممكنة؛

7-2- قسم تسيير المخزون: يهدف هذا القسم إلى التكفل بالمخزون، سوءا كان هذا المخزون مخزون المنتج النهائي، أو مخزون المواد الأولية؛

8- الدائرة التجارية: وتتمثل نشاطات هذه المصلحة في البيع والتسويق لمنتجات المؤسسة، ويشتغل في المصلحة التجارية خمسة عمال، وتضم هذه المصلحة القسمين التاليين:

8-1- قسم التسويق: يركز هذا القسم اهتمامه باحتياجات السوق، وتحسين المنتج القديم، بالإضافة إلى اقتراح منتجات جديدة؛

8-2- قسم المبيعات: أما هذا القسم فيقوم باستلام طلبات العملاء، وإعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات، ويضع الميزانية السنوية الخاصة بالمبيعات وتقديرها، أي يقوم بالتركيز على تنفيذ عمليات البيع للمنتجات التامة الصنع؛

9- دائرة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين كل النشاطات والوظائف المتعلقة بالإنتاج، وكذلك القيام بمراقبة كل من مصلحة الإنتاج والصيانة ومراقبة النوعية، وهي تقوم بالمهام التالية:

- تقوم بإعداد مخطط للإنتاج؛
- الحرص على تطبيق الأهداف المسطرة كما هي واحترام المدة اللازمة للإنتاج؛
- الاستعمال الجيد للموارد البشرية والمادية؛

وتضم هذه المصلحة الأقسام التالية:

9-1- قسم الإنتاج: يعتبر هذا القسم من أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة، كونه يقوم بالإشراف على الإنتاج، كما انه يضم معظم العمال ويتراوح عددهم حوالي سبعة وثمانون عاملا[1]؛

9-2- قسم الصيانة: يهدف هذا القسم إلى صيانة وإصلاح الخلل والعطب الذي يصيب أية آلة أو معدات، مثل: تصليح وسائل النقل كالشاحنات مثلا، وتوفير قطع الغيار للآلات المعطلة وتصليحها من اجل الاستمرار في الإنتاج وتحسين المردودية، ويبلغ عدد العمال في قسم الصيانة أحد عشر عاملا؛

9-3- قسم مراقبة النوعية: يهدف هذا القسم إلى مراقبة المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، لتحسين الجودة والنوعية لإرضاء عملائها.

ثانيا– التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

تتوفر المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك على مجموعة من التقنيات والتكنولوجيا المستعملة إما في عملية التسيير أو عملية الإنتاج.

1– شبكة الانترنت: تحتوي المؤسسة على شبكة انترنت موزعة على مختلف المصالح والأقسام تساعد العمال على الوصول إلى المعلومات المختلفة عبر الشبكات العالمية المختلفة، كما أنها تعتمد في تسييرها على شبكة داخلية تقوم بتحويل مختلف الملفات والوثائق اللازمة في عملية التسيير.

2– التقنية المستعملة في الإنتاج: تعتمد مصلحة الإنتاج بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك في إنتاج منتجاتها على ثلاث ورشات (التحويل، الطباعة، والتقطيع) كما أنها تعتمد على تكنولوجيا وتقنية متطورة من أجل التشغيل منها القديمة ومنها من أقتنيت في سنة 2016، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1–3):مختلف الآلات المستعملة في عملية الإنتاج

الورشة	نوعية الآلة	البلد المنشأ	سنة الاقتناء	التقنية المستعملة
ورشة التحويل	**Varex**	ألمانيا	**2006**	**Siemens Otomat**
	Macchi	إيطاليا	**2016**	
	SaudeuseHere	الصين		
	SaudeuseVictory	إيطاليا		
	Cosmaplast	إيطاليا	**1990**	

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

ورشة الطباعة	Uteco	النمسا	2015	B&R Atontion
ورشة التقطيع	Bobineuse Camexi	إسبانية		
	Bobineuse grant	ألمانية	2014	

المصدر: معلومات مستخرجة من دائرة الاستغلال

يوضح الجدول رقم (1-3) مختلف الآلات المستعملة في الورشات الثلاث للإنتاج، مع توضيح البلد التي أقتنيت منه الآلات أو المعدات وسنة بداية العمل، وبعض التقنيات المستعملة في عملية الإنتاج.

المطلب الثالث: البنية التحتية للمؤسسة والموارد البشرية

نوضح في هذا المطلب موقع المؤسسة بالولاية ومختلف البنايات التي تتوفر عليها، وأيضا تركيبة العمال وتوزيعهم على مختلف المصالح والأقسام.

أولا– البنية التحتية للمؤسسة

تقع هذه المؤسسة على مساحة قدرها 4.7هكتار، منها مساحة مبنية تتمثل في11075 متر مربع موزعة بالشكل الآتي.

- بناية الإدارة تقدر بـ: 1030م^2.
- ورشة الإنتاج تقدر بـ: 7813م^2.
- ورشة التخزين رقم01تقدر بـ: 1800م^2.
- ورشة التخزين رقم02تقدر بـ: 432م^2.

ويتمثل نشاطها الأساسي في تحويل المواد البلاستيكية، وتبلغ قدرتها الإنتاجية حوالي 3000 طن في السنة، والمنتجات التي تنتجها مؤسسة **Soexplast** هي:

- أشرطة وأكياس الحليب.
- أشرطة التعبئة؛
- الأشرطة القابلة للانكماش؛
- الأشرطة الفلاحية؛
- الأشرطة القابلة للتمدد؛
- الأكياس والغطاء البلاستيكي؛

- أكياس القمامة

ثانيا– الموارد البشرية

وتكمن أهمية المؤسسة أيضا في خلق مناصب شغل، مما يؤدي إلى امتصاص البطالة حيث ساهمت في خلق مناصب شغل، حيث كان عدد العمال في بداية الانطلاق في النشاط 300 عامل في سنة 1995م، ليصل مع حلول سنة 2002 إلى مائة وستون عاملا، إلا وأنه أمام الصعوبات التي يواجهها القطاع العام تناقص هذا العدد ليصل حاليا إلى 140 عامل مقسمين حسب المصالح والوظائف في الجدول التالي:

الجدول رقم (2–3): توزيع العمال حسب المصالح داخل المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

المصلحة	عدد العمال
المديرية العامة	**03**
مصلحة المالية والمحاسبة	**03**
مصلحة الوسائل العامة	**04**
مصلحة المستخدمين	**04**
المصلحة التجارية	**05**
المصلحة التقنية	**05**
مصلحة الصيانة	**11**
مصلحة الإنتاج	**87**
مصلحة التموين	**05**
مصلحة الأمن	**13**
مجموع العمال	**140**

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بتاريخ مارس 2018

وحسب القانون الجزائري الذي يصنف المؤسسات على أساس معيار عدد العمال ورقم الإعمال فهي تعتبر مؤسسة متوسطة الحجم[1].

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبانة.

إذ تعتبر الاستبانة وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

تعتبر دراسة موضوع ما انطلاقا من عينة عملية جمع البيانات والمعلومات عن مجموعة معينة من مفردات مجتمع الدراسة، والتي تحقيق مزايا عديدة على غرار الاختصار في الوقت والجهد والتكلفة للحصول على نتائج مقاربة للنتائج المتحصل عليها من المجتمع، كما أنه أسلوب مفيد جدا في حالة دراسة المجتمعات غير المحدودة، ومن خلال هذا المطلب نتعرض إلى أسلوب وعينة الدراسة.

أولا– أسلوب الدراسة

لتوفر بيانات وحقائق عن مشكلة موضوع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها، وللبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.

ثانيا– عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بولاية المدية، ويقدر عددهم بـ 140 عاملا وعاملة. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الغرضية أو القصدية، حيث تم توزيع (50) استبانة على أفراد عينة الدراسة من المصالح التي لها علاقة بموضع الدراسة والمتمثلة في (الإدارة العامة، دائرة الإدارة والمالية، دائرة الاستغلال، قسم إدارة الجودة، قسم التسويق، دائرة التموين)، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة من عينة الدراسة (46) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي هي (45)، أي ما نسبته 90% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها.

جدول رقم (3-3): توضيح عدد عينة الدراسة للعاملين

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	50	%100
المسترجعة	46	%92
التالفة	1	%16.66
القابلة للتحليل	45	%90

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثاني: أداة الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في محور الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

أولا- خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة

نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة فقد قمنا بتصميم استبانة نتوخى من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في بناءه على عدد من المصادر تتمثل فيما يلي:

- الإطلاع على الدوريات والمجلات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة؛
- المواقع الالكترونية المتخصصة في إعداد الاستبانات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثانيا- شكل الاستبانة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين هما:

1- الجزء الأول (البيانات الشخصية): تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وتمثلت المتغيرات الشخصية للعاملين بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بولاية المدية والمدرجة في الاستبانة في: "الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، المصلحة التابعة لها".

2- الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء الفقرات التي تتكون منها الاستبانة وهي مقسمة إلى محورين:

2-1- المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة، وذلك من خلال أربعة أبعاد:

- البعد الأول: متطلبات الموارد البشرية ويشتمل هذا البعد على 8 فقرات.
- البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات ويتكون هذا البعد من 5 فقرات.
- البعد الثالث: الهيكل التنظيمي، ويشتمل هذا البعد على 5 فقرات.
- البعد الرابع: الثقافة التنظيمية، ويشتمل هذا البعد على 4 فقرات.

2-2- المحور الثاني: الإبداع التنظيمي ويشتمل هذا المحور على 11 فقرة.

حيث اشتملت الاستبانة على 3 نقاط بمقياس ليكرت بالنسبة للمحورين والتي تدرجت حسب المعايير الموضحة في الجدول التالي:

الجدول(4-3): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

خيارات الإجابة	الدرجة
دائما	3
أحيانا	2
أبدا	1

المطلب الثالث: مصداقية وثبات أداة الدراسة

باعتبار الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سيأتي.

أولا- الصدق

تعتبر الاستبانة صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعليا من أجله. ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها، ويتحقق هذا إذا كانت تحتوي على فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة وللتأكد من صدق الاستبانة اتبعنا الخطوات التالية:

1- الصدق الظاهري: يعد صدق الاستبانة شرطا ضروريا ينبغي توفره في الأداة التي تعتمدها الدراسة، وتكون الاستبانة صادقة لما أعدت له إذا كان بمقدورها القياس الفعلي لما وضعت له بخصوص محاولة استطلاع رأي العينة محل الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي. لذلك قمنا بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على أساتذة محكمين من جامعة المدية (انظر الملحق رقم 2) لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرات

للمحتوى، والنظر في مدى كفاية الاستبانة من حيث الفقرات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

بعد توزيع استبيانة التحكيم قمنا باسترجاعها، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات أو إضافة فقرات جديدة. وتكونت لدينا أداة الدراسة في صورتها الجديدة.

2- صدق الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة قمنا بحساب معدل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه.

2-1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الأول مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول(5-3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد

البعد	رقم الفقرة	1	2	3	4	5
بعد متطلبات الموارد البشرية	معامل الارتباط	*0.39	**0.53	**0.54	**0.61	*0.26
	مستوى الدلالة	0.013	0.00	0.00	0.00	0.017
	رقم الفقرة	6	7		8	
	معامل الارتباط	**0.50	**0.43		**0.60	
	مستوى الدلالة		0.003		0.00	
بعد تكنولوجيا المعلومات	رقم الفقرة	9	10	11	12	13
	معامل الارتباط	**0.78	**0.63	**0.63	**0.67	**0.68
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
بعد الهيكل التنظيمي	رقم الفقرة	14	15	16	17	18
	معامل الارتباط	**0.65	**0.49	**0.54	**0.62	**0.632
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
بعد الثقافة التنظيمية	رقم الفقرة	19	20	21	22	
	معامل الارتباط	**0.73	**0.70	**0.80	**0.69	
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	

***دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05**

****دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (5-3) نلاحظ:

- **بالنسبة لبعد متطلبات إدارة الموارد البشرية:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص الموارد البشرية في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.61) في حدها الأعلى أمام الفقرة (4)، وبين (0.26) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (5)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- **بالنسبة لبعد متطلبات تكنولوجيا المعلومات:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.78) في حدها الأعلى أمام الفقرة (9)، وبين (0.63) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(11)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- **بالنسبة لبعد متطلبات الهيكل التنظيمي:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالهيكل التنظيمي في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.65) في حدها الأعلى أمام الفقرة (14)، وبين (0.49) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (15)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- **بالنسبة لبعد متطلبات الثقافة التنظيمية:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص الثقافة التنظيمية في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.80) في حدها الأعلى أمام الفقرة (21)، وبين (0.69) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (22)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل.

2-2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الثاني مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول(6-3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد

رقم الفقرة	23	24	25	26	27	28
معامل الارتباط	*0.23	*0.36	**0.45	**0.48	**0.58	**0.55
مستوى الدلالة	0.013	0.014	0.002	0.001	0.00	0.00
رقم الفقرة	29	30	31	32	33	

معامل الارتباط	**0.54	*0.30	*0.27	**0.50	**0.47
مستوى الدلالة	0.004	0.041	0.019	0.000	0.001
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 **دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS					

من الجدول رقم (6-3) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات محور الإبداع التنظيمي موجبة وتتراوح بين (0.58) في حدها الأعلى أمام الفقرة (27)، وبين (0.27) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (31)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل.

2-3- الصدق البنائي لمحوري الاستبانة: والذي يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول(7-3): يوضح معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور متطلبات إدارة المعرفة	**0.75	0.000
محور الإبداع التنظيمي	**0.93	0.000
**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS		

يتضح من خلال الجدول رقم (7-3) أن هناك علاقة موجبة بين المحورين مع أداة القياس، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة للمحورين أقل من 0.05.

وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي تكون الاستبانة بشكله النهائي يتضمن المحورين بجميع فقراتهما.

ثانيا– ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس لكل محور على حده والاستبانة ككل لأن خيارات الإجابة من شكل ليكارت الثلاثي، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

جدول (8–3): يبين معاملات ثبات الاستبانة.

	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: إدارة المعرفة	22	0.86
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي	11	0.60
الاستبانة ككل	33	0.86

يوضح الجدول رقم (8–3) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحورين والاستبانة والتي قدرت قيمه بـ (0.86، 0.60، 0.86 على التوالي)، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح بين 0 و1، نلاحظ أن قيمة ألفا لمحوري الدراسة أكبر من 0.5، وهذا يعني أن قيمها قيم مقبولة لأغراض التحليل.

بناءا على ما توصلنا إليه بخصوص صدق وثبات الاستبانة تكون هذه الأخيرة قابلة للتوزيع على أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم01).

المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الانتهاء من عملية التأكد من ثبات وصدق الاستبانة قمنا بالخطوات الآتية كإجراءات مكملة لعملية تطبيق الدراسة الميدانية:

1– بعد تعديل الاستبانة قام الطالبان بتقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 50 استبانة؛

2– تم استرداد 46 استبانة وفقدت واحدة، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي92%؛

3– معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (S.P.S.S Statical Package for Social Sciences الإصدار 24 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار

هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

وقبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت مستوى الدلالة (Sig) أقل من 5% فإننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (9-3): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S)

البيان	عدد الفقرات	قيمةz	مستوى الدلالة
الاستبانة	**33**	**0.11**	**0.13**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج **SPSS.**

يوضح الجدول رقم (9-3) نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة لكل المحورين أكبر من0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

وبعد التأكد من نوعية توزيع البيانات استخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها تتلاءم مع التوزيع الطبيعي، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛
- حساب معامل الارتباط سيبرمان لأن المتغيرات ترتيبية؛
- معامل ألفا كرونباخ؛
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S)؛

- اختبار "**One Sample Ttest** " لدراسة الفروق في إجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة؛
- اختبار التباين الأحادي **One Way ANOVA** واختبار التجانس **Levene's Test** لدراسة الفروق؛

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

بعد التأكد من جودة الاستبانة وأنها صالحة للتحليل سنتناول في هذا المبحث تحليل وتفسير محاور الدراسة من خلال تحليل المحور الأول ثم القيام بتحليل المحور الثاني.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، المصلحة التابعة له.

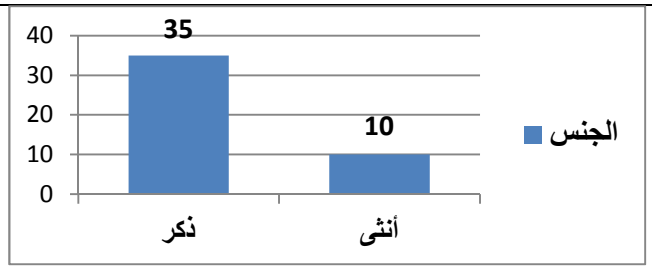
أولا– الجنس

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (10–3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	%77.78
أنثى	10	%22.22
المجموع	45	%100

الشكل رقم (2-3): يوضح عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على الاستبيان والتحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (10–3) والشكل رقم (2-3) نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 55.56%، حيث أن 35 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 45 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (77.78%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 10 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (22.22%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، والسبب راجع إلى الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة إذ يغلب الجنس الذكري في المؤسسة على الإناث.

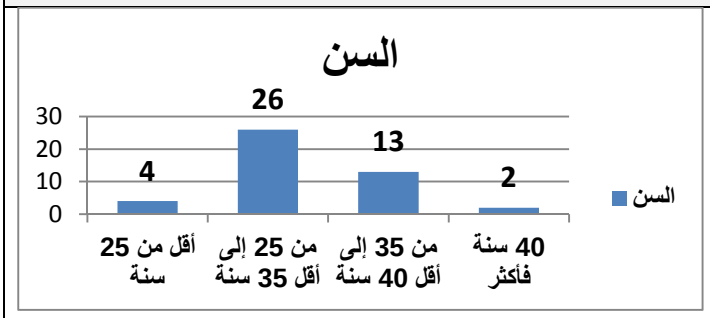
ثانيا– السن

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	04	% 8.89
من 25 إلى أقل من35 سنة	26	% 57.78
من35 إلى أقل من40 سنة	13	% 28.89
40 سنة فأكثر	02	% 4.44
المجموع	45	%100

الشكل رقم (3-3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على الاستبيان والتحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-3) نلاحظ أن الفئتين الغالبتين على عينة الدراسة هما فئة (من 25 إلى أقل 35 سنة) بنسبة تقدر بـ(57.78%)، تليها فئة (من 35 إلى أقل 40 سنة) بنسبة تقدر بـ (28.89%). والسبب راجع إلى الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة إذ يغلب الجنس الذكري في المؤسسة على الإناث.

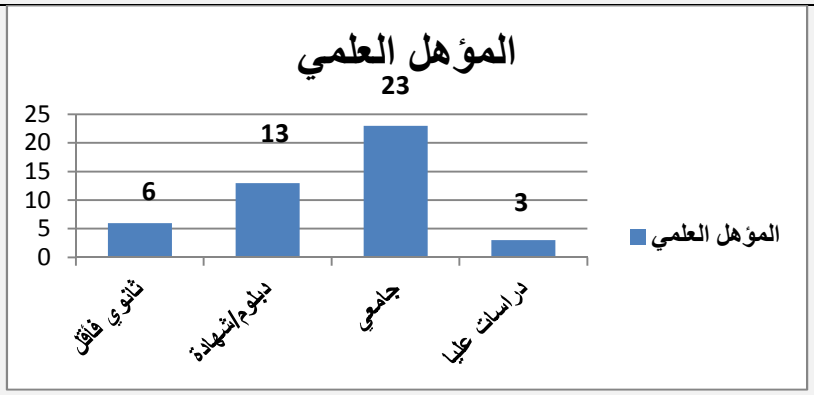
ثالثا–متغير المؤهل العلمي

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي فأقل	06	% 13.33
دبلوم/شهادة	13	% 28.89
جامعي	23	% 51.11
دراسات عليا	03	% 6.67
المجموع	45	% 100

الشكل رقم (3-4): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على الاستبيان والتحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (12-3) والشكل رقم (3-4)نلاحظ أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة (51.11 %)، مما يبين أن المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك تهتم بتوظيف عمال ذوي المستوى العلمي العالي وهذا تماشيا مع طبيعة نشاط المؤسسة.

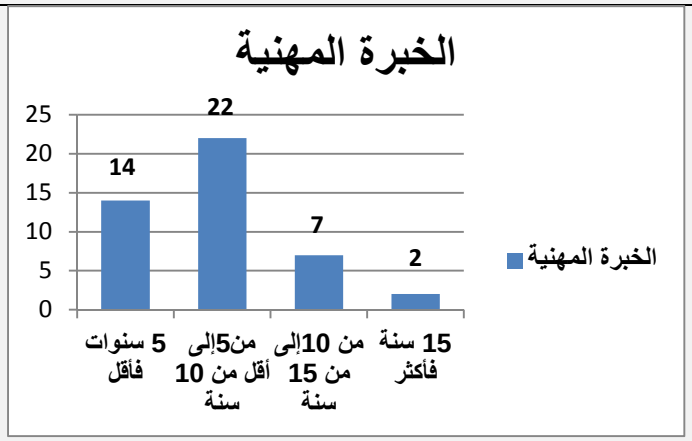
رابعا– سنوات الأقدمية

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3–13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
5 سنوات فأقل	14	% 31.11
من5 إلى أقل من 10 سنة	22	% 48.89
من 10إلى 15 سنة	07	% 15.56
15 سنة فأكثر	02	% 4.44
المجمـــوع	45	% 100

الشكل رقم (3–5): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على الاستبيان والتحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (13-3) والشكل رقم (3-5) نلاحظ أن أغلبية العمال تتراوح مدة الأقدمية في المؤسسة لديهم تراوح بين 5 و 10سنوات بنسبة تقدر(48.89%) وهي نوعا ما جيدة لاكتساب العمال سنوات التجربة الميدانية اللازمة، ثم يليها المجال أقل من 5سنوات والتي تتراوح نسبته (31.11%)، والسبب راجع إلى الفئة العمرية التي ينتمون إليها أقل من 35 سنة.

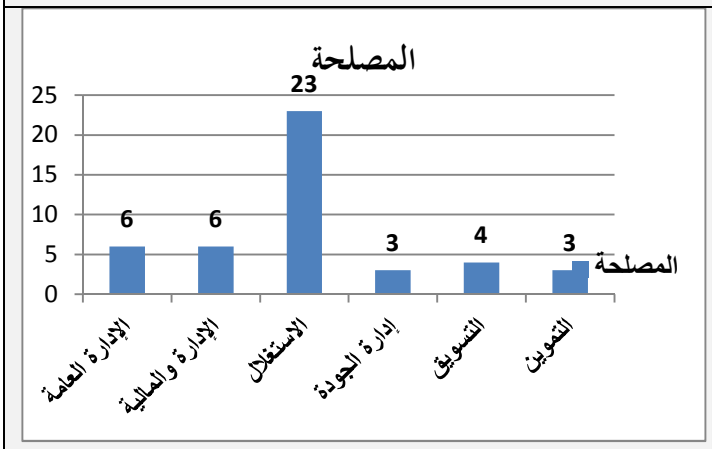
خامسا– المصلحة التابعة له

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14–3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المصلحة التابع لها العامل.

المصلحة	التكرار	النسبة %
الإدارة العامة	6	%13.3
الإدارة والمالية	6	% 13.3
الاستغلال	23	% 51.1
إدارة الجودة	3	% 6.7
التسويق	4	% 8.9
التموين	3	% 6.7

الشكل رقم (3-6): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على الاستبيان والتحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (14–3) والشكل رقم (6–3) نلاحظ أن معظم عمال العينة يتوزعون في دائرة الاستغلال بنسبة تقدر (51.1%)، بينما يتوزع باقي العمال على مختلف المصالح الأخرى.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور متطلبات إدارة المعرفة

لتحليل فقرات المحور الأول استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة **(One Sample T test)**، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة المطاط والبلاستيك بالمدية يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ66.66%[1].

- **الفرض العدمي (H_0)**: وسيط النسبة المئوية للإجابة يساوي درجة الحياد وهي66.66%.
- **الفرض البديل (H_1)**: وسيط النسبة المئوية للإجابة لا يساوي درجة الحياد وهي 66.66%.

بحيث نعتبر **الفقرة إيجابية** بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي **(1.69)** أو مستوى الدلالة أقل من0.05 والوزن النسبي لهاأكبرمن66.66%.

و**الفقرة سلبية** بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.69) أو مستوى الدلالة أقل من0.05 والوزن النسبي أقل من66.66%.

[1] 66.66 % وهي القيمة المرجح باستعمال النسبة المئوية للعدد 2المقابل لخيار الإجابة أحيانا.

وتكون آراء العينة في **الفقرة محايدة** إذا كان مستوى الدلالة لها **أكبر من0.05**.

يتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة أربع فرضيات جزئية كما سيأتي.

أولا– الفرضية الجزئية الأولى

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد متطلبات إدارة الموارد البشرية أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%. بعدإجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد متطلبات إدارة الموارد البشرية توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15–3):تحليل فقرات بعد متطلبات إدارة الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تشارك المؤسسة في المعارض والتظاهرات بما يسهم في اكتساب المعارف العملية والمهارات.	2,80	,40	93,32	13,26	,00	**1**
2	تشجع المؤسسة على إقامة دورات تكوينية وتدريبية.	2,36	,48	78,65	4,92	,00	**7**
3	تحرص المؤسسة على إنجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي.	2,11	,71	70,32	1,04	,30	**8**
4	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعاملين أصحاب الكفاءة والمعارف العملية حرصا على الاستفادة من خبراتهم.	2,42	,49	80,65	5,67	,00	**6**
5	تقوم المؤسسة باستخدام وسائل متعددة من أجل تحويل معارف العاملين والخبرات إلى ملموسات.	2,58	,54	85,99	7,13	,00	**2**
6	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج المؤسسة	2,51	,50	83,65	6,78	,00	**3**
7	تهتم المؤسسة بالأفكارالتي يقدمها العاملون في معالجة وحل المشكلات.	2,42	,49	80,65	5,67	,00	**5**
8	تعتمد المؤسسة في إنجاز الأعمال والمهام على العمال ذوي المهارات الفنية والتقنية.	2,47	,505	82,32	6,20	,00	**4**
	البعد الأول: متطلب الموارد البشرية	2.45	0.30	81.65	58,27	0.00	
مستوى الدلالة α=0,05							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (15–3) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الموارد البشرية ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 93.32% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تشارك في المعارض والتظاهرات بما يسهم في اكتساب المعارف العملية والمهارات.

2- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي 85.99% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تقوم باستخدام وسائل متعددة من أجل تحويل معارف العاملين والخبرات إلى ملموسات.

3- في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي 83.65% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تسعى لجذب الكفاءات المتميزة من خارج المؤسسة.

4- في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي 82.32% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في إنجاز الأعمال والمهام على العمال ذوي المهارات الفنية والتقنية.

5- في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي 80.65% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالأفكار التي يقدمها العاملون في معالجة وحل المشكلات.

6- في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 80.65% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بالعاملين أصحاب الكفاءة والمعارف العملية حرصا على الاستفادة من خبراتهم.

7- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 78.65% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تشجع على إقامة دورات تكوينية وتدريبية.

8- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 70.32% ومستوى الدلالة "0.30" (وهو أكبر من0.05)؛ مما يدل على أن أفراد عينية الدراسة كان لهم رأي محايد حول إنجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المؤسسة وهذا نتيجة لطبيعة نشاط الأقسام الموجودة بمؤسسة **Soexplast** فمن العمال من يوافق على هذه الفقرة ومنهم ملا يوافق عليها.

ثانيا– الفرضية الجزئية الثانية

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66% . بعدإجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد تكنولوجيا المعلومات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (16–3):تحليل فقرات بعد متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بتعميم خدمة الاتصال بالأنترنت للعاملين في كافة المستويات.	**2,40**	**0,68**	**79,99**	**3,903**	**0,00**	**3**
2	تقوم المؤسسة بتسهيل الاتصالات لنقل الأفكار والمعارف العملية بين كافة المستويات.	**2,29**	**,54**	**76,32**	**3,532**	**,001**	**5**
3	توفر المؤسسة المعلومة اللازمة في الوقت المناسب.	**2,49**	**,54**	**82,99**	**5,978**	**,00**	**2**
4	تستخدم المؤسسة وسائل وأساليب تكنولوجية في اتخاذ قراراتها مثل(برامج تكنولوجية، برامج إحصائية).	**2,31**	**,468**	**76,99**	**4,458**	**,00**	**4**
5	توفر المؤسسة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (الإكسترانت .....)	**2,51**	**,549**	**83,65**	**6,249**	**,00**	**1**
	البعد الثاني: متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال	**2.4**	**0.28**	**79.99**	**34,74**	**0.0**	
مستوى الدلالة α=0,05							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (16-3) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي 83,65% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة توفر شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (الإكسترانت ...).

2- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 82,99% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة توفر المعلومة اللازمة في الوقت المناسب.

3- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 79,99% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتعميم خدمة الاتصال بالأنترنت للعاملين في كافة المستويات.

4- في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 76,99% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تستخدم وسائل وأساليب تكنولوجية في اتخاذ قراراتها مثل(برامج تكنولوجية، برامج إحصائية).

5- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 76,32% ومستوى الدلالة "0.001" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتسهيل الاتصالات لنقل الأفكار والمعارف العملية بين كافة المستويات.

ثالثا- الفرضية الجزئية الثالثة

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66.% بعدإجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الهيكل التنظيمي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (17-3): تحليل فقرات بعد متطلبات الهيكل التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يتيح لي عملي فرصة تقاسم المعارف والمعلومات مع زملائي.	2,22	,59	73,99	2,48	,017	5
2	يسهل الهيكل التنظيمي الحالي عملية تدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات(اتصالات أفقية، رأسية، محورية).	2,38	,53	79,32	4,74	,00	2
3	أقوم باتخاذ القرارات في عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	2,33	,60	77,65	3,70	,001	4
4	هناك توافق بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لي.	2,36	,74	78,65	3,20	,002	3
5	الهيكل التنظيمي الحالي مرن يستجيب لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	2,42	,54	80,65	5,21	,00	1
البعد الثالث: متطلب الهيكل التنظيمي		2.34	0.26	77.99	36,35	0.00	
مستوى الدلالة 0,05=α							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (3-17) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الهيكل التنظيمي ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي 80,65% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة مرن و يستجيب لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

2- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 79,32% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يسهل عملية تدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات(اتصالات أفقية، رأسية، محورية).

3- في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 78,65% ومستوى الدلالة "0.002" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن هناك توافق في المؤسسة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعمال.

4- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 77,65% ومستوى الدلالة "0.001" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن العمال يقومون باتخاذ القرارات في الأعمال دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر.

5- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 73,99% ومستوى الدلالة "0.01" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تتيح للعمال فرصة تقاسم المعارف والمعلومات مع بعضهم البعض.

رابعا- الفرضية الجزئية الرابعة

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد متطلب الثقافة التنظيمية أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66% .بعدإجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الثقافة التنظيمية توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (18-3):تحليل فقرات بعد متطلبات الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تشجع المؤسسة العاملين على توليد الأفكار الجديدة والإبتكارية.	2,42	,58	80,65	4,85	,00	1
2	تقوم المؤسسة بتعزيز التقاليد والقيم التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم.	2,38	,57	79,32	4,40	,00	3
3	أتشارك مع زملائي نفس العادات والتقاليد.	2,31	,59	76,99	3,50	,001	4
4	تعزز المؤسسة العمل الجماعي في تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.	2,40	,61	79,99	4,34	,000	2
البعد الثالث: متطلب الثقافة التنظيمية		2.37	0.26	78.99	27,92	0.00	
مستوى الدلالة α=0,05							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (18-3) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الثقافة التنظيمية ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 80,65% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تشجع العاملين على توليد الأفكار الجديدة والإبتكارية.

2- في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 79,99% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تعزز العمل الجماعي في تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.

3- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 79,32% ومستوى الدلالة "0.001" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتعزيز التقاليد والقيم التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم.

4- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 76,99% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن العمال يتشاركون مع بعضهم البعض في نفس العادات والتقاليد.

وبصفة عامة وانطلاقا من المتوسطات الحسابية للأبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة (والمقدرة بـ 2.45 و2.4 و2.34 و 2.37 على التوالي، والمقابلة للأوزان النسبية 81.65، 79.99، 77.99، 78.99على التوالي، مما يدل على أن المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية تتوفر على بنى تحتية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة من جميع مزاياها.

المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الإبداع التنظيمي

لتحليل فقرات المحور الثاني أيضا استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي في مؤسسة المطاط والبلاستيك –ولاية المدية–يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ 66.66%.

بعدإجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها محور الإبداع التنظيمي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (19–3):تحليل فقرات محور الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	أستخدم أساليب متجددة في إنجاز الأعمال التي أكلف بها.	2,56	,54	85,32	6,82	,00	1
2	يتم تقييم أدائي في العمل وفق درجة إبداعي في العمل.	2,16	,47	71,99	2,19	,033	11
3	تحرص المؤسسة على أداء العمل بطريقة غير روتينية.	2,31	,55	76,99	3,74	,001	10
4	يحرص رئيسي المباشر على دعم آرائي وافكاري المتجددة.	2,42	,54	80,65	5,21	,00	4
5	أرى أن أهداف المؤسسة تشجع على الإبداع.	2,47	,54	82,32	5,71	,00	2
6	أهتم بالمشاركة في حل المشكلات التي تعيق زملائي في العمل.	2,44	,54	81,32	5,46	,00	3
7	يشجعني رئيسي المباشر على إنجاز الأعمال بشكل إبداعي.	2,36	,60	78,65	3,91	,00	9
8	تستخدم المؤسسة طرق جديدة في الإدارة.	2,40	,61	79,99	4,34	,00	6
9	تعمل المؤسسة على الاستجابة للتغيرات والتطورات الحاصلة في العالم الخارجي.	2,40	,53	79,99	4,97	,00	7
10	تستطيع المؤسسة تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات جديدة.	2,36	,64	78,65	3,69	,001	8
11	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها .	2,42	,54	80,65	5,21	,00	5
	محور: الإبداع التنظيمي	2.38	0.41	79.32	58,33	0.00	
مستوى الدلالةα=0,05							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (19-3) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور الإبداع التنظيمي ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 85,32% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تستخدم أساليب متجددة في إنجاز الأعمال التي تكلفها للعمال وهذا يساعد في تحقيق وتنمية الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة.

2- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي 82,32% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن العمال يرون أن أهداف المؤسسة تشجع على الإبداع، مما يرجح توافق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

3- في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي 81,32% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن العمال يهتمون بالمشاركة في حل المشكلات التي تعيق زملائهم في العمل، وهذا يبرز أن هناك روح الفريق والعمل الجماعي.

4- في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 80,65% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الرئيس المباشر يدعم آراء وأفكار العمال المتجددة، وللفرد مجال لتقيد الأفكار الجديدة.

5- في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي 80,65% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تعمل باستمرار على مشاركة أفرادها في تطوير منتجاتها.

6- في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي 79,99% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تستخدم طرق جديدة في الإدارة.

7- في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي 79,99% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تعمل على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

8- في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي 78,65% ومستوى الدلالة "0.00" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الرئيس المباشر يشجع العمال على إنجاز الأعمال بروح الجماعة، وتتجلى هذه الخطوة في النوعية الجدية للمنتجات والعمليات.

9- في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي 78,65% ومستوى الدلالة "0.001" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تستطيع تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات جديدة.

10- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 76,99% ومستوى الدلالة "0.001" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تقوم بدعم أداء العمال وإنجازهم للأعمال بطرق مبتكرة.

11- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 71,99% ومستوى الدلالة "0.033" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن تقييم الأداء العمال في العمل يكون وفق درجة الإبداع.

وبصفة عامة وانطلاقا من المتوسطات الحسابية للإبداع التنظيمي والمقدرة بـ 2.38 والمقابل للوزن النسبي 79.32، يتجلى الإبداع في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية من خلال عمليات الإنتاج ونوعية المنتجات وأداء العمال فيها.

المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي (محل الدرسة) لدى عمال المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية، وللتعرف على ذلك سيتم اختبار فرض الدراسة كما يأتي.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

جاءت الفرضية السادسة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية.

للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس **Levene's Test** في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

- **الفرض العدمي (H_0)**: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي المدروس.
- **الفرض البديل(H_1)**: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية لتالية:

أولا– الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس؛ وباعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig) في اختبار التجانس أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات.

أما إذا كانت مستوى الدلالة (Sig) في اختبار التجانس أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود تجانس).

بعد إجراء اختبار التجانس تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم (20-3): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة T	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	ذكر	35	26,08	2,68	0.470	-,911	0.49
	أنثى	10	27,00	3,19		-,82	
متطلبات إدارة المعرفة	ذكر	35	52,54	6,63	1.568	-,67	0.21
	أنثى	10	54,10	5,40		-,76	

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم 20-3 نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمحوري متطلبات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لذلك نقبل الفرض البديل (وجود تجانس)، ونرجع ذلك إلى أن التشريعات والقوانين المعمول بها لا تولي اختلافا بين الرجل والمرأة .

ثانيا– الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير السن؛ وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي .

فرض العدم (H_0): لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الأربع.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الأربع.

فإذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود اختلاف).

أما إذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التبادل الأحادي أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود الاختلاف).

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21-3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	30,78	3	10,26	1.34	0.27
	داخل المجموعات	312,45	41	7,62		
	المجموع	343,24	44			
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	173,67	3	57,89	1.48	0.23
	داخل المجموعات	1602,76	41	39,09		
	المجموع	1776,44	44			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 21-3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محوري متطلبات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير السن ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع العمال أينما كانوا ومهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

ثالثا- الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر فقرات الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية؛ ولتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (22–3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى سنوات الأقدمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	34,59	3	11,53	1.53	0.22
	داخل المجموعات	308,64	41	7,52		
	المجموع	343,24	44			
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	197,50	3	65,83	1.71	0.18
	داخل المجموعات	1578,93	41	38,51		
	المجموع	1776,44	44			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 22–3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات الأقدمية ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة.

رابعا– الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير المصلحة التابعة لها؛ ولتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (23–3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المصلحة التابعة لها.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإبداع	بين المجموعات	88,13	5	17,62	2.69	0.03
	داخل المجموعات	255,10	39	6,54		

التنظيمي	المجموع	343,24	44			
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	344,14	5	68,82	1.87	0.12
	داخل المجموعات	1432,30	39	36,72		
	-المجموع	1776,44	44			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 23-3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المصلحة التابعة لها، أما بالنسبة لمحور الإبداع التنظيمي فيوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة؛ وبعد إجراء اختبار المقارنة LSD وجدنا بأن الفروق كانت بين الإدارة العامة وبقية الإدارات ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الأساتذة أينما كانوا ومهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

جاءت الفرضية الرابعة على النحو الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بحسب آراء أفراد عينة الدراسة؛ وللإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار الانحدار المتعدد، والذي يقاس بحسب الصيغة الرياضية الخطية التالية: $\mathbf{Y= B_0 + B_1 X_1+ B_2 X_2+ B_3X_3+ B_4 X_4}$

حيث أن: **Y**: الإبداع التنظيمي.

$\mathbf{X_1}$: متطلبات إدارة الموارد البشرية.

$\mathbf{X_2}$: تكنولوجيا المعلومات.

$\mathbf{X_3}$: الهيكل التنظيمي.

$\mathbf{X_4}$: الثقافة التنظيمية.

أولا– تقدير النموذج القياسي

بعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية (**spss**)، ظهرت نتائج تقدير معامل نموذج تقدير أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الصيغة الخطية الآتية[1]:

$$y = 15.06 + 0.168x_1 + 0.775x_2 - 0.324x_3 + 0.254x_4$$
$$t \quad 4.219 \quad 0.766 \quad 2.881 \quad -1.043 \quad 0.806$$
$$\bar{R}^2 = 0.354 \qquad F = 5.484$$

ثانيا– التحليل الإحصائي

1– اختبار معنوية المعالم: انطلاقا من استخدام إحصائية ستودنت T لتقييم معنوية معا لم النموذج يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي وذلك عند مستوى 5%. بحيث القيمة الجدولية T_{tab} نستخرجها من جدول ستودنت عند نفس المستوى معنوية أي 5%، وبدرجة حرية (n-k) وتساوي 44=1-45، أي: T_{tab}= 1.684.

جدول رقم (24–3): نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.

المقدرات	المعاملات	القيم المحسوبة T_{cal}	القيم الجدولية T_{tab}	أدنى مستوى معنوية
الثابت	B_0	4,21	1.68	,00
	B_1	,76	1.68	,44
	B_2	2,88	1.68	,006
	B_3	-1,04	1.68	,30
	B_4	,80	1.68	,42

من خلال الجدول رقم 24–3 نلاحظ ما يلي:

- **المقطع الثابت**: t المحسوبة أكبر من t المجدولة(T_{tab}1.68(4.21) >T_{cal} [( ]) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ومنه المقطع الثابت في النموذج معنوي إحصائيا.

[1] انظر الملحق رقم 03.

- **ميل X_1:** t المحسوبة أقل من t المجدولة T_{cal} [(0.76) (T_{tab} (1.69)>] ؛وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ميل X_1 غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك X_1(متطلبات إدارة الموارد البشرية)لا تؤثر علىy (الإبداع التنظيمي)
- **ميل X_2:** t المحسوبة أكبر من t المجدولة T_{cal} [(2.88) (T_{tab} (1.69)<] ؛وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ميل X_2 معنوي وذو دلالة إحصائية؛ وبذلك X_2(تكنولوجيا المعلومات)تؤثر علىy (الإبداع التنظيمي)
- **ميل X_3:** t المحسوبة أقل من t المجدولة T_{cal} [(-1.04) (T_{tab} (1.69)>] ؛وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ميل X_3 غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك X_3(الهيكل التنظيمي)لاتؤثر علىy (الإبداع التنظيمي)
- **ميل X_4:** t المحسوبة أقل من t المجدولة T_{cal} [(0.80) (T_{tab} (1.69)>] ؛وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ميل X_4 غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك X_4(الثقافة التنظيمية) لا تؤثر علىy (المناخ التنظيمي).

2-اختبار المعنوية الكلية للنموذج: من النتائج الموجودة بمعادلة تقدير نموذج أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي والمتعلقة بمعامل التحديد R^2 واختبار فيشر F يمكن اختبار المعنوية الكلية للنموذج المتحصل عليه كما سيأتي.

2-1 معامل التحديد المعدل $\overline{R}^2$: إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ 0.35(وهي بعيدة عن الواحد)، حيث أن المتغيرات المفسرة تتحكم بـ 35.4%من التغيرات التي تحدث على الإبداع التنظيمي، مما يدل على أن هناك ارتباطا ضعيفا بين الإبداع التنظيمي والمتغيرات المفسرة (متطلبات إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، أما الباقي 64.6 %تفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

2-2 اختبار فيشر F: يهدف هذا الاختبار إلى معنوية الانحدار ككل من خلال فرضيتي العدم (والتي تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع أي: B1= 0 والفرضية البديلة (معاملات المتغيرات المفسرة غير معدومة، أي: $B_1 \neq 0, B_2 \neq 0, B_3 \neq 0, B_4 \neq 0$، ومن مقارنة القيمة المحسوبة F_{cal}والمقدرة بـ 5.48 مع

القيمة الجدولية (التي يتم استخراجها من جدول فيشرFعند مستوى معنية 5%ودرجة الحرية للبسط والمقام كما هو مبين في العلاقة التالية: $F_{n-k}^{k}=F_{45-3}^{1}=F_{42}^{1}= 2.84$) نلاحظ أن القيمة المحتسبة F_{cal} أكبر من القيمة الجدولية F_{tab} وعليه سنرفض فرضية العدم والتي تنص على أن على الأقل أحد المتغيرات المستقلة يساوي للصفر ما عدا الثابت، ونقبل بالفرضية البديلة والتي مفادها أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد لا يساوي الصفر؛ مما يدل على معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

من خلال الدراسة الإحصائية للنموذج الخطي المقدر، نلاحظ أن كل من الثابت وتكنولوجيا المعلومات له معنوية اقتصادية وإحصائية، بينما متطلبات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية ليس لهم معنوية إحصائية. لمعالجة هذه المشكلة، فإننا نقوم بإعادة تقدير النموذج بإزالة متغيرات متطلبات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، لأنها غير معنوي إحصائيا.

ثالثا–تقدير النموذج بعد إزالة متغيرات متطلبات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية

تظهر نتائج تقدير النموذج بعد إزالة متغيرات متطلبات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية في المعادلة التالية[1]:

$$y = 16.411 + 0.823x_2$$
$$t \quad 7.444 \quad 4.537$$
$$\bar{R}^2 = 0.324 \quad F = 20.587$$

نلاحظ أن معامل التحديد بعد حذف متغيرات متطلبات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية أقل من معامل التحديد في النموذج قبل حذفه ($R^2 = 0.351 > \bar{R}^2 = 0.324$)، وذلك يدل أن متغيرات متطلبات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية لا يجب حذفها من النموذج؛ لأنها تؤثر على الإبداع التنظيمي وهذا ما يتماشى مع ما تم التطرق إليها في مبحث علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالإبداع.

[1] انظر الملحق رقم 03

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك، واستعملنا لذلك الاستبانة كأداة للدراسة موزعة على عينة من العمال تقدر بـ50 استبانة، والتي تشتمل على مجموعة من الأسئلة حول واقع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في المؤسسة، وقد صممناها وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي، وقمنا باختبار صدقها الظاهري كمرحلة أولى من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على عينة البحث، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 92%، مع استبعاد استبانه واحدة غير صالحة للتحليل، وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانات في برنامج spss وللتأكد من سلامة أداة الدراسة أكثر قمنا باختبار الصدق البنائي لجميع فقراتها والذي أظهر نتائج إيجابية، دعمناها باختبار يقيس ثبات أداة الدراسة يتمثل في معامل ألفا كرو نباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 86%، وهذا تقدير جيد إلى أبعد الحدود لأنه أكبر من 60%.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا إلى أن معظم العمال موافقون على ما جاء في المحور الأول المتعلق بواقع إدارة المعرفة وفي المحور الثاني المتعلق بالإبداع التنظيمي، وعليه فإن المؤسسة تحفز عمالها على الإبداع وتهتم نوعا ما بخلق بيئة إبداعية ملائمة ومن خلال النتائج المستمدة من تحليل أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي توصلنا إلى وجود ارتباط ضعيف بين الإبداع التنظيمي والمتغيرات المفسرة (متطلبات إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، حيث أن المتغيرات المفسرة تتحكم فقط بنسبة **35.4**%.

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بولاية المدية تمتلك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بدرجة كبيرة من خلال امتلاكها تكنولوجيا للمعلومات والاتصال تستفيد منها في توفير المعارف اللازمة، كما أنها تهمل تعزيز الإبداع لدى عمالها.

خاتمة

في ظل الاقتصاد العالمي الجديد الذي يتميز بشدة المنافسة، وتسارع التغيرات البيئية التي تجعل المنظمات مضطرة إلى التجاوب وتلك التغيرات كرد فعل أولي، والتي أضحت فيه المعرفة موردا تنافسيا وركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تسعى من خلالها المنظمات تبني استراتيجيات مختلفة من أجل استيعاب واكتساب هذه المعارف.

الأمر الذي جعل التحول نحو أسلوب إدارة المعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على المنظمات، والذي يعتبر من أنجع الأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها من خلال توفير مختلف المتطلبات والبنى التحتية لإدارة المعرفة والمساهمة في دعم التوجه الإبداعي، واستخراج مختلف الأفكار والقدرات والطاقات الإبداعية التي يتم استثمارها لمساعدة المنظمات على تحسين أدائها والتكيف مع متطلبات التغيير والتجديد.

الإجابة على الإشكالية:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي كانت في شكل السؤال الآتي " هل تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي للمنظمات " استعرضنا في ثلاث فصول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي مع تدعيم الموضوع بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.

ومن خلال العرض السابق للدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها مسبقا حول الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي كالتالي:

إن تطبيق المؤسسات المعاصرة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يتماشى مع المتغيرات ومع النمط الاقتصادي الجديد المبنى على المعرفة والتي يمكنها من تعزيز الإبداع فيها، ذلك كله يتوقف على أثر إدارة المعرفة من خلال متطلباتها على الإبداع من خلال تأثيرها على كل من العاملين والعمليات والمخرجات بشكل كبير.

الإجابة على الفرضيات:

من أجل الإجابة عن الأسئلة الفرعية المنشقة من إشكالية دراستنا، وضعنا مجموعة من الفرضيات للاختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

الفرضية الأولى جاءت خاطئة حيث توصلنا أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية، وتحديد اتجاهات استخداماتها الرئيسية، بما يخدم أهداف المنظمة.

الفرضية الثانية جاءت صحيحة فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل الوظائف الإدارية المعروفة، أي هي كل الجهود الرامية إلى تحقيق أداء متميز.

الفرضية الثالثة جاءت صحيحة حيث يتجلى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي من خلال دور البنى التحتية أو متطلبات إدارة المعرفة من موارد بشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمي، في تلبية حاجات المنظمة من المعارف الجديدة والتي تنبثق منها إبداعات العمال والجماعات والتي تأثر بدورها على الإبداع التنظيمي.

بلغت الأوزان النسبية لأبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة في الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية 81.65، 79.99، 77.99، 78.99 على التوالي ، مما يدل على أن المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية تتوفر على بنى تحتية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة من جميع مزاياها وهذا ما **يثبت صحة الفرضية الرابعة**.

بلغ الوزن النسبي لمحور الإبداع التنظيمي 79.32، مما يدل على توفر الإبداع في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية من خلال عمليات الإنتاج ونوعية المنتجات وأداء العمال فيها وهذا ما **يثبت صحة الفرضية الخامسة**.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الأقدمية، أما بالنسبة للمتغير المصلحة التابعة لها فوجدت فروق ذات دلالة إحصائية فقط بالنسبة لمحور الإبداع التنظيمي؛ وهذا ما **يثبت صحة الفرضية السادسة جزئيا**.

قدر أثر متطلبات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بحسب آراء أفراد عينة الدراسة حيث أن المتغيرات المفسرة تتحكم بـ 35.4%من التغيرات التي تحدث على الإبداع التنظيمي، مما يدل على أن هناك ارتباطا ضعيفا بين الإبداع التنظيمي والمتغيرات المفسرة (متطلبات إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، أما الباقي 64.6 % تفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهذا ما **يثبت صحة الفرضية السابعة**.

نتائج الدراسة:

لقد سمحت لنا الدراسة بالخروج بجملة من النتائج أهمها:

- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث يحظى بأهمية كبيرة في المنظمة، وذلك تزامنا مع شدة المنافسة وتماشيا مع التغيرات المستمرة في البيئة؛
- تسعى إدارة المعرفة من خلال متطلباتها إلى تشارك واكتساب المعارف في المؤسسة بهدف تحقيق الإبداع؛
- بلغ الوزن النسبي لبعد متطلب الموارد البشرية بحسب أفراد عينة الدراسة 81.65 مما يدل على توفر هذا المطلب بالمؤسسة؛
- بلغ الوزن النسبي لبعد متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال بحسب أفراد عينة الدراسة 79.99 مما يدلى على توفر هذا المطلب بالمؤسسة؛
- بلغ الوزن النسبي لبعد متطلب الهيكل التنظيمي بحسب أفراد عينة الدراسة 77.99 مما يدلى على توفر هذا المطلب بالمؤسسة؛
- بلغ الوزن النسبي لبعد متطلب الثقافة التنظيمية بحسب أفراد عينة الدراسة 78.99 مما يدلى على توفر هذا المطلب بالمؤسسة؛
- المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية لا تزال بعيدة عن تبنى وتطبيق إدارة المعرفة بمختلف دعائمها من أجل تحقيق التميز رغم احتوائها على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة؛
- بلغ الوزن النسبي لمحور الإبداع التنظيمي بحسب أفراد عينة الدراسة 79.32مما يدلى على توفر الإبداع في هذه المؤسسة بأشكاله الثلاث: الفردي، الجماعي والمنظمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات السن، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، والمصلحة التابعة لها؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور الإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات السن، الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، أما بالنسبة لمتغير المصلحة التابعة لها فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإدارة العامة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات كمتطلب م متطلبات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي يقدر بـ35.4%، بينما متطلبات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية ليس لهم معنوية إحصائية؛
- معامل التحديد بعد حذف متغيرات متطلبات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية غير دالة من نموذج قياس أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي أقل من معامل التحديد في النموذج قبل حذفه

$(R^2 = 0.351 < R^2 = 0.324)$، وعليه فإن متغيرات متطلبات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية لا يجب حذفها من النموذج؛ لأنها تؤثر على الإبداع التنظيمي.

توصيات الدراسة:

- الاستفادة من إمكانيات المؤسسة والمتعلقة بالبنى التحتية لإدارة المعرفة للاستفادة من المزايا العديدة لهذه الأخيرة واستجابة للتغيرات الحاصلة في العالم؛
- وضع إستراتيجية فعالة مبنية على معايير دقيقة، من أجل الكشف عن العمال ذوي الكفاءات والقدرات الخلاقة والعمل على استقطابهم وتدريبهم وتكوينهم، وتوفير قيادات إدارية ذات مؤهلات تكون قادرة على الاستثمار في هذه الطاقات الإبداعية؛
- ضرورة تبني الإدارة أسلوب أو نمط إداري يتسم بالمرونة واللامركزية، وذلك من أجل تهيئة جو عمل يساعد على تنمية القدرات الإبداعية؛
- السهر على إيجاد ثقافة تنظيمية تحفز وتشجع وتدعم إنتاج المعارف ومشاركتها، واستعمال طرق العمل في فرق من أجل إيجاد الحلول الإبداعية و الابتكارية؛
- محاولة الاهتمام بالإبداع وتشجيع المبادرات واستعمال الطرق الجماعية للإبداع.

آفاق الدراسة :

نظرا لتوسع مفهوم إدارة المعرفة وإمكانية دراسته من جوانب متعددة وبأبعاد مختلفة، نقترح عددا من الدراسات أو المواضيع المستقبلية والتي نقدمها في ما يلي:

- واقع إدارة المعرفة والإبداع في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي بالمنظمات؛
- الإبداع ودوره في ضمان البقاء والنمو والاستمرار؛
- أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير منتجات المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولا_الكتب:

1) إبراهيم خلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2007.

2) أيمن المعاني، **الولاء التنظيمي**، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، بدون طبعة، مركز أحمد ياسين الفني، عمان،1996.

3) جادة سليم بطرس، عبري زيد منير، **إدارة الإبداع والابتكار Management créativité Andinnovation**، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

4) جروان، فتحي عبد الرحمان، **الإبداع**، بدون طبعة، دار للفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن،2002.

5) جمال بدير يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات،ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

6) حسن، محمد ماهر صالح، **القيادة أساليب نظريات ومفاهيم**، بدون طبعة، دار الكندي، عمان، 2003.

7) حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**،ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2007.

8) خضر مصباح اسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

9) الخفاف، عبد المعطي، **مبادئ الإدارة الحديثة**، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، ط1، دار جبلة، عمان، 2004.

10) أحمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، بدون طبعة، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، دار الشروق، عمان، 2006.

11) الرب سيد محمد جاد، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**،بدون طبعة، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2013.

12) ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .

13) زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية، 2011 .

14) زياد حمد القطارنه، **إدارة المعرفة**، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

15) سعود النمر، يناير، **الإبداع الإداري دراسة سلوكية**، بدون طبعة، مجلة المدير العربي، 1992.

16) صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، بدون طبعة، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات**، دار الكتب المصرية، 2005.

17) عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلحي، غسان العمري، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.

18) عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

19) القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الشروق، بيروت،2000.

20) محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية والإبداعية**، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

21) محمد الفاتح، محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع،2016.

22) محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008.

23) مصري حنورة، التربية والإبداع، بدون طبعة، وصلة الرؤية التقدم العلمي، 2000.

24) الملكاوي إبراهيم خلوف، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

25) نجم عبود **نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، دار وائل للنشر عمان، 2003.

26) نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجيات الوظائف، المجالات)**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

27) نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، ط1، الأردن، علم الكتب الحديث،ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.

28) ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، القاهرة،ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.

29) حسن أحمد عيسى، الإبداع في الفن والعلم، بدون طبعة، عالم المعرفة، العدد 24، الكويت، 1979.

30) الحيزان عبد الإله بن ابراهيم، **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002.

31) محمد جاسم محمد ولي العبدي وآخرون، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، ط1، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.

32) مؤيد عبد الحسن الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

33) طارق محمد السويدان ، **مبادئ الإبداع** ، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، 2004 .

ثانيا_الرسائل والمذكرات

34) بلقوم فريد، **إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة، الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية**، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو9001لولاية وهران، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012-2013.

35) حامي حسان، **إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة دكتوراه العلوم، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2015-2016.

36) دهام بن هجرس الجبلي، **إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع**، دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015.

37) توفيق صراع، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2014/2013.

38) شاهد عبد الحكيم، **أثر المعرفة على الأداء في المؤسسة**، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تقرت)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2012.

39) عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء**، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012.

40) محمد أحمد سلمان الرقب، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة 2011.

41) المطيري نواف، **التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع**، مذكرة ماجستير، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005.

42) شاهد عبد الحكيم، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2012.

43) وداد حسن حسين أبو هين، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، مذكرة ماجستير في قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

ثالثا_الملتقيات:

44) ناصر مراد، **واقع الإبداع في المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة.

رابعا_المجلات

45) فضل الفضلي، **العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع**: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت مجلة جامعة الملك سعود/العلوم الإدارية، مج15، 2، 2003.

46) كندة البيطار، **أثر إدارة النشاط الإبداعي والمعرفي على أداء منظمات الأعمال**، حلقة بحث؛ قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، بدون سنة.

خامسا_ مواقع الإنترنت:

1) https://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7/comment-page-6

تاريخ الاطلاع 18 ماي 2018

II. المراجع باللغة الأجنبية:

a. Livres

1) Ikkujiro nonaka, Andaino Takatakeudur, The **knowledge Creating Company**, on Ford University press,p,ihc, 1995.

b. Thèse

2) Fernando Charles Beniono Neves, **Relation de la gestion des connaissances et de la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles**, Thèse doctorat, science de gestion, université Grenoble Alpes, 2016.

c. Articles

3) Christopher HARAMAN, **Managing Human Ressources in the knowledge Economy**, 7th Global forum on Reinventing Goverment Building Trust, Vienna, Austiria, 26-29 June 2007.

الملاحق

جـــامعـــة يحـــى فـــــارس بالمديـــــة

كليـــة العلـــوم الاقتصاديـــة والعلـــوم التجاريـــة وعـــلوم التسييـــر

استبـــانـــة

السلام عليكم وبعـــد:

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر، تم إنجاز هذه الإستبانة بهدف التعرف على **"دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي"في مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية**، لذا يرجى منكم التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، نظرا لأهمية إجابتكم على نتائج الدراسة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلـوا منا فائق الاحترام والتقدير شاكرين تعاونكم سلفا.

المحور الأول: البيـــانـــات الشخصية.

***تكون الإجابة بوضع علامة (×) في المكان المناسب.**

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

-السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25إلى أقل من 35سنة ☐ من 35إلى أقل من 40 سنة ☐
40 سنة فأكثر ☐

- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ دبلوم/شهادة ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

- سنوات الاقدمية: 5سنوات فأقل ☐ من 5 إلى أقل من10سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐
15سنة فأكثر ☐

- المصلحة التابعة لها: الإدارة العامة ☐ دائرة الإدارة والمالية ☐ دائرة الاستغلال ☐
قسم إدارة الجودة ☐ قسم التسويق ☐ دائرة التموين ☐ قسم البحث والتطوير ☐

المحور الثاني: إدارة المعرفة(الرجاء وضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة).

	الرقم	العبـــــــارة	دائما	أحيانا	أبدا
متطلبات الموارد البشرية	1	تشارك المؤسسة في المعارض والتظاهرات بما يسهم في اكتساب المعارف العملية والمهارات.			
	2	تقوم المؤسسة باستخدام وسائل متعددة من أجل تحويل معارف العاملين والخبرات إلى ملموسات.			
	3	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج المؤسسة			
	4	تعتمد المؤسسة في إنجاز الأعمال والمهام على العمال ذوي المهارات الفنية والتقنية.			
	5	تهتم المؤسسة بالأفكار التي يقدمها العاملون في معالجة وحل المشكلات.			
	6	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعاملين أصحاب الكفاءة والمعارف العملية حرصا على الاستفادة من خبراتهم.			
	7	تشجع المؤسسة على إقامة دورات تكوينية وتدريبية.			
	8	تحرص المؤسسة على إنجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي.			
متطلبات تكنولوجيا المعلومات	1	توفر المؤسسة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (الإكسترانت .....)			
	2	توفر المؤسسة المعلومة اللازمة في الوقت المناسب.			
	3	تقوم المؤسسة بتعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات.			
	4	تستخدم المؤسسة وسائل وأساليب تكنولوجية في اتخاذ قراراتها مثل(برامج تكنولوجية، برامج إحصائية).			
	5	تقوم المؤسسة بتسهيل الاتصالات لنقل الأفكار والمعارف العملية بين كافة المستويات.			
متطلبات الهيكل التنظيمي	1	الهيكل التنظيمي الحالي مرن يستجيب لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.			
	2	يسهل الهيكل التنظيمي الحالي عملية تدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات(اتصالات أفقية، رأسية، محورية).			
	3	هناك توافق بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لي.			
	4	أقوم باتخاذ القرارات في عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.			
	5	يتيح لي عملي فرصة تقاسم المعارف والمعلومات مع زملائي.			
متطلبات الثقافة التنظيمية	1	تشجع المؤسسة العاملين على توليد الأفكار الجديدة والإبتكارية.			
	2	تعزز المؤسسة العمل الجماعي في تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.			
	3	تقوم المؤسسة بتعزيز التقاليد والقيم التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم.			

	4	أتشارك مع زملائي نفس العادات والتقاليد.			

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي (الرجاء وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة).

	الرقم	العبـــــارة	دائما	أحيانا	أبدا
	1	أستخدم أساليب متجددة في إنجاز الأعمال التي أكلف بها.			
	2	أرى أن أهداف المؤسسة تشجع على الإبداع.			
	3	أهتم بالمشاركة في حل المشكلات التي تعيق زملائي في العمل.			
	4	يحرص رئيسي المباشر على دعم آرائي وافكاري المتجددة.			
	5	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها .			
	6	تستخدم المؤسسة طرق جديدة في الإدارة.			
	7	تعمل المؤسسة على الاستجابة للتغيرات والتطورات الحاصلة في العالم الخارجي.			
	8	تستطيع المؤسسة تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات جديدة.			
	9	يشجعني رئيسي المباشر على إنجاز الأعمال بشكل إبداعي.			
	10	تحرص المؤسسة على أداء العمل بطريقة غير روتينية.			
	11	يتم تقييم أدائي في العمل وفق درجة إبداعي في العمل.			

الملحق رقم 02: قائمة محكمي الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية ومكان العمل	الإمضاء
العيداني حبيبة	أستاذ محاضر _ب_	
آتشي شعيب	أستاذ مساعد –أ–	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	33

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		t
N		45
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	79,1778
	Ecart type	8,14998
Différences les plus extrêmes	Absolue	,118
	Positif	,100
	Négatif	-,118
Statistiques de test		,118
Sig. asymptotique (bilatérale)		,131[c]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
s11	45	2,80	,405	,060
s12	45	2,36	,484	,072
s13	45	2,11	,714	,106
s14	45	2,42	,499	,074
s15	45	2,58	,543	,081
s16	45	2,51	,506	,075
s17	45	2,42	,499	,074
s18	45	2,47	,505	,075
s21	45	2,40	,688	,102
s22	45	2,29	,549	,082
s23	45	2,49	,549	,082
s24	45	2,31	,468	,070
s25	45	2,51	,549	,082
s31	45	2,22	,599	,089
s32	45	2,38	,535	,080
s33	45	2,33	,603	,090
s34	45	2,36	,743	,111
s35	45	2,42	,543	,081
x41	45	2,42	,583	,087

x42	45	2,38	,576	,086
x43	45	2,31	,596	,089
x44	45	2,40	,618	,092
y1	45	2,56	,546	,081
y2	45	2,16	,475	,071
y3	45	2,31	,557	,083
y4	45	2,42	,543	,081
y5	45	2,47	,548	,082
y6	45	2,44	,546	,081
y7	45	2,36	,609	,091
y8	45	2,40	,618	,092
y9	45	2,40	,539	,080
y10	45	2,36	,645	,096
y11	45	2,42	,543	,081
s1	45	19,6667	2,03381	,30318
s2	45	12,0000	1,93061	,28780
s3	45	11,7111	1,79168	,26709
s4	45	9,5111	1,80432	,26897
y	45	26,2889	2,79303	,41636
s	45	52,8889	6,35403	,94720

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	15,060	3,570		4,219	,000
	s1	,168	,220	,123	,766	,448
	s2	,775	,269	,536	2,881	,006
	s3	-,324	,311	-,208	-1,043	,303
	s4	,254	,315	,164	,806	,425

a. Variable dépendante : y

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	16,411	2,204		7,444	,000
	s2	,823	,181	,569	4,537	,000

a. Variable dépendante : y