جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التحارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في المؤسسة

دراســـــة حالـــــة اتصالات الجزائر

– المديرية العملية لولاية المدية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسير تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

خليفي سمية

تحت إشراف الدكتور

د/ سلام عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. فلاق علي	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
د.سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا
د.رتيعة محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنا
د.شوقي قبطان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنا
د.قديد فوزية	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 03	ممتحنا
د.زروخي فيروز	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	ممتحنا

السنة الجامعية 2019–2020

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خاتم النبيين والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى :

الأستاذ سلام عبد الرزاق الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة

أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث

كل الأساتذة الذين سهروا على أن يقدموا لنا الأفضل دوما

كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

وفي الأخير تحية شكر وتقدير إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على انجاز هذا البحث بجهده ووقته ودعائه.

إهداء

إلى مدرسة الحب و الوفاء و الحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان

إلى ضياء قلبي و نور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني

العناء.....أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينا سهرت

و يدا تعبت، زرعت و حق لها الحصاد.....أبي الحبيب أطال الله في

عمره.

إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله، إلى من هو أقرب إلي من روحي إلى

من شاركوني حضن الأم، إلى من كانوا ملاذي و ملجئي إلى من جعلهم الله

إخوتي إلى محمد، عبد القادر، بشرى، صلاح الدين.

إلى كل زملائي.

إلى كل من تصفح مذكرتي

سمية


فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الشكر	I
الإهداء	II
فهرس المحتويات	IV
فهرس الأشكال	X
قائمة الجداول	XII
قائمة الملاحق	XVII
مقدمة	**أ– س**
الفصل الأول: **الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة**	**01**
تمهيد	**02**
المبحث الأول: الأسس النظرية للمعرفة	**03**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعرفة	**03**
المطلب الثاني: نشأة وتطور المعرفة.	**08**
المطلب الثالث: خصائص المعرفة	**10**
المطلب الرابع: أنماط ومصادر المعرفة	**12**
المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة	**16**
المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة	**17**
المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة	**19**
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	**23**
المطلب الرابع: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة	**25**
المطلب الخامس: مبادئ إدارة المعرفة	**26**
المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة	**27**
المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة	**27**
المطلب الثاني: مكونات إدارة المعرفة ومراحل تطبيقها	**31**
المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة.	**35**

المطلب الرابع: مجالات ووظائف إدارة المعرفة	36
المبحث الرابع: تقييم إدارة المعرفة	39
المطلب الأول: مقاربات إدارة المعرفة	40
المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها	41
المطلب الثالث: مداخل إدارة المعرفة	45
المطلب الرابع: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.	48
خلاصة	50
الفصل الثاني: **السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في المؤسسة**	51
تمهيد	52
المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري	53
المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري	53
المطلب الثاني: خصائص وأدوار رأس المال الفكري	56
المطلب الثالث: متطلبات رأس المال الفكري	59
المطلب الرابع: مكونات وعناصر رأس المال الفكري	60
المطلب الخامس: آليات بناء رأس المال الفكري	66
المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع	70
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإبداع	70
المطلب الثاني: الإبداع والمفاهيم المشابهة	73
المطلب الثالث: خصائص الإبداع	78
المطلب الرابع: مبادئ ودوافع الإبداع	79
المطلب الخامس: أنواع الإبداع	81
المبحث الثالث: ماهية السلوك الإبداعي	83
المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي	83
المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي	86
المطلب الثالث: حاجة المؤسسة للسلوك الإبداعي ومراحله	86
المطلب الرابع: عناصر السلوك الإبداعي	88

المبحث الرابع: أساسيات السلوك الإبداعي	**92**
المطلب الأول: النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي	**92**
المطلب الثاني: متطلبات السلوك الإبداعي	**95**
المطلب الثالث: صفات الشخصية المبدعة	**95**
المطلب الرابع: البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه	**98**
المطلب الخامس: معوقات السلوك الإبداعي	**100**
خلاصة	**103**
الفصل الثالث: **متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة**	**104**
تمهيد	**105**
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة	**106**
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	**106**
المطلب الثاني: خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية	**110**
المطلب الثالث: مكونات ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية	**112**
المطلب الرابع: ثقافة التنظيمية وأثرها في بناء إدارة المعرفة	**115**
المطلب الخامس: أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي	**117**
المبحث الثاني: القيادة الإدارية وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي	**120**
المطلب الأول: مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية	**120**
المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية والعوامل الأساسية التي تتطلب وجود القيادة في المؤسسة.	**122**
المطلب الثالث: عناصر وأنماط القيادة الإدارية	**125**
المطلب الرابع: القيادة الإدارية وأثرها في إدارة المعرفة	**129**
المطلب الخامس: أثر القيادة الإدارية على السلوك الإبداعي	**130**
المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي	**133**
المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات	**133**
المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات وأسباب التوجه لها	**138**

المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومتطلبات تطبيقها	139
المطلب الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات في بناء إدارة المعرفة	143
المطلب الخامس: أثر تكنولوجيا المعلومات في السلوك الإبداعي	144
المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي وأثره في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي	145
المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي	145
المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الهياكل التنظيمية	149
المطلب الثالث: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة في بناءه	152
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وأثره على إدارة المعرفة	153
المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي	154
خلاصة	156
الفصل الرابع: **دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–**	157
تمهيد	158
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	159
المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر	159
المطلب الثاني: تعريف المديرية العملية لولاية المدية	163
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية المدية "DOT"	163
المطلب الرابع:أهداف ومهام وخدمات المديرية العملية لولاية المدية	165
المبحث الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية	167
المطلب الأول: نموذج الدراسة	167
المطلب الثاني: مراحل تطور أداة الدراسة	169
المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة	172
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية	173
المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة	173
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة	175
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	181

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة	**186**
المطلب الأول: درجة ممارسة إدارة المعرفة في اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–	**187**
المطلب الثاني: درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–	**208**
المطلب الثالث: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة	**215**
المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–	**230**
خلاصة	**242**
خاتمة	**243**
قائمة المراجع	**251**
الملاحق	**274**
المستخلص	**306**

تتمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم(1-1)	يبين مكونات إدارة المعرفة	32
شكل رقم (2-1)	عناصر رأس المال الفكري	61
شكل رقم (2-2)	الأصول المكونة لرأس المال الفكري	62
شكل رقم(2-3)	تصنيف الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري	64
شكل رقم (2-4)	هيكل رأس المال الفكري	65
شكل رقم (2-5)	يوضح مدخلات ومخرجات المؤسسة الإبداعية	73
شكل رقم (4-1)	نموذج الدراسة	168
شكل رقم (4-2)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	182
شكل رقم (4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	184
شكل رقم (4-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	185
شكل رقم (4-5)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	618

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (1-1)	الفرق بين خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	15
الجدول رقم(1-2)	مقارنة بين رأس المال الفكري والتقليدي	55
الجدول رقم (2-2)	تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن والأيسر من الدماغ	77
الجدول رقم(1-3)	بين الفرق بين المدير والقائد	128
الجدول رقم (1-4)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	174
الجدول رقم (2-4)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	175
الجدول رقم (3-4)	معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد متطلبات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لكل بعد	177
الجدول رقم (4-4)	معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لكل بعد	178
الجدول رقم (5-4)	معاملات الارتباط بين لعبارات محور السلوك الإبداعي	179
الجدول رقم (6-4)	معاملات الإرتباط بين درجات أبعاد الإستبيان مع محاوره	180
الجدول رقم (7-4)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	181
الجدول رقم (8-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	182
الجدول رقم (9-4)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	183
الجدول رقم (10-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	184
الجدول رقم (11-4)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	185
الجدول رقم(12-4)	نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد الثقافة التنظيمية	188
الجدول رقم (13-4)	نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد القيادة الإدارية	191
الجدول رقم (14-4)	نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات	194
الجدول رقم (15-4)	نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد الهيكل التنظيمي	196
الجدول رقم (16-4)	نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد توليد المعرفة	199
الجدول رقم (17-4)	نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد تخزين المعرفة	202
الجدول رقم (18-4)	نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد توزيع المعرفة	205
الجدول رقم (19-4)	نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد تطبيق المعرفة	207

الجدول رقم (4–20)	نتيجة إختبار الإشارة لعبارات محور السلوك الإبداعي	210
الجدول رقم (4–21)	نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق متطلبات إدارة المعرفة تعزي لمتغير الجنس	216
الجدول رقم (4–22)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق متطلبات إدارة المعرفة تعزي لمتغير العمر	217
الجدول رقم (4–23)	نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول بعد الهيكل التنظيمي تعزي إلى العمر	218
الجدول رقم (4–24)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق متطلبات إدارة المعرفة تعزي لمتغير المستوى التعليمي	218
الجدول رقم (4–25)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق متطلبات إدارة المعرفة تعزي لمتغير سنوات الخبرة	219
الجدول رقم (4–26)	نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير الجنس	220
الجدول رقم (4–27)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول لتطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير العمر	221
الجدول رقم (4–28)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير المستوى التعليمي	222
الجدول رقم (4–29)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير سنوات الخبرة	223
الجدول رقم (4–30)	نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول بعد تخزين المعرفة تعزي إلى سنوات الخبرة	224
الجدول رقم (4–31)	نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول بعد تطبيق المعرفة تعزي إلى سنوات الخبرة	225

الجدول رقم (4-32)	نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي لمتغير الجنس	226
الجدول رقم (4-33)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول ممارسة السلوك الإبداعي تعزي لمتغير العمر	226
الجدول رقم (4-34)	نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي إلى العمر	227
الجدول رقم (4-35)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي لمتغير المستوى التعليمي	228
الجدول رقم (4-36)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي لمتغير سنوات الخبرة	229
الجدول رقم (4-37)	نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول محور السلوك الإبداعي تعزي إلى سنوات الخبرة	230
الجدول رقم (4-38)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	231
الجدول رقم (4-39)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر القيادة الادارية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	232
الجدول رقم (4-40)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	233
الجدول رقم (4-41)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	234
الجدول رقم (4-42)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	235
الجدول رقم (4-43)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر توليد المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	236
الجدول رقم (4-44)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر تخزين المعرفة كبعد من أبعاد	

	عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	237
الجدول رقم (4-45)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر توزيع المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	238
الجدول رقم (4-46)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر تطبيق المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	239
الجدول رقم (4-47)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي	240
الجدول رقم (4-48)	نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر إدارة المعرفة بصفة كلية على السلوك الإبداعي	241

تتمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم: 01	الإستبانة النهائية	285
الملحق رقم 02	قائمة الأساتذة المحكمين	291
الملحق رقم 03	نتائج اختبارات Spss	292

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة موجة من التحولات العميقة والتطورات المتسارعة التي طالت مختلف مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ومن بين أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، ولعل أبرز هذه التغيرات بروز ظاهرة العولمة، زيادة حدة المنافسة، التطور التكنولوجي والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، كل هذه التغيرات أثرت على كافة المؤسسات باختلاف أنواعها، فكان لزاما عليها العمل بصورة دائمة على بقاءها ونموها وهذا يدفعها باستمرار إلى تطوير وتعديل سياستها واستراتيجيتها التنظيمية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بما يتلائم مع المستجدات الحديثة.

ومع كل هذا التطورات التي حدثت على مستوى الاقتصاد العالمي والكم الهائل من المعلومات والمعارف والفكر أين أصبح البقاء لمن يملك المعارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل،كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، لذلك ظهرت العديد من المفاهيم التي تسعى إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة المجال الأحدث الذي خطف اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة، وألقت بظلالها على المؤسسات، حيث اتجهت المؤسسات إلى إدارة وتنظيم ما لديها من خبرات ومهارات وقدرات ومعارف وذلك بالاعتماد على الطاقات الذهنية للموارد البشرية مما يساهم في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسة، للاستفادة منها في تحقيق أهدافها.

لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعدما أدركت هذه الأخيرة أن بناء ميزة تنافسية وإدارتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديد الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز الإبداع المستمر، حيث أصبحت المعرفة تعتبر السلاح الفعال لأي مؤسسة إذا أدارته بشكل جيد أن تحقق التقدم والتميز على الآخرين، إذ أصبح العالم اليوم يشهد مرحلة جديدة تتزايد فيها أهمية البعد الفكري والمعرفي، وتتقدم فيها المعرفة كمورد على بقية الموارد الأخرى، لذلك أصبحت المعرفة من أغلى الموارد وأكثرها فعالية وتأثيرا والتي بدأت تعتمدها المؤسسات للحصول على القيمة المضافة.

حيث أن من أكثر الجوانب التي تقيس مدى فعالية المعرفة هي كون هذه الأخيرة تقود المؤسسة إلى الإبداع والتميز في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، كونها تعتبر من الأسس الرئيسية في تنمية وتحسين الإبداع داخل المؤسسة، وبالتالي ضمان النجاح في أعمالها ومواجهة تحديات العصر.

لا تعتبر المعرفة ذات قيمة إلا بعد تفعيلها من طرف الإدارة وتحويلها لصالح المؤسسة ويكون ذلك مرتبطا بعمليات إدارة المعرفة وتوفير المناخ التنظيمي المناسب من خلال مجموعة من المتطلبات التي لا يمكن ممارسة إدارة المعرفة إلا بتوفرها باعتبارها عصب إدارة المعرفة، فهي تحتاج إلى تغيير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة إلى ثقافة مشجعة على التعامل مع المعرفة، بالإضافة إلى توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تسهل من عمليات إدارة المعرفة في خلق وتخزين وتشارك المعرفة داخل المؤسسة، كما تحتاج إدارة المعرفة إلى قيادة ديمقراطية تساهم في التعامل مع كل الممارسات التي تستهدف المعرفة والحفاظ عليها ومحاولة تطبيقها بشكل فعال لها مما يشجع على تبني أفكار إبداعية، كما أنها تقوم أيضا في ضوء هيكل تنظيمي مرن يسمح بانسيباب المعرفة بين كل الأفراد في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة دون أية عوائق مما يساهم بشكل كبير في تنمية وتحسين الإبداع.

إن تنمية الإبداع وتحسينه بصفة مستمرة في المؤسسة، يتطلب بشكل أساسي الإهتمام بسلوك الأفراد داخلها وضرورة تصويبهم وتوجيهم لمواجهة كافة تحديات المؤسسة، ومن هنا تظهر أهمية السلوك الإبداعي الذي يعتبر من بين أهم وأصعب التحديات التي تواجهها المؤسسات الرامية إلى تحقيق التميز والريادة.

تعد دراسة تنمية السلوك الإبداعي من بين الظواهر الأكثر تعقيدا وإثارة والتي استهوت العديد من الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، ولذلك الغرض أثبتت العديد من الدراسات وجود عدة ممارسات إدارية أثبتت نجاعتها وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي وتطوير أداء العاملين ولعل من بينها إدارة المعرفة.

لذلك أصبح الاهتمام بإدارة المعرفة يشكل ضرورة حتمية ومتطلبا أساسيا لجميع المؤسسات، حيث أن هذه الأخيرة تحتاج إلى إنشاء إدارة معارفها من أجل الحفاظ على قدرتها في تحسين السلوك الإبداعي لدي العاملين.

وقد عرفت اتصالات الجزائر تطورا ملحوظا، بفضل فتح مجال الاستثمار في هذا القطاع، حيث ترتب على هذا الانفتاح دخول مؤسسات أجنبية سوق الاتصالات، وظهور منافسة حادة بين هذه المؤسسات، هذا ما حتم على مؤسسة اتصالات الجزائر تحسين وتقديم خدمات ترضي زبائنها بمختلف مستوياتهم وبتكاليف أقل، وهذا لا يتم إلا بتطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة بهدف تحسين وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين مما يضمن تقديم الأفضل لزبائنها.

1- إشكالية:

انطلاقا من ما سبق تتبلور لنا اشكالية بحثنا في السؤال الجوهري التالي:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في المؤسسة؟

ولمعالجة هذه الاشكالية ودراستها في مختلف جوانبها وبغية الوصول إلى استدلال منطقي وبلورة إطار فكري ونظري حول مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتحسين السلوك الإبداعي داخل المؤسسات، نقوم بطرح الأسئلة التالية:

- ✓ ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية لولاية المدية-؟
- ✓ ماهو مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية لولاية المدية-؟
- ✓ هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، السلوك الإبداعي) من وجهة نظرهم حسب خصائصهم الشخصية؟
- ✓ هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي(عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة) لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية لولاية المدية-؟

2- فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات التي تتمثل في:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تطبيق فعلي لإدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية لولاية المدية-.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** : يمارس العمال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية- السلوك الإبداعي .
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، السلوك الإبداعي) من وجهة نظرهم حسب خصائصهم الشخصية.

✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي(عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة) على السلوك الإبداعي لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–

3– أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من أهمية الموضوع باعتبار أن إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي مازال هناك حاجة إلى دراسة جوانبها المختلفة، حيث أنه يسهم في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسات بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– بصفة خاصة.

كما تنبثق أهمية الدراسة في أهمية القطاع الذي تطبق عليه الدراسة، إذ أن قطاع الاتصالات هو من أهم القطاعات الذي يبلغ مكانة هامة في مجال الأعمال، والذي يؤدي دورا كبيرا في دعم وتنمية القطاعات بكل أنواعها.

4– أهداف البحث:

الهدف الرئيسي لهدا البحث هو المساهمة في تسليط الضوء على إدارة المعرفة وهي أحد موضوعات الإدارة المعاصرة التي جذبت اهتمام الباحثين والمدراء، وأثرها على السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف التالية:

✓ التعرف على مستوى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–؛

✓ محاولة التعرف على مستوى السلوك الإبداعي السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–؛

✓ محاولة التعرف على أثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–؛

✓ محاولة التعرف على أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–؛

✓ محاولة التعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–؛

5–أسباب اختيار الموضوع:

يمكن ايجاز أسباب اختيارنا للموضوع في النقاط التالية:

- ✓ تماشي الموضوع مع طبيعة تخصصنا وتكويننا، كونه يتحدث عن واحد من أحدث المواضيع في إدارة الأعمال ألا وهو إدارة المعرفة وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي.
- ✓ الاهتمام الشخصي والرغبة الشخصية في التعمق أكثر في موضوع إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي باعتبارها أسلوبا إداريا حديثا، ومعرفة مدى ممارستها في بيئة العمل الجزائرية؛
- ✓ اتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الإهتمام بإدارة المعرفة، وذلك بإعتبارها ممارسة إدارية تساعد على تنمية الموارد البشرية ودفعها نحو تبني سلوكيات إبداعية، الأمر الذي أدى إلى بروز العديد من الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة والمساعدة في تحقيقها؛

6– حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على دراسة أثر إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–، أي أن المتغير المستقل هو إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة)، والمتغير التابع هو السلوك الإبداعي.
- ✓ **الحدود المكانية:** قمنا بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيانة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–بسبب مكانتها الكبيرة على المستوى المحلي نظرا لمكانتها في الإقتصاد الوطني.
- ✓ **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي2017-2019.

7– منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك حسب طبيعة البحث، حيث تم استخدامه في الجانب

النظري من أجل الألمام بكل جوانب الموضوع النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا أسلوب دراسة حالة من خلال اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–، بهدف معرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي فيها، بالإضافة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين فيها.

8– عينة ومجتمع الدراسة: تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–، وذلك لمعرفة ما إن كان هناك أثر لإدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–، وقد شملت على المديرية المركزية في الولاية، بالإضافة إلى جميع وكالاتها التجارية في الولاية، والبالغ عددهم 307 عامل.

وقد قامت الباحثة بتطبيق الدراسة على عينة من العاملين في المديرية ووكالاتها التجارية عبر تراب الولاية اختيرت بطريقة عشوائية وتم الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون، وبالتالي فإن حجم عينة الدراسة قدر ب 170 عامل.

9– الدراسات السابقة:

دراسات باللغة العربية:

- ✓ دراسة كفى حمود عبد الله النوايسة 2009، بعنوان **جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، وتم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة البالغة 462 فردا، وقد توصلت الدراسة إلى إدراك مستخدمي نظام المعلومات في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، كما أن مستخدموا النظام يتمتعون بسلوك إبداعي، كما توصلت الدراسة إلى أن ثمة أثر مهم لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى المبحوثين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية.

- ✓ دراسة بوزيان عثمان 2010، بعنوان **اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع**، والتي هدفت إلى تحليل وتفسير مظاهر ومؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة والملقى بآثارها على منظمات الاعمال في أدائها، تنافسها وأبعادها الاستراتيجية من خلال تنمية الإبداع، وأظهرت النتائج التي توصل إليها الباحث، إلى أن الأفراد يميلون إلى الانخراط في تعلم موجه ذاتيا كرد فعل للفجوات التي تحدث بين الحالات الراهنة والحلول المستهدفة، فيضعون حلولا محتملة لفجواته ينتج عنها عمل ابداعي فردي، يتفاعل الأفراد ويتواصلون فيما بينهم لاختيار ادعاءاتهم المعرفة، وأنه يتم نشر الأفكار المتبناة لاستخدامها في أنحاء المنظمة.
- ✓ دراسة حيدر شاكر نوري 2011، بعنوان **تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المتميزة– دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية–** والتي هدفت إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بخمسة محاور (توليد، تنظيم، خزن، تطبيق ونشر المعرفة) في تطوير القدرات المتميزة، حيث تناولت هذه الدراسة فهم أهمية إدارة المعرفة، على أساس أنها حقل ومجال معرفي يعامل رأس مال الفكري على أنه أصول يمكن إدارتها، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي مفتاح الوصول إلى القدرات المتميزة للمنظمات وتعد القدرات المتميزة بدورها مفتاح الوصول إلى الميزة التنافسية.
- ✓ دراسة يحياوي فاطمة 2015، بعنوان **أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري –دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتوبيوتيكال المدية–**، والتي هدفت إلى تحديد واقع تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري بمؤسسة صيدال ،واستعملت فيها الباحثة استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وقد بلغت تعدادها 55 مفردة تم احتيارها بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى مساهمة استراتيجية التمكين بشكل فعال في تشجيع وتحفيز العاملين خاصة المتميزين منهم، كما أظهرت النتائج أن فرع أنتوبيوتيكال يولي اهتماما إستراتيجية التمكين من خلال التشجيع والعمل على تطوير المعارف لدي العاملين، كما أثبتت الدراسة على وجود سلوك إبداعي بالفرع من طرف نخبة متميزة من العاملين.
- ✓ دراسة محمد سعيد الجوال 2016، بعنوان **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية**، والتي هدفت إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وأظهرت النتائج التي توصل إليها الباحث إلى مستوى التمكين النفسي لدى العاملين كان مرتفعا، كما أن مستوى التمكين الهيكلي كان بصورة متوسطة،

أما مستوى السلوك الإبداعي فقد كان أيضا بمستوى متوسط، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتمكين بشقيه النفسي والهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

- ✓ دراسة بسام فتحي الذيابات 2017، بعنوان **أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية–**، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتماد على إدبيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية قدرت ب 445 استبانة، وقد توصل الباحث إلى وجود أثر للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات صناعة الأدوية، كما توصل إلى أن مستوى المناخ التنظيمي للعاملين في شركة صناعة الأدوية كانت متوسطة، كما أن مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في شركة صناعة الأدوية كانت أيضا متوسطة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

- ✓ دراسة kambir ad and aslan 2015، بعنوان **أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي– دراسة ميدانية على شركة خوطروا لصناعة السيارات الإيرانية–** حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر القائم بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، ولمعرفة هذا الأثر فقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم احتيار عينة تكونت من 272 من مديري النظم داخل شركة خودروا لصناعة السيارات، وقد توصل الباجث إلى أنه يوجد تأثير لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى ان التعلم التنظيمي له تأثير كبير على العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.
- ✓ دراسة 2013solmas moghimi and indra devi subramaniam، بعنوان **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للموظفين في ماليزيا – المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأبعاد المختلفة التي تشكل المناخ التنظيمي وفحصت التأثير بينها وبين السلوك الإبداعي للموظفين، ولمعرفة هذا الأثر تم الإعتماد على أدة الإستبيان كأدة بحث لجمع البيانات وقد تم توزيع 100 استبانة تم توزيعها على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوضح من نتائج الدراسة أن المناح التنظيمي له تأثير واضح على السلوك الإبداعي للموظفين، كما أثبتت الدراسة أيضا أن

من بين الأبعاد التي لها تأثير واضح للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي كان بعد توفير الموارد ويتبعة بعد وضوح المهمة ودعم القادة.

- ✓ دراسة ebrahim moradi et –al 2012 ، بعنوان **العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة – دراسة تطبيقية على جامعة الوشائط المتعددة في ماليزيا–**، حيث هدفت هده الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، لدى العاملين في الجامعة، ولفهم هذه العلاقة فقد قام الباحثون بتضميم إستبانة لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة قدرت ب 322 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة تعزي إلى العمر، كما أثبتت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة تعزي إلى متغير عدد سنوات العمل داخل الجامعة.
- ✓ دراسة wong and ladkin2008 ، بعنوان **علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة، وقد تم الإعتماد على مجموعة من الأبعاد لإدراك العاملين الدوافع المرتبطة بالوظيفة أهمها فرص التطور والنمو، ولاء العاملين، نقدير المكافآت، التعاطف مع من يواجهون المشكلات، أهمية الوظيفة، وللوقوف على العلاقة القائمة بين السلوك الإبداعي والدوافع المرتبطة بالوظيفة فقد تمالإعتماد على الإستبيان كأداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من 983 عامل بأحد الفنادق، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي بين السلوك الإبداعي للعاملين والدوافع الداخلية المرتبطة بالوظيفة، وتزاد قوة هذه العلاقة في أعلى مستوى من الهرم الإداري (الإدارة العليا)، بينما يظهر ارتباط متوسط بين تحمل المخاطر وبين السلوك الإبداعي للعاملين.

وما يميز دراستي عن الدراسات السابقة من خلال الربط بين متغير إدارة المعرفة كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع، حيث تم دراسة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) من خلال جانبين إثنين في نفس الوقت من حيث عمليات إدارة المعرفة والتي تعد جوهر إدارة المعرفة، وكذا من خلال المتطلبات اللازمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، كما تتميز دراستي بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–) بحيث يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات في السوق المحلية الجزائرية وباعتبارها مؤسسة مرتبطة بالعديد من المؤسسات في السوق.

10- صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إعدادنا لهذا البحث تمثلت فيما يلي:

- ✓ قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وأثرها على السلوك الإبداعي، حيث أن معظم الدراسات التي رجعت إليها الباحثة درست كل موضوع على حدى، لذا كان من الصعب الوصول إلى دراسات سابقة ربطت بين المتغير المستقل والتابع؛
- ✓ عدم قبول بعض المؤسسات إجراء الدراسة الميدانية فيها؛
- ✓ صعوبة استرداد الاستبيان في الوقت المحدد لها وتكرار الزيارات لعدد من وكالات المؤسسة التجارية.

11- هيكلة البحث:

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، وقمنا بتقسيم الجانب النظري إلى ثلاث فصول لنظهر فيها الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة، وخصصنا فصل إلى الجانب التطبيقي كالأتي:

حيث سنتناول في **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية؛ أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الأسس النظرية المعرفة من خلال تقديم مفهوم المعرفة وأهميتها، والتطرق إلى نشأتها وأنماطها وأهم مصادر الحصول على المعرفة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى ماهية إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى نشأتها ومفهومها، مبررات التحول إلى إدارة المعرفة وأهم مبادئها ومداخلها، وفي المبحث الثالث فسنتاول تطبيقات إدارة المعرفة وذلك من خلال التطرق إلى عملياتها، مكوناتها، أبعاد إدارة المعرفة وفوائدها، مجالات ووظائف إدارة المعرفة، كما خصصنا المبحث الرابع إلى تقييم إدارة المعرفة وذلك من خلال التعرض إلى متطلبات إدارة المعرفة، ثم نتناول مقاربات إدارة المعرفة، والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة وأخيرا عوامل نجاح إدارة المعرفة ومشكلات تطبيقها.

أما **الفصل الثاني**، بعنوان السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في المؤسسة، يحتوي كذلك على أربعة مباحث؛ أين سنتطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال تقديم مفهوم وأهمية رأس المال الفكري، والتطرق إلى خصائصه وأدواره في المؤسسة بالإضافة إلى مكوناته وآليات بناء رأس المال الفكري داخل المؤسسة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى الإطار النظري للإبداع من خلال

التطرق إلى مفهومه وأهميته، مبادئه ودوافع الإبداع وأهم أنواعه، وفي المبحث الثالث فسنتاول ماهية السلوك الإبداعي وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم السلوك الإبداعي، العلاقة بينه وبين الإبداع، حاجة المؤسسة إلى السلوك الإبداعي، مراحل وأبعاد السلوك الإبداعي، كما خصصنا المبحث الرابع إلى أساسيات السلوك الإبداعي وذلك من خلال التعرض إلى النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي، ثم نتناول متطلبات السلوك الإبداعي، وصفات الشخصية المبدعة، البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي، وأخيرا معوقات السلوك الإبداعي في المؤسسة.

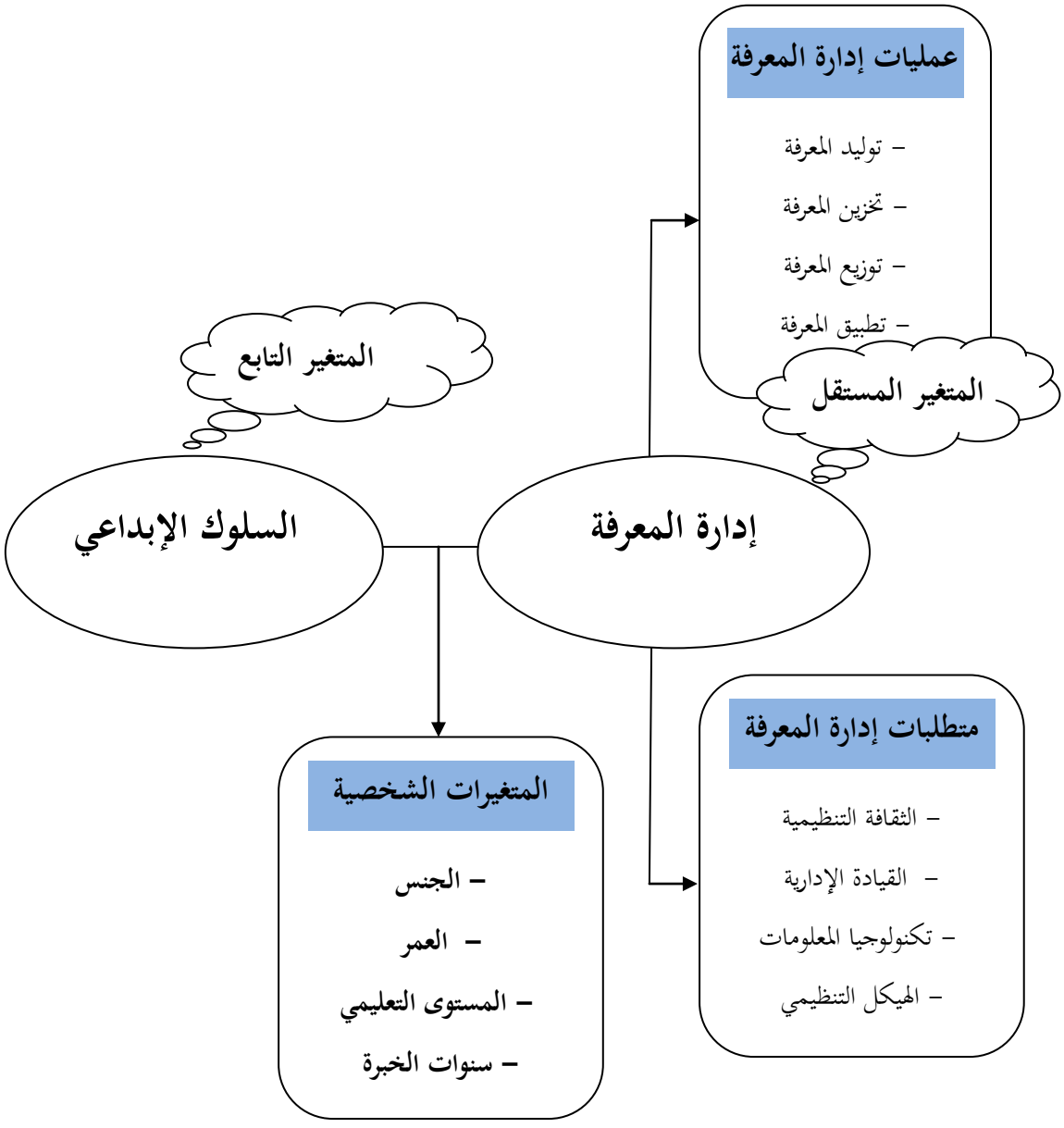
أما في **الفصل الثالث** فسنتناول متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة، و وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية؛ أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة من خلال تقديم مفهوم الثقافة التنظيمية، والتطرق إلى العوامل المحددة لها، وأهم وظائفها، بالإضافة إلى أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى القيادة الإدارية وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة من خلال التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية، أهمية القيادة الإدارية والعوامل الأساسية التي تتطلب وجود القيادة في المؤسسة، بالإضافة إلى أثر القيادة الإدارية على إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي ، وفي المبحث الثالث فسنتاول تكنولوجيا المعلومات وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة وذلك من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومتطلبات تطبيقها، بالإضافة إلى أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، كما خصصنا المبحث الرابع الهيكل التنظيمي وأثره في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة وذلك من خلال التعرض إلى مفهومه، أهميته، أنواعه، بالإضافة إلى أثر الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.

وأخيرا **الفصل الرابع**، بعنوان دراسة استطلاعية لأثر إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– نحاول من خلاله اسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–، ويشمل الفصل على أربعة مباحث، نتناول في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، أما في المبحث الثاني فسنتناول تخطيط وتصميم الدراسة، والمبحث الثالث فنخصصه إلى عرض أهم نتائج الدراسة، كما سنعرض في المبحث الرابع إختبار الفرضيات الموضوعة للدراسة.

وسنختم هذه الدراسة **بخاتمة عامة**، نستعرض فيها جملة من النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

12-نموذج الدراسة:

تم الاعتماد على النموذج التالي:



الفصل الأول

تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، والتي تعتمد على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة اليوم سلاح فعال ومصدر من مصادر الثروة للمؤسسة والاقتصاد، إذ تمثل هذه الأخيرة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل وأصبحت العامل الأقوى الأكثر تأثيرا وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها؛

وفي ظل هذا التجديد والتغيير والابتكار أصبح من المهم العمل على ايجاد أسلوب إداري يتماشى مع مختلف التطورات لضمان الاستغلال الأمثل للموارد والذي يسمى بإدارة المعرفة التي أصبحت تمثل تحدي تواجهه المؤسسات اليوم ودورها الفعال في ارساء أهداف المؤسسة، باعتبارها عنصرا أساسيا وفاعلا في تفوق المؤسسات على كل المستويات.

ومن أجل إزالة الغموض حول مختلف المفاهيم، وقصد الإلمام الشامل بالمعنى الحقيقي للمعرفة وإدارتها، تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: الأسس النظرية للمعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث:تطبيقات إدارة المعرفة

المبحث الرابع: تقييم إدارة المعرفة

المبحث الأول: الأسس النظرية للمعرفة

إن التجديد والإبداع أصبح يشكل هاجسا لدى العديد من المؤسسات إذ ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء في بيئتها، وبالتأكيد فالمعرفة الأساس الذي يقود إلى الإبداع، فكل شيء يقوم على المعرفة في العصر الحالي، فالمعرفة هي الرأس مال الحقيقي الذي يفوق في أهميته وقيمته الموارد الطبيعية الأخرى

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعرفة

إن المعرفة تعد من المفاهيم التي عرفت اهتماما بالغا من طرف الباحثين والمؤلفين وقد تعددت التعاريف الخاصة بها وتنوعت وجهات النظر إلا أننا سنقدم بعض التعاريف نذكرها في هذا المطلب.

أولا: تعريف المعرفة

لعل من الصعوبة بمكان التوصل إلى تعريف جامع ومانع للمعرفة**(knowledge)** لأسباب عديدة منها ما يرجع إلى صعوبة التفرقة بين مفهومي المعرفة والعلم، نتيجة لتداخل معنى المعرفة مع معنى العلم، فيكون مرادفا لها ذلك أن كلا منهما يعني ادراك صورة الأشياء أو صفاتها أو علاماتها أو ادراك المعاني المجردة، سواء أكان لها وجود خارج الذهن أم لم يكن فيقال علم الشيء بمعنى المعرفة وقد عرف العلم على أنه معنا من معاني المعرفة فيقال معرفة المعلوم على ما هو به.[1]

- فالأصل في كلمة المعرفة في **اللغة** أنها مشتقة من الفعل "**عرف**"، ومعرفة الشيء يعني ادراكه بحاسة من الحواس.[2]

أما المعرفة **اصطلاحا** فقد تناولها الباحثون من عدة اتجاهات ومداخل أهمها:

- تعرف على أنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، كالفهم والتعلم وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على مشكلة ما.

[1] أحمد علي الحاج محمد، **اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، عمان، 2014، ص76.

[2] موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، **استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014، ص83.

- كما يعرفها بأنها الأشياء التي تعرف أو تعلم.[1]
- كما أنها تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.[2]
- كما تعرف أيضا أنها عبارة عن معلومات ذات توجه واتجاه معين حيث أن المعرفة في جوهرها مشابهة للمعلومات والبيانات إلا أنها أكثر عمقا وأكثر غنى وتعتبر الأكثر قيمة.[3]
- وهناك من يعرفها على أنها خليط من المعلومات والتكنولوجيا والمهارات والخبرة والحكمة والتي تحمل صفات الإبداع والابتكار والتجديد وقدرة الفرد على تخزين تلك المعلومات حتى يتمكن من الاستفادة منها.[4]
- وتعرف أيضا بأنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما.[5]
- وهي أيضا مزيج مانع من إطار يتكون من الخبرات والقيم، والمعلومات والبصيرة الثاقبة والتي تشكل قاعدة لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة من خلال توليدها وابتكارها في عقول العلماء.[6]
- كما أن المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة؛[7]
- وتعتبر المعرفة حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاركة التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص وتحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جديدة ولأن المعرفة تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت وتشكل جزءا من شخصيته فإنه يمكن صياغتها وفقدانها مع موت الإنسان لذلك اهتمت المؤسسات الحديثة

---

[1] ليث عبد الله القهيوي، **استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013، ص13.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 02،الأردن، 2008، ص25.

[3] خضر مصباح، اسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص26.

[4] Thomas H Davenport, Laurence Prusak, **Working Knowledge, How Organisations Manage What They Know**, Harvard business School press, 2000, p 03

[5] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2006، ص30.

[6] حسن حريم، **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أفريل 2004، ص12.

[7] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2008، ص 54.

باستخلاص المعرفة من مصادرها وترميزها وتوصيفها، وتحديد العلاقات بين مكوناتها وتخزينها وتوفير آليات لاسترجاعها والاستفادة منها أو جعلها متاحة للمستفيد النهائي وتنميتها وزيادتها بالاستفادة من المعارف الجديدة الناشئة مع العلم الجديد والتجربة.[1]

- **ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للمعرفة: على أنها مجموعة البيانات، المعلومات، و الأفكار التي تم جمعها ومعالجتها لكي تصبح قابلة للاستعمال.**

ثانيا: بعض المصطلحات ذات الصلة بالمعرفة:

1- البيانات(data): هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، إذ يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.[2]

أو هي أرقام أو نصوص أو صور أو أصوات ورموز وكلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجري تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة ويمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي وهي مصادر للمعلومات والمعرفة.[3]

2- المعلومات(information): هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي يمكن للإنسان الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.[4]

3- المعرفة (knowledge): كما تم تعريفها سابقا هي عبارة عن معلومات تمت معالجتها لتصبح ذات معنى وبالشكل الذي يمكن الاستفادة منها من طرف مستعمليها.

ويؤكد الباحثون على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فبرغم من اختلاف بين هذه المصطلحات إلى أن الكثيرون يخلطون بينها.

---

[1] نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، 2009، ص10.

[2] حيدر شاكر نوري، **تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة ديالي، كلية الإدارة والاقتصاد، ص08.

[3] ممدوح عبد العزيز، **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة**، بدون دار النشر، ط02، مصر، 2008، ص 18.

[4] القندليجي عامر ابراهيم، **نظم المعلومات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2005، ص36.

بالرغم من العلاقة الوثيقة المتواجدة بين البيانات والمعلومات، إلا أنه علينا أن ندرك أن مفهوم المعلومة يختلف من مفهوم البيانات (المعطيات)، إذ كثيرا ما نقوم بجمع مختلف المعطيات عن ظاهرة معينة دون استخراج ولو معلومة واحدة. فالبيانات هي كل ما ندركه بحواسنا؛[1]

فهي عبارة عن تغيرات لغوية، رياضية، رمزية تم التعارف على استخدامها لتمثل الأحداث والمفاهيم،[2] وبالتالي المعلومات هي ناتج معالجة تلك البيانات تحليلا أو تركيبا، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، والمعرفة ما هي إلا تجميع المعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات.[3]

وبالتالي يمكن القول بأن البيانات هي المادة الخام للمعلومات والمعلومات هي المادة الأولية (الخام) للمعرفة.

4- الذكاء(intelligence): الذكاء بصورة أولية هو عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال المعرفة والخبرة، وبالتالي فإن خصائص وقدرات الذكاء ترتبط بالقدرة على الاستمرار والاستنباط والقياس وتكوين العلاقات وابتكار الحلول الجديدة القائمة على الخبرة والمعرفة المتكاملة، أي أن الذكاء يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات بناءا على المعرفة؛[4] وهو عبارة عن توليفة المعرفة والبصيرة والخبرات المتراكمة والقدرات الذهنية التي تسبب المشكلات والبحث عن الحلول والمفاضلة بينهما.[5]

5- الحكمة (wisdom): تعني الحكمة أن يكون السلوك الذكي للفرد مبيني على المعرفة وملتزما بالقيم؛[6] وهي التوظيف المنطقي الأمثل للمعارف البشرية المتوافرة في المجتمع.[7]

---

[1] تومي عبد الرحمان، ياسع ياسمينة، **آليات الانتقال إلى إدارة المعرفة ومؤشراته**، المؤتمر العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، 16نوفمبر 2017، جامعة يحى فارس بالمدية، ص03.

[2] ياسمينة عمارة، **إدارة المعرفة: تحدياتها، وخطوات إنجاحها**، المؤتمر العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، 16نوفمبر 2017، جامعة يحى فارس بالمدية، ص04.

[3] المرجع نفسه، ص 04.

[4] سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة والنظم والتقنيات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص28.

[5] حسن حميد عبد الله، **دور نظام المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص62.

[6] سعد ياسين غالب، المرجع السابق، ص28.

[7] أحمد علي، **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد01، 2012، ص479.

كما تمثل الحكمة ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة في الإبداع، والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الزمن والمسافات.[1]

وبالتالي تمثل البيانات أدنى مستوى من الحقائق المعروفة، والبيانات لا يوجد لها معنى فعلي وجوهري دون تصنيف وتجميع وتحليل أو تفسير، أما المعلومات فيوجد لها جوهر ولها غرض وقصد محدد، ومع ذلك فإن المعلومات لا يوجد لها معنى دون أن تدمج مع خبرات المؤسسة وبيئتها ومحيطها، أما المعرفة فهي خلاصة دمج المعلومات مع خبرات المؤسسة وبيئتها ومحيطها، وبعد استخدام المعرفة مع بيئتها ومحيطها يصبح لدينا حكمة.

وفي الأخير يمكن القول بأن البيانات عندما توضع في نص تشكل معلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكيا ومتى كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح هذا السلوك مستندا إلى الحكمة.

ثالثا: أهمية المعرفة

المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا، يركز على الكفاءات الفردية، إذ أن المعرفة ذات صفة شخصية، والكفاءة الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة وعلى قدرة فهمها وترجمتها.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المؤسسة.[2]

من خلال هذا يمكن إبراز أهمية المعرفة في النقاط التالية:[3]

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وافرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 69.

[2] علي عبد الستار وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2006، ص26.

[3] حسن فليح خلف، **اقتصاد المعرفة**، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2007، ص13.

- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاج المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه باستمرار.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، انتاجا، استخداما والتي تمثلها مؤسسات المعلومات، والاتصالات والبرمجيات ...الخ.
- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم.
- تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك للأهمية التي تتمتع بها.

بالإضافة إلى كون أن المعرفة هي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.[1]

المطلب الثاني: نشأة وتطور المعرفة

ليست المعرفة بالمفهوم الجديد في الفكر الإنساني إذ تجلت أهميتها وتزايدت الحاجة إليها كأساس لتطور المجتمعات مما جعلها حقيقة ملموسة في الاقتصاد الجديد[2]؛

إذ يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل في قوله تعالى[3]" **وعلم آدم الأسماء كلها** " وقوله تعالى [4]" **خلق الإنسان علمه البيان**" بل جعل المعرفة أساس التفاضل إذ قال تعالى[5]" **قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون** " وكثير من الآيات الكريمة عززت أهمية تعليم الإنسان ومعرفته وتوضيح الأشياء له وتزايد التراكم المعرفي عبر العصور[6]، فمنذ فجر التاريخ تقدم المجتمع البشري في تطوره من الصيد وجمع الثمار إلى الزراعة وتدجين الحيوانات(معرفة

[1] على عبد الستار، مرجع السابق، ص26.

[2] ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شرين بدري البارودي، **اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط02، الأردن، 2012، ص24.

[3] القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 31.

[4] القرآن الكريم، سورة الرحمان، الآية 03.

[5] القرآن الكريم، سورة الزمر، الآية 09.

[6] علاء فرحان، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة –إدارة معرفة الزبون–**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2009، ص52.

فطرية) فبدأ باكتساب المعرفة من المحيط الذي يعيش فيه، ثم اهتدى بعدها إلى الكتابة الصورية ليتطور إلى الكتابة المسمارية، فالمعرفة في هذه الحقبة ماهي إلا خبرات متوارثة مقترنة بالإلهام انتقلت بعدها إلى معرفة كيفية فعل الأشياء، أي يستوجب على العقل تأملها والتفكير فيها وبذلك تحولت إلى ما يدعى بالمعرفة الفلسفية خلال العهد البابلي والتي لم تؤطر نظريا إلا لدى الإغريقيين، عندما تحولت المعرفة لديهم إلى المعرفة النظرية وأصبحت المعرفة من صلب اهتمامات فلسفتهم على يد(سقراط وأرسطو وبلاتو) وهؤلاء لم يؤمنوا بوجود أنواع معينة من المعرفة، بل أن هناك انسجاما وتوافقا قد تحقق من خلال توحيد الافكار المادية، والاخلاقية، والسياسية لتصل إلى(الحقيقة الموضوعية) والتي يمكن تمييزها من خلال تحليل وملاحظة نظامية وعلمية لموضوع معين، للوصول إلى المعرفة النظرية؛

وتطورت المعرفة كثيرا في العصر الإسلامي وارتفعت إلى المرتبة أسمى، فمنذ المدرسة المحمدية في القرن السادس ميلادي وما بعدها بزغ الكثير من العلماء والفلاسفة المسلمين كان لهم الأثر البارز في توليد المعارف التي تداولها الأوربيون واعتمدوها في بناء نظرياتهم العلمية في مختلف العلوم والفنون فيما بعد وتبلورت لديهم المعرفة العلمية التي تقوم على التجربة والإثبات على خلاف المعرفة الفلسفية و النظرية.

وأبان التطور الذي حدث في الاقتصاد الأوربي وبروز الأفكار الاقتصادية بمدارسها(الكلاسيكية، الكنزية، الاشتراكية، النيوكلاسيكية...) وتياراتها التي كانت تمثل البداية الحقيقية للتفكير العلمي، أخذت المعرفة طابعها الحقيقي، وتعد الثورة الصناعية حجر الأساس للمعرفة العلمية، ويمكن أن نتلمس بدايات هذا الاتجاه من خلال كتابات(آدم سميث) والذي يعتبر أول من دعا إلى ضرورة إخضاع النشاطات التعليمية إلى معايير اقتصادية وبين أهمية المعرفة والتعليم بوصفه رأس المال الدائم الذي يسهم في استقرار المجتمع اقتصاديا وسياسيا وجاءت هذه الافكار تلبية لمتطلبات الاقتصاد الصناعي والتي تميزت بدقة المنطق وبدرجة عالية من الفكر التجريدي، حيث أدرك(سميث) بأن الثورة الصناعية ستؤدي إلى اللامادية تدريجيا بين الاقتصاد والمادة، معتبرا أن المعرفة والإبداع أكثر أهمية من المواد الخام.

وحفزت ظروف ما بعد الحرب العالمية الثانية دول العالم على توجيه جهودها نحو تنمية قدرتها البشرية فشهدت تلك الفترة ولادة حقل(اقتصاديات التعليم) بوصفها أحد فروع الاقتصاد الحديثة المعنية بالأنشطة التعليمية ذات المضامين والأهداف الاقتصادية ويشير هذا المصطلح إلى ذلك العلم الذي يبحث عن أمثل الطرق لاستخدام الموارد التعليمية ماليا وبشريا وتكنولوجيا وزمنيا من أجل تأهيل العنصر البشري بالتعليم

والتدريب، ومن أجل توزيع أفضل لهذا التكوين، وتشير أغلب أدبيات(اقتصاد المعرفة) إلى أن الاقتصادي ماكلوب كان أول من تنبه إلى موضوع أهمية المعرفة في الاقتصاد، ففي بداية الخمسينات قام بدراسة لإنتاج المعرفة بعد أن كانت معظم الدراسات السابقة مهتمة بأنواع المنتجات الأخرى المادية وظهر أثر ذلك اصلاح(الاقتصاد الجديد) لأول مرة في منتصف خمسينات القرن الماضي إذ لاحظ الباحثون التطور التصاعدي لقطاع جديد على حساب قطاعي الزراعة والصناعة أطلق عليه(قطاع ما بعد الصناعة) والذي شكل نواة الاقتصاد الجديد، وتعد المدة من (1960-1970) مرحلة تبلور حقل المعرفة وتطور الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

وفي عام 1980 قدم الاقتصادي(**ادوارد فراينبوم**) حقلا معرفيا جديدا أطلق عليه(هندسة المعرفة) ويشار إلى أنها فن الحصول على أسس وأدوات البحث للتغلب على المشاكل التي تحتاج إلى القضايا الفنية للحصول على هذه المعرفة وعرضها واستمراريتها واستخدامها بشكل صحيح، وأنها فرع من فروع الذكاء الصناعي الذي يركز على توفير وتطوير أنظمة الخبرة، ومنذ ذلك الوقت عرفت المعرفة قوة وأصبحت بعدها المعرفة حقيقية ممكنة للاقتصاديين لتقديم الأداء الأفضل من خلال خلق المعرفة أو اكتسابها بالتعليم والاعتماد على(تقانة المعلومات) وشبكة الاتصالات العالمية لتسهيل عملية نقل المعرفة وتطويرها، لاسيما وأن المعرفة هي فعل انساني راقي، ميزت الإنسان منذ بدء الخليقة، تتراكم وتنتقل من جيل لآخر، فما هي إلا شكل جديد لموجود أبدي متغير غير قابل للتجزئة، نحتاجه لنتعلم كيف نتطور، نستمر ندير وننظم حياتنا الاقتصادية.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة

تعد هيأت المعرفة للإنسان فرصة اكتشاف جملة من الحقائق يأتي في مقدمتها استعداده لهضم ما يتلقاه من المعارف الخارجية بالإضافة إلى قدرته على توليد المعرفة ذاتيا لأنه باختصار كائن متأمل وليس مجرد مستقبل أو متلقي، ومن أبرز خصائص المعرفة ما يلي:[1]

1- قابلية المعرفة على التوليد: وتشير هذه الخاصية إلى تجدد المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي يقوم بها الأفراد والتي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، إذ يقوم الأشخاص المبتكرون بتوليد المعرفة الجديدة في المؤسسة واستدامتها.

[1] مؤيد سالم، **إدارة المعرفة التنظيمية**، دار الكتاب الجامعي، ط01، بيروت، 2014، ص21.

2- إمكانية موت أو ضياع المعرفة: كما تولد المعرفة يمكن أن تموت أيضا، أي أن المعلومات الموجودة في عقول الأفراد إذ لم ينقلوها إلى غيرهم ستموت بموتهم، كما أن بعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها إلى درجة متدنية جدا يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة أخرى قائمة لتحل محالها، وممكن أن تضيع المعرفة بسبب الفشل في الحصول عليها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب أو بسبب عدم استخدامها وتوظيفها أو يموت مبتكرها أو احلال معرفة جديدة محلها، إن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية فبعض المعارف تموت بموت صاحبها وبعضها يموت لإحلال معارف جديدة محلها.

3- امكانية امتلاك المعرفة: فهي ليست محصورة في فرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار مهنية تدر دخلا على المؤسسات أو الأفراد المالكين لها مثل الطبيب، الجراح...، التي تكون له خبرة طويلة.[1]

4- امكانية تخزين المعرفة: إذا كانت هذه الأخيرة في السابق تخزن في الورق ومازالت بشكل قليل للغاية الآن، إلا أنه ينصب تركيزنا هنا على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة والتي هي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على حقائق والقواعد المحددة حول مجال خبرة معينة... وعليه فإن قاعدة المعرفة المخزنة وفق نماذج معينة.[2]

5- امكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة وبأشكال متعددة وأنماط مختلفة حسب طبيعته أو استخدامها أو أهدافها.

6- امكانية تشارك المعرفة: أي أن بالإمكان نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.[3]

7- عدم نضوب المعرفة: نعني بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام ففي الوقت الذي تتصف فيه الموارد المادية بخاصية النضوب نجد المعرفة لا تنضب فهي قد تستخدم من قبل الفرد الأول ثم تمر إلى الفرد

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 36.
[2] المرجع نفسه، ص 36
[3] مؤيد سالم ، مرجع سابق،ص21.

الثاني فالثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها لكنها عل خلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة ستضل موجودة بعد الاستخدام دون أن تتعرض للنضوب وإنما قد يحصل العكس أي تتزايد. [1]

المطلب الرابع: أنماط ومصادر المعرفة

من خلال الاعتماد على التصنيف الواسع للمعرفة والذي تناولته البحوث والدراسات والكتب التي حاولت تحديد مفهوم المعرفة، يمكن تصنيف هذه الأخيرة إلى نوعين رئيسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وبهدف محاولة فهم الإطار المفاهيمي للمعرفة يتطلب تناول المصادر التي تمكننا من الحصول على المعرفة ومختلف أنواعها وفي ما يلي توضيح لهذه الانماط والمصادر.

أولا: أنماط المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في إلى مؤسسة كانت، تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث عن كيفية تطويرها، وايجادها، وتحويليها وتبادلها ونقلها واستثمارها. وقد تم تصنيفها من قبل البحثين والدارسين كل حسب توجهه.

1- حسب التصنيف الذي قدمه **ميثيل زاك (H.Sack,M):** فإن المعرفة تنقسم إلى:[2]

1-1: المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد.

1-2:المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق والجودة مع المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في الاعتماد على قدرتها في التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية.

[1] مؤيد سالم مرجع سابق، ص22.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص45.

1-3:المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادر على أن تغير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

2- التصنيف القائم على الهدف: والذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض كما يلي:[1]

2-1:المعرفة الإجرائية (أو معرفة الكيف): هي المعرفة العلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما والتركيب لأداة معينة.

2-2:المعرفة الإدراكية (أو معرفة ماذا): هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

2-3:المعرفة السببية (أو معرفة لماذا): هي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة.

2-4:معرفة الأغراض (أو الاهتمام لماذا): وتشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة و البحث عنها وتوجيه الخيارات الاستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد.

3- التصنيف حسب مجالها وطبيعتها: يكون ذلك كآتي: [2]

3-1:المعرفة العلمية: وترتكز هذه المعرفة على المعلومات الطبيعية، أو ما يسمى بالعلوم الطبيعية مثل الفيزياء والهندسة، والرياضيات.

3-2:معرفة الإنسانيات: وعلى رأس هذه المعرفة يأتي علم اللغة الذي يعد النسق الرمزي وركيزة فروع الإنسانيات والتي تشمل علم الاجتماع وعلم الأنسان وعلم التاريخ والجغرافيا والفلسفة وعلم الثقافة والعلوم الادارية...الخ.

[1] جمال يوسف بدير، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010، ص49.

[2] إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص49، 50.

3-3:معرفة الخبرة العلمية: وهي معرفة صنع الأشياء وبتكرارها تتراكم القدرات العلمية لتصبح خبرة تقود صاحبها إلى عالم الخبراء.

ويعد تقسيم المعرفة إلى ضمنية وظاهرية الأكثر استخداما وذلك بإجماع أغلب الباحثين كما يلي:

- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ومتبصرات ذاتية. لذلك يطلق عليها بالمعرفة غير الرسمية المعبرة عنها بالطرق النوعية والحدسية، ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات وهي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها، ويرى آخرون أنها المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، أسرار المتاجرة، الخبرة والتعلم التي تمتلكها المؤسسة، أما فريق آخر يرى أنها المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها وتوثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة والمهارة في العمل، وكذلك المعرفة الضمنية تتطلب التحليل العميق للموقف المراد تشخيصه أو المشكلة المراد معالجتها.[1]

هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية ، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المؤسسة أن تزيد فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المؤسسة.[2]

- **المعرفة الصريحة:** يقصد بها المعرفة الرسمية المرمزة، المعبر عنها كميا والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة والتي تتعلق بسياسات المؤسسة واجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

[1] حسن عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2008، ، ص22.

[2] محمد قادري، **أثر إدارة المعرفة على تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة**، الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحى فارس بالمدية، يوم 16 نوفمبر 2017.

أو هي التي تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والاجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل)[1]

جدول رقم(1-1): الفرق بين خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

وجه المقارنة	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
الطبيعة	معرفة رسمية(مهيكلة)	معرفة غير رسمية (غير مهيكلة)
المصدر	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات وبراءات الاختراع	عقول الأشخاص
قابلية التوثيق	يمكن توثيقها أو تدوينها	يصعب توثيقها
قابلية التداول	يسهل تداولها والتشارك فيها باستخدام آليات التنقيب عن المعرفة وشبكات الاتصال	يصعب تداولها وتخضع المشاركة للرغبة الشخصية من خلال التفاعلات الشخصية والمحاكاة
قابلية الفهم	مفهومة من حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالأرقام وبالأشكال وغير ذلك	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها
الشكل	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وأدلة إجراءات العمل والخطط وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقا	الخبرات والأفكار والمعتقدات ووجهات النظر والمهارات الشخصية المضمنة في عقول الأشخاص
الاستخلاص	يسهل استخلاصها من مصدرها	يصب استخلاصها من مصدرها
قابلية القياس	قابلة للقياس	يصعب قياسها
الوصف	جماعية منظمة	فردية أو ذاتية

المصدر: أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، عمان، 2012، ص211.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحدودة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب ميزة تنافسية.[2]

[1] عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة، عمان، بدون سنة، ص 27

[2] إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص40.

ثانيا: مصادر المعرفة

يعتبر الفرد المصدر الأساسي للمعرفة، وذلك من خلال قدراته المتمثلة بالذكاء والخبرة والمهارة، خاصة العاملين الذين لديهم معارف وخبرات على كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة، والتي تتطلب إبداعا في العمل، وهؤلاء الأفراد العاملون هم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم، أما المصدر الآخر للمعرفة فهي البيانات والمعلومات، إضافة إلى البيئة (سواء كانت داخلية أو خارجية) والتي تعد من أهم مصادر المعرفة و المتمثلة في:[1]

1- **المصادر الداخلية:** وتتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة ككل وعملياتها، التكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية نجد: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، العمليات الداخلية، العمليات الخارجية، الافراد عبر الذكاء والعقل والخبرة أو من خلال التعلم والعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية [2].

2- **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانسياب إلى المجموعات التي تسهل عليها عملية المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر(المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسس، المنافسون لها، الموردون الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية).[3]

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي موجود غير الملموس الأكثر أهمية حيث أن أغلب هذه المؤسسات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم أو أن العاملين فيها يستطيعون اكتشافها والوصول إليها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المؤسسات إلى إدارة هذه المعرفة باعتبار أن المعرفة بدون فعل الإدارات ليست ذات نفع وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

---

[1] محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة (دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص14.

[2] صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ص 20.

[3] طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال(حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2010-2011 ص23.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى **دون مارشارند Don Marchandl** في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ **دركر Durcker** بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناع المعرفة يوجهون أداءهم من خلال التغذية لزملائهم ومن الزبائن. ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة **Hewlet Packard** الأمريكية بتطبيقها. كما شهدت الثمانينيات أيضا تطويرا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة. ومع بداية التسعينات من القرن الماضي، بدأ عدد من المؤسسات في الولايات المتحدة الامريكية، واليابان و أوربا في تأسيس برنامج إدارة المعرفة حيث أعطت اهتماما كبيرا للمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 04% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة.[1]

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاظم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال مؤسسات الأعمال، ويتميز مجتمع المعرفة بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخدمات وغيرها من عناصر الانتاج، ولذلك برزت إدارة المعرفة كعلم تطبيقي لتأخذ على عاتقها خلق المعرفة الجديدة من مصادرها الظاهرة والضمنية، المتعددة والمبعثرة، لتقوم بتجميعها والانتفاع منها ويرى رواد الفكر الإداري أن البقاء تنافسيا هو معركة مستمرة لكل مؤسسة في بيئة عمل اليوم.[2]

وتجدر الإشارة إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان نتيجة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكر منها:

1- **إعادة هندسة العمليات الإدارية**: هي إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة المتحققة إلى جانب التنظيم والسياسات والبنى المنظمية التي تساعد تلك العمليات،

[1] حسن حميد عبد الله، مرجع سابق، ص ص100، 101.
[2] المرجع نفسه، ص 101.

وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية، أو هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعملية الإدارية، لتحقيق تحسينات هائلة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.[1]

2- **إدارة الجودة الشاملة:** تعني الضبط الشامل للجودة وأن تطبيق مراقبة النوعية أو الجودة بفعالية في أي مؤسسة يتطلب تعاون وجهود جميع الموظفين بما فيهم المدراء والمشرفين، والعمال وفي جميع الأنشطة: التخطيط والتصميم، وتدبير المواد (المشتريات)، التصنيع، التفتيش والإنتاج، المبيعات، الخدمات، المراقبة المالية، إدارة الموظفين، التدريب...الخ.[2]

وكما عرفها **وليم إدوارد ديمنج W.EdwardsDeming** بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين السلعة والخدمة والأنشطة التي تحقيق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.[3]

3- **إدارة المعلومات:** وهي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية وخزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها. وساهمت كل من إدارة المعلومات وإدارة التكنولوجيا في وضع شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها: تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة ويظهر ذلك في احلال مصطلح المعرفة بدلا من المعلومات.[4]

4- **المنظمة المتعلمة:** كما أشار إليها **(P.Senge)** رائد مفهوم المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يكون فيها التعلم عملية استراتيجية مستمرة ومتكاملة ومرتبطة بأنشطتها الرئيسة بهدف تحقيق التحسين المستمر والدائم في الأداء، وزيادة قدرتها على تحوير ذاتها، وزيادة قدرتها على انجاز الأهداف استنادا إلى قدرات ومعارف وادراك العاملين، وأن مستوى التعلم أحد مقاييس ومعايير التنافس [5].

---

[1] عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي البغدادي، علي رزاق جياد العابدي، **أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 05، العدد 21، حزيران2007، ص 125.

[2] فتحي أحمد يحي العالم، **نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية**، دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010، ص37.

[3] مدحت أبو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2008، ص 64.

[4] على عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص60.

[5] على محمد جبران، **المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 19، العدد 01، غزة، يناير2011، ص 428.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم إدارة المعرفة، والفرق بينها وبين إدارة المعلومات

أولا: مفهوم إدارة المعرفة.

ليس هناك مفهوم جامع لإدارة المعرفة وذلك لاتساع ميدانها وديناميكيتها وتنوع مجالاتها، ورغم قدم الممارسات المعرفية للإنسان والمنظمات كسلوك إلا أن إدارة المعرفة تعد من الحقول العلمية المعاصرة إذ استعمل مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل **Don Marchandl** في بدايات ثمانينات القرن الماضي،[1] ويمكن تقديم مفهوم المعرفة كما يلي:

- تعرف على أنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.[2]
- وهناك من يرى إدارة المعرفة على أنها هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.[3]
- وتعرف بأنها عملية أو ممارسة خلق واكتساب، التقاط وتشارك المعرفة أينما وجدت لتعزيز التعلم والأداء في المؤسسات.[4]
- كما تعتبر أنها هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء

---

[1] علاء فرحان، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص65.

[2] زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2011، ص21.

[3] عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2010، ص22.

[4] Herbert Robinson**, Government and Knowledge management for public Privat partnership**, Wiley Black well, 2010,p 124

والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إنجازات المنافسين.[1]

- تعرف أيضا بأنها مجموعة من التقنيات والأدوات والأنشطة التي تركز على مساعدة المؤسسات على التقاط والتواصل للموارد والمنظورات والقدرات الضمنية والصريحة والبيانات والمعلومات والمعرف وربما الحكمة.[2]
- وعرفت أيضا بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها أو أدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الاعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد.[3]
- ويرى آخرون أن إدارة المعرفة هي مقاربة منهجية متكاملة تساعد المؤسسة في تحديد والتحكم وتشارك كل موجوداتها المتعلقة بقواعد البيانات والوثائق، السياسات، بالإضافة إلى الخبرات التي اكتسبها الأفراد.[4]
- **من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة على أنها: عملية تتضمن تحليل موارد المعرفة المتوافرة و العمليات المتعلقة بهذه الموارد و التخطيط و السيطرة على الأفعال الخاصة لاستخدامها و تطويرها و المحافظة عليها و نشرها لتحقيق أهداف المؤسسة، أو هي استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها ليتمكن الآخرون من الحصول عليها وفهما وتطبيقها بسهولة.**

ثانيا: الفروقات الجوهرية بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

يمكن القول أن إدارة المعلومات هي مجموعة العمليات التي تقوم بتوفير السرية والأمان للمعلومات حتى يتسنى لمستعمليها الاطلاع عليها عند الحاجة، كما تقوم بمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

[1] علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ، دار غريب للطباعة والنشر، الأردن، 2002،ص 208.

[2] Kenan Patrick Jarboe, **knowledge management As on Economic development Strategy U.S.E**, economic Development Administration Washington, 2001, p 38

[3] مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين**، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، يومي 26-27 أفريل 2006، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص06.

[4] Nicolas Bahara, **competitive knowledge Management**, London VR: Pal Grave Macmillan, 1 Ed, 2001, p73.

لضمان البقاء والاستمرار، ويمكن توضيح الفروق الجوهرية بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات لعوامل عدة من بينها:[1]

التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الواضحة (أي المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد في الشبكات الالكترونية وتساعدهم على تبادل المعلومات والخبرات.

سعي المؤسسات كي تكون منظمات تعلم، حيث يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيمية خاصة تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، ومنذ ذلك الحين ظهر مصطلح إدارة المعرفة كي يمثل تحولا جذريا في طبيعة أعمال المؤسسات الحديثة، من حيث الاهتمام بالعنصر البشري المنتج والمتعامل والمتفاعل مع الرئيس الدائم مع النظم التكنولوجية الحديثة وأدواتها، حيث تبين بأفضل النتائج الموسمية التي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال هذا العامل الذي يعمل ويتفاعل بشكل مستمر لاختيار أفضل الإجراءات والتطبيقات، فإدارة المعرفة تتضمن العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية بالنسبة للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرار حل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

تحدثنا فيما سبق عن الفروق الجوهرية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، كما هو موضح أن المعرفة هي الناتج الأخير ضمن معادلة البيانات والمعلومات، ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية:

- ✓ **المعلومات= البيانات المعالجة التي أضفت عليها عملية المعالجة بعض المعاني.**
- ✓ **المعرفة= المعلومات+ العمليات العقلية والمهارات.**

ويمكن تحديد الاختلافات بين المفهومين بالعناصر الموضحة بالجدول التالي:

[1] عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013، ص ص75،77.

الجدول رقم(1-2): يوضح الفروق الجوهرية بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

إدارة المعرفة	إدارة المعلومات
تغير جذري استجابة متوقعة يكون التركيز على بعد الرؤية والتأقلم؛ تغلب عليها سمة إعادة النظر في كل شيء؛ تهتم بتحليل المعلومة؛ تستخدم العقل البشري لتفكير.	تغيير متوقع وبطيء؛ تستخدم خطوات مبرمجة ومجربة؛ تهتم بتوفير المعلومة؛ تستخدم الكومبيوتر والبرمجيات كأداة.

المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013، ص77.

ويمكن أن ننطلق من التحليل البسيط السابق الفرق بين المعلومات والمعرفة إلى التفريق بين إدارة المعرفة، وإدارة المعلومات، حيث تعد إدارة المعلومات مدخل عمليا جديدا نسبيا هدفه تأمين الوصول إلى المعلومات وحفظها، وضمان سريتها، ونقلها، خزنها، واسترجاعها، وتعاملها مع الوثائق والبرمجيات الحاسوبية، والصوتيات والمرئيات وعليه فإن إدارة المعلومات هي وسيلة فنية وتقنية تضمن توفير المعلومات.

أما إدارة المعرفة فهي أكثر تقدما، بحيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل الأصول المعرفية المتوفرة كافة، والمتمثلة في تطوير المعرفة والحفاظ عليها واستخدامها والمشاركة فيها، كما تستخدم إدارة المعرفة تقنيات المعلومات المتقدمة مستندة على منهج علمي.

حيث يتم تصنيف المعرفة وتبويبها وفق هذا المنهج لحفظها في قواعد المعرفة، مستخدمة في ذلك النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تتمتع إدارة المعرفة بأهمية كبيرة ولها عدة أهداف تتمثل في الآتي:

أولا: أهمية إدارة المعرفة: تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يأتي :[1]

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطولة وغير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تنسيق نشاطات المؤسسة المختلفة في اتجاه الأهداف؛
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- أداة لاستثمار رأس مال فكري للمؤسسة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولد عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح السلع وخدمات جديدة؛
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير ملموسة، بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

[1] عاطف محمود عوض، **دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، 2012، ص 409.

وهناك من حدد أهميتها من خلال ما يأتي:[1]

- المساهمة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة؛
- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذو المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة،
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة؛
- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية؛
- تحسين عملية الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين مما يسهم في رفع مستوى الاداء؛
- تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهتها؛
- خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المؤسسة بحيث تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء؛

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة تكمن أهداف إدارة المعرفة في التالي:[2]

- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد(اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

[1] أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، عمان، 2012، ص208.

[2] راتب صويص، محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية)**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد04، 2011، ص516.

المطلب الرابع: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة، فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط الآتية:[1]

1- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة؛

2- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير البنية تحتية أخرى للاتصالات؛

3- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على أن تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس الاثر بشفافية أكبر؛

4- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة(التي تمثل أهم الموجودات رأس المال الفكري في المؤسسات) هي مصدر للميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض، ورأس مال والعمل؛

5- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها؛

6- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقة بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها؛

7- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من ادارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة؛

8- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات؛

9- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الانماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات؛

10- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛

[1] مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة**، المؤتمر العلمي الدولي عولمة إدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان ، طرابلس لبنان، يومي 15- 17 ديسمبر 2012.

11- تحتم التغيرات على المؤسسات أن تتكيف لهذه التغيرات بأسلوب إداري يمنح المؤسسة القدرة على تحقيق الاستجابة المناسبة في الوقت المناسب، ويمكنها من تطوير قدرات جديدة تعتمد على تبادل المعرفة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها سواء في بيئتها الداخلية والخارجية. [1]

المطلب الخامس: مبادئ إدارة المعرفة.

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل وهي كالآتي:[2]

1- **التعاون:** والتعاون يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة أي العمل معا بروح الفريق، حيث أن ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين أقسام ووحدات المؤسسة.

2- **الثقة:** والثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة ومما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة.

3- **التعلم:** التعلم يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد وتطوير العاملين فيها بما يؤهلهم ويعدهم إعدادا جيدا وضروريا للعب دورا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4- **المركزية:** تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، لذلك يشير الباحثون في علم المعرفة وإدارتها إلى ضرورة أن عملية خلق المعرفة تحتاج إلى لامركزية عالية.

---

[1] أحمد الخطيب، خالد زيعان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، دار جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2009، ص11.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص38.

5- **الرسمية:** هي المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية، والسياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات والإجراءات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم بهذه السياسات والإجراءات والقواعد والأهداف.

6- **الخبرة الواسعة والعميقة:** تعني الخبرة الواسعة والعميقة أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة، بمعنى أن تكون تخصيصية.

7- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** حيث يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الهامة في توفير المعرفة من بيانات ومعلومات وتخزين هذه المعرفة واستخدامها عند اللزوم من خلال برامج الكومبيوتر المختلفة ومن خلال شبكة المعلومات العنكبوتية العالمية والأنترنت.

8- **الإبداع التنظيمي:** يشير إلى القدرة على توليد القيمة، المنتجات، الخدمات الأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره أعضاء الهيئة التدريسية فالمعرفة تلعب دورا مهما في بناء المؤسسة المبدعة وخلاقة.[1]

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدرية الحديثة والتي تلقى اهتماما متزايد من قبل الباحثين والقائمين عليها، وتسعى العديد من المؤسسات اليوم إلى تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى مؤسسات تمتلك رأس مال فكري، وتبتعد عن الأعمال التقليدية قدر الإمكان وهذا ما يمكنها من تحقيق أهداف التي تسعى إليها وفي جميع المجالات.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، وبناءا عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات ومن هنا سيتم التركيز علي العمليات التي أشار إليها العديد من الباحثين كالآتي:

1- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص39.

المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم.[1]

2- تحديد أهداف المعرفة: تدرك غالبية المجتمعات والمؤسسات أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق. [2]

3- اكتساب المعرفة: وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن ابتكار واكتساب وشراء المعرفة والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، ويجب أن يفهم أن ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة.[3]

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمختصون والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات أو من خلال أرشيف المؤسسة) وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الالكتروني والتعلم الفردي.

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المؤسسات لا يكون دائما مقصودا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمؤسسة، وهنا يقع على عاتق المؤسسة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية التنمية الإدارية، ط01، مصر، 2005، ص68

[2] نغم جسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء مجتمع معرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 04، جامعة النهرين، العراق، 2011، ص 14.

[3] خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جريس، **إدارة المعرفة: مفهومها، أهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها**، تم الإطلاع عليه في 23 أوت 2019، على الساعة 10:20 على الموقع : http:// ascience.com

عملية اكتساب المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فكل مؤسسة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة.[1]

4- **خزن المعرفة**: عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والتطوير والوصول والاسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من موقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي يعرفها كل من**(Stein and Zwass)** بأنها:" الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته في الأنشطة التنظيمية الحالية".[2]

5- **توزيع المعرفة**: وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمرا حيويا للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.[3]

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا، وتتم عادة في غير أوقات العمل. أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطارها المرجعي. وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلا أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية

[1] صباح بلقيدوم، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2012- 2013، ص 12.

[2] محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد01، ديسمبر 2014، ص124.

[3] المرجع نفسه، ص124.

الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.[1]

6- **تطبيق المعرفة:** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. حيث أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.[2]

وتطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة.[3]

حيث تتخذ المعرفة شكلين رئيسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وتتعرض المعرفة لتحريرات متعددة بحيث تنتقل المعرفة بين هذين الشكلين على هيئة مصفوفة بأربعة جوانب كالآتي:

- **تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية:** وهذه تمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة وتعد نوعا من التفاعل الاجتماعي ويحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجها لوجه، مثلما يحدث في المناقشات والحوارات وفرق العمل وكذلك أداء الأعمال الفنية التي تتطلبها المهن الحرفية حيث يمارس العمل ويجري تصحيح الاخطاء، والحقيقة أن اكتساب المعرفة الضمنية أو تعلمها لا يتم إلا عن هذا الطريق، إذ أن ما يوجد في رؤوس وخبرات ومهارات الأفراد لا يمكن نقله أو تقليده بسهولة ويمكن للفرد ان يكتسب المعرفة الضمنية بالتفاعل المباشر من الآخرين بدون استخدام اللغة، حيث أن اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب للغاية على الفرد أن يتخيل نفسه ممارسا لعملية تفكير فرد أخر، ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرد من الانفعالات ذات الصلة والسباقات الخاصة المطمور فيها الخبرات المشتركة،

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع السابق، ص 124.

[2] عصام عباد، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، تم الإطلاع عليه في 07 جانفي 2018على الساعة 09:45 على الموقع: http://www.linkedin.com

[3] علي عبد الستار وآخرون ، مرجع سابق، ص47.

وبعبارة أخرى يمكن القول أن إحداث تغيير حقيقي وتحقيق الإبداع لا يتمان بدون توصيل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها[1]

- **تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية:** ويحدث ذلك عندما يتلقى الفرد معرفة ما ويحدث عملية تعلم جديدة لديه، فيحتفظ بهذه المعرفة ويعززها ويحللها ويركبها بمضامين ذهنية خاصة به، الأمر الذي يولد نوعا جديدا من المعرفة تتحقق لديه من عملية استيعاب واسعة ومعقدة لجملة معارف كان قد اكتسبها وأحسن إدارتها ذاتيا فمكنته من صياغة شكل جديد وخاص من المعرفة بات حكرا عليه مادامت على شكلها الضمني في عقله.[2]
- **تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة:** حيث تتكشف معارف الفرد وتصبح متاحة للنقل للآخرين بالاستخدام أساليب كالنقاشات، والمؤتمرات المتخصصة.[3]
- **تحويل المعرفة من صريحة إلى صريحة:** حيث يتم توصيل المعرفة المعلنة من جهة إلى أخرى وذلك عبر وسائل الاتصالات المتنوعة، مثل الأنترنت ووسائل الاتصال المرئي والمسموع، والوثائق المدونة والبريد الإلكتروني

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (2004) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المؤسسات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المؤسسات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمؤسسة فإنه يشيع بالكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المؤسسات غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

المطلب الثاني: مكونات إدارة المعرفة و مراحل تطبيقها

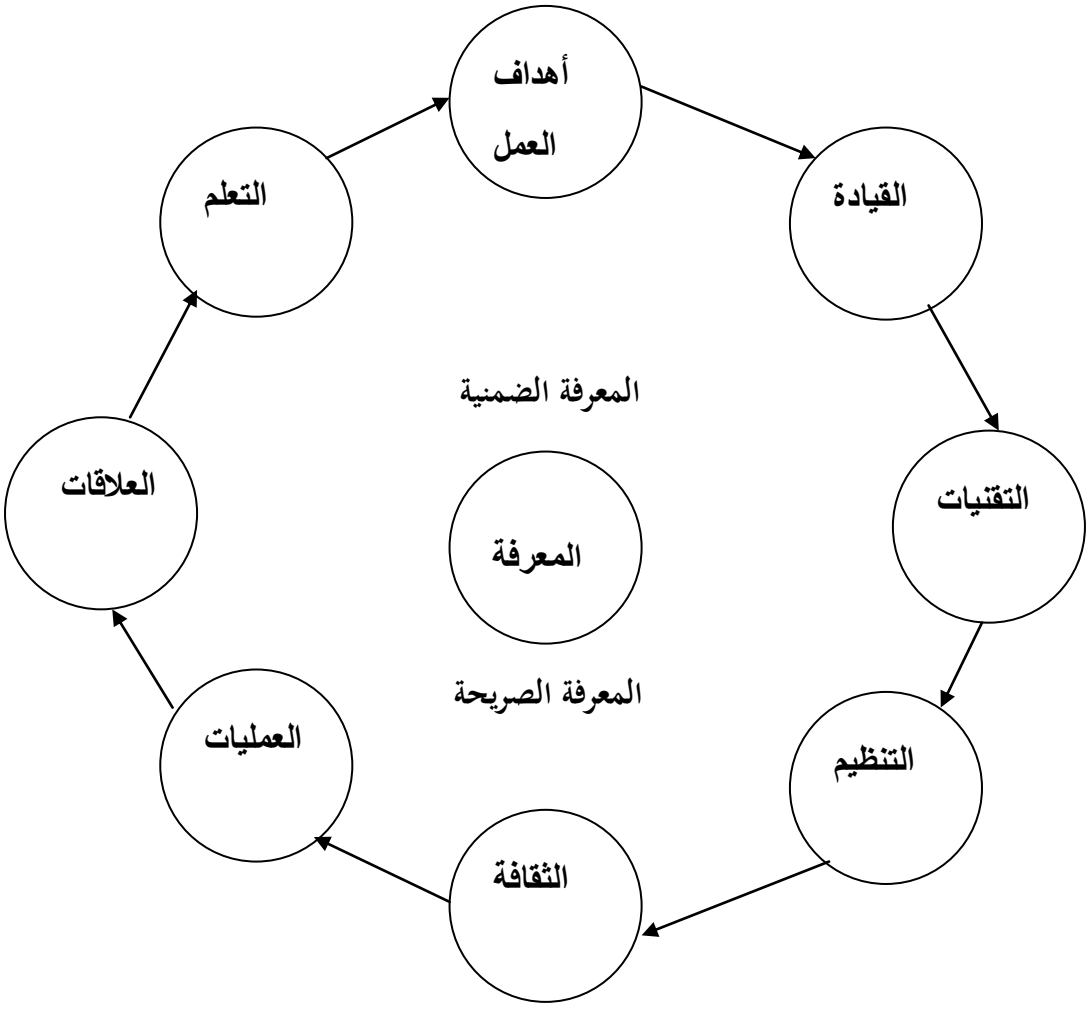
يرى الباحثين أن لإدارة المعرفة مجموعة من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتمر بعدة مراحل لإعدادها نوجزها في الآتي.

[1] حسني عبد الرحمان الشيمي، **إدارة المعرفة (الرأس معرفية بديلا)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، 2009، ص61.
[2] حسين موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق، ص83.
[3] المرجع نفسه، ص83.

أولا: مكونات إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتشكل نظاما معرفيا فاعلا يسهم مباشر في إنجاح مؤسسة وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة.

شكل رقم(1-1): يبين مكونات إدارة المعرفة



المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهري، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013،ص 67.

وفي ضوء ذلك نرى أن مكونات إدارة المعرفة تتضح كما يأتي:[1]

1- **أهداف العمل**: ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة.

2- **القيادة**: تؤدي دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة ودعمها والمشاركة فيها، وتتولى القيادة إرشاد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة.

3- **التقنيات**: تسهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استعمالها برامج تطوير الموارد البشري.

4- **التنظيم**: يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيما فائقا، مع اشراك فرق العمل التي تسهم في انجاز المهام الخاصة كالأنترنت والمكتبات وغيرها. إضافة إلى: [2]

5- **الثقافة**: إن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة أي بمعنى أن المؤسسة عليها أن تحسن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا.

6- **العمليات**: يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة على أنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

7- **العلاقات**: تحاول المؤسسات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى .

8- **التعلم**: إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير، والتجريب والتعلم الدروس والتطبيق والتفكير الإبداعي وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاثة هي: التعلم، البحث العلمي والتطوير الثقافي .

وهناك من قسم مكونات إدارة المعرفة إلى أربعة عناصر أساسية متفاعلة وهي: **الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية.**

كما أن هناك من قسمها إلى ثلاثة عناصر متشابكة: **العاملون والعمليات المنظمية والبنية التحتية لتقنية المعلومات،** لتكوين إدارة المعرفة من خلال علاقاتها المترابطة.

---

[1] أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهري**ة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013، ص ص67-68.

[2] زياد حمد القطارنة، مرجع سابق، ص57.

ثانيا: مراحل إدارة المعرفة:

يتم تصنيفها إلى أربعة مراحل حيث يتم التركيز في كل مرحلة على الأنشطة التالية:[1]

1- **مرحلة المبادرة:** تحتوي على:

- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت الإنسانية.
- بناء قواعد البيانات للحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2- **مرحلة النشر:** ويكون التركيز فيها على:

- إظهار الأفكار والإبداع الذي أعده المؤلفون أو العاملون.
- وضع إجراءات وسياسات لإظهار الافكار والقيام بتطبيقها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الافكار لتبريرها.
- الحصول على المعرفة التي تم إيجادها وتحكيمها.

3- **مرحلة التكامل الداخلي:** ويكون التركيز فيها على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلة المعرفة، ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

4- **مرحلة التكامل الخارجي:** ويكون التركيز فيها على:

- كفاءة إدارة المعرفة.
- الشبكات المتداخلة والتمويل الخارجي.
- إدارة التعاون والمؤتمرات عن بعد.
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

[1] جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 66

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

تتبلور أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد أساسية والتي ستنطرق إليها من خلال ما يلي:[1]

1- **البعد التكنولوجي**: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد وبيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة؛

2- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة**: يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامه، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

3- **البعد الاجتماعي**: يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

وهناك من حدد أربع أبعاد لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:[2]

1- **البعد الاقتصادي الإستراتيجي**: يتعلق بالمحيط التنافسي للمؤسسة، الذي فرضته عولمة المبادلات مما يعني بحث المؤسسة عن معايير للتنمية الدائمة، وإدماج أكبر لرأس المال البشري؛

2- **البعد التنظيمي**: يتعلق بالمؤسسة من حيث قيمها، هيكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية؛

3- **البعد الثقافي الاجتماعي**: يتعلق بسلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، وكل ما يخص عاداتهم، وثقافتهم المهنية، قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلية ذكية، كفاءاتهم؛

4- **البعد التكنولوجي**: يرتبط بمجموع المعارف التقنية والتكنولوجية، من برمجيات ووسائل، والتي تعبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة.

---

[1] يوسف أحمد أبو فارة، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، يومي 26-28 أفريل، ص 13.

[2] فريد كورتيل، **الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد**، مجلة العلوم الانسانية، العدد02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 274.

بينما يرى باحثون آخرون أن هناك أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المعرفة هي:[1]

1- **البعد الأول: التركيز على الأفراد:** يركز هذا المبدأ على تحقيق المشاركة بين الافراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة؛

2- **البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT:** يجري على التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها؛

3- **البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** يركز هذا المبدأ على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان رأس مال فكري الذي يحقق ميزة تنافسية تكفل نجاحا طويل الأمد؛

4- **البعد الرابع: التركيز على فاعلية المؤسسة:** يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

المطلب الرابع: مجالات ووظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دورا مهما وأساسيا ورئيسيا في نجاح المؤسسات الحديثة، وهذا لما لها من وظائف عديدة تعمل على تحقيق أهدافها كما لها العديد من المجالات التي يمكن تطبيقها فيها وسيتم التطرق لها في هذا المطلب.

أولا: مجالات إدارة المعرفة

تركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها:[2]

- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة؛
- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير؛
- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد والتصوية **bench marking** وغير ذلك؛

[1] سعود وسيلة، قاسمي كمال، **التجارب الرائدة في إدارة المعرفة**، الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية،يوم 16 نوفمبر2017، جامة يحى فارس بالمدية،ص05.

[2] هيثم علي الحجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة**، دار الرضوان للنشر التوزيع، ط01، عمان، 2014، ص ص 68- 70.

- استكشاف الموارد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها؛
- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية؛
- تثبيت شرعة المعرفة وصلاحيتها للتأكد من أنها صحيحة، وأنها أفضل ما هو متاح، وأنها ملائمة؛
- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة ومخازن المعرفة الأخرى؛
- تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الأخرين؛
- استخدم المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المؤسسة؛
- تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المؤسسة؛
- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب، وبفاعلية، وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة؛
- تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة؛
- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة؛
- دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة؛
- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال؛
- اجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي بحاجة إلى اهتمام من قبل الإدارة؛
- تحليل أزمات المعرفة(فجوات الاتصال) والحد منها؛
- تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها؛
- تقييم الأفراد واجراء المرجعات الدورية الخاصة بهم؛
- رسم خريطة المعرفة؛
- تخطيط وتنظيم استراتيجية نظام الخبرة في المؤسسة؛
- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة؛

- تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر؛
- التأكد من وجود المعرفة الصحيحة والمستويات الاحترافية اللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات؛
- تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل، وتحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل؛
- إجراء المسوحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال ضمن كان دوائر وذلك بهدف تحديد مواطن القصور وتوجيه اهتمام الإدارة إليها؛
- ارساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة، وترميزها وخزنها، ونقلها، واستخدامها؛
- تطوير نظم الخبرة مع التأكد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها؛
- انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يقادرون المؤسسة وتدوين هذه المعرفة.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة بتأدية مجموعة من الوظائف في المؤسسة وتتمثل فيما يلي:[1]

1- **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة:** تتضمن كل أنشطة المؤسسة لصياغة وتطبيق استراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجية؛

2- **تنظيم المعرفة:** وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخزن المعرفة، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة؛

3- **بناء نظم المعرفة:** أي بمعنى الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم؛

[1] سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2006، ص ص 64، 66.

4- **تنمية وتطوير العقل الجمعي**: تتم عملية تطوير العقل الجمعي من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه؛

5- **إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية**: تهدف وظيفة إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية إلى تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة؛

6- **إدارة التعاضد**: إدارة المعرفة هي وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية، أو يعني القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين؛

7- **إنتاج المعرفة**: تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمؤسسة أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الاساسي للمؤسسة.

إضافة إلى هذه الوظائف توجد عدة أنشطة لإدارة المعرفة مصنفة بأربعة محاور:[1]

1- **محور البنى التحتية والتوظيف**: ويتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والتنظيمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفعالية وتوفير الطواقم الخبيرة والتكنولوجيا؛

2- **محور الوظائف العملياتية**: ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها معالجتها؛

3- **محور التحكم والرقابة**: يتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعمها وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيرها في الأداء؛

4- **محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة**: ويعمل هذا المحور على إبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المؤسسة إلى السوق من منتجات.

المبحث الرابع: تقييم إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة تواجه تحديات صعبة أمامها بسبب أنها ذات ارتباط وثيق بالعنصر البشري، كما أن إدارة المعرفة تعتمد على العنصر البشري في جميع مراحلها من تجهيز والإمكانيات إلى جمع المعلومات والبيانات، وعلى الرغم من ذلك فإن انجاح مشروع إدارة المعرفة يتطلب مجموعة من المتطلبات وعوامل إنجاحها وهذا ما سنظهره في هذا المبحث.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص112.

المطلب الأول: مقاربات إدارة المعرفة

تتطلب الدراسة المعمقة لإدارة المعرفة ضرورة تحديد وتحليل الخطوط الكبرى والجذور النظرية الأساسية لإدارة المعرفة، ضمن هذا الإطار نجد أنه من أهم المقاربات النظرية التي قدمت مساهمات كل من مقاربة التعلم التنظيمي، ومقاربة التطور الاقتصادي ومقاربة الكفاءات المحورية، ومقاربة الموارد الداخلية:[1]

1- **مقاربة التعلم التنظيمي**: يعتبر التعلم من أهم المواضيع ذات الصلة مباشرة بإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكون معرفة جديدة، تكون قادرة على احداث تصرفات ملائمة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فموضوع التعلم في المؤسسات تم تناوله في مطلع الخمسينات والستينات من الدراسات التي قام بها "هربرت سيمون" حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس التعلم التنظيمي، ولقد اقترح سيمون نموذج جديد عرف بالعلانية المحدودة الذي يرى بأنه على الرغم من أن القرار لديه النية في أن يكون عقلانيا، إلا أن محدودية الإمكانيات الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقا دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات؛

2- **مقاربة التطور الاقتصادي**: قدمت هذه المقاربة نظرة مخالفة لمفهوم المؤسسة كوسيلة إنتاج تستعمل مدخلات عبر معامل تقني معين، بغض النظر عن المعرفة الحقيقية الضرورية للحصول على النتائج، إذ أن هذا التيار يعطي أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي في المؤسسة وانتشاره خارجها؛[2]

3- **مقاربة الموارد الداخلية**: قدمت نظرية الموارد الداخلية إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دور مهما في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم استراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أن الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة، عكس نموذج "بورتر" الذي يرى أن هذا الامتياز يعتمد على التكلفة أو التنوع ومن بين الموارد التي يمكن أن تمثل امتيازا تنافسيا حسب هذه النظرية، نجد الموارد المعنوية التي اكتسبت أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر اتفان عملية تنفيذ نشاطات، أو عبر خيارات اعتمدت سابقا، فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصية هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب قبل المنافسين؛

---

[1] محمد قويدري، سملالي يحصينه، **أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية**، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 افريل 2005، الأردن، ص ص09-10-11.

[2] محمد قويدري، سملالي يحصينه،مرجع سابق، ص10.

4- **مقاربة الكفاءات المحورية:** شهدت سنوات التسعينات ومن القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الاستراتيجية، التي يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكون قيمة لزبائنها. فالنظرية ترى أن عملية تكون الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولى للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ومناولة النشاطات التي لا تمثل امتيازا تنافسا لمؤسسات أخرى، وبما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح للمؤسسة امتيازا تنافسيا مستداما، فعلى الأخير أن تقوم بصياغة استراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة الإدارية والأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية.

إن نجاح المؤسسة في تلك الاستراتيجية يعني امتلاكها لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي يعني باختصار" تعلم على التعلم" أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم، وبالتالي استطاعت مقاربة الكفاءات المتميزة أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة من خلال منظور استراتيجي تعتبر كل المنتجات، والزبائن، والموردين والمنافسين كعناصر مرجعية.[1]

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

يعد مجال ممارسة واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالا واسعا يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة بدءا من التعلم أثناء العمل وانتهاء بالبحث والتطوير، وكما أشار **Wiig** فإنه يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بعد تحديد فجوة المعرفة في المؤسسة، وتحديد الاحتياجات والأهداف.

أولا: استراتيجيات إدارة المعرفة

إن الاهتمام بإدارة المعرفة يركز على الإختيار الأمثل بين استراتيجية الترميز واستراتيجية النشر داخل وخارج المؤسسة، مما دفع إلى بلورة مفهوم استراتيجية التعلم والمميزة بين:[2]

---

[1] محمد قويدري، سملالي يحصينه، مرجع سابق، ص11.

[2] المرهون نسرين، **إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية – دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاءه**- رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص95.

1- **استراتيجية استخلاص وترميز المعرفة:** وهي تخص غالبا المنظمات التي تقوم باستخلاص وترميز المعرفة التي تمت تنميتها وتوزيعها بسرعة، مع وضع حواجز لتخصين معرفتها ومنع انتشارها إلى الخارج.

2- **استراتيجية تبادل المعرفة مع الخارج:** تخص هذه الاستراتيجية المؤسسات التي يتم فيها تبادل المعرفة مع الخارج دون عوائق بغية تسهيل الانتشار السريع، الإبداع والتطور التكنولوجي، مما يجعلها منتشرة كثيرا في المؤسسات الناشطة في القطاعات الإبداعية أو الابتكارية المتقدمة.

واعتمادا على نموذج **Nonaka** ظهرت إسهامات قيمة التي تربط إدارة المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها:[1]

1- **سياسات نمطية:** فالمؤسسة تحافظ وتنشر وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، وللمخاطرة الحتمية، وبالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المسيرين في الاهتمام بإدارة المعرفة .

2- **سياسات رسمية:** حيث نجد أن المسيرين يهيئون بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق استراتيجية تهدف إلى تسيير الميدان المعرفي المتاح.

3- **سياسات اندماجية:** إن إدراك المسير لأهمية المعرفة يجعله يقوم بإدراكها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المؤسسات اليابانية التي كانت محل دراسات **Nonaka** حيث لا تتوقف إدارة المعرفة على مستوى معين بل تتعداه لتشمل تنظيم المؤسسة كدليل على ضرورة التعلم والتحسين المستمر للمنتجات.

وتستخدم المؤسسة عدة أساليب لتطبيق هذه السياسات والاستراتيجيات وهي:

- **تقنيات رسملة الخبرة:** تهدف هذه التقنية إلى الحفاظ على المعارف والخبرات المكتسبة من خلال برمجياتها في شبكات نظامية.
- **تقنيات نمذجة نظام المعرفة:** تهدف هذه التقنية إلى الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات الخاصة بالأفراد المحالين على التقاعد.
- **الذكاء الاصطناعي(الأنظمة الخبيرة):** تسمح باتخاذ قرارات مبررة لاستخدام معارف مؤقتة خاصة بالخبراء.
- **التسيير الالكتروني للمعطيات:** والتي تسمح بمعالجة، تخزين ونشر المعلومة بالسرعة الالكترونية.

[1] المرهون نسرين، مرجع سابق، ص ص95،96.

ثانيا: نظام إدارة المعرفة.

حيث يتكون نظام إدارة المعرفة من الأنظمة الفرعية الآتية:[1]

1- **نظام لقاعدة البيانات:** يسمح للمديرين والعاملين الحصول على المعلومات وبأسلوب كفء وبالوقت المحدد.

2- **نظام لغوي تنظيمي:** يسمح للأفراد فهم ما تعنيه الأشياء أي فهم المعلومات الواردة في قاعدة البيانات وتنظيمها في معرفتهم الخاصة وتقديمها لبقية الأفراد.

3- **نظام فرعي لشبكة العمل:** يسمح للأفراد بالحصول على مصدر المعلومات ومصدر المعرفة.

4- **نظام فرعي للنقل:** يتم بواسطته النقل المباشر بين الأفراد للمعرفة الجديدة التي تم توليدها.

ويتطلب نظام إدارة المعرفة استخدامات الأدوات الخاصة وشبكات الحاسوب، وبرامج العقل الالكتروني فضلا عن التعامل مع البرامج التحفيزية في المؤسسة.

وقد وضع البنك الدولي الكندي مقاييس لإدارة المعرفة هي: معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة ليكون مساريا أو ما يفوق معدل التغير في البيئة الخارجية، كما قامت شركة (آرثر أندرسون) بوضع مقاييس لإدارة المعرفة يسمى **knowledge management Assessment Tool) KMAT)** الذي يشمل العديد من الاستفسارات للمديرين في شكل استبيان تستخدم الإجابات فيه في تحديد موقف المؤسسة من قضايا إدارة المعرفة الرئيسية

كما وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطور أداة لقياس وتحديد استعداد المؤسسة لتقبل إدارة المعرفة فضلا عن تحديد رأس المال الفكري الذي يجب ان تقوم عليه إدارة المعرفة، وسميت هذه الأداة ب(**Info Line)** وهي مجموعة أسئلة تتطلب من اختيار ثلاث خيارات وتحسب نقاط التسجيل لتحديد درجة استعداد المؤسسة[2]

[1] سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع الكفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، جامعة دمشق، ص69

[2] المرجع نفسه، ص70.

ثالثا: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

تتكون العوامل المؤثرة والمحركة لإدارة المعرفة من مجموعتين رئيسيتين: وهما مجموعة العوامل الخارجية، ومجموعة العوامل الداخلية وهما عبارة عن مجموعتين مترابطتين مكملتين لبعضهما البعض، ويمكن توضيح ذلك من خلال التعرف على خصائص ومكونات كل مجموعة كما يأتي:

1- **العوامل الخارجية:** وتشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة وتؤثر على أعمالها، وهي العناصر التي يصعب على المؤسسة التحكم بها والسيطرة عليها ولا خيار أمامها سوى التكيف معها والاستجابة لمتطلباتها وتشمل ما يأتي:[1]

1-1: العولمة: والتي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت هذا العالم قرية صغيرة، الامر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور شركات متعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في عدة دول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات العالمية الكبرى حيث لا نستطيع البقاء سوى لمؤسسة الأكثر فعالية.

وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمؤسسات الراغبة في البقاء والمنافسة وكذا كسب الميزة التنافسية.

1-2: زيادة حدود المنافسة: حيث تشهد المؤسسات تنافس جديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار، وانعدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المنافسة.

1-3: زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: وذلك بسبب التطور الذي يشهده العالم، الأمر الذي انعكس على إرادة ورغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا، وهذا ما يعزز من أهمية إدارة المعرفة في مواجهة هذه الحالات.

2- **العوامل الخارجية:** وهي العوامل المؤثرة على انسيابية الخبرات والمعارف التي يتم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات والخدمات والتي ترتبط بشكل رئيسي بما يأتي:[2]

[1] ابراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 107- 108

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 114.

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

وتستطيع المؤسسة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل، وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فاعل.[1]

2-2: القدرات التكنولوجية المتنافسة: وما يصاحبها من دوافع ورغبات قوية للتكيف مع معطياتها لاستيعاب وإعادة استخدامها بصورة مثلى في عمليات الإنتاج داخل المؤسسات المتنافسة.[2]

2-3: عوامل السلوك الإنساني: بما فيها الإمكانات والقدرات لفهم دوافع وحوافز هذا السلوك والطريقة التي يتصرف بها العاملون ويستوعبون بها المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المؤسسات. فالأصل في تقاسم المعرفة بين العاملين في المؤسسات هي أن يشترك الجميع في مستوى ومقدار موحد من الفهم والاستيعاب المتأتية من الإبداع الفكري والخبرات والمبادرة في مجالات العمل.[3]

المطلب الثالث: مداخل إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المداخل وهي كالتالي.

1- **مدخل المركزية أو لا مركزية المعرفة:** إن مدخل مركزية المعرفة هو مدخل أعلى – أسفل، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، وهي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، وإذا كانت المؤسسات الهرمية ركز على المعلومات الأعمق والأهم وغير الروتينية في القمة، والمعلومات الأكثر سطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الادنى، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد واجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الدنيا، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما من قبل المستويات الدنيا وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب إدارة الأفراد.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص178.
[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص114.
[3] المرجع نفسه، ص114.

وعلى خلافه مدخل لا مركزية المعرفة وهو مدخل أدنى – أعلى، وفي هذا المدخل يتم التعويل على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في أعمالهم ووظائفهم؛

ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وعلى التنظيم المرن أكثر مما تركز على التنظيم المحكم؛

وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية قابلة للاستخدام العام والواسع(كالمدخل السابق) وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومؤسسات جديدة من قبلهم.[1]

2- **مدخل البيانات:** في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات، المعرفة، ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعها في أنها تبدأ بالبيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما وقيمة ومن ذلك إطار (بارابا هيكل) الذي يتضمن تحديدها خمس مستويات متصاعدة تتدرج من البيانات إلى الحكمة،[2] وتستمر السلسلة في تطويرها إلى استراتيجية المعرفة في بعديها الجوهريين: التعلم الفعال وإنشاء المعرفة الجديدة(الابتكار) ولابد من الوقوف عند استراتيجية المعرفة في هذه السلسلة المتصلة لنشير إلى ما يأتي: [3]

- إن امتلاك الموارد عموما ومنها مورد المعرفة يتطلب الخطوة اللاحقة المتعلقة باستخدامها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة للمؤسسة في أعمالها. وأن المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة يتمثل في استراتيجية المعرفة.
- إن استراتيجية المعرفة تعمل على تحقيق رافعة معرفة المؤسسة من خلال التعلم والتقاسم كما تعمل على تحقيق التميز التنافسي من خلال الابتكار أو إنشاء المعرفة الجديدة التي لا يملكها المنافسون.
- إن استراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي- الهادف وطويل المدى في سلسلة التحول من البيانات إلى استراتيجية المعرفة. والواقع أنه بدون هذه الاستراتيجية ستظل سلسلة التحول في مراحلها المتعددة مجرد عملية فنية ذات أهمية تشغيلية في أحسن الأحوال يمكن تحقيقها وممارستها من خلال تكنولوجيا المعلومات.

[1] عبد اللطيف محمود مطر، مرجع سابق، ص 44

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 113.

[3] المرجع نفسه، ص 114.

3- **مدخل الرافعة:** هو المدخل القياسي الذي يقوم على المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة:[1]

- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات حيث تقوم على جمع وتصنيف ومعالجة وخزن واسترجاع المعلومات بسرعة الضوء، وهذه القدرة أخذت بالتزايد باستمرار وقانونها الاساسي هو قانون مور، ومفاده أن أداء المواصلات تتضاعف كل 18 شهر.
- التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي، حيث أن التشبيك هو السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل الشركة أو خارجها، وهو المقياس لكيفية عمل الحواسيب والأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال والتقاسم للمعلومات بين أطرافها بدون تدخل إنساني، وقانونه الاساسي هو قانون متكافل وهو النسخة الجديدة من قانون تزايد الغلة ومفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها، ولاشك في أن هذا القانون مهم وهو أيضا صحيح في أساسه وإن كان إثباته تجريبيا كعلاقة رياضية لم يتم حتى الآن، وقد دفع هذا القانون إلى إبراز أهمية الرافعة، من خلال زيادة التشبيك للاستخدام قاعدة البيانات أو ربط قواعد البيانات المختلفة في مستودع البيانات من جهة أخرى.
- برمجيات التطبيق وهي التي استخدمت في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية...إلخ، وفي المؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون.

4- **مدخل التوليفة:** يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل ايجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء معرفة جديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليف وهو الأقرب إلى مدخل التحسين، وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والمحدود من التنوع.[2]

5- **المدخل الابتكاري:** يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، وتعتبر إدارة المعرفة فيه أكبر من تكنولوجيا المعلومات، وهذا المدخل يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات القياسية، وفق آليات لطبيعة

[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص 114.
[2] المرجع نفسه، ص 115.

المادية للدماغ وروتينيات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفيتها في أعمال (**هربرت سيمون**) و(**نيويل**) وغيرهما، وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة، وحسب ما قدمه (**ماتورانا وفاريلا**) وهما بيولوجيان قدما المعرفة كعمل خلاق مثمر، حيث أننا نأتي لننشئ العالم بطرق تكون فريدة لأنفسنا، وبالتالي فإن المعرفة ليست قياسية ولا عالمية وإنما شخصية بالدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، وأن التعبير الاكثر تمثيلا لهذا المدخل هو إنشاء معرفة جديدة وهو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارستها وليس المحافظة على الروتينات السابقة.[1]

المطلب الرابع: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وعوامل نجاحها

إن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة يقوم على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح هذه المبادرات في كثير من الأحيان، وفي أحيان أخرى تعتلي هذه المبادرات الكثير من العوائق والمشاكل التي تؤدي إلى فشل في تطبيق نظام إدارة المعرفة، وفيما يلي عرض كامل لعوامل نجاح ومشكلات تطبيقها كما يلي:

أولا: عوامل نجاح إدارة المعرفة

إن نجاح إدارة المعرفة في أي مؤسسة مبني على أفرادها، ولنجاحها لابد من الاهتمام بالعوامل التالية:[2]

- التركيز على قيم المؤسسة وقيم الموظفين الجوهرية؛
- الاهتمام بمشاركة المعرفة؛
- تبني أساليب نقل المعرفة؛
- تقديم حوافز مادية والمعنوية تساهم في خلق المعرفة واستخدامها؛
- الالتزام والدعم التام من قبل الإدارة العليا؛
- تحديد أهداف واضحة تؤدي إلى الاستفادة من القصوى من المعرفة.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 116.

[2] خضر مصباح، إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص ص 12-13.

ثانيا: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه المؤسسات معوقات ومشكلات عديدة تحول دون تطبيق إدارة المعرفة لعل من أبرزها ما يلي:[1]

- عدم دعم الإدارة العليا في المؤسسة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛
- ضعف إدراك كمفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المؤسسة؛
- الافتقار إلى التدريب المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والمعرفة، والرغبة في العمل في هذا المجال؛
- عدم توفر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة؛
- وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية ولا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة؛
- مقاومة العاملين للتغيير مما تحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

بالإضافة إلى مشكلات أخرى منها:[2]

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما؛
- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد؛
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا؟ وما هي نوعيتها؟
- كما أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.[3]

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص216.

[2] ابراهيم خلوف ملكاوي، مرجع سابق، ص 111.

[3] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 115.

خلاصة:

وفي الأخير نرى أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية لأنها هي التي تنشئ الثروة وتحقق التميز، كما أن المعرفة أضحت تشكل المورد الاستراتيجي والأصل الأكثر أهمية الذي تعول عليه المؤسسات، كون أن أي عمل ناجح لابد وأن يبنى على أساس المعرفة، ومهما تعددت أنواعها وخصائصها والمصادر التي تجمع منها فهي تركز بشكل أساسي على ما في عقول الأفراد وأفكارهم وقدراتهم العلمية، حيث أنها تمثل المورد غير الملموس الذي يقود اكتشافه واستخدامه إلى الارتقاء والتميز في أداء الأفراد والمؤسسة كلل.

وبما أن المعرفة هي عبارة عن مجموعة البيانات والمعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة بين الأفراد وارتباطها الوثيق بالعنصر البشري، تظهر هنا أهمية إدارة هذا المورد لضمان استمرارية توليد وتنظيم واستخدام وتقاسم المعرفة، مما يعزز من امكانية استمرار المؤسسات وبقاءها.

ووفق هذا السياق أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح وتحقيق التميز، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

الفصل الثاني

تمهيد:

في ظل التطور الحاصل في مختلف المجالات تسعى المؤسسات جاهدة إلى مواكبة هذا التطور السريع من خلال توفير الموارد اللازمة لهذا الغرض وخاصة المورد البشري الذي أصبح من أهم الموارد التي تسعى المؤسسات إلى الحصول عليه، بعدما تأكدت أن مستقبلها مرهون بوجود ما يعرف برأس مال فكري متميز بسلوكه الإبداعي الذي بدوره يمنح للمؤسسة قيمة اضافية باعتباره الطريق المؤدي إلى التميز والريادة سواء كان ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة أو أساليب ابداعية في طريقة تأدية المهام، إذ أصبح السلوك الإبداعي مصدرا اهتمام لجميع المؤسسات التي تطمح إلى الريادة والتميز هذا ما أوجب عليها البحث عن الآليات والأساليب المناسبة لكسب عمال ذوي معارف ومؤهلات عالية والحفاظ عليها وتوفير المناسب لها.

وقصد الإلمام الشامل بالمعنى الحقيقي لرأس المال الفكري والسلوك الإبداعي، تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول رأس مال الفكري.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع.

المبحث الثالث: ماهية السلوك الإبداعي.

المبحث الرابع: أساسيات السلوك الإبداعي.

المبحث الأول: عموميات حول رأس مال الفكري

أصبح رأس المال الفكري في ظل التغيرات الاقتصادية الحاصلة في بيئة الأعمال وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل أي مؤسسة من المؤسسات مهما اختلف نشاطها، إذ ينعكس ذلك على قيمة المؤسسة السوقية وهو ما دفع الباحثين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري

نظرا للأهمية البالغة لرأس المال الفكري فقد نال اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ولذلك نجد هناك مجموعة من التعاريف، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف وأهمية رأس المال الفكري.

أولا: تعريف رأس المال الفكري

لقد ظهر رأس المال الفكري كمصطلح منذ 1958، إلا أنه لم يجسد كمفهوم إلا بحلول عام 1969، وقد كان الفضل في ذلك إلى الاقتصادي **j.k.Galbraiths** بعدها تم توظيف وتوسيع المفهوم من قبل المفكر **Peter Drucker** سنة 1993، وعليه ابتداءا من 1993 تعددت التعاريف ووجهات النظر حول مفهوم رأس المال الفكري وفيما يلي سوف نحاول التعرف على بعض منها:[1]

- يعرف **العنزي وصالح** رأس المال الفكري: هو مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة، ويمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها ويجعل فروق قيمتها السوقية عن الدفترية كبيرة.[2]
- ويعرف **السعيد** رأس مال الفكري على أنه مجموعة القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المؤسسة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة.[3]

---

[1] يحياوي فاطمة، **أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري** –دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية– مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص189.

[2] العنزي سعد، علي صالح، أحمد علي، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2009، عمان ، ص169

[3] هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري –انطلاقة ادارية معاصرة–**، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2008، مصر، ص69.

- ويعرفه **stewart** بأنه الأفكار الذهنية والمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خلق الثروة، ويحدد خصائص الأفكار والمعلومات التي يتم بموجبها معرفة ما إذا كان الأفراد يمثلون رأس مالا فكريا أم لا في أن تكون هذه الأفكار والمعلومات مميزة، أي لا يوجد من يمتلكها في المؤسسات المنافسة الأخرى، وأن تكون استراتيجية، أي أن تكون قيمة.[1]
- ويرى **دروكر**: أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات وتلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى.
- وتعرف **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية**: رأس المال الفكري على أنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي الرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.[2]
- ويرى كل من**Award** و**Ghaziri** بأنه مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم خبرات، وقيم وثقافة بالإضافة لقدراتهم على الإبتكار والإبداع من أجل تمييز المؤسسة التي يعملون بها.[3]

وبناء على ما سبق ونظرا لتعدد التعريفات المتعلقة برأس المال الفكري تبين لنا أن هذه التعاريف تباينت في محتواها والجوانب التي تم التركيز عليها إلى أنها اشتركت في الهدف، وعليه يمكن اعطاء تعريف شامل له على أنه: **عبارة عن الموجودات الفكرية غير الملموسة للمؤسسة والتي تساهم بشكل كبير في زيادة الموجودات المادية الملموسة من خلال المعرفة الفكرية وخبرات ومهارات العاملين الذين يمتلكون قدرات عقلية مرتبطة بالمعرفة، والتي تمكن المؤسسة من أداء وظائفها، وخلق قيمة مضافة تساهم في تعظيم نقاط قوتها وزيادة قدراتها التنافسية.**

---

[1] Thomas stewart, **Intellectual capital:the weathe of organization**, Doubleday dell Publishing group Inc, New York, 1998, p11

[2] عبد الستار حسن يوسف، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، المؤتمر السنوي العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، 27-28 أفريل 2005، ص40.

[3] Awad E, Ghaziri H, **knowledge management, person education international prentice**, hall N.Y, 2004, p 08.

ثانيا: التفريق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي (المادي)

لا بد من التمييز بين الرأس مال الفكري والتقليدي(المادي)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(2-1): مقارنة بين رأس المال الفكري والتقليدي

البيانات	رأس المال الفكري	رأس مال التقليدي
السمة الأساسية	أثيري غير ملموس وغير منظور	مادي، ملموس ومنظور
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الموقع	في رؤوس الأفراد	داخل المؤسسة
النموذج الممثل	العمال ذوي المعارف والمهارات	المعدات والأدوات والأموال
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص ويستهلك بالاستعمال
المحتوى	قيمة	تكلفة
الأفراد	عمال ومهنيو المعرفة	العمال اليدويون
القيمة	قيمة تبادل عند الاستعمال	قيمة استعمال وقيمة تبادل
الديمومة	مستمر	وقتي
نوعي/ كمي	نوعي	كمي

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص216.

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري:

تنبثق أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل أهمية مصادر الثروة ودعائم القوة لأي مؤسسة والإهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني في الوقت الحاضر، فالقدرات الفكرية المتطورة هي من أهم الأسلحة التي تعتمدها المؤسسات[1]، وهذا الدور والأهمية نوضحه فيما يلي:[2]

- يساعد على خلق معارف جديدة؛

[1] ميثاق هاتف الفتلاني وآخرون، **دور الرأس مال الفكري في خلق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 07، العراق، 2006، ص 138.

[2] فرحاتي لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة** –دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة– أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص84.

- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن؛
- هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية؛
- يعتبر أساسا مهما في بناء المؤسسات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمؤسساتهم؛
- أصبح معظم الدول المتقدمة والمؤسسات وحتى الأفراد أصبحوا يركزون على الاستثمار في رأس المال الفكري حيث ينظر إليه على أنه مورد اقتصادي مهم ويفوق في أهميته كل من رأس المال النقدي والمادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة ورفع القدرة التنافسية التي تمكن المؤسسة من التميز في عصر يتسم بالعولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

كما أن الاهتمام برأس المال الفكري يقود إلى تحقيق فوائد للمؤسسة كزيادة القدرة الإبداعية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة بالوقت المناسب، وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لابتكار منتجات جديدة.[1]

المطلب الثاني: خصائص وأدوار رأس المال الفكري

لرأس المال الفكري مجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الأفراد داخل المؤسسة، والتي تمكنه من المحافظة على بقاء وتميز المؤسسة من الأدوار التي يقوم بها.

أولا: خصائص رأس المال الفكري

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد وسنستعرض خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:[2]

1- رأس مال غير محسوس؛
2- صعوبة قياسه بدقة؛
3- يتزايد بالاستخدام والاستعمال؛

[1] ناصر محمد سعود وآخرون، **إدارة المعرفة** ، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، عمان، ص 76.

[2] حازم علي أحمد بدرانه، **تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظة عليه وتطيره**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص ص39،38.

4-يميل إلى الاستقلالية في العمل؛

5-يبتعد في تعامله عن الروتينية؛

6-يقدم الأفكار البناءة؛

7-لديه مجموعة من الخبرات والمهارات المتميزة، والفريدة؛

8- يميل رأس المال الفكري إلى المرونة وعدم الجمود؛

9- يسعى إلى التجديد والتطوير؛

بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص الأخرى يمكن إجمالها على النحو التالي:

1- **الخصائص التنظيمية:** وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن:[1]

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية.
- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.

2- **الخصائص المهنية:** وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
- التدريب الإثرائي.

3- **الخصائص السلوكية والشخصية:** وترتبط بالعنصر البشري وبناءه الذاتي وتتضمن:[2]

الميل إلى تحمل المخاطرة والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.

- الإستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة).
- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.
- الحسم وعدم التردد في اصدار القرارات.

---

[1] الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011، ص23.

[2] المرجع نفسه، ص 23.

- الاستقلالية في الفكر والعمل.
- المثابرة في العمل.
- الثقة العالية بالنفس.
- القدرة على التخمين وحسن البصيرة.

ثانيا: أدوار رأس المال الفكري

يعني الدور ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين، وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الإجتماعي، حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص. إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المؤسسة وحددت هذه الأدوار بما يلي:[1]

1- **الأدوار الدفاعية**: وتشكل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة عن إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تخفيض حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

2- **الأدوار الهجومية**: وتضم الممارسات التالية:[2]

- توليد العائد عن طريق (الملكية الفكرية للمؤسسة، الموجودات الفكرية للمؤسسة، المنتجات والخدمات الناجمة عن الإبداعات)؛
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
- صياغة استراتيجية تعويم دخول المنافسين الجدد.

[1] Harrison S, Sulliran P, **profiting from inetellectual capital learning form leading companie**s, journal of inetellectal capital, vol 38 N°01, 2000.

[2] عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص258.

المطلب الثالث: متطلبات رأس المال الفكري

يمكن القول أن عملية تكوين رأس المال الفكري يعتبر أمر في غاية الصعوبة، نظرا لطبيعته غير الملموسة وصعوبة قياسه وتقويمه، وحتى يمكن بناء رأس مال فكري فعال، فالأمر يتطلب توفير مجموعة من الدعائم والمتطلبات البشرية والمادية، والمالية، التنظيمية والتي يمكن ابرزها أهمها في النقاط التالية:[1]

- توفير وسائل ومساعدات التدريب المبنية على استخدام الحاسبات الآلية وبالشكل الذي يسمح بالتعلم عن بعد والاستفادة من بيئات التعلم التنظيمي العالمية؛
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب والتطوير؛
- التحسين والتطوير المستمر في بيئة العمل لخلق البيئة الداعمة لعمليات الإبداع والابتكار، وإقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة فيها؛
- صياغة الشروط القانونية وشروط التوظيف الخاصة بالموارد البشرية الخبيرة، التي تمثل جانب حيوي من رأس المال الفكري سواء هذه الكفاءات البشرية المتميزة من داخل المؤسسة أو من خارجها؛
- من أهم متطلبات بناء وتكوين رأس المال الفكري ضرورة اختيار الموارد البشرية الخبيرة والمبدعة التي تستطيع التلاؤم مع طبيعة عمل المؤسسة حتى يمكن دمج هذه الخبرات في نظام بيئة العمل الداخلية، ويتطلب الأمر أن تكون هناك ثقافة مشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية المتميزة أو على الأقل تكوين الفجوة الثقافية محدودة؛
- خلق محيط واطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين رأس المال الفكري؛
- التركيز على العناصر الجوهرية المتمثلة لرأس المال الفكري للمؤسسة فكل مؤسسة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تشتت الجهود وتبعثر الموارد؛
- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على هضمها والاستفادة منها فالبداية الصحيحة مهمة جدا في مجال إدارة رأس المال الفكري؛

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 284.

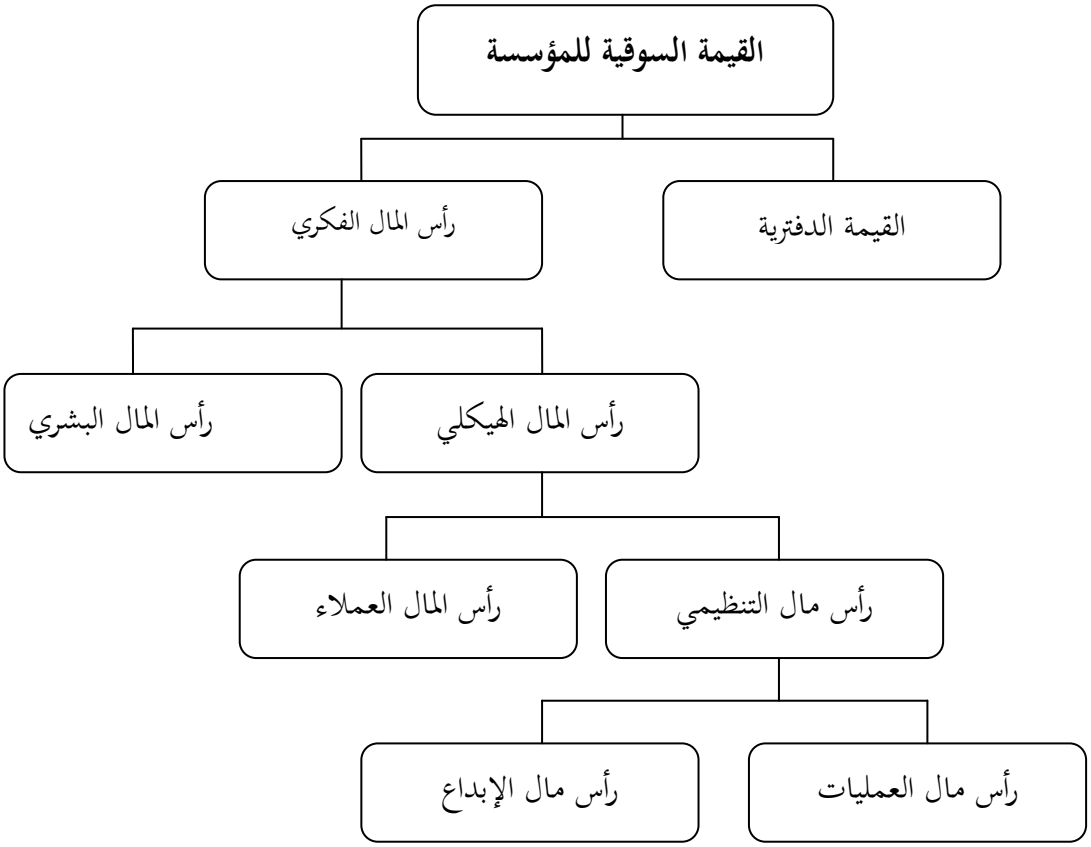
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقة حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا معرفيا وحيدا في المؤسسة مما يولد هذا الأمر الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى؛
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما تبقى متها متجسدا في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء رأس المال الفكري للمؤسسة.

المطلب الرابع: مكونات وعناصر رأس المال الفكري

لقد تعددت تصنيفات الباحثين والكتاب حول رأس المال الفكري ذلك حسب وجهات نظر مختلفة بينهم ويمكن إيجاز بعض التصنيفات كما يلي:

1- **حسب تصنيف Bontis**: وحسب هذا التصنيف فإن رأس المال الفكري يقسم إلى جزئين أساسيين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يتضح في الشكل الموالي والذي يبين عناصر رأس المال الفكري في المؤسسات الحديثة:

شكل رقم (2-1): عناصر رأس المال الفكري



المصدر: دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر،2015، ص35.

ومن الشكل يمكن استخلاص ما يلي:[1]

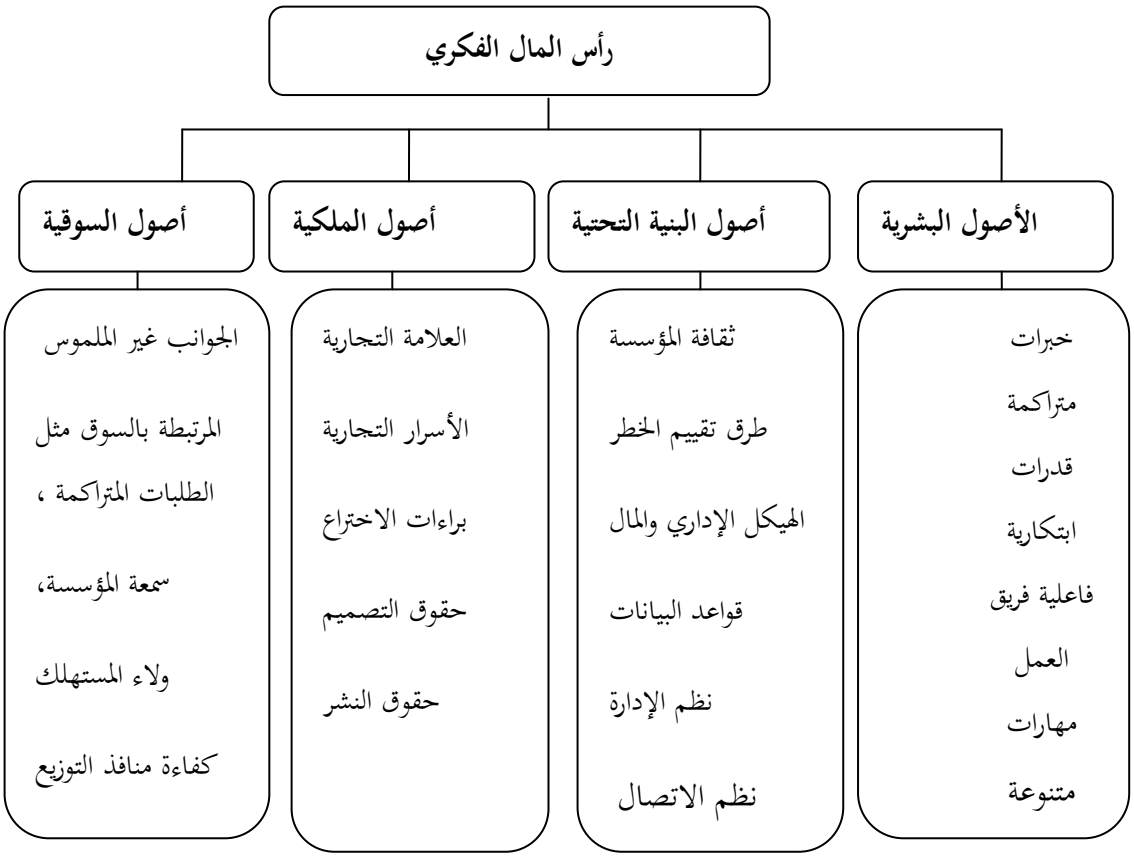
- أن القيمة السوقية للمؤسسة تشتمل على القيمة الدفترية مضافا إليها رأس المال الفكري، أي أن **Bontis** يرى أن الفريق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية يرجع إلى رأس المال الفكري.
- أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين رئيسيين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويعتبر رأس المال البشري عن العاملين في المؤسسة من ذوي القدرات الإبداعية والمعرفية المتطورة، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضائها بشكل مؤقت أو نهائي ويكون مخزنا في: قواعد البيانات، المستندات، البرامج الجاهزة، المكون المادي للحاسب الآلي، والهياكل التنظيمية.

[1] دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية– حالة مؤسسة سوناطراك**– أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ،كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، تلمسان، الجزائر، 2015، ص35.

- أن رأس المال الهيكلي يتكون من عنصرين هما: رأس المال التنظيمي والذي يتضمن ثقافة المؤسسة ونظم المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات، ورأس مال العملاء والذي يتضمن العلاقات مع العملاء، تلبية حاجات ودعم العملاء.
- أن رأس مال التنظيمي يتكون بدوره من عنصرين هما: رأس مال الابتكار والذي يتضمن براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر، ورأس مال العمليات والذي يتضمن العمليات، التقنيات ونظم العمل.

2- **تصنيف معهد Bronking**: حسب هذا المعهد فقد حدد مكونات رأس المال الفكري بأربعة مكونات وهي: الأصول السوقية وأصول الملكية الفكرية، والأصول البشرية وكذا أصول البنية التحتية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-2) الأصول المكونة لرأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 35.

ومن الشكل يمكن استخلاص ما يلي:[1]

- **أن الأصول السوقية:** تتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل منافذ التوزيع، العملاء، والعلامة التجارية.
- **أصول الملكية الفكرية:** وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.
- **الأصول البشرية:** وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.
- **أصول البنية التحتية:** وتشمل ثقافة المؤسسة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي.

3- **تصنيف ASTD**: من أبرز التقسيمات لرأس المال الفكري تقسيم الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير **(ASTD)**، حيث قامت الجمعية بتصنيف رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية هي:[2]

- رأس المال البشري؛
- رأس مال العمليات؛
- رأس مال الإبداع؛
- رأس مال العملاء.

ويمكن توضيح التصنيف الذي وضعته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة جدار، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010، ص 44.

[2] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 34.

شكل رقم(3-2) تصنيف الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 34.

ومن الشكل يمكن استخلاص ما يلي:[1]

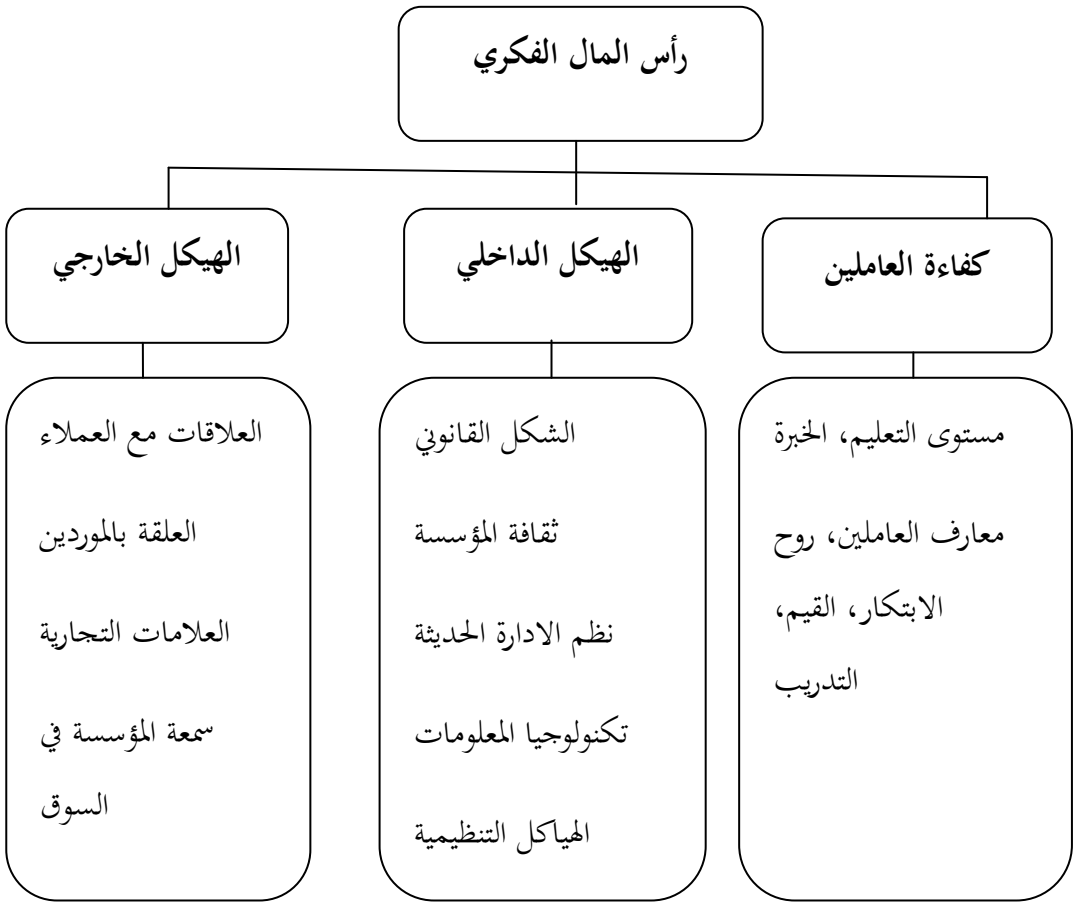
- أن تصنيف الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير يتسم بالشمول، حيث يشير بشكل محدد إلى العناصر المكونة لرأس المال الفكري مع تحديد المكونات الفرعية لكل عنصر منها.

[1] دحماني عزير، مرجع سابق، ص 40.

- يركز التصنيف السابق على ضرورة الجمع بين التعليم والتدريب حتى يمكن تعظيم العائد من الموارد البشرية التي تمثل رأس مال فكري للمؤسسة.
- أن هناك ترابطا وتكاملا بين رأس مال الإبداع ورأس مال العملاء، حيث أن تقديم المنتجات الجديدة واستغلال الفرص التسويقية يساهم في زيادة المبيعات وبالتالي تنمية رأس مال العملاء الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة.

4- **تصنيف Guthrie Petty:** يتكون رأس المال الفكري حسب هذا التصنيف من ثلاثة عناصر أساسية وهي: الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي، وكفاءة العاملين، كما يتضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2–4) هيكل رأس المال الفكري



المصدر: دحماني عزيز، مرجع سابق، ص36.

من الشكل يمكن استخلاص ما يلي:[1]

- **الهيكل الداخلي**: ويتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكلي)
- **الهيكل الخارجي**: ويتمثل في رأس مال الزبوني (العلاقات)
- **كفاءة العاملين**: ويتمثل في رأس المال البشري

– أن هناك تكاملا بين العناصر الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري، حيث أن هناك تفاعلا وتأثيرا متبادلا بين كفاءة العاملين والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي للمؤسسة، فمثلا لا يمكن تحقيق سمعة جيدة في السوق وإقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء إلا من خلال توافر روح الابداع والابتكار لدى العاملين وإتباع نظم إدارة حديثة.

– أن كفاءة رأس المال الفكري لا تتحقق فقط من خلال الجهود الداخلية للمؤسسة ولكن من خلال الحصول على دعم البيئة الخارجية أيضا.

المطلب الخامس: آليات بناء رأس المال الفكري

لقد حدد معظم الباحثين في مجال رأس المال الفكري آليتين لبناء رأس المال الفكري ألا وهما استقطاب رأس المال الفكري وصناعة رأس المال الفكري.

1- **إستقطاب رأس المال الفكري**: وهو قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:[2]

1-1: **شراء العقول من سوق العمل**: لأن رأس المال الفكري يعتبر ميزة تنافسية لمؤسسات الأعمال الحديثة ومنبع ازدهارها وتطورها كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أو اللجان المتخصصة في الإدارة متابعة العقول النادرة والخلاقة، بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها المؤسسة في زيادة رصيدها المعرفي مما يؤدي إلى زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

2-1: **شجرة الكفاية**: حيث إن الكفاية أو الاهلية تتطلب مكونين رئيسيين وهما المكون المعرفي والمكون السلوكي، حيث يتضمن المكون المعرفي مختلف المفاهيم النظرية والمعلومات المهارات والخبرات المتصلة بجدارة

[1] فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص 70.
[2] سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص 264، 267.

الشخص، في حين يتضمن المكون السلوكي مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، أما شجرة الكفاية فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح مهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.

1-3:مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تعد المؤسسات التعليمية المصدر المهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المؤسسة.

2- **صناعة رأس المال الفكري:** تتطلب هذه العملية استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة، والانظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:[1]

2-1:خريطة المعرفة: هي خارطة فعلية تحدد أماكن المعرفة التي توجد في المؤسسة، والتي تعرف على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركته، فالمؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها.

2-2:بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم مع بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

2-3: القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء(رأس المال الفكري) إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعد للتعليم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر، في هذه الحالة نجد أن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أبرزها ما يلي:[2]

[1] رياض بن صوشة، نادية خريف، **أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء**، ملتقى دولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، شلف ، ص09.

[2] المرجع نفسه، ص09.

- **الاستمرار:** لا ينتظر أداء متفوق حتى يشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق، والتفوق يؤدي إلى المزيد من التقدير؛
- **الفورية:** تقدير العامل بصورة فورية لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر؛
- **الامتاع:** يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان؛
- **الشمول:** يشجع مديرو الأقسام على تقدير عامليهم ويقدر الصغير قبل الكبير؛
- **الدستور:** جعل التقدير جزء من دستور وثقافة المؤسسة.

3- **طرق تنشيط رأس المال الفكري:** هناك مجموعة من الطرق والأساليب التي تمكننا من تنشيط رأس المال الفكري داخل المؤسسة وهي كما يلي:

1-3 **العصف الذهني:** الذي ابتكره أوسبيرون، ومن الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب تجنب نقد أي فكرة، وتشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار، والعمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى. ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب من رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار ، مع تجنب النقد من ثم تدوين الأفكار فكرة ليختار الأنسب منها.[1]

2-3 **السينكتيك (تآلف الأشتات أو المترابطات):** ابتكر هذا الأسلوب عام 1944من طرف "وليم جي جورون" وجماعته من جامعة "كمبردج" الامريكية ونشره في كتابه " المترابطات" وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال انعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من(5-7) أفراد، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية: 5تعيين المشكلة/ جعل الغريب مألوفا/ فهم المشكلة/ جعل المألوف غريبا) تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير مسبقا، باستخدام المعادلة الآتية: روعة الحل= تعدد المتغيرات وبساطة الحل.[2]

3-3 **حلقات الجودة:** وهي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل " كاوروا ايشيكاوا" سنة 1961، وهي تتمثل في التقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة، طواعية بمحض إرادتهم، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، ويجتهدون في تطوير برنامج عمل من خلال المناقشة وتطوير الأفكار، وكذا تحديد الاستراتيجية

[1] حسين أحمد الطراونة وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، 2012، ص278.

[2] فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص 136.

الأنسب للعمل، قد تشارك في ذلك الإدارة العليا مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الحاصل. ومن الثمار المادية التي أحرزها أحد المصانع في اليابان خلال السنين الأولى من تطبيق هذا الأسلوب، والتي كانت آن ذاك 15 حلقة ما يعادل 2.844.000 دولار سنويا. وقد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات الجودة لاقت إقبالا من طرف العاملين، وكما أنها تساهم في تخفيض نسبة الغيابات، وكذا في استثمار الطاقات الفكرية لها من خلال استقبال آرائهم.[1]

3-4 **أسلوب الإدارة على المكشوف**: هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة ومن اجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل ويكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري ليساعد الفريق على الالتزام بمنهج (OBM)، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.[2]

3-5 **أسلوب الجماعات الحماسية**: يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات الصعبة، وكذا المتسمة بعاملي المخاطرة والمغامرة. وهي تقوم على توليد الإثارة والمتعة في المناقشة، بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل، ويزيدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم اشتراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة مع تسهيل الحوارات باستخدام التقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية البريد الالكتروني، وشبكات الحاسوب. كانت هذه بعض الأساليب المعتمدة لتطوير رأس المال الفكري وتفعيل الاستفادة من أفكاره.[3]

3-6 **الإثراء الوظيفي**: بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة **IBM** وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محدد، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده

[1] دحماني عزيز، مرجع سابق، ص 60.
[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 136.
[3] دحماني عزيز، المرجع سابق، ص 60

بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ القرار أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعا جديدا وتضع تصورا للخطة الملائمة للتنفيذ.[1]

7-3 **التمكين:** هو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.[2]

المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع

لقد أضحى الإبداع ضرورة حتمية بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة متغيرة ومعقدة، خصوصا مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيات والمعارف الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة، وتعقد بيئة العمل. لذلك أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه من أهم انشغالات المؤسسات المتميزة، وكل ذلك من أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرار.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الابداع

إن مستحقات بيئة الأعمال المعاصرة وما تشهده من تطورات تكنولوجية مذهلة ومنافسة عالمية شديدة، استدعت ضرورة الاهتمام غير المسبوق بالإبداع من كل جوانبه، وكل ذلك من أجل البقاء والنمو والاستمرارية.

أولا: مفهوم الإبداع

يحتل الإبداع أهمية متميزة في مختلف ميادين الحياة باعتباره الشكل الأرقى والسمة الأساسية لبيئة الأعمال المعاصرة، إذ يركز على التجديد في الأفكار وطرق وأساليب العمل، وتعددت تعاريف الإبداع وفق آراء المهتمين فقد عرف كما يلي:

[1] فرحاني لويزة، مرجع سابق، ص 137.

[2] عرابة الحاج، رجيمي نعيمة، **مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين**، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 02، الوادي، الجزائر، 2016، ص 163.

- الإبداع في اللغة العربية من "**بدع**" وبدع الشيء أي إنشائه على غير مثال سابق، وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة"**Innovat**" إحداث أي ايجاد شيء جديد.[1]

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى وهو كما جاء وفي قوله تعالى في سورة البقرة[2] "**بديع السماوات والأرض أن يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم**" والبديع من صفاته تعالى فهو الخالق.

أما في سورة الأحقاف فقال الله تعالى:[3] " **ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم، إن أتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين**" هنا جاءت بمعنى الجديد والمحدث.

وجاءت بمعنى مبتدئ الشيء من العدم في قوله جل وعلى[4] " **بديع السموات والأرض إذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون**"

والإبداع في حقيقته هو لله تعالى وحده فقط، وأما نحن البشر فكل ما تعلمه عقولنا فهو تجميع لأمور تعرفها مسبقا لنشكل منها أمرا جديدا نسميه إبداعا.

لقد تباينت التعاريف المقدمة للإبداع **اصطلاحا** وذلك يتنوع آراء الباحثين والعلماء ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- الإبداع هو ارتباط جديد للعناصر الموجودة بالنسبة للمبدع نفسه.[5] هو أيضا عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة.[6]

---

[1] حسن حريم، **إدارة المنظمات– منظور كلي**–، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2003، ص203.

[2] القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 117.

[3] القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية 08.

[4] القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية 151.

[5] Harmon robert, **r liking marketing startgy to customervalue, implication for technologie marketsport land stat university** new york, 1997 ;p78

[6] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2003، ص22.

- الإبداع يعرف على أنه: تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء المؤسسة.[1]
- يعرف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتاج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.[2]
- من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه: **سلوك تنظيمي يعنى بإيجاد وتطبيق أفكار جديدة وأساليب عمل جديدة في جميع مستويات المؤسسة، التي تؤدي إلى خلق وتقديم منتجات جديدة ومتطورة مما يؤدي إلى خلق القيمة للمؤسسة وضمان مركزها التنافسي.**

ثانيا: أهمية الإبداع

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للعديد من المؤسسات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث كثيرة التغيير تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، وبالتالي ضمان البقاء النمو والاستمرارية وتظهر أهمية الإبداع في المؤسسة من خلال ما يلي:[3]

- ضمان دورة حياة أفضل للمؤسسة؛
- تنمية الأفراد، حيث يجب الاستماع إلى الأفكار والبحث عنها والتفكير فيها ونشرها وعرضها للناس على أنها أفكار ونماذج جديدة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية؛
- تعظيم ربحية المؤسسة؛
- الإبداع لا يعتمد على جهد فرد واحد أو حتى عدد من الأفراد، بل هو نتيجة جهد جماعي.

[1] نصر الدين بن نذير، **الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، البليدة، 2010ص 227.

[2] عطية خلف الموسي، **تأثير الابداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة** – دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية–، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 62.

[3] محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الإسكندرية، ط01، مصر، 2004، ص321.

كما تظهر أهمية الإبداع أيضا من خلال:[1]

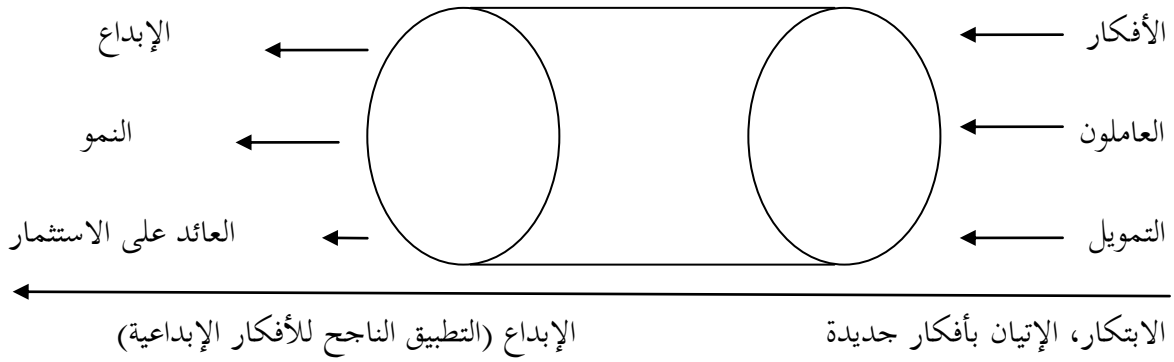
- الإبداع مهم لبناء شخصية الإنسان الفردية والحصول على الرضا الذاتي؛
- الإبداع مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.

المطلب الثاني: الإبداع والمفاهيم المشابهة

اهتم العديد من الباحثين على مر العصور بمفهوم الإبداع وأصبح استخدامها شائعا بين كافة المختصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الإبداع، ولمعرفة المعنى الحقيقي للإبداع لابد من التفريق ما بين الإبداع والمصطلحات المشابهة له.

1- الفرق بين الإبداع والابتكار: يرى **Whisler Becher** أنه ينبغي عدم الخلط بين الإبداع والابتكار، حيث يعتبر الأول هو عملية تأتي بعد الثاني، حيث أن الإبداع أول استخدام للابتكار، ويعتبر الإبداع عمل جماعي يتطلب تعاون بين مجموعة من الأفراد، والابتكار هو عمل فردي.[2] كما أشار **Cook** إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما هي مبينة في الشكل، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على أفكار العاملين والتمويل، تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على الإبداع والنمو من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.[3]

شكل رقم (2-5) يوضح مدخلات ومخرجات المؤسسة الإبداعية



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص30.

[1] طارق السويدان وآخرون، **مبادئ الإبداع**، شركة الإبداع الخليجي، ط02، البحرين، 2002، ص28.

[2] Simon alcouffe**, la diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion**, thése de doctorat nom publié, école des houtes études commerciales, France ; 2004, p 30.

[3] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2011، ص30.

ويرى **Durieux** أن الابتكار يشير إلى العمل من أجل ايجاد شيء جديد، حيث يعتبر تحقيق مورد جديد للمؤسسة، في حين أن الإبداع هو تحقيق التكامل بين هذه الموارد الجديدة وتوزيعها بشكل جيد.[1]

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن الابتكار يفهم من خلال التغيير، بمعنى آخر الابتكار يعني التغيير، لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلا واضحا أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي، إذن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار والتطبيق العملي له ونخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتكار، الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.[2]

2- **الفرق بين الإبداع والبحث والتطوير**: يستخدم في كثير من الأحيان البحث والتطوير للتعبير عن الإبداع، والحقيقة أن هذا الأخير هو ثمرة الأول، فالبحث والتطوير مفهومه أوسع وليس بالضرورة أن يؤدي إلى الإبداع أو بمعنى آخر من بين أهدافه الإبداع، فالبحث والتطوير يؤدي إلى ايجاد معرفة جديدة تشكل ابداعا، لذلك فإن الدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات تعتمد على البحث والتطوير الذي يعتبر أحد المعايير المعبرة عن الإبداع سواء باعتماد مؤشر النفقات على مجالات البحث والتطوير ومؤشر الموارد البشرية الذي يمثل عدد الباحثين المكلفين بالبحث والتطوير في المخابر الخاصة بالمؤسسة أو خارجها.[3]

3- الفرق بين التغيير والإبداع: أما بالنسبة للفرق بين الإبداع والتغيير فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة وخفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، وعليه يسعى التغيير إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالبا من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما الإبداع يركز على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة.[4]

4- الفرق بين الإبداع والتحسين: هناك تمييز بين الإبداع والتحسين حيث أن التحسين هو إدخال تغيرات وتعديلات صغيرة او كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو

---

[1] Simon Alcouffe, op cit, p 30.

[2] سليم ابراهيم الحسنية، **الإدارة بالإبداع**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009، ص75.

[3] لزهر العابد، **اشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013، الجزائر، ص143.

[4] سليم ابراهيم الحسنية، المرجع السابق، ص10.

ملائمة في الاستخدام والإبداع الجذري يتمثل في الوصول إلى منتج أو عملية جديدة مختلفة عما سبقتها كلية، أما الإبداع الجزئي فهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكبيرة والصغيرة التي يتم ادخالها على المنتجات الحالية، وإن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق إبداعا جذريا.[1]

5- الفرق بين الإبداع والموهبة: هناك اختلاف بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فالإبداع مقدرة عامة مستغلة ضمن عدة مجالات للموهبة، وليست مكونا من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيسي للإبداع بيئي، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي، والموهبة طاقة كامنة، ونشاط وعملية الإبداع قد تكون نتاجا لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لابد أن يكون موهوبا وليس كل موهوب مبدع.[2]

6- الفرق بين الإبداع والاختراع: أن الإبداع والاختراع هما مفهومان مختلفان لكن العلاقة بينهما وثيقة والإبداع هو إنتاج تطوير ونشر الأفكار الجديدة والمنتوجات، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي، ويمكن أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين.[3]

7- الفرق بين الذكاء والإبداع: يرى **كيج بير لاينر** أن الذكاء بمفهومه العام هو القدرة على حل المشكلات وفهم البديهيات وأنتج الفكر التأملي والقدرة على التعلم.

ويحصر **ادوارد ثورنداك** الذكاء في قدرة الفرد على تطوير استجابات صالحة للواقع الذي يعيش فيه تميزا بين ثلاثة أنواع من القدرات هي: القدرات التأملية، والقدرات الميكانيكية والحركية، والقدرات الاجتماعية. وقد يمتلك الفرد القدرات الذكائية الثلاث في آن واحد ولكنه يتميز بواحدة منها على الأغلب دائما.[4]

---

[1] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار–المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**– ، دار وائل للنشر والتوزيع،ط01، عمان، 2003، ص18.

[2] فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر**–، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال المالية، جامعة المدية، 2017، ص74.

[3] محمد سعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص11.

[4] مؤيد سالم، **نظرية المنظمة –الهيكل والتصميم**–، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، عمان، 2005، ص268.

ومن أجل فهم عملية الإبداع يجب البدء بالمصدر الأساسي للإبداع المتمثل في المخ البشري، حيث يعتبر هذا الاخير بمثابة المصنع الذي يلتقط المواد الخام(من خلال قنوات اتصاله بالعالم الخارجي من بصر، سمع، لمس، شم، وتذوق) ويقوم باختبارها وتحليلها ثم يفرزها ويوزعها على خلايا المخ التي تقوم بعملية التخزين.[1]

1- **الإبداع والمخ البشرى:** يشهد علم الخلايا العصبية، اختبارات عديدة على المخ ولكن حتى الآن يصعب فهم المخ البشري فهما كاملا، إلا ورغم ذلك فإن فهم عملية الإبداع على مستوى عالي يمكن من المساهمة في تحسين القدرة العقلية الانتاجية في مجال العمل، ويهدف علم الخلايا العصبية اليوم إلى تحسين صحة الإنسان وبناء آليات للذكاء يهيئ الفرد لأداء المهام بنفس الطريقة والمستوى الجيد الذي يتبعه غيره، وبالنسبة لمؤسسات العمل فهي تعمل على توسيع الحدود المادية لهيئات العاملين بها وذلك بتطوير قدرتهم الانتاجية من خلال آليات وآلات مثل الكومبيوتر والمكينة، ولمعرفة عمل عقل الإنسان لا بد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، حيث يتكون من منطقتين إدراكيتين رئيسيتين:[2]

- **المنطقة اليمنى (ذات العمليات الإدراكية الشكلية):** حيث يقسم علماء فيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية التي تختص بها بالمنطقة الحسية، منطقة التخيل، منطقة المسح، منطقة الأبصار، منطقة الضحك، منطقة التذوق، ومنطقة التسمية، عموما تتحكم المنطقة اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم وتتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال والتأمل ويحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية الشعورية الحدسية الشمولية في النظرة والتعامل.
- **المنطقة اليسرى (ذات العمليات الإدراكية السمعية اللفظية):** ويقسم علماء الفيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المنطقة الحركية، النفسية، منطقة تعابير الوجه، المنطقة الفكرية، منطقة التكلم، منطقة التكبير، منطقة التفسير ومنطقة الخبرات الجسمية، وعموما تتحكم المنطقة اليسرى في الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي ضبط الكلام والتفكير النقدي والتحليلي، والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفتين.[3]

[1] بوزيان عثمان، **اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع**، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص ص 202-203.
[2] المرجع نفسه، ص 203.
[3] بوزيان عثمان، المرجع السابق، ص 203.

ترتبط هاتين المنطقتين بحزمة من الأنسجة العصبية يطلق عليها "الجسم الجاسئ" حيث يتم دمج عمليات المنطقتين معا، بحيث يتكامل الإدراك الحسي المرئي مع قرينه اللفظي السمعي لينتج من ذلك رسالة واحدة، أو تعلما مفيدا معبرا. والجدول التالي يوضح وظائف النصفين ويفصلها تفصيلا دقيقا:

الجدول رقم (2-2): تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن والأيسر من الدماغ

النصف الأيسر من المخ	النصف الأيمن من المخ
منطقي ورشيد	انفعالي وجداني
يتعامل مع الحقائق والأرقام	يتعامل مع المشاعر والأحاسيس
حسي واقعي	حدسي خيالي وإلهامي
تفكير وتحليل	ابتكار وإبداع
مهارات لغوية كلامية	مهارات فنية وجمالية
تذكر الأسماء والتواريخ	تذكر الوجوه والأشكال
تفكير متتالي(متسلسل)	تفكير متوازي (في نفس الوقت)
اهتمام بالأشياء المادية	اهتمام بالجوانب المعنوية والروحية
تفاصيل وجزئيات	تصور شمولي وعموميات
أقرب إلى نمط المدير	أقرب إلى نمط القائد

المصدر: مؤيد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع**، ط01، الأردن، 2009، ص17.

2- **تحفيز عملية الإبداع داخل المخ**: يمكن تحفيز هذه العملية من خلال ابتكار أنماط بصورة أكثر سرعة وذلك يؤدي إلى تحفيز الربط والتقييم، حيث يتطلب تحفيز الأنماط بصورة أكثر سرعة، اكتساب خبرات جديدة باستمرار عبر التعلم الحسي، بالإضافة إلى العمل خلال أنشطة عديدة تؤدي إلى المزيد من المدخلات عبر الحبل الشوكي، ويتطلب تحقيق عملية الربط وأنماط التقييم ووجود أماكن ارتكازية وشمول العديد من العصبونات ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإثارة الخارجية للأنشطة العصبية.[1]

[1] بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 203.

المطلب الثالث: خصائص الإبداع

يعتبر الإبداع كغيره من الأنشطة البشرية له خصائص تميزه عن باقي الأنشطة، ولكونه نشاط فكري فإن أبرز سمة به في الجدية والحداثة وأي نشاط لا يتصف بهذه السمة لا يعتبر ابداعا. ومن خصائص الإبداع نجد ما يلي:[1]

1- **الجدية والحداثة:** حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية أو سلعة أو خدمة، يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال، والمنفعة التي يمكن أن يقدمه هذا المنتج الإبداعي؛

2- **المنفعة أو القيمة:** أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذو منفعة وقيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة او منفعة اضافية عن منتجات المؤسسة التي كانت من قبل؛

3- **التكامل والترابط:** حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته، وكذا التكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة؛

4- **التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسسة على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع؛

5- **الملائمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه المؤسسة

بالإضافة إلى مجموعة أخرى نذكرها كما يلي:[2]

- **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** يعني أن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وليس عمل عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، وبالتأكيد ذلك في الوقت الحاضر إذ يظهر الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر امكانية ووجودا بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها؛

[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص26.

[2] أحمد محمود الخطيب، عادل سالم المعاينة، **الإدارة الإبداعية –نماذج حديثة–**، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2006، ص ص 70، 71.

- **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد:** فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين، لذلك فإن مهام إدارة أي مؤسسة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدي العاملين والموظفين؛
- **الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره:** إن العوامل الوراثية لها تأثر كبير في تنمية الاستعدادات الابداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة، خاصة في المجالات التي تحتاج إلى استعدادات خاصة، وهذا لا يحول بدوره أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين.[1] بالإضافة إلى:[2]
- **الثقة بالنفس وبالآخرين بدرجة كبيرة:** فالمبدع ليس بتلك السهولة، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن هذا لا يزيده إلا تصميما؛
- **الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.

المطلب الرابع: مبادئ ودوافع الإبداع

الإبداع كغيره من الأنشطة الفكرية التي يتميز بها الفرد المبدع له دوافع للقيام به ويستند إلى مجموعة من مبادئ .

أولا: مبادئ الإبداع

قام **بيتر دراكر** بوضع مبادئ للإبداع وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المؤسسات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه الممارسات**the do's**، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المؤسسة تجنبها وأطلق **the dont' s**، والأشياء التي يجب على المؤسسات القيام بها هي:[3]

[1] محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي–الجزء الثالث التحليل على مستوى المنظمات–**، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص270.

[2] محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار المفكر الجامعي، ط01، مصر، 2006، ص ص 262 -263.

[3] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط04، عمان، 2008، ص ص 397-398.

- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر يختلف من مجال لآخر ومن وقت لأخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر وشكل نظامي؛
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي؛
- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة معينة؛
- الإبداع الفعال يبدأ عادة صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأوامر والأفراد وغيرها من المصادر.

➢ أما الأعمال التي يجب تجنبها فهي:[1]

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه؛
- التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت؛
- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

ثانيا: دوافع الإبداع

هناك دوافع ملحة فرضت على المؤسسات وإدارتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوبا ومنهجا ولعل ذلك يعود إلى أهم الأسباب التالية:[2]

➢ التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت المؤسسات، الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة بتمنية سياسيات وأنشطة داعمة للإبداع لتتمكن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية ولإيجاد وتطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من النمو والديمومة.

➢ **ازياد التحديات وضغوط المنافسة الشديدة:** وانفتاح العالم على بعضه، نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولات العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.

[1] محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص398.

[2] عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص 41-42.

- **ندرة الموارد:** الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** نظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المؤسسات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامات في تحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع لديهم وذلك انطلاقا من كونهم جزء من الكينونة الاجتماعية التي تعيس المؤسسة.
- **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** التي تقدم لدعم عمليات الإبداع سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها.

المطلب الخامس: أنواع الإبداع

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع وذلك كل وفق منطلق معين:

- هناك من صنفه وفقا لاستعمالاته إلى نوعين هما: **إبداع المنتج وإبداع العملية.**[1]

1- **إبداع المنتج:** هو تقديم (سلعة أو خدمة) جديدة أو اجراء تحسينات على شكل الخصائص أو استخداماته، وغالبا ما ينظر إليه على أنه تغيير المحتوى التكنولوجي للسلع أو تحسين لطرق الاستخدام؛

2- **إبداع العملية:** هو تطوير وإدخال في المؤسسة تكنولوجيا جديدة في الإنتاج وأهم ما يميز هذا النوع من الإبداعات التكنولوجية هو أنها لا تكون ملموسة (ملاحظة) بدرجة أقل من إبداع المنتج كذلك أن إبداع العملية ليس بالضرورة يتبعه إبداع المنتج مثل القيام بإجراء تحسينات في العملية الإنتاجية الحالية.

- وصنفه آخرون وفقا لمجالاته إلى نوعين **هما الإبداع الفني والإبداع الإداري.**[2]

---

[1] عبد الرؤوف حجاج، **دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** –دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كندور ببرج بوعريريج– ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص ص 23، 25.

[2] الرجيم إياد العزاوي، حسن دنيا، **أثر إبداع العملية في تصميم المنتوج**– دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الكهربائية–، المجلة العراقية في العلوم الإدارية، العراق، العدد 27، ص61.

1- **الإبداع الفني** هو تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية أو تصميم أو إدخال عمليات وأساليب وطرائق جديدة في العملية الإنتاجية أو تحسين الطرائق أو الأساليب أو العمليات في العملية الإنتاجية.

2- **الإبداع الإداري**: هو تغيير في هيكل المؤسسة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

- وهناك من صنفها حسب حجم التغيير إلى نوعين هما **الإبداع الجذري والإبداع التدريجي**:[1]

1- **الإبداع الجذري(الاختراق)**: يتمثل في التوصل إلى المنتوج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كليا عن سابقتها وتحقيق قفزة استراتيجية كبيرة في السوق من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجال معين وفي المجتمع؛

2- **الإبداع التدريجي(التحسين)**: وهو التوصل إلى منتوج جديد جزئيا من خلال التحسينات الكبيرة والصغيرة، التي تم ادخالها على المنتجات الحالية.

- ومن خلال هذين النوعين ينقسم الإبداع إلى عدة أنواع وهي:[2]

1- الإبداع في المنتج(التحسين نحو الأفضل)؛

2- الإبداع في طريقة الإنتاج (تحسين الأداء وتقليل التكاليف)؛

3- الإبداع على المستوى التجاري (التسويق)؛

4- الإبداع على المستوى التنظيمي (التغير التنظيمي).

- أما **تايلور** فقد قسم الإبداع إلى خمسة أنواع وهي:[3]

1- **الإبداع التعبيري**: ويعني الطريقة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون؛

2- **الإبداع الفني**: ويتمثل في الناحية الفنية التي تضاف إلى السلع والخدمات، مثل مظهر السلع والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها؛

3- **الاختراع**: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة، غير أن عناصره والإجراءات التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تطوير عليها، مثل اختراع الكومبيوتر؛

---

[1] ودان بوعبد الله، براهيمي بن حراث حياة، **استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية**- دراسة حالة لمبنة صومام جيجل- مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 03، 2016، ص 77.

[2] المرجع نفسه، ص78.

[3] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 262-263.

4- **الإبداع المركب**: هو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء، فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوقع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة؛

5- **الاستحداثات**: وهو استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديدة، أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وصفها السابقون وإعطائها شكلا جديدا

المبحث الثالث: ماهية السلوك الإبداعي

لا يمكن الحديث عن أي مؤسسة من المؤسسات تعمل في مجتمع تقدم له سلع وخدمات وتطمح إلى ضمان البقاء والاستمرارية والتطور نحو المستقبل ولا تهتم بالسلوك الإبداعي للعاملين فيها، والذي يعد متطلبا اجباريا لها من أجل التميز والريادة في ظل الظروف والمتغيرات التي تطرأ على الواقع والمجتمع الذي تعمل فيه.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي

يتكون السلوك الإبداعي من أمرين مهمين هو السلوك وهو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات، واذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كإستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي. وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال أقوال، أفعال، سياسات، قرارات، ضغوط، علاقات...الخ، وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة من التنظيم ككل.[1] أي كل ما يفعله الإنسان، ظاهرا كان أو باطنا.[2]

من خلال التعريف يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلوك:[3]

- **السلوك الفردي**: هو السلوك الخاص بفرد معين؛
- **السلوك الاجتماعي**: هو سلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة؛
- **السلوك التنظيمي**: هو سلوك الأفراد داخل المؤسسات.

أما الإبداع فقد تم تعريفة وشرحه في المبحث السابق.

---

[1] عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص6.

[2] ميسون طلاع العقبي، **مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد اله لثاني للتميز في المملكة الاردنية الهاشمية**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 14، 2014، ص144.

[3] عامر عوض، المرجع السابق، ص7.

وفيما يلي يمكننا تقدير مجموعة من التعاريف للسلوك الإبداعي.

- السلوك الإبداعي كما عرفه **Eline eQll** بأنه كافة الاعمال الفردية الموجهة نحو توليد وتقديم وتطبيق أشياء جديدة في أي مستوى تنظيمي.[1]
- ويرى ويست السلوك الإبداعي على أنه كل الأفعال الفردية التي ينتج عنها توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مؤسسة.[2]
- يقصد به السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتاج جديد أو خدمة جديدة.[3]
- ويقصد به أيضا أنه محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، واتخاذ البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئا جديدا غير مألوفا اعتبر إبداعا وإلا يعتبر سلوكا إبداعيا.[4]
- هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إذا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأفرد مرة في المؤسسة.[5]
- يقصد به درجة إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها إلى بعض الأفكار والنماذج التي بفهمها الآخرون، أي بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.[6]

---

[1] محمد سعيد الجوال، **التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية** –دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة–أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص177.

[2] Jeroen de Jong**, leadership As A Determinant of Innovative Behavior A Conceptual Framework**,2003,p25.

[3] كفى حمود عبد الله النواسية، **أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية**، كلية الكرك، دراسات العلوم الإدارية، المجلد36، العدد2، الأردن، 2009، ص337.

[4] محمد عمر الزعبي، **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين**– حالة دراسة على شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة اربد– كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش الأهلية، العلوم الإدارية، المجلد 40،العدد2، الأردن،2013، ص169.

[5] محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، **أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كلية إدارة الأعمال**، جامعة الزيتونة، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الأردن، 2011، ص 486.

[6] سامر عبد المجيد البشاشة، **أثر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية**، دراسات العلوم الادارية، المجلد 32، العدد2، الأردن، 2005، ص332.

- هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السابق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة نفعية.[1]
- تعريف **زيبل:** يعرف بأنه كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحويلات ابداعية في بيئة المؤسسات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها.[2]
- ويعرف السلوك الإبداعي على أنه السلوك الذي ينتحي فيه المرء إلى شق طريق جديد، أو ابتكار أشياء مستحدثة، أو إفراز فكر غير مسبوق.[3] ويقاس السلوك الإبداعي من خلال العناصر التالية:[4]

- **القدرة على التغيير**: وتعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، والتكيف مع التغيير الذي قد يحدث في إطار العمل؛
- **العصف الذهني**: يعبر العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من قبل الآخرين، إذا كانت على صواب وذات منفعة ومتفق عليها بأي الأغلبية؛
- **حل المشكلات**: ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات في الوقت المناسب بالإضافة لمحاولة توقع المشكلات التي قد تحدث، ومحاولة تجنبه، وايجاد الحلول المناسبة لها، حتى في حالة ندرة المعلومات المتوفرة.

- **من خلال ما سبق يمكن القول بأن السلوك الإبداعي هو السلوك أو التصرف الذي يقوم به الفرد في موقع العمل لتوليد وخلق الأفكار الجديدة، فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد، والتي لها دور في تنمية وتطوير مستويات التفكير لدى الأفراد مما تجعلهم أكثر مرونة وحبا للمغامرة، وليس بالضرورة أن ينتج عن هذا التصرف خدمة أو منتج جديد.**

---

[1] سليمان سالم الحجايا، **ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في اقليم جنوب الأردن**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، 2012، ص10.

[2] كفى حمود عبد الله النواسية، مرجع سابق، ص340.

[3] سحر عناوي رهيو الزبيدي، **التشارك المعرفي وعلاقته بالسلوك الإبداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة جامعة القادسية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 2، 2017، ص 115.

[4] محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص486.

المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي

هناك فرق بين السلوك الإبداعي والإبداع، حيث أن الإبداع هو تقديم شيء جديد في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المؤسسة لأول مرة،[1] حيث يرتبط الإبداع بمفهوم التفرد واستثمار الأفكار الجديدة لخلق القيمة، أما السلوك الإبداعي تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن يتنج عنه خدمات أو منتوجات جديدة.[2]

كما أن السلوك الإبداعي يقتصر على التصرفات الإيجابية في الموقع والتي نذكر منها:[3]

- التفاعل مع الزملاء والعملاء بشكل أفضل؛
- قبول التغيير الإبداعي ورفض الرقابة والروتين؛
- سهولة الاتصال وعدم التردد في اتخاذ القرار

➢ أما القدرات الإبداعية فهي الاستعدادات الفعلية التي يلزم توافرها الأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي[4]

المطلب الثالث: حاجة المؤسسة للسلوك الإبداعي ومراحله

أولا: حاجة المؤسسة للسلوك الإبداعي

تعمل المؤسسات في ظروف متغيرة ومعقدة، نظرا للتقدم العائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل والاندثار، ولمواجهة هذه التغيير يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسة تمكنها من حل المشكلات بطريقة ابداعية وايجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخططا وبرامج لم يسبق طرحها من قبل، ويزداد الاهتمام بموضوع

[1] ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، **الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص22.

[2] بسام فتحي الذيابات، **أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي**– دراسة استطلاعية لأراء عينية من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية– مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البلقاء التنظيمية، العدد 18، الأردن، 2017، ص162.

[3] ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص486.

[4] سلامة محمد وليد، سالم سلامة، **أثر أبعاد التمكين الاداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد2، العدد 6، 2016، ص23.

الابداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها.[1]

وقد ذكر **بومدين بالكبير** أسباب حاجة المؤسسة للسلوك الإبداعي فيما يلي:[2]

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي مؤسسة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات؛
- تعيش المؤسسات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية؛
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه؛
- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية؛
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات؛
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية؛
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة؛
- يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار؛
- تتميز بعض المؤسسات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها من وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، لذلك ينبغي على مؤسسات الأعمال اليوم في ظل تحديات البيئة الخارجية المتزايدة أن تولي أهمية متزايدة لموضوع بيئتها الداخلية، ومدى تكيفها واستجابتها للتغيرات الخارجية لتحقيق الابتكارات من خلال ضمان نجاح خططها واستراتيجياتها الموجهة أساسا للتعامل مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية ومن ثم ضمان نموها واستمرارها.

[1] الطراونة حسن وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص261.

[2] بومدين بالكبير، **دراسات ميدانية في إدارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص183.

ثانيا: مراحل السلوك الإبداعي

ظهرت عدة نماذج لتعداد مراحل العملية الإبداعية يمثل أهما في نموذج **والاس** وحسبه فإنها تقسم إلى خمسة مراحل أساسية كالآتي:[1]

1- **مرحلة الاهتمام**: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة؛

2- **مرحلة الاعداد**: عملية جمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع؛

3- **مرحلة الاحتضان**: تتداخل خلالها عوامل شعورية ولا شعورية في شخصية المبدع؛

4- **مرحلة الاشراف(الالهام)**: ويحصل الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها؛[2]

5- **مرحلة التحقيق**: وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.[3]

المطلب الرابع: عناصر السلوك الإبداعي

إن القدرة على الإبداع هي ادراك العلاقات بين الأشياء والأفكار والأحداث، وإقامة علاقة منطقية جديدة بين الملاحظات المختلفة، ويبقى الإبداع أكثر غموضا، لذلك سنتعرف على عناصره كالآتي:

1- **الطلاقة**: هي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمسألة أو مشكلة نهايتها حرة ومفتوحة، وتلعب الطلاقة دورا مهما في صور التفكير الإبداعي عند الشخص، وتتحدد هذه الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها، أي أن الطلاقة هي قدرة الفرد على استدعاء المعلومات المخزونة لديه كلما احتاج إليها وتتلخص الطلاقة في الأنواع التالية: [4]

1-1: **طلاقة الكلمات(الألفاظ)**: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الالفاظ والكلمات وتوليدها في نسق محدد؛

1-2: **طلاقة التداعي**: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛

---

[1] بلخضر مسعودة، بوخيضر مريم، **واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة على الإبداع**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2016، المجلد 2، العدد 17، ص 22.

[2] العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2010، ص398.

[3] المرجع نفسه، ص398.

[4] محمد حمد الطيطي، **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عما ن، 2001، ص53

1-3: طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا، وصياغة أفكار في عبارة مفيدة؛

1-4: طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛

1-5:طلاقة الأشكال: أي تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة.

1- **المرونة: المرونة**: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها؛[1]، أو هي تغيير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغيير الموقف، أي هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة ورؤية المشاكل من زوايا متعددة[2]، وتتخذ المرونة مظهرين هما:[3]

2-1: المرونة التلقائية: هي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.

2-2: المرونة التكيفية: وهي القدرة على تغيير مسار الأفكار باتجاه إيجاد حل سليم للمسألة المطروحة.

2- **الأصالة**: تعد عنصرا أساسيا في التفكير الإبداعي، تقوم على إنتاج أفكار جديدة أو طريقة جديدة، أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على الانتقال إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، وتعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة متميزة غير مألوفة، وتقاس الأصالة عن طريق احتساب كمية من الاستجابات غير الشائعة أو غير المألوفة والتي تعد استجابة مقبولة لأسئلة على اختيار تداعي الكلمات أو اعطاء ارتباكات ومعاني بعيدة وغير مباشرة بالنسبة لبنود اختيار النتائج البعيدة، كما تقاس بدرجة المهارة والبراعة[4]، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع مقارنة بالمرونة والطلاقة، حيث تختلف عنهما في:[5]

---

[1] سلامة محمد وليد، سالم سلامة، مرجع سابق، ص 23.

[2] محمد الصيرفي، **الحل الابتكاري للمشكلات**، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008، 153.

[3] سالي زكي محمد حسين، **فن التدريب الإبداعي**، دار الفكر العربي، مصر، 2010، ص93.

[4] محمد حمد الطيطي، مرجع سابق، ص53.

[5] صالح محمد علي الكليبي، **الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة**، أطروحة دكتوراه فلسفة، إدارة أعمال، جامعة كلمنتس، اليمن، 2011، ص78.

- لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.
- إن الأصالة في غايتها النهائية كسمة إبداعية لدى الفرد تعني إنتاج ما هو غير مألوف حاليا او في الماضي، أو ما هو بعيد المدى، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات أو الادراكات. وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية؛

➢ وهناك تفسير شائع للفكرة الأصلية وهو أن تكون نافعة اجتماعيا، وتفسير **جلفورد** لعامل الأصالة على أنه مرونة تكيفية في التعامل مع المعلومات اللفظية، فحينما يوجد تغير في المعاني توجد أصالة، إذ تبدو الأفكار هنا على أنها جديدة أو ماهرة أو غير مختارة.

3- **الحساسية للمشكلات**: وهي الخاصية التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يمثل مشكلة أو أكثر في حاجة إلى حل، وتوضح له حجم وعمق المشكلة، وتظهر هذه الحساسية في الجوانب الفنية مثل ملاحظة عدم تناسق وترتيب الأشياء، ويختلف الناس في مدى حساسيتهم للمشكلات، والذي يعنينا في هذا المجال ليس كيفية حدوث الفروق وهل هي قدرة عقلية أو عملية نفسية، ولكن الذي يعنينا هو كيف يرى بعض الأفراد أن هناك عدة مشكلات في موقف معين عكس الآخرين، وهذه الحساسية لإدراك المشكلة هي التي تفرق بين قدرات الافراد في الإبداع، حيث أنهم لن يفكروا في إيجاد حلول جديدة، قد تكون هذه الحلول حلول إبداعية دون أن يدركوا المشكلة التي سوف يفكرون فيها أولا.[1]

وتشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة وبعيدة الموفق.

4- **روح المجازفة**: تعتبر روح المجازفة إحدى عناصر الإبداع ويقصد بها أن الشخص المبدع سباق للأخذ بزمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة، وفي نفس الوقت مستعد لتحمل المسؤوليات فيما يخص تبعات ذلك، ويعرفها عبد الغني أنها مدى استعداد أعضاء فريق العمل لمواجهة المواقف الصعبة التي يواجهها والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها. وذكر أن

[1] محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات التفكير الابتكاري**، مركو تطوير الأداء والتنمية، ط2، مصر، 1997، ص90.

معوقات الإبداع هي معوقات متعلقة بالفرد نفسه، كالخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس والخوف من تحمل المسؤولية وكلها هي عوامل تكون مجمدة للإبداع.

كما تعتبر روح المغامرة والمجازفة وقبول التحدي واحدة من شروط البيئة الميسرة للإبداع، قدرات إبداعية + بيئة ميسرة= ابداع.

ويعتبر سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الابداع وروح الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعتريه اثناء قيامه بالعمل، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيرا ابداعيا في حين لازال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المجازفة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وأن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم والقائد الفعال بطبعه جريء ومقدام يقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله كافة النتائج المترتبة عن ذلك. [1]

5- **القابلية للتغيير**: تعتبر عملية التغيير ذات أهمية كبيرة لما لها من تأثيرات إيجابية تعود على المؤسسة والأفراد التابعين لها بل وحتى العملاء على أن يتم التغيير في المعرفة أو المواقف أو سلوك الأفراد والجماعات أو سلوك المؤسسة، ويتم ذلك من خلال التغييرات المتاحة في أسس المؤسسة أو في التقنية المستخدمة أو في البيئة والعمليات أو في المهام أو في ثقافة المؤسسة أو الأفراد أو الأداء، ومن أجل إحداث هذا التغيير لابد من خلق رؤية عامة ومشتركة في المؤسسة ككل، بالإضافة إلى بناء وتوطيد علاقات قوية وفعالة بين مستويات المؤسسة والقيام بعملية التدريب وتشجيع الأفكار الإبتكارية فضلا عن تشجيع الجهود الرامية إلى التغيير. [2]

6- **تشجيع الإبداع**: الإبداع يعني التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة فانطلاقا من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا من خلال التفاعل والمزج، لذا فالإبداع عملية يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتجيء استجابته مختلفة عن استجابة الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، أو طرح أفكار جديدة وهنا يجب على إدارة

[1] سمارة أحمد مهدي، **عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية**–دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد– ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، بغداد، 2012، ص267.

[2] أسيل علي مزهر، **أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري**–دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية–، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، الكويت، ص121.

المؤسسة أن تقوم بانتهاج سياسة تحفيز وتشجيع ملائمة تنمي الإبداع وتساعد على استثمار طاقة الموهوبين من خلال توفير الأجواء الملائمة لهم وعلى كافة المستويات.[1]

7- **التحليل والربط:** هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضها غامض متلبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتفرغ المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد في إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط: هو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.[2]

المبحث الرابع: أساسيات السلوك الإبداعي

يمثل السلوك الإبداعي سر نجاح الكثير من المؤسسات لذلك اهتمت به، وعملت على تنميته لأنها بدون تنميته لن تتمكن من تطوير أساليبها، وسنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى نظرياته، ومتطلباته وصفات الشخصية المبدعة بالإضافة إلى العوائق التي تحول دون تنميته.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي

لقد تعددت النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

1-نظرية وترومان وبيترز(البحث والتفوق):

يلخص الباحثين في كتابهما البحث عن التفوق بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع وتتمثل في:[3]

---

[1] المرجع نفسه، ص122.

[2] يوسف بحر، توفيق العجلة، **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام**- دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات القطاع غزة-، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 09، العدد02، 2011، ص1410.

[3] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 34.

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء الأكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل والاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان؛
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
- تبسيط المستويات الادارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية؛
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة؛
- استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي اثبتت فيها القدرة والتميز والحد من التوسع في مجالات ليس للمؤسسة معرفة أو خبرة بها؛
- أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية بهدف التعرف على مدى تطابق نشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة.

2- نظرية كليفورد وكافيني (الأداء الفائز):

توصل كلا من **كليفورد وكافيني** في دراستهما عن الأداء الناجح إلى ان المؤسسات الصغيرة والمتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية:[1]

- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي؛
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب؛
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات العاملين في المؤسسة؛
- إعطاء أسبقية متميزة وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه؛

[1] سليم بطرش جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 34.

ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع المفاهيم والمبادئ موضع تنفيذ فعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتفعيل هذه المبادئ والمفاهيم.

3- نظرية إدوار دي بونو (التفكير الإبداعي):

يعد اسم **إدوارد ديبونو** اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة وهو كذلك مرجع لمؤسسات العملاقة مثل **IBM** وهيوز للسلاح، وقد أصدر **دي بونو** عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى أسلوب ديبونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحد أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة،[1] حيث أن القبعات الست تفيد الاجتماعات الابداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي بحيث قسم **إدوارد ديبونو** ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:[2]

- **القبعة البيضاء:** تعبر عن التفكير الموضوعي الذي يعنى بإعطاء الحقائق والأرقام والاهتمام بتفسيرها؛
- **القبعة الحمراء:** وهي تعبر عن المشاعر واستبعاد المنطق وتقديم المبررات؛
- **القبعة الزرقاء:** تهتم بتنظيم التفكير وضبطه...ويشبه الفرد الذي يرتدي هذه القبعة قائد الأكسترا الذي يتحكم ببقية أعضاء الفرقة الموسيقية؛ مهمتها الأساسية المساعدة في التحكم والوصول إلى القدرات وتوقع النتائج؛[3]
- **القبعة الصفراء:** تعبر عن التفكير الإيجابي البناء المنتج وتقديم الاقتراحات؛
- **القبعة الخضراء:** وهي تعبر عن التفكير الإبداعي وتقديم البدائل المثالية؛
- **القبعة السوداء:** وهي القبعة التي تهتم بالتقديرات السلبية وإظهار الجوانب الخاطئة.

[1] سليم بطرش جلدة، مرجع سابق، ص35.

[2] بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 227..

[3] سليم بطرش جلدة، المرجع سابق، ص 35.

المطلب الثاني: متطلبات السلوك الإبداعي

إن السلوك الإبداعي في المؤسسة هو عملية مستمرة تهدف إلى خلق وتطبيق طرق وممارسات وتقنيات حديثة تمكننا من تحسين أدائها للسلوك الإبداعي متطلبات تستعرضها فيما يلي: [1]

1- **الانتماء والولاء التنظيمي**: يعد الانتهاء والولاء من أهم ركائز الإبداع، فالفرد الذي يحب مؤسسته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره؛

2- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشخاص**: يعتمد على تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتضخيم عوائدها ومنافعها؛

3- **اتباع 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 يعكس ايجابا على أنماط العمل الإداري؛

5- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة**: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمؤسسة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في مجال عملهم؛

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، فليس هناك حد للتحسين والتطوير.

المطلب الثالث: صفات الشخصية المبدعة

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفراد متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن(اللاوعي)، وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية، لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة، عند كل وانتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص

[1] أثير حسو اسحاق، **دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية** –دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية– مجلة تكريف للعلوم الادارية والاقتصاد، العدد 26، 2012، ص104.

بأصحاب الذكاء الخارق أو أولات الذوات فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية، غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابليتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم وتغيير نمط سلوكهم والصفات التي يحملونها.[1]

لذلك يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة إلى ثلاث مجالات رئيسية وهي الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية(الدافعية) والخصائص التطويرية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبديهية اضافة إلى اطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة للقدرات الإبداعية.[2]

حيث ذكرت **فاطمة محمود الزيادات** خصائص المبدعين بما يلي:[3]

- أنه فرد تأملي أو واسع الحيلة وحساس للمشكلات؛
- لديه رغبة مستمرة في التحدي؛
- يملك ذوق جمالي وذوق فني؛
- لديه القدرة على توليد أعداد كبيرة من الأفكار الجديدة في مجال وزمن محدد؛
- قدرة المبدع على استنتاج العلاقات بين الأشياء، من خلال محاولته الظاهرة إلى عمليات احصائية بسيطة تحدد عدة مرات أو التكرارات في العوامل المسببة، إذ تساعد على معرفة العلاقة بين الأشياء ومدى الترابط بينها والتي لا تبدو واضحة للعين.

من بين خصائص الشخص المبدع التي وضعها الكاتب **روبي** نجد:[4]

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛

---

[1] نجم العزاوي، طلال لخير، **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بيترا، العدد33، الأردن، 2012، ص ص 45-46.

[2] بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص184.

[3] عقيل خليل ناصر، **جودة اتخاذ القرار الاداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل**، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 24، العدد01، 2016، ص04.

[4] حسين حريم، **السلوك التنظيمي– سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**– دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص351.

- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
- التلقائية والمرونة؛
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
- الأصالة، أي التحرير من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة عن المألوف في التفكير والتعبير؛
- شفافية تجاه التفكير والتعبير؛
- وضوح الرؤية.

وقد لخص **القريوني** أن الشخص المبدع عموما يتميز بالخصائص التالية:[1]

- **البصيرة الخلاقة:** وتعني القدرة على تصور البدائل العديدة للتعامل مع المشكلات وطرح الأسئلة الصحيحة، فالفرد المبدع يصرف وقت أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة؛
- **الثقة بالنفس والآخرين:** فالمبدع لا يستسلم بسرعة، فالفشل شيء يتوقعه المدير المبدع، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميما؛
- **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، وذلك لأنها تثير في نفسه الرغبة في ايجاد الحلول والتي هي هدف متخذ القرار؛
- **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** وهو التشكيك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس من المسلمات وقد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعد تلك الأمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان؛
- **الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتنعكس هذه الجرأة من مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة عن المراجع العليا، وهي صفة لا تتوافر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات والالتزام الحرفي بالتعليمات؛
- **الاستقلالية الفردية:** إن الفرد المبدع لا يجب أن تفرض عليه سلطة الغير، كما لا يجب أن تفرض سلطته على الآخرين، وبالتالي تنشيط للروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أية مؤسسة.

[1] أحمد عبد الله سويدات، فؤاد نجيب الشيخ، **أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية**–دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد01، 2017، ص 39.

المطلب الرابع: البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه

لكي تتمكن المؤسسة من تنمية سلوك عامليها الإبداعي يتطلب منها توفير البيئة المناسبة لذلك بالإضافة إلى توفير العوامل المناسبة لذلك.

أولا: البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي

إن المحور الجوهري للمؤسسات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفة تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، وايجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية فبيئة المؤسسة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المؤسسة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المؤسسة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذا البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وامكانات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي؛[1]

وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة المؤسسة، ومن هذه القيم نجد:[2]

- أن وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المؤسسة؛
- أن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيدا دون مساندة من قبل الآخرين؛
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- ايجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها؛

[1] خالد ذيب حسين أبو زيد، **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص57.

[2] الدهان أميمة، **نظريات منظمات الأعمال المعاصرة**، ط01، دار الصفدي للنشر، عمان، ص ص190-191.

- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم اعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستخدمه؛
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمرا ضروريا وطبيعيا؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي

يذكر **محمد قاسم** أن هناك بعض الممارسات الإدارية التي تستطيع المؤسسة من خلالها تنمية السلوك الإبداعي وهي كما يلي:[1]

1- **التحدي:** وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتوافق مع خبراته ومؤهلاته ومهاراته التخصصية، فذلك يوقد الشعلة الإبداعية لديه ويجعل سلوكه في حل المشكلات وتنفيذ التكليفات سلوكا إبداعيا مميزا ومبهرا، فقد كشفت العديد من الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على ألا تفوق درجة التحدي على إمكانيات الفرد وقدراته، ما يؤثر سلبا على سلوكه الإبداعي؛

2- **الحرية:** وذلك من خلال إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المكلف بها، فذلك ينمي الحافز الذاتي لدى الموظف ويوقظ الحواس الملكية لديه لإنتاج أفكارا وسلوكا إبداعيا؛

3- **الموارد:** ومن أهم الموارد التي تؤثر على السلوك الإبداعي هما الوقت، المال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع لدى الجميع؛

4- **ملامح فريق العمل:** فكلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى المزيد من صقل المهارات لدى الأفراد وتنمية السلوك الإبداعي، وتبادل الخبرات يتم من خلال الرغبة الأكيدة لكل عضو في تحقيق الأهداف والمبادرة في مساعدة الآخرين؛

5- **تشجيع المشرفين:** يعتبر تشجيع المشرفين للموظفين الذين يبذلون جهدا لإتمام أو حل المشكلات من أهم وسائل تنمية السلوك الإبداعي لديهم، بغض النظر إن كانت هذه الجهود ناجحة أو غير ناجحة،

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي–دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات**–، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط03، عمان، 2000، ص ص201-202.

فلا بد من التحفيز الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، ويكون التشجيع إما بشكل مادي أو بشكل معنوي؛

المطلب الخامس: معوقات السلوك الإبداعي

أصبح السلوك الإبداعي ضرورة حتمية لجميع المؤسسات على اختلاف أنشطتهم لذلك وجب عليها معرفة الوسائل والسبل التي تساعد على تنميتها وتطويرها، وكذا معرفة العوائق التي تحول دون تحقيقه وهي كالآتي:[1]

1- الخوف من التغيير ومقاومة المؤسسات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن؛

2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت؛

3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد والتركيز على الشكليات دون المضمون؛

4- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين؛

5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛

6- نبذ الزملاء والسخرية والاستهزاء والنيل من الفرد المبدع في العمل؛

7- قلة الحوافز المادية والمعنوية؛

8- القيادة الإدارية غير الكفؤة؛

9- معوقات تنظيمية وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية، من خلال تحديد خطوات العمل دون ترك مجال للإبداع أو طرح أفكار جديدة؛

10- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة في بيئة العمل؛

11- ضعف الولاء التنظيمي يؤدي إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الإنجازات من المهمات الموكلة للعاملين دون التفرغ للأعمال الإبداعية.

ويمكن تقسيم معوقات السلوك الإبداعي من وجهة نظر أخرى على النحو التالي:[2]

[1] العميان محمود سليمان ، مرجع سابق، ص 401.

[2] عبد الرزاق الرحاحلة سالم، **نظرية المنظمة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص104.

1- **معوقات ادراكية:** الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني والصفات التي نلصقها بالناس والأشياء؛

2- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** يفرض المجتمع على أبنائه تقليدا أو أعرافا معينة ويتوقع المجتمع من أفراده التزاما بهذه التقاليد والأعراف فالأب يتوقع من ابنه سلوكا معينا، والمدير يتوقع من المرؤوسين سلوكا معينا، ويميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها الآخرين، حتى يحصلوا على رضاهم أو يتوقعوا غضبهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها وبالتالي ينتج الفرد الافكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين ؛

3- **المعوقات النفسية أو العاطفية:** وهنا يلعب الخوف دورا كبيرا من الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف، إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الأحجام والتردد والحذر وإذا تكرر الخوف من الفشل فيؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على التجديد.

4- معوقات ادارية وتنظيمية: بما أن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأحسن فإنه يصادف ويواجه نفس ما تواجهه من يسعى للتغيير في أي مكان، وهذا يكون سببا قويا في منع توليد الأفكار الإبداعية الجديدة ويجب الانتباه للمعوقات الادارية والتنظيمية وهي:[1]

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير؛
- الالتزام الحرفي بالقوانين والإجراءات المعقدة؛
- عدم ثقة المديرين بأنفسهم واحتكار حق اتخاذ القرارات؛
- سوء المناخ التنظيمي في بيئة العمل؛
- ضعف التواصل بين المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- غياب أو ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

➢ وتعتبر القيادة من أهم المعوقات التي تقف عائق في وجه تنمية السلوك الإبداعي داخل أي مؤسسة لأن القيادة إذا كانت غير فعالة وقوية ولا تمتلك الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى من خلالها تطوير

[1] عبد الرزاق الرحاحلة سالم، مرجع سابق، ص104.

وتحسين أداء المؤسسة سيكون التأثير سلبي على المؤسسة والأفراد العاملين فيها لان القيادة تمثل لهم القدوة.[1]

[1]عبد الرزاق الرحاحلة سالم، مرجع سابق ،ص 104.

خلاصة:

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المؤسسات اليوم والتي فرضتها العولمة وما نجم عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي واشتداد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وبغرض التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق التميز في الأداء كان لزاما على المؤسسات التركيز على العنصر البشري الذي أصبح يمثل اليوم أساس التسيير الحديث، لذلك أصبح الاهتمام به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه الشغل الشاغل للمؤسسات المتميزة اليوم، وهذا نتيجة إلى الحاجة الملحة لعملية التطوير والتحسين للمؤسسة وتبرز أهميتها من خلال قدرتها على توظيف المعرفة والمهارات والخبرات وصقلها بشكل يساعد على حدوث السلوك الإبداعي ونشره في المؤسسة، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بكفاءة عالية بالإضافة إلى ازالة كل العوائق والمشاكل التي تعيقهم في تحقيق وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة.

أفضل الثقات

تمهيد:

أصبحت مواكبة التغيرات في البيئة ضرورة حتمية على المؤسسة، حيث أدركت هذه الأخيرة أن الاعتماد على الطاقات الذهنية للموارد البشرية، ممثلة في المعارف المختلفة والخبرات وكذا المهارات المتنوعة أضحت أهم مصدر يمكن من خلاله ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

أصبح الاهتمام بمصطلح إدارة المعرفة يشكل ضرورة ومتطلبا أساسيا للمؤسسات، حيث تحتاج إلى إنشاء وتعديل المعارف من أجل الحفاظ على قدرتها وتنمية الإبداع لدى العاملين، فهي على صلة أكيدة بتنمية العنصر البشري داخل المؤسسة وهو ما يساهم في تشجيع السلوك الإبداعي.

وللوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة يجب تكوين وتهيئة بيئة ملائمة ومشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، فنجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود استخدامها وأنشطة العاملين في المؤسسة لبناء وتطوير المعرفة، كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، وإلى جانب أن تكون هناك قيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تسهل عمليات إدارة المعرفة. ومن ثم يمكن من تخزين ونقل وتطبيق المعرفة بشكل يضمن للعاملين تأدية مهامهم في جو تسوده علاقات جيدة ومختلف العناصر المساهمة في تشجيع السلوك الإبداعي للفرد، والذي يعتبر من أهم متطلبات المؤسسة وغايتها استقطاب الأفراد ذوي السلوك الإبداعي والمحافظة عليهم بمختلف أشكال التحفيز للعائد الكبير الذي يمنحه هذه الفئة من العمال للمؤسسة.

ومن أجل فهم ذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة

المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي وأثره في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة

إن الجزء الأصعب في تطبيق برنامج إدارة المعرفة هو تأمين الثقافة الصحيحة والمناسبة له، حيث تلعب دورا جوهريا في تقدم المؤسسات، فهي العقل المحرك للإدارة، لما لها من تاثير على سلوكيات الأفراد وخاصة سلوكهم الإبداعي وهذا ما ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في الإدارة وعلم الإجتماع باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي لها تأثير على سلوك العاملين وعلى الأداء العام للمؤسسة وسنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية بشكل عام وكذا أهميتها في المؤسسة.

أولا: مفهوم الثقافة

- إن جذر كلمة ثقافة هو من ثقف. ولهذا الجذر معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية:[1]

الأول: ثقف في القاموس المحيط: ثقفه: أي صادفهأو أخذه أو ظفر به أو أدركه. وبهذا المعنى جاء قوله تعالى" **فإما تثقفنهم في الحرب فشرد بهم من خلفهم لعلهم يذكرون**" الآية 57،سورة الأنفال[2]، وقال عز وجل " **واقتلوهم حيث ثقفتموهم وأخرجوكم والفتنة أشد من القتل ولا تقاتلوهم عند المسجد الحرام حتى يقاتلوكم فيه فإن قاتلوكم فاقتلوهم وكذلك جزاء الكافرون**" الآية 191، سورة البقرة،[3] وقال سبحانه وتعالى " **ملعونين أينما ثقفوا وقتلو تقتيلا**" الآية61، سورة الأحزاب[4].

---

[1] سمير أحمد مجادلة، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الاخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها**، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2009، ص 8.

[2] القرآن الكريم، سورة الأنفال،الآية 57.

[3] القرآن الكريم، سورةالبقرة الآية 191.

[4] القرآن الكريم ، سورة الأحزاب الآية 61.

والثاني: ثقف، يثقف، ثقفا: صار حاذقا، خفيفا، فطنا، ومنه: ثقف الكلام: أي حذفه وفهمه بسرعة، وثقف الولد: هذبه وعلمه، وثقفه تثقيفا: سواه، وثاقفه فثقفه: غالبه فغلبه في الحذق.[1]

- وورود جذر ثقافة في لسان العرب(ثقف) بمعنى: جدد وسوى، ورجل ثقف: أي رجل حاذق، وثقف الرمح: قومه وسواه.

أما الثقافة **اصطلاحا** فقد تعددت تعاريفها نذكر منها:

- يعتبر العالم الأمريكي **Edward Taylor** أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها تعريفا في كتابه "الثقافة البدائية" عام 1871، والذي ينص على أنها الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.[2]
- يعرف **Kroeber**بأنها مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، والعادات والتقنيات، والأفكار والقيم، والسلوك الذي تؤدي إليه.[3]

ثانيا: الثقافة التنظيمية

- يعرف **Harrison**: هي المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثقافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المؤسسة.[4]
- ويرى **Gibson et al** أن الثقافة التنظيمية هي شخصية المؤسسة ومناخها التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد من خلال جوانبها من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وانماط سلوكية مشتركة.[5]

---

[1] سمير أحمد مجادلة، مرجع سابق، ص 8.

[2] زهرة خلوف، **الثقافة التنظيمية بيم رهانات الانتماء وديناميكية الأداء– دراسة حالة جامعة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بولعيد، الجزائر، 2015، ص04.

[3] ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي– دراسة نظرية وتطبيقية–**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص107.

[4] سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص283.

[5] رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد4، الأردن، 2013، ص655.

- ويرى **ديشباني وبستر** أن الثقافة التنظيمية هي نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء في المؤسسة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المؤسسة.[1]
- كما تعرف كذلك بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.[2]
- ويضيف **Chuang et all:** بأن الثقافة التنظيمية هي نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المؤسسة، فالقيم المشتركة تعتبر أساسيا لقيام المؤسسة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المؤسسة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.[3]
- أما **Lunenburg:** فيرى أن الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون، ومن ثم تؤثر على قواعد السلوك والفعالية في المؤسسة.[4]
- كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.[5]

بناءا على ما تقدم نستنتج أن ثقافة المؤسسة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية هي:[6]

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد؛
- الخبرة التي تكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمرة مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛

---

[1] Bulent Aydin, Adnan Ceylan**, the role of organizational culture on Effectiveness**, Ekonomik A Management, 2009,P 36.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، ط 01، مصر، 2000، ص131.

[3] Y. chuang. R. church.and j. Zikic, Team performance Management, Organizational culture, group Diversity and Intra- group conflict, vol.10, No.1/2, 2004,pp 26-34

[4] Lunenburg.F.c, organizational culture- Rerformance Relationships: views of Excellence and Theary, national forum of educational and supervision journal, new york, vol 29, no 4, 2011, pp 10-11.

[5] مصطفى محمد أبو بكر، **الموارد البشرية–مدخل تحقيق الميزة التنافسية–**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص76.

[6] خيضر كاضم حمود وآخرون، **السلوك التنظيمي– مفاهيم معاصرة–**،دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص265.

- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

➢ **بالتالي يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة مجموعة من القيم والقواعد والمعتقدات والأعراف، التي تتكون لدى الأفراد نتيجة العلاقات بينهم وبين المؤسسة من جهة، ومع البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى، التي تؤثر على الأفراد وتوحد سلوكهم، وهذا ما ينعكس على فعالية المؤسسة وكفاءة قراراتها.**

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي وفي كونها تعطي للتنظيم هويته المحدد حيث يمكن التعرف على المؤسسة من خلال الافتراضات الأساسية والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل كما تكمن أهميتها في:[1]

يرى كل من الباحثان **Narayanan**و **Nath** أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية كما أنها تؤثر على القعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشرة.[2]

- يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:[3]

- بناء إحساس بالتاريخ (**History**): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والاشخاص البارزين في المؤسسة.
- إيجاد شعور بالتوحد**(Oneness)**: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء**(Membership):** وتتعز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرو من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء**(Exchang)**: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

[1] نجاة قريشي، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، الجزائر،2017، ص432.

[2] Zheng et al, linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management, journal of Business research, v63, 17,2010,p 765.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل** ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 296.

- ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة **HOME** على اعتبار أن الثقافة المؤسسة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحيد العائلي المترابط.

المطلب الثاني: خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية

لكل مؤسسة ثقافة تميزها عن غيرها، فكل مؤسسة تحاول تطويرها، وتتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص والعوامل المحددة لها بالإضافة إلى أنها تقوم بمجموعة من الوظائف التي تقوم بها.

أولا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة للمجتمع من ناحية، ومن خصائص المؤسسات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من مؤسسة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي:[1]

1- **الإبداع والمخاطرة**: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛

2- **الانتباه للتفاصيل**: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل؛

3- **التوجه نحو الناس**: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة؛

4- **التوجه نحو الفريق**: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد؛

5- **العدوانية**: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم؛

6- **الثبات**: درجة تأكيد فعاليات المؤسسة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:[2]

1- **الإنسانية**: حيث أن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة، ويرسم محتواها عبر العصور، حيث إنها تشكل شخصيته؛

2- **الاكتساب والتعلم**: حيث أنها ليست غريزة فطرية، وإنما مكتسبة من المجتمع المحيط فلكل مجتمع ثقافة محددة ببعد زماني وآخر مكاني؛

---

[1] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة– سلوك الفرد والجماعة–**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 326.

[2] نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، **الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر**، مجلة العلوم التربوية، القاهرة، العدد 03، 2013، ص 513.

3- الاستمرارية: حيث أن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، ويساعد على استمراريتها قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوزان؛

4- التراكمية: حيث يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها؛

5- القابلية للانتشار: حيث يتم انتقال العناصر الثقافية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ويتم الانتشار عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات؛

6- التغير: حيث تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات.

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها:[1]

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

ثالثا: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المؤسسة في أربع وظائف رئيسية وهي:[2]

1- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدركات تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

[1] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2002، الاسكندرية، ص 352.

[2] نجاة قريشي، مرجع سابق، ص 433.

2- تعزز الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ/ الإسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل. [1]

المطلب الثالث: مكونات ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية.

لايمكن فصل الثقافة التنظيمية للمؤسسة عن الثقافة السائدة في المجتمع وبالتالي فإن سلوك الفرد داخل المؤسسة هو نتاج السلوك في المجتمع إما سلبا أو ايجابا، فالثقافة السائدة في المؤسسة تتأثر أولا بمكوناتها وثانيا بمستوياتها وثالثا بأنواعها، وهذا ماسيتم التطرق له في هذا المطلب.

أولا: مكونات الثقافة التنظيمية

لقد أعطى الكتاب والباحثين عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي نذكر أهمها:

1- القيم التنظيمية: وهي التي تسمح لكل فرد من المؤسسة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والتي يسمح بتصور القرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيء في السلوكات.[2]

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص 331.

[2] بلال خلف السكارنة، **التطور التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، الأردن، 2009، ص373.

القيم التنظيمية تتمثل في مجموعة المعايير التي تحكم سلوك الفرد، أو الجماعة وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ، وأن هذه القيم هي التي تكون ثقافة المؤسسة وتزودنا عن اتجاه الأفراد.[1]

2- المعتقدات الثقافية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.[2]

كما أنها تتعلق بالحياة الاجتماعية في محيط العمل، ومن أهم المعتقدات التنظيمية نجد: أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.[3]

3- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.[4]

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة أو كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.[5]

5- الرموز واللغة: الرموز هي عبارة عن أشياء وأفعال، وأحداث أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو علمها، أو اسمها التجاري، المصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.[6] إن اللغة تعد من المكونات الهامة لثقافة المؤسسة فهي العامل الأساسي للتواصل والتحاور والتفاهم بين الأفراد العاملين سواء عن طريق الكلام أو إيحاءات الوجه أو

---

[1] Jean – Jacques Plughart, Master Strqtégie, Paris: édition Eska, 2009, p 306.

[2] كاظم حمود الفريجات وآخرون، **السلوك التنظيمي– مفاهيم معاصرة**–، دار الإثراء، الأردن، 2009، ص226.

[3] العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، 2005، الأردن، ص312.

[4] فاطنة بلقرع، مرجع سابق، ص57.

[5] رفعت عبد الحليم الرفاعي، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2005، ص 154.

[6] حسين حريم، **السلوك التنظيمي–سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال–**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص332.

الرموز وإشارات متفق عليها، كما أنها قدرة ذهنية تتكون من المعارف اللغوية، والمعاني والمفردات والأصوات والقواعد، ويكتسبها الفرد من خلال الاستعداد الفطري، ويدفعه إلى ذلك شعوره بالانتماء إلى المجموعة نفسيا واجتماعيا وحضريا، ورغبته في التعايش وتبادل المنافع والمصالح مع أفراد المجموعة.[1]

6- **الطقوس الاحتفالات**: وهي مجموعة من التقنيات والسلوكيات المنفصلة والمعيارية حيث تتصل الطقوس الرسمية بإجراءات العمل نفسها ولها هدف وظيفي يتطابق مع أهداف الإنتاج، أما الطقوس غير رسمية فتتمثل بالحفلات وغيرها.[2] لذا يمكن القول بأن الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين.[3]

7- **الأساطير والقصص**: الأسطورة هي تصوير دراماتيكي لأحداث خيالية تستخدم لشرح التغيير، وهي معتقدات غير مطروحة للاستفسار عن منافع محددة للتقنيات وسلوكيات محددة لا تدعم بحقائق واضحة. أما القصة فهي تصور لحدث واقعي وهو خليط من الحقائق والملابسات الإجبارية.[4]

8- **الأبطال**: الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها، ويقدمون دورا أنموذجا في الاداء والإنجاز لباقي أعضاء المؤسسة.[5]

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك أنماط متعددة للثقافة التنظيمية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وقد ذكر بعض الباحثين أن أنماط الثقافة تتعلق بثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة المهمة.أما **Wallach** فقد وضع تصنيف على أساس الاتجاه العام الذي تنميه الثقافة وقسمها إلى ثلاثة أنماط:[6]

---

[1] غضاب يمينة، **دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2018، ص 66.

[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 363.

[3] Steven L. MC Shame and Mary Ann von Glinow, Organizational behavior, Mc Graw Hill, USA, 2000,P247.

[4] بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 363.

[5] حسين حريم، مرجع سابق، ص 332.

[6] أبو حشيش بسام محمد، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 1، ص111.

1- **الثقافة البيروقراطية:** وفي هذه الثقافة تتحدد المستويات، فالعمل منظم وموزع متناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز هذه الثقافة بتوفر بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المغامرة المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصداقة، المساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة، والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

في حين يرى آخرون بأن هناك نوعين أساسيين من الثقافة المنظمية وهي:[1]

1- **الثقافة غير رسمية:** وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمغايير والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية ويشعر كل فرد بالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، فضلا عن الالتزام تجاه المؤسسة مما يؤدي إلى الولاء وتعزيز الضمان لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.

2- **الثقافة الرسمية:** ويستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمؤسسة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وأن الالتزامات التي تنشأ بين الاطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المؤسسة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح.

المطلب الرابع: ثقافة التنظيمية وأثرها في بناء إدارة المعرفة

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وانشطة العاملين في المؤسسة، التي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفاد ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفاعلة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس من

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 361.

داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، توقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.[1]

فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة يتطلب القيم الثقافية السائدة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الافكار ومساعدة الآخرين والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الاساسيات المهمة لبناء المعرفة، ولكن هذه العملية تواجه مشكلة عدم رغبة الافراد وذلك لأسباب على النحو التالي:[2]

- عدم توافر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة؛
- نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة؛
- عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها؛
- نقص تكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة المعرفية؛
- عدم وجود تخصيصات مالية كافية لإعداد البرامج التي تسهل عملية المشاركة المعرفة؛
- فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها وأن المؤسسة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهيل توليد المعرفة، فإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية تعمل على تسهل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وتعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحرجة والمهمة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وان التحري عن العلاقة التبادلية بينهما، أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.[3]

---

[1] بسام أبو حشيش، مرجع سابق ، 126.

[2] المرجع نفسه، ص127.

[3] سامي عبد الله المدان، **صباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية(أورانج)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 84، 2010، ص ص 115،116،

وفي دراسة أجراها الكاتبان **De Long**و**Fahey** على أكثر من 50 شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هناك اعتقادا سائدا ومؤكد بأن المعوق الاساسي في بناء واستمرار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية، وان المديرين الذين تمت مقابلتهم اعترفوا بأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.[1]

نظرا لما للثقافة التنظيمية من تأثير بالغ الأهمية في عملية إدارة وبناء المعرفة، فقد سعى عدد من المفكرين والباحثين إلى تحديد خصائص وملامح الثقافة التنظيمية الداعمة والمساندة لإدارة المعرفة. ويرى **Becerra-Fernadez و al** عام 2004 أن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تشتمل على الخصائص التالية:[2]

- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة؛
- دعم الإدارة العليا في جميع المستويات لإدارة المعرفة؛
- وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة؛
- تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.[3]

المطلب الخامس: أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

تعد الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية لطبيعة الممارسات الإبداعية في أي مؤسسة، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، فالقيم والمعتقدات المكونة للثقافة التنظيمية تعد مدخلا مهما لصناعة القرار وتقييم البدائل في المؤسسات المعاصرة، كما أنها تعد بديلا عن المداخل التقليدية لصناعة القرار والتي تركز على توليد البدائل والموازنة بينهما بغض النظر عن القيم

[1] حسين حريم، رشاد الساعد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية –دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني–**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، الأردن، ص231.

[2] المرجع نفسه، ص231.

[3] محمد فلاح، تحديات إدارة المعرفة، تم الإطلاع علية في 14جويلية 2018، على الساعة 10:05 على الموقع:http://mohammedflah1991wordpress.com

التنظيمية المتضمنة في الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، ومن هنا فإن تأثير الثقافة التنظيمية يظهر في التحول من التفكير المتمركز حول البديل إلى التفكير المتمركز على القيمة، الذي تهتم بإبداعات الفرد وتوليد بدائل جديدة يتعامل معها على أنها فرص للقرار، تتيح له توظيف المعلومات المتاحة في الكشف عن الأهداف غير الظاهرة للمؤسسات.[1]

ويحاط الفرد بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه الوظيفي من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه ورغم تعدد وتشابك هذه المتغيرات إلا أنها في الغالب تتبع من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحيط بالفرد عند أدائه لوظيفته، فالثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم ومعتقدات تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الفرد وإبداعه وإنتاجيته في مجال العمل.

فالثقافة التنظيمية تمثل نقطة البداية الحقيقية لإثارة الدافعية وتحريك السلوك نحو الأداء المثمر والإبداع، وهناك ثلاثة عناصر أساسية يعد وجودها شرطا ضروريا لوجود مناخ تنظيمي مشجع وداعم للتوجهات الإبداعية:[2]

- تبني المؤسسة للقيم والمبادئ التي تنمي الاتجاهات الإبداعية وإعلانها لمختلف العاملين بها؛
- صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب ووسائل تغرس الإبداع منهجا لكل العمليات والنشاطات الوظيفية؛
- ابتداع النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بها وحرصهم على تنظيمها.

وبناء على ما سبق فإن للثقافة التنظيمية تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك المرؤوسين وقدراتهم الإبداعية، وأن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المؤسسات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم ومعتقدات وسلوكيات أكثر من أي عامل تنظيمي أخر، ومن هنا فإن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الرابحة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر من معتقدات وسلوكيات

[1] ماهر أحمد حسن، عمر محمد محمد، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط**، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 28، العدد2، 2012، ص 301.

[2] المرجع نفسه، ص 302.

وممارسة جميع العاملين والقيادات الإدارية بالمؤسسة، ولكي تصل المؤسسة إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسباتها الاعتبارات التالية:[1]

- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين؛
- أن تضع نماذج لتطوير المؤسسة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور؛
- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة...إلخ.
- أن توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات؛
- أن تدعم القيادات الإدارية والجهات المسئولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل- لو تحقق- سيكون خطوة لنجاحات قادمة؛
- احترام وتشجيع تنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مع الأمور التي تنمي القدرة الإبداعية وتفجر الطاقات الابتكارية المكبوتة لدى العاملين؛
- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، مع إعطاء الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا.

أما من وجهة نظر الباحثة فإن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير جدا في تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للعاملين في أي مؤسسة لما لها من تأثير كبير وواضح في توليد مناخ وبيئة عمل مناسبة تمكنهم من تقديم أفكار ومنتجات جديدة خارجة عن نطاق المألوف والتي يتم من خلالها إحداث تطور وتقدم المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية ، هذا ما يمكننا من القول بأن الثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط في السلوك الإبداعي بل تؤثر على كافة العمليات الإدارية داخل المؤسسة مما تمكنهم من الاستمرار والبقاء والبحث عن الأداء المتميز.

[1] ماهر أحمد حسن، عمر محمد محمد،مرجع سابق، ص 303.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة في المؤسسات تتطلب نمط غير عادي من القيادة، حيث يعتبر هذا الأخير أهم العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي في المؤسسة ويتبع ذلك في الأساس من أثر القائد الذي يتمكن من قيادة الآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والإنتاجية في المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية.

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية لابد من الإشارة إلى مفهوم القيادة بشكل عام ولو بصفة مختصرة

أولا: تعريف القيادة

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا كلمة قيادة **Leadership** مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) لان الفعل اليوناني المقابل لكلمة **Archein** في اللغة الإنجليزية (الأرخون) ويعني الحاكم الأول في أثينا القديمة والذي يعد الرجل الاول في الدولة.[1]

- وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قادة، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من الخلف، ويقال أقاده بمعنى أعطاه إياها لقودها، زمنها الانصياع بمعنى الخضوع، زمنها قادة هو جمع قائد.[2]

أما القيادة **اصطلاحا**:

- فهي العملية التي تتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من خلال دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محدودة.[3]

---

[1] باسم عباس كريدي، **الانماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي –دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد–**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، 2010، ص 25.

[2] ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2000، ص315.

[3] فؤاد الشيخ وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994، ط04، ص185.

- إن القيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الاداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافآت الأداءالمتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.[1]
- يشير **Ordway Tead** إلى أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.[2]
- يعرفها **Pfiffner Presthus** بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآتية.[3]
- في حين عرفها باس **Bass**بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.[4]

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية.

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء بموضوع القيادة فلا تزال لغزا مميزا وموضعا غامضا، ولا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن سنحاول ذكر بعض التعاريف للقيادة الإدارية.

- عرفها **Michael J.Stahl** أنها القدرة على التأثير في الناس من أجل تحقيق الأهداف، فهي الفن أو العملية التي يتم من خلالها التأثير عل الأشخاص لبذل مجهودات من أجل تحقيق الأهداف الجماعية وبطريقة طوعي[5].
- وتعرف أيضا على أنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس وإخلاص.[6]
- كما يعني مفهوم القيادة الإدارية القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين.[7]

---

[1] أفنان عبد علي الأسدي، **أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية–بحث تحليلي لراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف الأشرف**– ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، 2014، ص206.

[2] خالد عبد الوهاب الزيدين، **القيادة الإدارية وتطور منظمات التعليم العالي**،، دار الأيام للنشر، 2013، الأردن، ص41.

[3] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، عمان، ص98.

[4] محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية**، دار المسيرة، عمان، ط03، 2015، ص57.

[5] ربيع المسعود، **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية–دراسة حالة بنك البركة**–، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص56.

[6] على محمد منصور، **مبادئ الإدارة**، ط01، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 211.

[7] خيضر كاظم وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، دار إثراء، الأردن، ط01، 2009 ، ص237.

- وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.[1]
- عرفها **Harold** أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم برغبة واضحة لتحديد محددة.[2]
- ويعرفها **عبد الكريم درويش وليلى تكلا** بأنها: القدرة التي يستأثر بها القائد على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف ذاته.[3]
- هي عبارة عن عملية توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف القيادي على تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد والمجموعات ممثلة بالإدارات والأقسام.[4]
- **بناءا على ما سبق فيمكن القول بان القيادة الإدارية هي عملية التأثير بين القائد (المدير) والجماعة التابعة له (المرؤوسين) في المؤسسة، والتي تأثر في نشاطات الأفراد وتوجيه سلوكاتهم، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة للأفراد والمؤسسة.**

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية والعوامل الأساسية التي تتطلب القيادة في المؤسسة.

تتسم البيئة التي تعمل فيها المؤسسات بالتغير السريع بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة مما يستوجب وجود قيادة فعالة لمواكبة هذا الركب ما يعطي للقيادة أهمية كبيرة في المؤسسة وهذا ما دعانا لنتاول هذا المطلب.

---

[1] زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية القيادية**، ط01، دار البداية، عمان، 2008، ص26.

[2] حيدر علي حيدر، **الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان 26-27، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، مصر، بدون سنة، ص46.

[3] ظاهر محمود كلالدة، **القيادة الإدارية** ، دار زهران للنشر والتوزيع،ط1، 2010، الأردن، ص 18.

[4] نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، أثر **أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 6، 2017، الجزائر، ص 94.

أولا: أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذكر الكثير من رجال الفكر الإداري إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة المؤسسات للقيادة الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة وفق متطلبات الظروف وعليه فأهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يلي: [1]

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ انهم الرأسمال الاهم والمورد الأعلى؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

كما أن القيادة حظيت باهتمام بالغ من قبل المؤسسات وذلك عن طريق الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري وتشكل القيادة أهمية بالغة في المؤسسة من خلال:[2]

- تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لها أمور تستدعى مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.
- كما تؤدي القيادة دورا بارزا في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها وهي ليست مقتصر على القادة بحكم وظائفهم، بل إنها قد تظهر بين أفراد المجموعة تبعا لتغيير المواقف والادوار، وقد تنقل القيادة من يد القائد الرسمي إلى يد أتباعه في المجموعة عن طريق ما يقدمونه من إبداع ويمارسونه من أدوار فاعلة.

[1] محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر،ط01، 2008، عمان، الأردن، ص66.

[2] خالد عبد الوهاب الزيدين، مرجع سابق، ص39.

- كما يمكن القول بأن أهمية القيادة تكمن في قدرتها على مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاهداف التنظيمية وتطوير السياسات، الاتجاهات وحل المشكلات التي تعاني منها المؤسسات وتحديد معايير الاداء الناجح والمتميز للمؤسسة؛[1]
- وتتجسد أهميتها أيضا في مراجعة أداء العمل وتصرفات العاملين وتوافر المناخ تنظيمي يشجع على الإبداع وتحفيز العاملين .

ثانيا: العوامل الأساسية التي تتطلب وجود القيادة الإدارية في المؤسسة:

هناك مجموعة من العوامل التي تحتم على المؤسسة وجود قيادة فعالة لتمكنها من مواكبة التغيرات الموجودة في بيئتها. [2]

1- عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن انحراف تصميم المؤسسة الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة عن الموقع العلمي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالية لمعالجته.

2- تغيير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغيرات في المؤسسة لتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.

3- المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية: إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يتضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.

4- حركية المؤسسة: المؤسسة تميل إلى التوسيع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها.

---

[1] هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي– دراسة تحليلية لآراء عينة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية–**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، 2013، ص 34.

[2] سهيل أحمد عبيدات، **القيادة –أساسيات، نظريات، مفاهيم–**، عالم الكتاب الحديث، ط01، مصر، ص ص 19-20.

المطلب الثالث: عناصر وأنماط القيادة الإدارية

تعددت أنماط القيادة الإدارية وذلك حسب أسلوب القائد والموقف الذي يكون فيه، ولكي تكتمل العملية القيادية في المؤسسة لابد من توافر مجموعة من العناصر وهذا سنحاول ذكره في هذا المطلب.

أولا: الأنماط القيادية:

لقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القائد وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه إلى ثلاثة أنماط:

1- القيادة الديمقراطية: ويطلق على هذا النمط مسميات أخرى مثل القيادة الإنسانية، التعاونية، التشاورية وتهدف القيادة الديمقراطية إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.[1]

ويتمثل هذا الأسلوب في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذي ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، وقد وجد عموما أن هذه القيادة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون ومضاعفة طاقة الإنجاز وتشجيع روح المبادأة والقدرة على الخلق والإبتكار. وبذلك فالقيادة الديمقراطية تقوم على احترام شخصية الفرد وعلى حرية الاختيار والإقناع والتشاور عند اتخاذ القرارات النهائية دون التسلط واقتراح الحلول دون إملائها على الآخرين. وتركز هذه القيادة على تحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ إنتاجية عالية وفي ذات الوقت تركز تلبية حاجات الأفراد العاملين الخاصة وتنمية الاتجاهات الإيجابية عندهم نحو العمل والزملاء والمسؤولين.[2]

---

[1] عطا الله بشير عبود النويقة، **أثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية –الأردن–**، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد01، الأردن، 2015، ص49.

[2] راضية يوسفي، أمال يوب، **أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين–دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة–**، مجلة دفاتر بوادكس، الجزائر، العدد 09، 2018، ص ص 08-09.

2- القيادة الأوتوقراطية: يعرف هذا من النوع من القيادة بأسماء مختلفة الفردية، الدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادي.[1] وتعتبر عملية اجتماعية تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض أن درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين وأنه يعلم ما يجب عمله موجها إلى تحقيق الأهداف التي قررت من قبله.[2]

3- القيادة الحرة: في هذا النمط يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك سيجعله محبوبا لديهم أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة، ويتسم هذا الأسلوب بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يتسم جو العمل بعدم الجدية ويطلق علها أحيانا القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل (نقيض القيادة الأوتوقراطية)، كما تتميز بضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام. وتتميز أيضا باتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد المهام بطريقة عامة وغير محددة لأن في ذلك حرية للمرؤوسين في ممارسة أعماله.[3]

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية

هناك عناصر جوهرية للقيادة الإدارية يمكن إجمالها فيما يلي:

1- القائد: يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة بإعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين، ويعرف القائد بأنه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة[4]، كما يقول دراكر أن التعريف الوحيد القائد أنه شخص له تابعون.[5]

يمكن القول أن هناك بعض الصفات التي أجمعت عليها معظم الدراسات المتداولة في الفكر الإداري المعاصر والتي يشترك بها القادة، ومن أبرزها ما يلي:[6]

---

[1] عطا الله بشير عبود النويقة، مرجع سابق، ص49.

[2] باسم عباس كريدي، مرجع سابق، ص49.

[3] راضية يوسفي، موسى بخاخشة، مرجع سابق، ص 04.

[4] علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010، ص16.

[5] محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، ط01، القاهرة ، 2005، ص.227

[6] عاكف لطفي الخصاونه، حمدان رشيد الجمال، **نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي– دراسة مقارنة–، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 30، بغداد، 2012، ص ص 106، 107.

- **المرونة:** أي أن تكون الشخصية القيادية سريعة المرونة والحيوية والحركة في التعامل مع المواقف والمستجدات؛
- **الأخلاق:** التمسك بالقيم والاخلاق والانضباط النفسي وحسن السلوك؛
- **الإبداع:** القدرة على الإتيان بما هو جديد وغير مألوف وخلق الإبداعات من خلال الآخرين؛
- **التعلم:** أي الاستفادة من التجارب والخبرات التي يقوم بها بنفسه وما يقوم به الآخرون حتى تكون له عبرة في المستقبل؛
- **المسؤولية:** الإحساس بالمهمة وحمل المسؤولية والسعي على تحقيق الهدف والمحافظة على الآخرين ومصالحه وكأنها مصلحته؛
- **القوة:** امتلاك القوة والقدرة على التأثير في الآخرين؛
- **العمل مع الآخرين:** أي تقبل الآخرين والقدرة على التعامل مع مختلف الأفراد باختلاف الصفات والشخصيات والثقافات، والقدرة على العمل بروح الفريق الواحد واحتواء الآخرين؛
- **صاحب قرار:** أن يكون قرار مدروس مبني على الدراسة والتحليل والمنطق والواقعية مستمدا ذلك من خبراته وتجاربه السابقة؛
- **الثقة بالآخرين:** ان يكون قادر على غرس الثقة المتبادلة ما بينه وبين المرؤوسين من منطلق أن الأهداف لا تتحقق إلا من خلال الآخرين والعمل المشترك؛
- **الاحتواء:** أن يكون القائد قادرا على احتواء الآخرين والقدرة على التحمل وكسب وجهات النظر المختلفة والتعامل معها بصدر رحب أومن منطلق أبوي، أي كتعامل الأب مع أبناءه.

وتجدر الإشارة إلن هناك فرق بين المدير والقائد:[1]

- ✓ **المدير:** رجل يؤمن بدستور المؤسسة أو لائحتها، يبدأ عمله من وضع الخطة، وينتهي عند التنفيذ، مرورا بإعطاء الأوامر والمتابعة والإشراف، ولا مانع عنده في إفناء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل، واعتماد القرارات، ومؤشره هي النتائج الموجهة.
- ✓ **أما القائد:** فهو رجل مبدع، تستطيع ان تقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمه وحالتها بعد مقدمه، ماهر في وضع الخطة والرؤية، ماهر في تنفيذ تلك الرؤية، متميز في إزكاء روح الحماسة والتحفيز في موظفيه

[1] علي عبد الرحمان محمد مرعي، **مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمى إدارة الحسنية التعليمية–محافظة الشرقية–**، مجلة كلية التربية، العدد 15، جامعة بورسعيد، 2014، ص410.

وزملائه، يتواصل مع الآخر بشكل مبهر، مرن تجاه المشكلات، يستطيع التغلب بسهولة ويسر ملحوظين، يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء، يهتم بالجانب الإنساني، ويحبون العمل معه مهما كان مرهقا.

وحسبما أوردت مجلة فورتشن فإن هناك اختلافا جوهريا بين المدير والقائد المبدع يمكننا وصفه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): بين الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
يدير العمل المكلف به.	يبدع ويجدد وتتميز في اي عمل يقوم به.
يعمل على استمرار عجلة العمل.	ينمي ويطور ويبحث دائما عما يفيد العمل.
يدير فريقه معتمدا على قوته وسيطرته الوظيفية.	يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته.
يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة.	يفعل الأشياء الصحيحة.

المصدر: علي عبد الرحمان محمد مرعي، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسنية التعليمية-محافظة الشرقية-، مجلة كلية التربية، العدد 15، جامعة بورسعيد، 2014، ص410.

2- الأتباع (المرؤوسين): أن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه، إذ أن هناك شيء كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للمرؤوسين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها المرؤوسين وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي، فالفرد الأقدر تكيفا هم الاكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لأفكارهم وفلسفتها والأكثر إدراكا لأهدافها ومراميها.[1]

3- قوة التأثير: لا يمكن إنجاز القيادة بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد، ويقصد بالقوة قدرة القائد على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه.[2]

[1] بنوناس صباح، **أثر انماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي –دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة-**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص 66-67.

[2] المرجع نفسه، ص 67.

4- تحقيق الأهداف المرغوبة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة، فعملية التأثير عملية تعاونية لتحقيق الأهداف، وهي نتيجة مجهودات القائد في توجيه الجماعة ورضا افرادها عن هذه المجهودات، وهي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة له وللجماعة،كما أن تحقيق أهداف أفراد الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجاتهم، لأن القيادة تمثل إشباع الحاجات.[1]

5- عملية التنسيق: إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي. [2]

المطلب الرابع: القيادة الإدارية وأثرها في إدارة المعرفة.

تشهد المؤسسات الدخول في عصر المعرفة مما يتطلب أن يتحول العاملين إلى عمال المعرفة لذا فإن قيادة وإدارة هؤلاء العاملين بكفاءة وفاعلية هي أحد التحديات التي تواجه قيادة المؤسسات. إن القيادة أحد أهم العوامل التي تؤثر في طريقة تعامل المؤسسة مع إدارة المعرفة، فالقيادة بسلوكياتها تشمل على تحفيز العاملين، وتشكيل أهداف المؤسسة، وبناء روح الجماعة والتأسيس للثقافة التنظيمية وإعادة تشكيلها بما يتةافق مع أهدافها وقيمتها من وقت لآخر. فبدون القيادة التي تتصرف كنموذج يحتذى به، فإن العاملين لن يكونوا محفزين للمشاركة في برامج وعمليات إدارة المعرفة.فالقيادة تخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمؤسسة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، وغرس مهاراتهم المعرفية ضمن مستودعات وقواعد بيانات المعرفة للمؤسسة لتصبح متاحة للجميع وتمكن العاملين حال احتياجاتهم لها من الوصول السريع إليها، ولعل عمال المعرفة بحاجة إلى أمرين هما التعلم الرسمي للعاملين ومواصلة التعلم والتدريب أثناء الحياة الوظيفية لتجديث هذه المعارف. فالتحدي الذي يواجه المؤسسات هو تطوير قدرات الآخرين وتعليمهم وتدريبهم على اكتساب المعرفة اللازمة وتبادلها فيما بينهم. ومن المعلوم أن المعرفة هي مصدر الشعور بالقوة وبالتالي يميل بعض العاملين لعدم البوح بها، ومن هنا تلعب القيادة دورا هاما في بناء الثقة بإظهار الاهتمام، والوفاء بالوعود، وممارسة العدالة، لأولئك

[1] زرقط بولرباح، حران العربي، **أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، 2017، ص ص 239-240.
[2] المرجع نفسه، ص 240.

الذين يشاركون بفعالية بالمعارف التي يمتلكونها مما سيؤدي إلى زيادة كمية المعارف المتدفقة بين الأفراد والوحدات وفرق العمل في المؤسسة، ومن جانب آخر فالقيادة تشجع على التجريب وحرية التعبير وتعمل على توفير المصادر المختلفة للعاملين، وتفويض الصلاحيات مما يساهم في سرعة التحول إلى ما يسمى بالمنظمات المتعلمة، إن عمليات إدارة المعرفة لا تدار بالطرق التقليدية التي تتصف بالرقابة الشديدة وبالتحكم غير المبرر بالمعلومات، بل على العكس تحتاج إلى مداخل حديثة للقيادة تشجع العاملين على التجريب، وتزويدهم بالمصادر اللازمة، وتفويض الصلاحيات، والاحتفال بنجاحاتهم والاحتفاظ بهم، على خلاف القيادة غير الأخلاقية وغير المؤهلة فهي تعمل على تآكل جسور الثقة الموجودة بين العاملين، إن القائد يتحدى الوضع الراهن ويعمل على خلق رؤية مستقبلية مشتركة، ويلهم العاملين على فهمها ومعرفة كل عامل دوره ومساهمته في تحقيقها. كما أن القيادة تشجع على العمل الجماعي، وإعادة التفكير بالإفتراضات الأساسية المسلم بها، وأخذ المخاطر الذكية، والنظر للمشكلات من زوايا عديدة مما يعمل على تجاوز الحدود التي تعيق تعلم ومشاركة العاملين بخبراتهم داخل المؤسسة.[1]

المطلب الخامس: أثر القيادة الإدارية على السلوك الإبداعي

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة بأن هناك تفاوت في أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على دراسة تبني طرائق وأساليب جديدة في العمل وأن عملية السلوك الإبداعي تمر بمراحل تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحليلها إلى عمل إبداعي فإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه العالمين والوسائل المتاحة لهم ومن هنا تنطلق فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق القيادة الفاعلة [2]

ولأن القائد يؤثر في سلوكيات الآخرين من خلال السلطة الرسمية الممنوحة له التي تتمثل باستخدامه أسلوب الثواب والعقاب، أو تحديد مهام مرؤوسيه ووضع وصيغة الأهداف العامة ومتابعة سير المهام المنوطة

[1] محمود عبد الرحمان الشنطي، **دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة –دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة–**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 03، 2017، ص ص 422، 423.

[2] رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات العسكرية الطبية العسكرية في محافظات غزة**، رسالة ماجستار، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 92.

بكل شخص والتأكد من تحقيق تلك الأهداف[1]، فإن القائد الفعال لكي ينجح باعتباره قائد فاعل في مجموعة وينجح في عمله بصفته مسؤول عن مؤسسته وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره مواطنا فعليه اعتماد سلوك إبداعي جيد يتوافق مع خطة عمله وأن يمر في دورة سلوك الإبداعي التي تتمثل في التخطيط والتنفيذ والتقويم فإن التخطيط.

تعتبر القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها، أصبح لازما علينا البحث باستمرار عن قيادة فعالة لإحداث التطوير والتغيير في تلك المؤسسات. حيث كانت ومازالت القيادة شيئا مهما في الحياة لجميع البشر قديما وحديثا، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة، ونظرا لأن القيادة إحدى جوانب العلاقات الإنسانية التي تجدر بنا الاهتمام بها ودراستها ومحط بحث، فقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث من أجل دراسة هذه الظاهرة في مجالات الحياة مثل كيفية ظهور القادة والأساليب القيادية التي يستخدمونها، كما أن التطور التكنولوجي أدى إلى كثير من التغيرات سواء على مستوى المؤسسات أو المجتمع، فالإستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الأعمال تتغير باستمرار، لتواكب التكنولوجيا الجديدة والحضارة والهياكل التنظيمية لابد أن تتوافق هي الأخرى كما وأنه من الملاحظ أن أي تغيير في المؤسسة كبيئة داخلية لابد أن يتوافق مع التغيير في المجتمع كبيئة خارجية إن كل ما يتطلب قيادة ذات رؤية رشيدة وفاحصة هذه الرؤية تتوافق مع السلوك الإبداعي والتفكير الخلاق الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمر في المؤسسة، ويعد مستوى فاعلية القيادة في المؤسسات عنصرا مهما في ازدهار واستمرار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، إن كبر حجم المؤسسات وتشابك العمليات الإدارية، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية في هذه المؤسسات، يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية

[1] سامي عبد العزيز عامر أبو الخير، **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم**،رسالة ماجستار، قسم أصول التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2013، ص 65.

ومتفهمة.[1] ومنه تتأكد أهمية السلوك الإبداعي للمؤسسة وضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لإحداث عملية الإبداع بين العاملين.[2]

ويعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في اكتساب المهارات في المؤسسة، وينبع ذلك من خلال تأثير القائد في سلوكيات عماله، باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب، وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي.

وكشفت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي غير فعالة على البيئة الديناميكية، وتعيق تدفق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها.[3]

ونخلص في الأخير أن هناك أثر كبير للقيادة في دعم السلوك الإبداعي للعاملين حيث تعتبر القيادة بصفة عامة والقائد الفعال بصفة خاصة له دور كبير في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي للعاملين ويكون ذلك من خلال زرع الثقة فيهم وتشجيعهم على مشاركة أفكارهم والتخلص من كل أنواع الخوف لديهم في المؤسسة وبتالي تشجيعهم على تطوير سلوكهم الإبداعي وتفجير قدراتهم للارتقاء في عملهم وتطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم.

ومن وجهة نظر الباحثة يمكن القول بأن المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها فيجب على قيادتها والعاملين بها ضرورة التفكير في التخلي على المنهج التقليدي، الذي يقوم على المحاولة والخطأ واتباع المنهج الإبداعي.

وللقادة دور كبير جدا في التأثير على سلوكيات مرؤوسيهم من خلال مجموعة من الممارسات التي تساعدهم على كل سلوك مبدع وذلك من خلال تحفيز وتشجيع العاملين على الإتيان بأفكار جديدة وتقديم الدعم المعنوي والمادي لهم وتشجيع التنافس بين العاملين ودفعهم إلى العمل بروح الجماعة ونشر ثقافة تقبل الآخر، حتى نرتقي بأداء العاملين والمؤسسة والعمل على تنمية كل سلوك مبدع دون أي الخوف ولا إكراه على العمل وتنمية الثقة بالنفس وتوفير بيئة آمنة تعمل على تشجيع وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

---

[1] سيف الدين جلال رشوان همد، **أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين– دراسة عينة البنوك السودانية–**، رسالة ماجستار، إدار أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016، ص56.

[2] رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، مرجع سابق، ص 92.

[3] سامية زيتوني، مرجع سابق، ص122.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وأثرها في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي

تمثل التكنولوجيا متطلبا حيويا من متطلبات إدارة المعرفة وأهم محدد لها، فالمؤسسات التي تسعى للبقاء والحفاظ على كينونتها لابد لها أن تحاول توظيف التكنولوجيا بأحسن شكل ممكن؛

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات العلمية الشائعة الاستخدام في الوقت الحاضر وله مدلولات علمية مختلفة لذلك، وقبل التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والخصائص المميزة لها وجب تقديم مفهوم التكنولوجيا أولا.

أولا: تعريف التكنولوجيا

تم تعريف التكنولوجيا **Technology**على أنها مكونة من جزئين أحدهما Techno والذي يعني التطبيق أو الأسلوب العلمي والثاني **Logy** أي العلم. وعند دمج الجزئين معا يكون مفهوم التكنولوجيا هو العلم التطبيقي أو الطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي[1]، ويترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية بتقانة أو (تقانات)، والتقانة من المفاهيم التي شهدت تطورا منذ منتصف القرن العشرين كونها مجموعة الأدوات والأساليب التي تستخدم كمعدات ضرورية تساهم في توافر البيانات وتوظيف المعلومات التي تسهل طرائق العمل.[2]

- يعرف المعجم **Webster** التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفر كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم، أما التقني كما يوردها المعجم ذاته بأنها أسلوب او طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لإنجاز غرض منشود.[3]

---

[1] خلود عاصم، محمد ابراهيم، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد، 2013، ص 232

[2] رجاء جاسم محمد، **دراسة دور تقانة المعلومات في تحسين جودة المنتج –دراسة تطبيقية في شركة الخياطة الحديثة–**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 79، 06.

[3] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط01، الإسكندرية، 2009، ص 13.

- في حين أشار آخرون إلى أن التكنولوجيا بأنها التنظيم والاستخدام الفعال والمؤثر لمعرفة الإنسان وخبرته من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية وتوجيه الاكتشافات والقوى المحيطة لغرض تطوير الأداء.[1]

ثانيا: تعريف تكنولوجيا المعلومات

برز مصطلح تكنولوجيا المعلومات بداية الخمسينات إشارة إلى استخدام حاسبات إلكترونية في ميدان الأعمال الإلكترونية والخاصة على حد سواء.

- ينظر لتكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة من الأدوات التي تساعد بالعمل مع المعلومات في إنجاز المهام المتعلقة بمعالجة المعلومات، وهذه الأدوات تتضمن المفردات ذات الصلة بالحاسوب، والتطبيقات ذات الأوساط المتعددة التي تساعد في رؤية، وسماع، وقراءة موضوعات مختلفة، والإنترنت الذي يساعد في إيجاد المعلومات عبر العالم، والاتصال بالآخرين في كل مكان.[2]
- ويعتبرها البعض بأنها عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب والطابعة والانترنت والمساحات الضوئية والاجهزة الخلوية وغيره من الوسائل في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها بسرعة ودقة كبيرة من اجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات.[3]
- تعرف منظمة **Unesco** تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها.[4]
- ويرى آخرون أن تكنولوجيا المعلومات هي الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة وكذلك جعل هذه

[1] عبد الفتاح جاسم زعلان، **أثر تكنولوجيا الإنتاج في أداء المنظمة –دراسة ميدانية في شركة كربلاء لإنتاج المشروبات الغازية–**، مجلة أهل البيت، جامعة بغداد، العدد 10، ص 201.

[2] غسان قاسم داود اللامي، **تجليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات–دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية–**، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد، 2013، ص07.

[3] خضر مصباح إسماعيل طيطي، **أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، الاردن، 2010، ص ص22-23.

[4] رياض عبد الله الخوالدة، محمد فالح الحنيطي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية**، دراسات العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 35، العدد 02، 2008، الأردن، ص 321.

المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وايصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلة والدقة التي تتطلب أعمال وواجبات الإنسان المعاصر.[1]

- تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة المجالات المعرفية من علمية وتقنية وهندسية وإنسانية واجتماعية، والإجراءات الإدارية والتقنيات المختلفة المستخدمة، والجهود البشرية المبذولة في جمع المعلومات المختلفة وتخزينها ومعالجتها ونقلها وبثها واسترجاعها، وما ينشأ من تفاعلات بين هذه التقنيات والمعارف والتي يتعامل معها الإنسان بكافة حواسه وإدراكاته.[2]
- أو هي عبارة عن تلك الأنظمة والأجهزة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لإيصال المعلومات وتقديمها إلى الجهات المستفيدة بأقل جهد وأسرع وقت وأيسر السبل، أو هي مجموعة الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومات، معالجتها، استرجاعها، طباعتها ونقلها بشكل الكتروني سواء كانت على شكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب، ومن هذه الادوات الحاسوب والطابعة والاقراص وشبكات الاتصال وغيرها الكثير من الأدوات.[3]
- كما تضم كل نظم وأدوات الحاسوب التي يتعامل معها الإنسان والرموز المختلفة وكذا المعارف او القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعليم والذكاء وبذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني من بيانات ومعلومات ومعرفة عليه يوجد أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات.[4]
- **ومن خلال ما سبق يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها عبارة عن خليط من الأدوات التقنية والأجهزة الحديثة والمتطورة التي تسمح باستقبال البيانات وخزنها ومعالجتها بشكل دقيق وسريع واسترجاعها وذلك بأقل جهد وتكلفة وايصالها إلى مستخدميها لاستخدامها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والمكان المناسب.**

---

[1] رحمان محمود شحاذة وآخرون، **دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمة المصرفية– دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد فرع ديالي–**، مجلة جامعة جيهان اربيل العلمية ، اصدار خاص، العدد 02، 2018، ص 125.

[2] بن الدين أمحمد، **أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات بولاية أدرار**، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، العدد30، ص 190.

[3] عطا الله أحمد، سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2009، ص88.

[4] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناجم، عمان، ط01، 2006، ص ص20 -21.

ثالثا: خصائص تكنولوجيا المعلومات

هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها تكنولوجيا المعلومات ومن أهمها:[1]

1- تقليل الوقت: يمكن القول أن من مميزات التكنولوجيا أنها تجمع كل الأماكن الإلكترونية وتجعلها متجاورة. وخير مثال على ذلك الشبكة العنكبوتية للانترنت التي تسمح لكل منهم للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة في وقت قصير بغض النظر عن الموقع الجغرافي؛

2- رفع الإنتاجية: إن استعمال تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال وجيد سيحتم لا محال من رفع نسبة الإنتاجية؛

3- المرونة: العديد من يستخدم تكنولوجيا المعلومات وهذا لتعدد احتياجاتنا لها، فاستعمال الكومبيوتر كأبسط مثال على هذا. حيث أصبحنا نستخدمه يوميا في حياتنا العملية، فهو أنه يعطي الإنتاج كفاءة مرتفعة وقدر أكبر من المرونة مقارنة مع الاستخدام الوسائل التقليدية المحدود؛

4- الأتمتة La Miniaturisation: وهذا يعني الأقل تكلفة والأسرع زمنيا وأصغر حجما، من أهم خصائها التميز بالسرعة في التحسين المستمر وحجم سعة الذاكرة.

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهمها:[2]

1- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن-إلكترونيا- متجاوزة؛

2- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة؛

3- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام ؛

4- الذكاء الاصطناعي: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطور المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛

---

[1] فيصل مدلس، محمد عنو، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير أدوات معالجة المعلومات**، مجلة الحوار الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، 2018، ص303.

[2] سعاد بومايله، فارس بوباكور، **أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الإقتصاد المناجمنت، العدد 03، مارس 2004، ص205.

5- **تكوين شبكات الاتصال**: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى؛

6- **التفاعلية**: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن ان يكون مستقبل ومرسل في نفس الوق، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الانشطة؛

7- **اللاتزامنية**: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛

8- **اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم؛

9- **قابلية التوصيل**: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم فيه الصنع؛

10- **قابلية التحرك والحركية**: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال...؛

11- **قابلية التحويل**: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخ، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال؛

12- **اللاجماهرية**: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك،كما يسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة؛

13- **الشيوع والانتشار**: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن؛

14- **العالمية**: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى

سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات وأسباب التوجه لها

أدى التطور الهائل لتكنولوجيا وتوسع مجالات استخدامها من حيث اتاحة الكم الهائل والدقيق من المعلومات بطرق اتصال سريعة وبتكلفة منخفضة إلى الحصول على المعرفة هذا ما أدى إلى تعاظم أهمية تكنولوجيا المعلومات مما دفع إلى ضرورة التوجه لها وهذا ما ستحاول التحدث عنه في هذا المطلب.

أولا: أهمية تكنولوجيا المعلومات

تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات من كونها تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مميز، فالمؤسسة الناجحة تلك التي تستطيع الموازنة ما بين كثرة المعلومات وندرتها فتكنولوجيا المعلومات تساعد المؤسسات في إيجاد فرص جديدة للعمل،[1] وتكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في:[2]

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال الثروة الرقمية التي تؤدي إلى نشوء أشكال جديدة تماما من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة؛
- زيادة قدرة الأفراد على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف بما يرفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلما ورخاء لجميع سكانه، وهذا إذا ما كان جميع الأفراد لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا؛
- تمكن تكنولوجيا المعلومات الأفراد والمجتمعات، الدول من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكنا في السابق. ويمكننا أيضا المساعدة في تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات بكل شفافية؛
- أهمية تكنولوجيا المعلومات تكمن أيضا في سرعة معالجة البيانات الكترونيا وإمكانية إيصالها إلى الجميع وفي إي مكان في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات.

---

[1] ندى اسماعيل جبوري، **أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي–دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد22، بغداد، 2009، ص 142.

[2] محمد الهزام، **تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 81.

ثانيا: أسباب التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات

تعتبر المجالات الخمسة التالية من أهم الأسباب الدافعة نحو تبني تكنولوجيا المعلومات:[1]

1- تطورات الانترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية: نتج عن هذه التطورات ظهور أعمال جديدة بتكاليف منخفضة، إدارة أعمال الكترونية جديدة، تجارة الكترونية وحكومات الكترونية مع ازدياد العزوف عن نماذج الأعمال التقليدية.

2- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة: يمثل هذا المجال ظهور اقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، ظهور منتجات وخدمات جديدة، وبعبارة أخرى فإن المعرفة أصبحت أصول إستراتيجية أساسية منتجة.

3- النمو في الاقتصاد المرتبط عالميا: والذي يطلق عليه مجازا مصطلح العولمة فهنالك إدارة وسيطرة لمواقع الأسواق العالمية الالكترونية، منافسة في أسواق العالم مع وجود مجاميع عمل موزعة عالميا بفضل نظم توزيع واتصال عالمية.

4- التحولات في مشاريع الأعمال: تعتبر الانترنت والتكنولوجيا عنصران ذا صلة بالمؤسسة، فقد جعلتا بالإمكان القيام بالأعمال عبر حدود المؤسسة بنفس الكفاءة تقريبا في قيامها بالأعمال داخل المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسات لم تعد تقتصر في أعمالها على حدود المؤسسة التقليدية أو الحدود المكانية المتعارف عليها.

5- ظهور ما يسمى بالشركة الرقمية: كل التغييرات التكنولوجية المصحوبة بإعادة تصميم منظمي أساسي يمكن أن تؤمن للمؤسسة ظروف مناسبة باتجاه المؤسسة أو المنشاة الرقمية، فهي إذن المؤسسة التي تكون مجمل علاقات الأعمال المهمة فيها تقريبا سواء مع الزبائن أو المجهزين أو العاملين، يتم تكييفها الكترونيا.

المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومتطلبات تطبيقها

تعد البنية الأساسية في مفهومها العام كل الوسائل والمعدات والإنشاءات التي يمكن من خلالها تأمين احتياجات الإنسان الأساسية.

[1] ضيف الله نسيمة، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية –دراسة عينة من الجامعات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 84.

أولا: البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

يشتمل مفهوم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات على خدمات الاتصالات الحديثة والأقمار الصناعية وشبكات الأنترنت والحواسيب الشخصية ومراكز المعلومات والمكتبات، فضلا عن الموارد والطاقات البشرية ذات الخبرة والكفاءة في مجالات الحواسيب والمعلومات والاتصالات، أضف إلى ذلك الدور المهم للمؤسسات التعليمية المتخصصة في إعداد مراكز التدريب والتأهيل التقني ومراكز البحث العلمي.[1]

1- المكونات المادية: تشكل تقانة أجهزة الحاسوب الأساس المادي للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات **IT** والمكونات الأخرى (البرمجيات، والبيانات، والشبكات) بحاجة إلى أجهزة الحاسوب لإنجاز مهامها. والمكونات المادية هي عبارة عن حاسوب وأجهزة ملحقة به.[2]

2- البرمجيات: هي مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من طرف الإنسان والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة، وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين.[3] وتقسم البرمجيات إلى ثلاثة أنواع وهي:[4]

- **برمجيات النظام:** وهي برامج عامة تدير موارد الحاسوب مثل المعالج المركزي، وروابط الاتصالات، والأجهزة الطرفية، أي تعد كوسيط بين برمجيات التطبيق وأجهزة الحاسوب المادية.
- **برمجيات التطبيق:** برامج كتبت لتطبيق محدد ولأداء وظائف محددة من قبل المستخدمين النهائيين.
- **نظام التشغيل:** وتعتبر هذه البرمجيات بشكل عام ضروريات تشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته بعضها ببعض. وبرامج التشغيل الذي هو جزء من برمجيات النظام يضم عادة سلسلة البرامج، تعد من قبل المؤسسة الصانعة للحاسوب.

---

[1] بن رجدال جوهر، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الاداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، البليدة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، ص209.

[2] رحمان محمود شحاذة وآخرون، **دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمة المصرفية–دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد فرع ديالي–**، مجلة جامعة جيهان، اربيل العلمية، العدد 02، 2018، ص 127.

[3] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي–**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص327.

[4] رحمان محمود شحاته وآخرون، المرجع السابق، ص ص 128-129.

3- شبكات الاتصال: هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيدين إجراء عملية الإرسال والتلقي:[1]

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
- التشغيل الاقتصادي للأجهزة من خلال المشاركة في استخدامها؛
- المشاركة في البرمجيات والمعلومات وقواعد المعلومات.

4- قاعدة البيانات: هي مجموعة متكاملة من البيانات التي تنظم وتخزن بطريقة يسهل من خلالها استرجاعها وتجب أن تضم الهياكل الأساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع احتياجات المؤسسات وتسمح بسهولة الوصول إليها كما يجب أن تكون بالشكل الذي يمكن من خلاله إجراء أكثر من برنامج تطبيقي عليها ويكون ذلك من خلال مجموعة من البرامج التي تساعد على القيام بهذه الوظائف وتسمى هذه البرامج بنظم إدارة قواعد البيانات حيث تساعد هذه الأخيرة المستخدم النهائي في القيام بالعملية التالية:[2]

- تحديث وصيانة قواعد البيانات.
- إمداد المستخدم النهائي للتطبيقات بالمعلومات اللازمة للقيام بمهامه بفاعلية.

5- الموارد البشرية: إن المكونات سابقة الذكر لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون العنصر البشري، ويكاد يتفق أغلب المتخصصين في هذا المجال على أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية نحو كبير وكذلك يعزي إليها أسباب أغلب حالات الفشل في النظام.[3]

ثانيا: المتطلبات (المهارات) المطلوبة لتكنولوجيا المعلومات:

يؤكد الباحثون على وجود عدد من المتطلبات المختلفة عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات من أجل تحقيق نجاح المؤسسة، ومن هذه المتطلبات هي:[4]

---

[1] غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 12.

[2] هناء عبداوي، **مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية– دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس–**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 87.

[3] محمد الهزام، مرجع سابق، ص 92.

[4] يسرى محمد حسين، تكنولوجيا **المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية–دراسة تطبيقية في فندق السدير–**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010، ص ص 330-331.

1- **المتطلبات الفنية**: وتشمل على:

- تحسين البنية التحتية والارتكازية من اتصالات، مواصلات وغيرها؛
- تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة؛
- توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها وباستمرار؛
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة علميا وإقليميا ودوليا.

2- **المتطلبات الاقتصادية**: وتشمل

- تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- دعم الصناعة المعلوماتية وأساسياتها؛
- تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3- **المتطلبات الاجتماعية**: وتشمل

- خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة؛
- تبني آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغيير الفني؛
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبما يتلاءم مع ثقافة المعلوماتية.

4- **المتطلبات الإدارية**: وتشتمل

- تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير؛
- اعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة؛
- إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات تقانة المعلومات؛
- إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المؤسسة.

5- **متطلبات أخرى**: وتشمل

- إصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية التبادل عبر قنوات تقانة المعلومات وتحمي مصالح الأطراف؛
- توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكات؛
- توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية واحترام الخصوصيات.

المطلب الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات في بناء إدارة المعرفة

تكنولوجيا إدارة المعرفة هي عبارة عن وسط للمعرفة وتساهم بدور قوي في توفير الحلول للتعامل مع المعرفة الواضحة ومحاولة لعب دور ضئيل في المعرفة الضمنية ودعمها لتصبح واضحة، وهي أيضا الوسيلة التي تمكن الأفراد في المؤسسة من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة. ترتبط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها وكذلك التشارك بها وتوزيعها، بل وحتى إنشاءها وتكوينها لابد لها من تأمين البنية والقواعد التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وعلى هذا الأساس فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعتبر كأحدث أدوات إدارة المعرفة وقد سميت بنظم إدارة المعرفة.[1]

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من الأدوات المهمة التي تساهم في نقل وتحقيق المعرفة، ولهذا تتجسد وظيفة إدارة المعلومات في تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى أنها تحدد اتجاه المسارات الحقيقية لكافة الأنشطة [2]

كما يمكن القول أن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع الإطار العام لإدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومختلف مستوياتها. وبذلك نستنتج أن دور تكنولوجيا المعلومات المعاصرة بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة في إدارة المعرفة والمشاركة في كل وظائفها وأبعادها (بناء وتوليد المعرفة).[3]

ولخص الكبسي دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة بالتالي:[4]

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذا تكلفة أقل؛

[1] عبد الرحمان ادريس البقيري ، وآخرون، **دور تكنولوجيا ادارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي– دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم في الفترة 2010–2015**، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، العدد 17، ص ص 63-64.

[2] مباركة دبيجي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة**، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد04، العدد03، ص 216.

[3] مباركة دبيجي، مرجع سابق، ص 216.

[4] صحراوي منير، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، تم الاطلاع عليه في 23 أوت 2019 على الساعة 10:56 على الموقع: http:// grhumaines.blogspot.com

- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجه الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

المطلب الخامس: أثر تكنولوجيا المعلومات في السلوك الإبداعي.

يشير **Kennedy وThirwall** إلى أن عملية الابتكار هي التي تزيد من المستوى التكنولوجي، مما يؤدي إلى تطبيق أساليب تقنية أفضل، وبالتالي تصبح معبرة بشكل مباشر عن معدل التقدم التقني وفي هذا الإطار يؤكد **Licht وMoch** أن زيادة الإبداع التنظيمي تكون عن طريق تفعيل عملية توليد وتطبيق أفكار وطرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات، وتوزيعها على العملاء وخلق مجالات جديدة في العمل ذات جدوى اقتصادية وفنية، واستغلال الفرص التسويقية باستخدام شبكات عمل جديدة وتقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير السلع والخدمات.[1]

إن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة على في تنمية السلوك الإبداعي على النحو التالي:

- إن استخدام النظم المحسوبة يسهم إلى حد بعيد في تسهيل عملية الإبداع ، وذلك نتيجة لتخطي القيام بالكثير من العمل الروتيني، وما يترتب على ذلك من إنجاز العمل بسرعة وكفاءة ودقة أكبر وبتكلفة أقل.
- إن اهتمام المؤسسات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما ينعكس على زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الإبداعية.
- إن البحث والتطوير يشكل أهم جوانب التطوير التكنولوجي، كونه يمثل وسيلة مهمة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الابتكار والإبداع.
- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهم في زيادة وتعزيز الاتصال والتعاون ما بين المستويات والدوائر المختلفة، مما ينعكس على شكل فرص مواتية لعمليات إبداعية جديدة.
- إن الاهتمام بإيجاد الدوائر المختصة للمبدعين وتوفير ما يلزمهم من وسائل وأدوات تكنولوجية، والسماح لهم بإجراء التجارب، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، يسهم إلى حد كبير في نجاح ولادة العملية الإبداعية وخروجها إلى حيز الوجود.

[1] رياض عبد الله الخوالدة، محمد فالح الحنيطي، مرجع سابق، ص 322.

- إن الاستفادة من البرامج التدريبية وخصوصا البرامج التي تسهم في تنمية الإبداع، وتلك التي تسعى للاستفادة من تجارب الدول في هذا المجالات، يعزز من إمكانية نجاح العملية الإبداعية.
- إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا لها دور مهم في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما ينعكس على شكل بيئة تنظيمية تعمل على تبني وتفعيل العمل الإبداعي.

أما من وجهة نظر الباحثة فإن تكنولوجيا المعلومات تعتبر متطلبا حيويا يساهم بشكل كبير في عملية بناء وتنمية السلوك الإبداعي، باعتبارها منظومة اتصالية وهيكلية ومعلوماتية تعمل على نشر وتقاسم المعلومات دون حواجز أو معيقات بسبب الوقت أو بعد المسافة مما يسهل انسياب تلك المعلومات إلى جميع المستويات الإدارية دون حجزها في المستوى الأعلى وبالتالي تصل المعلومات في الوقت والمكان المناسبين لمستعمليها هذا ما يساهم بشكل فعال وواضح في تنمية سلوكهم الإبداعي.

المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي وأثره في إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة

تعتمد عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة وعلى هيكلها التنظيمي، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها من جانب آخر أشير إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل.

المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

تعددت التعاريف الخاصة بالهيكل التنظيمي وقد ذكر علماء الإدارة أن أكثرها تتمحور حول الإطار أو الشكل وفي ما يلي نذكر بعضا منها.

أولا: تعريف الهيكل التنظيمي

- يمثل ذلك الرسم التصويري للعلاقات الرسمية، خطوات الاتصالات ونقل المعلومات، حيث يوفر إطار يعمل الأفراد من خلاله، لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.[1]
- عرف الهيكل التنظيمي على أنه إطار يوضح التسميات أو الوحدات او الاقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات بعضها فوق بعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى أو الأدنى من خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرار ومراكز للسلطة والمسؤولية.[2]

---

[1] ثروت مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010، ص 109.

[2] احمد محمد احمد محمد النيل، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، **الهيكل التنظيمي وأثره على الاداء المؤسسي للمنظمات–دراسة حالة ديوان الضرائب–**، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 11، العدد 41، مصر، 2018، ص106.

- ويعرف على أنه الإطار الذي يتم خلاله تحديد كيفية تقسيم العمل وتوزيع الموارد وتنسيق وتنظيم الإدارات والأقسام في المؤسسة.[1]
- ويعرفه **Fleet** بأنه نظام السلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمؤسسة.[2]
- ويرى الاتجاه الحديث في الإدارة أن الهيكل التنظيمي هو أداة لتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى كونه إطار لتوضيح التقسيمات وعلاقات السلطة والاتصال داخل المؤسسة.[3]
- **من خلال التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف للهيكل التنظيمي على أنه: المخطط الذي تحدد من خلاله المؤسسة تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، بشكل يضمن الاتصال والتنسيق بين الوحدات وانسياب الأعمال بشكل دقيق ومنظم بين الإدارات لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.**

إن الغرض الأساسي من الهيكل هو تسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة للتعامل مع حالات عدم التأكد في اتخاذ القرار بسبب نقص المعلومات، وكذلك مساهمة الهيكل لإنجاز التنسيق والتكامل الفعال لمختلف الأنشطة والفعاليات في المؤسسة، ومن ثم فإن هيكل المؤسسة يؤشر السلوك التوقع من أعضائها، بمعنى ما ينبغي الاهتمام به وطبيعة مفردات ذلك الاهتمام وانعكاس ذلك على مختلف الممارسات التنظيمية كصور للحياة التنظيمية الداخلية .[4]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الهيكل التنظيمي يتميز بمجموعة من خصائص يعد توافرها أمرا ضروريا للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمؤسسة، وهذه الخصائص هي:[5]

---

[1] رياض ضياء عزيز، **دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع –دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان–** مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 01، جامعة ميسان، 2017، ص84.

[2] ماجد محمد عبد السلام الفرا، نبيل عبد شعبان اللوح، **تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية**، مجلة الجامعة الإسلامية–سلسلة الدراسات الإنسانية–، المجلد 15، العدد 02، فلسطين، 2007، 468.

[3] رسلان علاء الدين، **التطور التنظيمي: آلياته، واستراتيجياته، ووسائله، تطبيقاته التنظيمي في المصارف**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، ط01، 2012، سوريا، ص126.

[4] نعيمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي ، **نظرية المنظمة– مدخل التصميم–**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط02، الأردن،2010، ص 109

[5] اللوزي موسى، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002، ص54.

1- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التميز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها، حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، ووضع النشاطات الأخرى بما يتلاءم مع طبيعة وموقع المستويات الإدارية الأخرى داخل التنظيم؛

2- ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي المستويات الإدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين؛

3- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته؛

4- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوسين، وطبيعة العمل، وذلك تسهيلا للعمل الإداري وحفاظا على البناء التنظيمي؛

5- إتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جيد سواء أكان رئيسيا أم فرعيا، فعنصر التكلفة يجب مراعاته، وهذا يتحقق من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد أو بناء جديد؛

6- يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة؛

7- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات، والعمل على خلق كوادر إدارية جديدة.

ثانيا: أهمية الهيكل التنظيمي

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد من الوظائف تتمثل في ثلاثة وظائف رئيسية يؤديها الهيكل وهي:[1]

- إن أول وأهم هذه الوظائف هي ان الهياكل التنظيمية يقصد منها إنتاج مخرجات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، الهياكل تفرص لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة وليس العكس؛

[1] حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط02،الأردن، 2000، ص48.

- مثل الهياكل تلك الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة، والهياكل أيضا تقرر وتحدد طبيعة الوظائف التي تمتلك القوة في المؤسسة قبل كل شيء، ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات (تدفق المعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بواسطة الهياكل) فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الهياكل التنظيمية.

هناك تقسيمات متعددة ومتنوعة وتسميات مختلفة لأنواع الهياكل التنظيمية، وليس هناك نموذجا يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات، خاصة وأن لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة، ولهذا سوف نتطرق إلى أهم أنواع الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى أبعاده من خلال هذا المطلب.

أولا: أنواع الهياكل التنظيمية

تسعى جميع المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال ضمان انتظام واستمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق هذه الأهداف وبصفة خاصة أنشطة تخصيص الأعمال والإشراف والتنسيق وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل، وحيث أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق لذلك فإن المؤسسات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة. ومن هذه الهياكل التنظيمية ما يلي:

1- **الهيكل البسيط**: هو الذي تكون عدد الوحدات التنظيمية فيه محدودة جدا ذلك لأن تركيز الهيكل ينصب على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة في المؤسسة، يتميز بالبساطة والمرونة لأن الهيكل بسيط وقادر على مواءمة نفسه مع الظروف، أما يعاب عليه فهو لا يتناسب مع المؤسسة إن كبرت وتوسعت أعماله.[1]

2- **الهيكل الوظيفي**: وهو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي وتتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المؤسسة[2]، ومن المزايا التي يتسم بها هذا البناء التنظيمي أنه يعمل على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات معالجة التعاونية بين المدراء لإنجاز الأعمال الموزعة اختصاصها، مما يؤدي إلى تمكينهم من معالجة القضايا والمشكلات الإدارية والفنية برؤية مشتركة،

[1] زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري–ميادئه وأساسياته**–، دار أسامة للنشر، ط01، الأردن، 2006، ص119.

[2] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**–، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2005، ص 125.

غير أنه يأخذ على هذا النوع من الهياكل صعوبة تحديد المسئولية عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المؤسسة.[1]

3- **الهيكل القطاعي**: يظهر هذا الهيكل في الواقع العملي في الشركات القابضة وما يتبعها من المؤسسات التابعة للمركز الرئيسي الذي يتبعه مصانع وفروع مستقلة، يمتاز هذا النوع من الهياكل بقدرة عالية على مواكبة الظروف المتغيرة ودرجة عالية من اللامركزية لصاح القطاعات التي تتبع المؤسسة، ويعاب عليه في صعوبة تحقيق التنسيق والتكامل بين القطاعات بالإضافة إلى صعوبة تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.[2]

4- **الهيكل المصفوفي**: إن الهيكل المصفوفي مصمم لإنجاز نتائج محددة بواسطة استعمال فرق متخصصة من مختلف المواقع الوظيفية في المؤسسة، وهذا النوع من الهياكل غالبا ما يستعمل عندما تكون المؤسسة مطالبة باستجابة عالية للمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية وهذا الشكل يحقق المرونة العالية للمؤسسات التي تتواجد في بيئة ديناميكية ومعقدة.[3]

5- **الهيكل الشبكي**: هو الهيكل الذي يفصل الوظائف الرئيسية ويحلها إلى شركات متعددة والتي يتم التنسيق بينها من خلال مركز إلى قيادة صغيرة، ويتميز هذا الهيكل بأنه يساعد على تنشيط المؤسسة والقدرة على المنافسة بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات متخصصة جدا في الخارج، أما ما يعاب عليه أنه كلما كبرت الشبكة كلما كانت عملية الرقابة صعبة.[4]

ثانيا: أبعاد الهيكل التنظيمي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بشأن دراسة تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي، يقترح بعض الباحثين ثلاثة أبعاد هي:[5]

---

[1] سعد علي الريحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية–دراسة تحليلية لآراء عينة من الإدارات العليا في القطاع الصناعي العراقي–** أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال،العراق، 2011، ص101.

[2] أحمد ماهر، **التنظيم**، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص ص149، 150. بتصرف.

[3] سعد علي الريحان المحمدي، مرجع سابق، ص 104.

[4] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01،ص ص 341، 342،بتصرف.

[5] جهان سلمان علاوي، **أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين–دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 53، 2017، ص 166.

1- **الرسمية:** هي مدى تجميع وتوثيق القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والوظائف وتوضيح واجبات العاملين في المؤسسات وتوثيقها، والرسمية هي مدى تنفيذ القواعد والإجراءات من قبل العاملين، التي في المقابل يحفز التشجيع على الإبداع، والعمل المستقل والتعلم.

2- **المركزية واللامركزية:** هي درجة تركز سلطة اتخاذ القرارات المهمة في المستويات العليا في المؤسسة، في المؤسسات المركزية يتم اتخاذ القرارات المهمة في المستويات العليا في التسلسل الهرمي، بينما في المؤسسات اللامركزية يتم اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل في المستويات الدنيا من قبل العاملين مما يؤدي إلى الشعور بالتمكين. المركزية تعزز هيكل تنظيمي هرمي حيث تتركز سلطة اتخاذ القرار في المستويات العليا بدلا من تقاسمها مع المستويات الدنيا في التنظيم، وتشير المركزية إلى موقع صنع القرار (المادية، البشرية، التخطيط، والحالات الاستثنائية الأخرى في المؤسسة) تتركز في نقطة واحدة في المؤسسة.

أما اللامركزية فتعني تفويض السلطة للمستويات الوظيفية الأدنى في الهيكل، ويشاع استعمال المركزية في المؤسسات الصغيرة الحجم، أو المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة في عملية صنع القرار.[1]

3- **درجة التعقيد:** هو مقدار تقسيم العمل عموديا أفقيا المستويات الإدارية والتخصص المواقع الجغرافية، وكلما زادت هذه العناصر ذات درجة التعقيد بالهيكل التنظيمي.[2]

التعقيد أو التمايز هو القوة التي تميز أنشطة عن بعضها البعض وتفصلها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة. فالتمايز يعني الاختلاف او التباين أو التفاضل، وتنظيميا يشير إلى إحداث فروق بين وحدات التنظيم تعكس طبيعة الواقع العلمي، وتشير درجة التعقيد إلى درجة نمو المؤسسات وتوسعها من خلال زيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي، مما يعني طول خط السلطة الذي تمر من خلاله جميع الاتصالات من وإلى الإدارة العليا. ويمكن قياس درجة التعقيد من خلال الأبعاد الأساسية: التقسيم الأفقي، التقسيم العمودي، التقسيم الجغرافي.[3]

[1] منصوري إلهام، منصوري كمال، **المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 318.

[2] احمد محمد احمد محمد النيل، مرجع سابق، ص 109.

[3] منصوري الهام، منصوري كمال، مرجع سابق، ص 319.

المطلب الثالث: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة في بناءه.

يعد بناء الهيكل التنظيمي أمرا في غاية الأهمية، وهناك كثير من الإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها، وعلى المؤسسة أن تتأكد من أن المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوافرة من حيث وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية وفي هذا المطلب سنتطرق إلى خطوات إعداد الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة في بناءه.

أولا: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: لا يمكن بناء هيكل تنظيمي لأية مؤسسة إلا بالمرور عبر عدة خطوات كما يلي:[1]

- التعرف على الأهداف الرئيسية والفرعية للتنظيم؛
- تجزئة الأهداف إلى نشاطات وبرامج تتولاها إدارات وأقسام؛
- تحديد صلاحيات ومهام كل مستوى من المستويات الإدارية؛
- إيجاد الآليات الإضافية المساعدة على التنسيق مثل اللجان أو ضباط الاتصال؛
- الاهتمام بتطوير التنظيم وإعادة النظر فيه من حين لآخر.

ثانيا: العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي:

يتأثر الهيكل التنظيمي بعد عوامل عند بناءه ويمكن جمعها في

1- عوامل داخلية: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على بناء الهيكل التنظيمي من داخل المؤسسة وهي كما يلي:[2]

- **حجم المؤسسة:** ينعكس حجم المؤسسة على حجم الهيكل التنظيمي فكلما كانت المؤسسة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرا، كلما كانت هناك صعوبة في عملية تقسيم المهام والأنشطة، وكلما كانت المؤسسة كبيرة هيكلها التنظيمي يكون كبيرا وتكون الأنشطة والأعمال أكثر عددا وتنوعا مما يسهل عملية تقييم العمل.

[1] هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010، ص75.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط03، الجزائر، 2006، ص ص 36، 37.

- **دورة حياة المؤسسة:** حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة فالهيكل يختلف باختلاف مراحل حياة المؤسسة هل هي في بدايتها أو تطورها أو انحدارها.
- **الموقع الجغرافي للمؤسسة:** عندما يتعدى عمل المؤسسة عدة مواقع جغرافية تحتاج هيكل تنظيمي كبيرة ومختلف عن المؤسسة التي تعمل في مكان واحد.
- **درجة التخصص:** إن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإذا كان التخصص في العمل منخفض كان الهيكل بسطا والعكس صحيح.
- **الموارد البشرية:** عندما تكون الأفراد العاملة ذات قدرات بسيطة يكون الهيكل بسيطا أيضا.
- **نطاق الإشراف:** يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم. فإذا كان النطاق واسعا سيؤدي إلى هيكل تنظيمي أفقي حيث تكون المستويات الإدارية محدودة. أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا سيؤدي إلى هيكل تنظيمي عمودي تزداد فيه المستويات الإدارية.
- **المركزية واللامركزية:** وجود المركزية في المنطقة (السلطة بيد الإدارة العليا) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي.

2- عوامل خارجية: كما توجد مجموعة أخرى من العوامل تكون من خارج المؤسسة والتي تؤثر على بناء الهيكل ونذكرها فيما يلي:

- **استقرار المحيط:** فالمحيط غير المستقر يتطلبه هياكل تنظيمية شديدة المرونة والحركة[1]، أما المحيط الذي يعمل في جو من الاستقرار تعتمد هيكل تنظيمي بسيط.[2]
- **التكنولوجيا:** كلما زاد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة كانت معقدة ومتطورة كلما احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.[3]

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وأثره على إدارة المعرفة

إن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد

[1] محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، **إدار وتنظيم وتطوير الاعمال –قياس الاداء المتوازن–**، دار معتز للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2015، ص 79.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 37.

[3] المرجع نفسه، ص 37.

المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي، والتحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها ويشارك الجميع في تخليقها، إضافة إلى التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق العمل.[1]

يمكن للهيكل التنظيمي دعم ومساندة إدارة المعرفة من خلال هياكل متخصصة **Specialized structues** أو أدوار متخصصة لإدارة المعرفة، أي إنشاء وحدة/ جهة مسؤولة عن نشاطات إدارة المعرفة. [2]

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر على قدراتهم على المشاركة وعلى سلوكهم الإبداعي، فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين للتخوف من إنشاء أية علاقات وأية اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف.

فالهيكل الجامد وغير المرن الذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية أنها مخالفة دائما وتساهم في تلويث المناخ التنظيمي للمؤسسة يشعر الموظف أنه تمارس عليه ضغوط وقيود لا مبرر لها.[3]

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الهياكل التنظيمية تعتبر من المتطلبات الأساسية التي تعمل على تنمية السلوك الإبداعي من خلال سهولة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وتحديد خطوط السلطة ونطاق الإشراف، فالهياكل التنظيمي التي تتصف بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة للمتغيرات هي التي تساعد

[1] حامي حسان، **إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف 2، الجزائر، 2016، ص 91.

[2] حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية–دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**–، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد01، الأردن، 2006، ص146.

[3] علاء الزئبق، دراسة عن الهياكل التنظيمية، تم الاطلاع عليه في27 أكتوبر 2019 على الساعة 11:22 على الموقع: http://hrdiscussion.com

تهيئة المناخ الملائم لطرح الأفكار وتحسين السلوك الإبداعي للعاملين والتشجيع على الإبداع ، والعكس بالنسبة للهياكل الجامدة الأكثر مركزية.

خلاصة:

من أجل تفعيل إدارة المعرفة في أية مؤسسة والتي تساهم بشكل كبير في تنمية وتحسين السلوك الإبداعي داخلها، لابد من مجموعة متطلبات التي لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تمثل الأساس لها، حيث تحتاج إلى بنية تحتية عالية لتكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك الأساسي لها التي تمكنها من تسريع عمليات إدارة المعرفة، كما تحتاج إلى قيادة إدارية فاعلة لتمكن الموارد البشرية من تفجير طاقاتها وتحريك سلوكها الإبداعي، بالإضافة إلى أنها تقوم على ضوء هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بالمرور بين كل الأفراد والوحدات داخل المؤسسة دون عوائق، فالهياكل الجامدة والتقليدية لم تعد ذات جدوى في إطار إدارة المعرفة، ثم أن إدارة المعرفة تحتاج كذلك إلى ثقافة تنظيمية تقوم على تشجيع التعامل مع المعرفة وخلق قيم جديدة تقوم على تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الرابع

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول السابقة بعرض موضوع الدراسة بشكل موسع، سنحاول في هذا الفصل عرض أهم البيانات والمعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية لنقوم بتحليلها وتفسيرها من خلال إسقاط المعارف النظرية على الواقع الميداني، لنتمكن من اختبار الفرضيات الموضوعة في بداية البحث ومحاولة منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تمحورت عليها الدراسة، ومن ثم التوصل إلى نتائج عامة وصياغة اقتراحات التي من شأنها أن تكون ذات فائدة لدراسات أخرى جديدة أو ذات فائدة لحل بعض المشاكل المتعلقة بالموضوع.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي تحصلنا على نتائجه من تفريغ الاستبانات المسترجعة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(spss)**

وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إل أربعة مباحث كآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر ذات طابع عمومي تنشط في مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية ممثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات **VSAT** وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.[1]

كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 م والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماد على تدارك التأخير المتراكم، وانبثق عنه قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر.

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 م على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت

[1] الموقع الإلكتروني www.algerie telecom.dz.

اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقب، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقية جسدت سنة 2003.[1]

في 01 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى هذا التاريخ لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.[2]

- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تأسيس، استغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.
- كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ب:
- تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- تطوير الشبكة الوطنية يجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.

أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

➢ مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطرق رقم 05، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:

– رأسمالها اجتماعي مقدر ب: 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب 61.2275.180.000 دينار جزائري.

[1] الموقع الإلكتروني www.algerie telecom.dz

[2] المرجع نفسه.

- رقم سجلها التجاري:02B00180.83

-رقم الجبائي: 000216.2990330049

-بندها الضريبي: 16293838021

-رقم التعريف الإحصائي: 00021622906569 36

- هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت وخدمات الانترنت والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003.
- دخلت اتصالات الجزائر مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بغية تحقيق ثلاث أهداف وهي: المردودية، الفعالية، نوعية الخدمات.

طموحها تحقيق مستوى مرتفع من النتائج التقنية وأداء عالي في المجال الاقتصادي والاجتماعي من أجل الوصول إلى الزعامة وتحقيق الاستحقاقية في مجال نشاطها بقوة وبصفة مستمرة ودائمة، تسعى إلى المحافظة وتطوير مقاييسها العالمية، والمشاركة في تنمية شركات المعلومات في الجزائر.

سمحت هذه الأهداف التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق اتصالات الجزائر.[1]

ثانيا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئا لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع في:[2]

- **فرع إتصالات الجزائر " موبيليس"** مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

[1] وثائق مستلمة من المؤسسة.

[2] الموقع الإلكتروني www.algerie telecom.dz

- **فروع اتصالات الجزائر للأنترنت** " جواب" مختص في تكنولوجيا الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...ألخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت antranet بمقرات الربط للأنترنت عن طريق شبكة "جواب".
- **إتصالات الجزائر الفضائية:** مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.
- المديرية العامة المركزية متواجدة في الجزائر العاصمة في المحمدية.
- المديريات الإقليمية عددها ثمانية وهي متمركزة في: الجزائر، عنابة، بشار، قسنطينة، سطيف، الشلف، وهران، ورقلة.
- وأخيرا الوحدات العملياتية والتي يبلغ عددها 50 وحدة، وهي متمركزة في كل ولاية، أما ولاية الجزائر فيتواجد فيها ثلاث وحدات عملياتية.

ثالثا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

لاتصالات الجزائر مجموعة من المهام والأهداف نوجزها فيمايلي:[1]

- تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال الأصوات، الرسائل المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية؛
- استثمار، تطوير، وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات الهاتفية؛
- إنشاء استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين وعمال الشبكة؛
- ربط الناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة؛
- التسويق والعملية التجارية لتحسين صورة العلامة لاتصالات الجزائر، اكتساب ثقة ووفاء زبائنها؛
- وضع نظام إعلامي جديد يسمى **GAIA**.

المطلب الثاني: تعريف المديرية العملية لولاية المدية

تقع مؤسسة اتصالات المديرية العملية لولاية المدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية للبليدة، وتتفرع المديرية إلى وكلات تجارية.

[1] وثائق مستلمة من المؤسسة.

بتاريخ 11نوفمبر 2002 تم ووفق القرار 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة التراب الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، اتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية

المديرية العملياتية لولاية المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات **"DRT"** البليدة وتنقسم إلى:

دائرة الممتلكات والوسائل العامة: والتي بدورها تنقسم إلى:[1]

– **مصلحة الإمداد:** وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.

– **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة.

– **مصلحة الممتلكات:** تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المتخصصة مثل أملاك الدولة.

– **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.

– **مصلحة النشاطات الاجتماعية:** تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

– **دائرة الموارد البشرية:** والتي بدورها تنقسم إلى:

- **مصلحة تسيير الوظائف:** وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.
- **مصلحة التكوين:** تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

[1] وثائق مستلمة من المؤسسة.

- **مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعمال اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

– **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتضمن المصالح التالية:

- **مصلحة الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانية؛
- **مصلحة الخزينة:** تهتم بالدفع النقدي؛
- **مصلحة المحاسبة:** تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.
- **الدائرة التجارية:** وتتضمن المصالح الآتية:
- **مصلحة البيع:** وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والأنترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.
- **مصلحة التحصيل:** تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.
- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

– **دائرة خاصة بالمؤسسة "Corporait"**: تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفواتير، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف النقال.

– **دائر التقنية:** وتتضمن المصالح الآتية:

- **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.
- **مصلحة التطوير:** تطوير الشبكات الموجودة.
- **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.
- **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات:** تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.
- **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.

- **رئيس مشروع" أمسان AMSAN":** يهتم بتسيير مشروع" أمسان" وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى **AMSAN.**

– وحدة الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والكوابل الهاتفية.

المطلب الرابع:أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية لولاية المدية

تطمح المديرية العملية لولاية المدية كغيرها من المؤسسات لتحقيق جملة من الأهداق وذلك عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات.

أولا: أهداف المديرية العملياتية بالمدية: تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نظرا منها:[1]

- الحفاظ علة مكانة المؤسسة في السوق؛
- إستقطاب أكبر عدد من الزبائن؛
- إرضاء الزبائن؛
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية؛
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها؛
- تطوير خدمات جديدة للعملاء؛
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية؛
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة؛
- زيادة الخدمات المباعة.

ثانيا: مهام المديرية العملياتية بالمدية: ترتكز مهام المديرية العملياتية بالمدية على القيام بالنشاطات التالية:[2]

تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاوي الزبائن؛

[1] وثائق مستلمة من المؤسسة.

[2] وثائق مستلمة من المؤسسة.

- تقديم خدمات الهاتف النقال الثابت والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كالمستشفيات والبنوك...إلخ.
- إيصال الانترنت إلى كل بيت؛
- تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية؛
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الانترنت).
- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية...إلخ

ثالثا: خدمات المديرية العملياتية بالمدية

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية بالمدية نجد:[1]

- خدمة الهاتف الثابت؛
- خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدقيق ADSL.
- خدمة الهاتف اللاسلكي؛
- خدمة الويسي"**Wici"** تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدقيق العالي من دون أسلاك؛
- بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات"**Wici".**
- بطاقات التعبئة بسعر 100دج ليوم واحد من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر 500دج لسبعة أيام من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر 100دج لثلاثون يوم من الانترنت.

[1] المرجع نفسه.

المبحث الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من الجانب النظري ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

من أجل توضيح أبعاد المشكلة وتحقيق أهدافها كان لابد من بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وهذه الأخيرة أنواع عدة أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

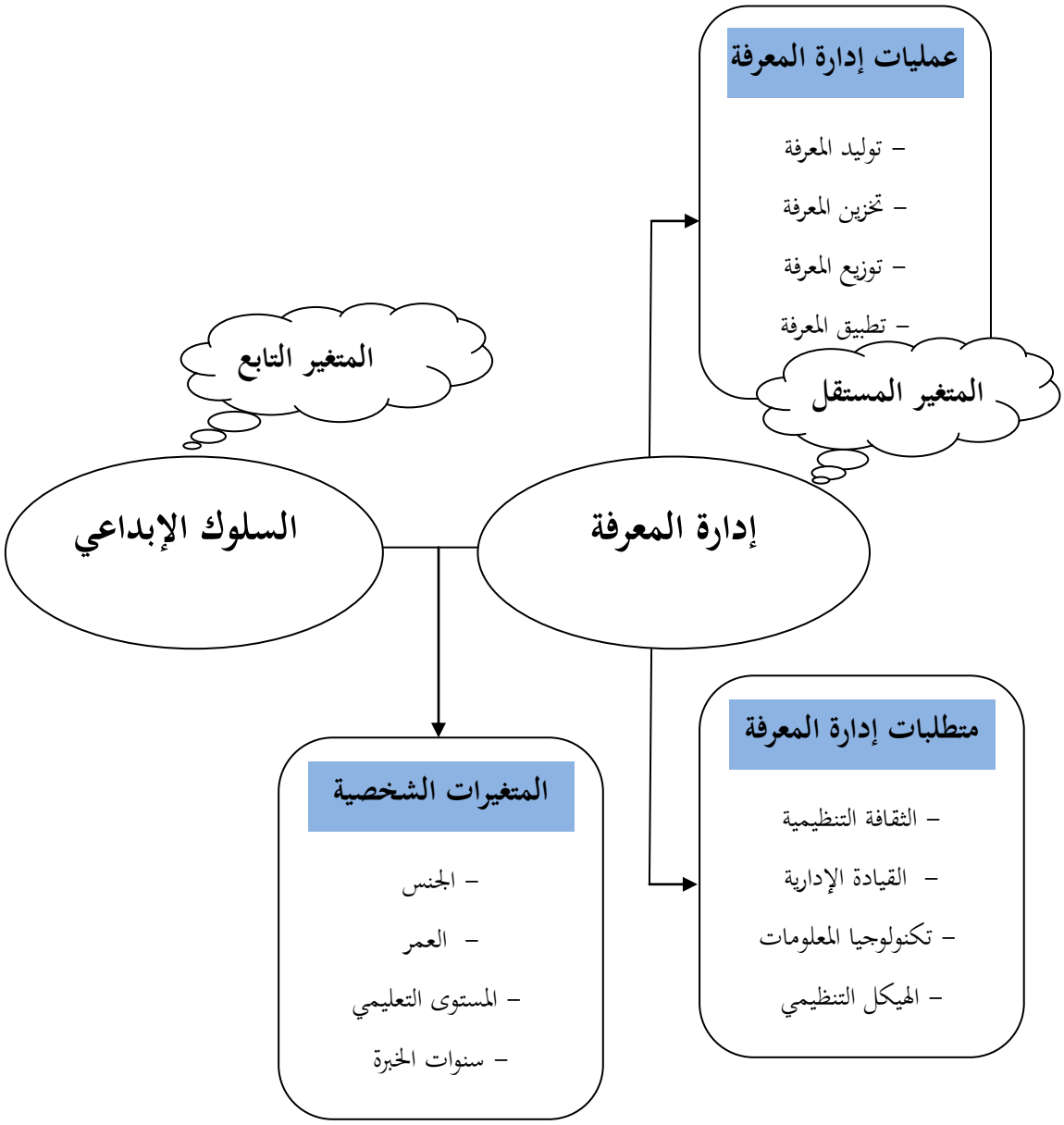
فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكننا القول بأن المتغير التابع يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل.[1]

ويقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ويتكون نموذج دراستنا من متغيرين اثنين، المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة بشقيه (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة)، أما المتغير المتابع فهو السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

من خلال ما سبق يمكن تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

[1] محمد سعيد جوال، مرجع سابق، ص 250.

شكل رقم (4–1): يمثل نموذج الدراسة



المطلب الثاني: مراحل تطور أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج الذي تم اختياره لهذه الدراسة، ونظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة....، وجدنا أن الأدة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وقد مرت عملية تطويره بمراحل عدة، وذلك للتأكد من صلاحيته في تحقيق هذف الدراسة، وفي ما يأتي نقدم إيضاحا لما قمنا به في كل مرحلة.

أولا: بناء أداة الدراسة

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد، وبالاعتماد على بعض الدراسات السابقة والمراجع من الكتب والمقالات ذات العلاقة، تم تصميم استبيانة خاصة، وكان الغرض منها أن تكون ملمة وشاملة لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تكون ذات دلالة لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث حاولنا أثناء تطويرها الابتعاد عن المصطلحات الاكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل، ومن ذلك قمنا بالعديد من المقابلات الأولية مع العاملين في المديرية العملية لولاية المدية بجميع وكالاتها التجارية، بالإضافة إلى الملاحظة وتحليل وثائق المديرية. وبعد استكمال الإستبانة من شكلها الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضها للتحكيم.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة.[1] وقد تم التأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

1 الصدق الظاهري: لغرض التحقق من مدى صدق أداة الدراسة والتأكد من أنها تصلح للقياس، تم الاعتماد على الصدق الظاهري، حيث قمنا بعرض الاستبانة على الأستاذ المشرف أولا، وبعد موافقته المبدئية عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، ونظرا لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنويع

[1] ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وادواته وأساليبه**، دار الفكر، الأردن، 2001، ص189.

تخصصاتهم، بالإضافة إلى بعض الموظفين في المديرية وبعض وكلاتها، لأخذ أرائهم والاستفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال اختصاصاتهم والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو اضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة.

ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على مايلي:

- تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات؛
- طلب منا تغيير بعض الأسئلة لتنويع إجابات المستقصين؛
- لكن على العموم تم الاتفاق على أن الاستبيان جيد وصالح لقياس ما أعد من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة.
- ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبانة خاص بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله الفقرات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

2–العينة الإستطلاعية: بعد الالتزام بنصائح وتوجيهات المحكمين قمنا بتصحيح الاستبيان، ومن أجل التأكد من جودة وصدق الإستبيان، قمنا بتوزيع الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد قراءة وتفسير عباراتها، تم تسجيل كل الملاحظات والأسئلة التي طرحها الموظفين، بغية التحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، والتأكد من صدق وثبات الاستبيان.

ثالثا: الإستبانة في شكلها النهائي

بعدما تم الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الإستبانة حيث جاءت في شكلها النهائي، مكونة من خمسة أجزاء رئيسية كالآتي:

الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة الإجابة بكل دقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

الجزء الثاني: ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية ممثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

الجزء الثالث: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس متطلبات إدارة المعرفة، والتي كانت عبارة عن أربعة أبعاد أساسية ووزعت فقراتها كما يلي:

الثقافة التنظيمية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (01، 02، 03، 04، 05، 60، 07)؛

القيادة الإدارية : وقد خصصنا له الفقرات التالية: (08، 09، 10، 11، 12، 13)؛

تكنولوجيا المعلومات: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (14، 15، 16، 17، 18)؛

الهيكل التنظيمي: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (19، 20، 21، 22، 23).

الجزء الثالث: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس عمليات إدارة المعرفة، والتي كانت عبارة عن أربعة أبعاد أساسية ووزعت فقراتها كما يلي:

توليد المعرفة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (24، 25، 26، 27، 28، 29)؛

تخزين المعرفة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (30، 31، 32، 33، 34، 35)؛

توزيع المعرفة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (36، 37، 38، 39)؛

تطبيق المعرفة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (41، 41، 42، 43).

الجزء الرابع: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس السلوك الإبداعي، والتي كانت عبارة عن ستة عشر عبارة.

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الإستبيان على عينة الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني للمديرية وذلك لمعرفة ما إن كانت هناك أثر لإدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–، وقد شملت على المديرية المركزية في الولاية، بالإضافة إلى جميع وكلاتها الجارية في الولاية، والبالغ عددهم 307 عامل.

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في المديرية ووكلاتها التجارية عبر تراب الولاية اختيرت بطريقة عشوائية وتم الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون، وبالتالي فإن حجم عينة الدراسة قدر ب 170 عامل.

ثانيا: توزيع أداة الدراسة.

بعد الضبط النهائي للإستبانة، قمنا بتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة وذلك وفقا للخطوات التالية:

- قمنا بعرض نموذج الإستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين؛
- قمنا بالربط المباشر بمديرية العملية لولاية المدية وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الإستبانة داخلها، وقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع المسؤول المكلف بالموارد البشرية، وبعض مدراء الوكلات التجارية وبعض الإطارات والعاملين، عرضنا من خلالها فكرة الموضوع وقدمنا لهم نموذج الدراسة، بعد النقاش عن الهدف من الدراسة وطريقتها تحصلنا على الموافقة النهائية لتوزيع أداة الدراسة، كما حرصنا على الحياد وعدم التحيز؛
- تم تمرير الإستبيان على العاملين في المديرية المركزية بالولاية، بالإضافة إلى تمرير الإستبيان على الوكلات التجارية عبر تراب الولاية، وتم الاتفاق على موعد لإستلام الإجابات إمتد من أسبوع إلى أسبوعين.

بعد انتهاء المدة المحدد لاستلام الإجابات، تم استرجاع 157 استمارة من أصل 170 استمارة موزعة بنسبة استرجاع بلغت 92,35% ،في حين لمن نتمكن من استرجاع 13 استمارة، أي ما نسبته 08,90%.

بعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة، تم استبعاد 11 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وهذا بسبب ترك أصحابها للكثير من الأسئلة بدون إجابة، وبالتالي بلغت الإستبيانات الصالحة للتحليل 146 استبانة، أي ما نسبته 85,88% من عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

قمنا بتطوير أدة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الاحصائية، بعد ذلك نقوم بتحليل وعرض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تعتبر مهمة في تحليل النتائج.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والتي تمكننا من الوصول إلى نتائج يمكن تحليلها بدقة بكل موضوعية.

أولا: الإختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الاحصائية للدراسات الاجتماعية **spss**، وقد تم استخدام إصدار الثالث والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الاساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن تبرز أهمها من خلال الآتي:

- اختبار **(Kolmogorov-Smimov Test K-S)** واختبار (**Shapiro-Wilk**) وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية؛
- اختبار ألفا كرونباخ **(Cronbach's Alpha)** بغية التأكد من ثبات أداة الدراسة؛

- معامل الارتباط سبيرمان (**Spearman Corrélation Coefficient**) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛
- **الاختبارات اللامعلمية:** وتستخدم هذه الاختبارات المناسبة في حال أن البيانات تتبع **التوزيع غير الطبيعي**، وتتمثل في:
- اختبار الإشارة (**Sing Test**) لاختبار فرضيات حول متوسط مجتمع واحد؛
- اختبار **مان وتني** (**Mann- Whithney**) لإختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛
- اختبار **كروسكال والاس (Kruskal- Wallis H)** لاختبار فرضيات مقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة)؛

ثانيا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو التعرف على أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في المؤسسة، ومن أجل ذلك لابد من قياس اتجاهاتهم نحو العبارات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة.

وبناءا عليه فقد تم الاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (**Likert scale**) المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4–1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدام spss**، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص540

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، واختبار صدق من خلال الإتساق الداخلي والبناء، وتأكيد ثبات الإستبيان من خلال اختبار ألفا كرونباخ.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل تحديد الاختبارات المناسبة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، ومن أجل التأكد من توزيع البيانات استخدمنا **اختبار كولمجروف– سمرنوف** و**اختبار شبيرو – ويلك** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا؟.

فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 5% فنقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أقل من 5% فإن البيانات لا تتبيع التوزيع الطبيعي.

والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول رقم (4–2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	اختبار كولمجروف– سمرنوف	اختبار شبيرو – ويلك
	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة	0.00	0.00
عمليات إدارة المعرفة	0.00	0.00
محور إدارة المعرفة ككل	0.00	0.00
محور السلوك الإبداعي	0.02	0.03
الاستبانة ككل	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يوضح الجدول رقم (4-2) أن مستوى الدلالة في الاختبارين معا أقل من $\alpha \leq 0.05$، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة **لا تتبع التوزيع الطبيعي**، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارت اللامعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا: الاتساق الداخلي والبناء لأداة الدراسة

للحكم على صدق الاستبيان استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحوري الاستبيان ككل.

1- **الإتساق الداخلي**: ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول التالية:

1-1: الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة

سوف نقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة درجة الارتباط بين العبارات الخاصة بكل بعد من محور متطلبات إدارة المعرفة والجدول الآتي يوضح ذلك

الجدول رقم (4–3) : معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد متطلبات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لكل بعد

بعد الثقافة التنظيمية			بعد القيادة الإدارية		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	**0.707	0.000	**08**	**0.793	0.000
02	**0.718	0.000	**09**	**0.621	0.000
03	**0.572	0.000	**10**	**0.685	0.000
04	**0.812	0.000	**11**	**0.744	0.000
05	**0.824	0.000	**12**	**0.548	0.000
06	**0.519	0.000	**13**	**0.596	0.000
07	**0.510	0.000			
بعد تكنولوجيا المعلومات			**بعد الهيكل التنظيمي**		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	**0.721	0.000	**19**	**0.813	0.000
15	**0.732	0.000	**20**	**0.697	0.000
16	**0.844	0.000	**21**	**0.702	0.000
17	**0.560	0.000	**22**	**0.770	0.000
18	**0.713	0.000	**23**	**0.735	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من خلال الجدول رقم (4-3) يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة،أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– والدرجة الكلية للأبعاد التي ينتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.844) في حدها الأعلى وبين (0.510) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات الجزء الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي ينتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4–4) : معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لكل بعد

بعد توليد المعرفة			بعد تخزين المعرفة		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
24	**0.527	0.000	**30**	**0.702	0.000
25	**0.818	0.000	**31**	**0.784	0.000
26	**0.820	0.000	**32**	**0.764	0.000
27	**0.759	0.000	**33**	**0.755	0.000
28	**0.877	0.000	**34**	**0.746	0.000
29	**0.731	0.000	**35**	**0.754	0.000
بعد توزيع المعرفة			**بعد تطبيق المعرفة**		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
36	**0.859	0.000	**40**	**0.787	0.000
37	**0.854	0.000	**41**	**0.819	0.000
38	**0.831	0.000	**42**	**0.894	0.000
39	0.597	0.000	**43**	0.861	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من خلال الجدول رقم (4-4) يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– والدرجة الكلية للأبعاد التي ينتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.894) في حدها الأعلى وبين (0.527) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند 0.01، لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات الجزء الخاص بعمليات إدارة المعرفة من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي ينتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

1–2 الاتساق الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي

سوف نقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة درجة الارتباط بين العبارات الخاصة بمحور عمليات إدارة المعرفة والجدول يوضح ذلك.

الجدول رقم (4–5): معاملات الارتباط بين لعبارات محور السلوك الإبداعي

محور السلوك الإبداعي								
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
44	**0.642	0.000	50	**0.830	0.000	56	**0.540	0.000
45	**0.779	0.000	51	**0.645	0.000	57	**0.756	0.000
46	**0.655	0.000	52	**0.023	0.000	58	**0.749	0.000
47	**0.512	0.000	53	**0.254	0.000			
48	**0.341	0.000	54	**0.476	0.000	59	**0.639	0.000
49	**0.664	0.000	55	**0.574	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من خلال الجدول رقم (4-5) يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات محور السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– والدرجة الكلية للأبعاد التي ينتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.830) في حدها الأعلى وبين (0.023) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بالسلوك الإبداعي من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي ينتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2- **الصدق البنائي لمحوري أداة الدراسة**: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة

الكلية لعبارات الاستبيان، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي له، والجدول التالي بين ذلك.

الجدول رقم (4–6): معاملات الإرتباط بين درجات أبعاد الإستبيان مع محاوره

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد إدارة المعرفة	**0.992	0.000
بعد السلوك الإبداعي	**0.949	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول (4-6) أن هناك علاقة قوية بين المحوري مع أداة الدراسة، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لان قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة للمحورين أقل من (0.01).

تأسيسا على ما سبق وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وبذلك يكون الاستبيان بشكله النهائي يتضمن المحورين بجميع عبارتهما.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج لاحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة[1]. هناك عدة طرق تستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة أهمها **ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha**، الذي يعتبر من أشهر مقاييس الثبات والذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، بحيث كلما زادت درجة الثبات كلما زادت الثقة في الاستبيان، وتكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60؛

ويمكن توضيح ثبات استبانة الدراسة في الجدول التالي.

[1] محمد سعيد الجوال، مرجع سابق، ص272 .

جدول رقم (4–7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
متطلبات إدارة المعرفة	23	0.889
عمليات إدارة المعرفة	20	0.945
محور إدارة المعرفة	43	0.861
محور السلوك لإبداعي	16	0.862
الاستبانة ككل	59	0.963

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من خلال الجدول رقم (4-7) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بإدارة المعرفة لدى عينة الدراسة قد بلغ (0.861) وهي قيمة علية الثبات، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالسلوك الإبداعي فقد كانت قيمته (0.862) وهي أيضا قيمة ممتازة تدل على ثبات عال للمحور الثاني.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.963) وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة (96.3%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث؛

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

سوف يتم دراسة وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال هذا المطلب.

أولا: توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب الجنس

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم(4–8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

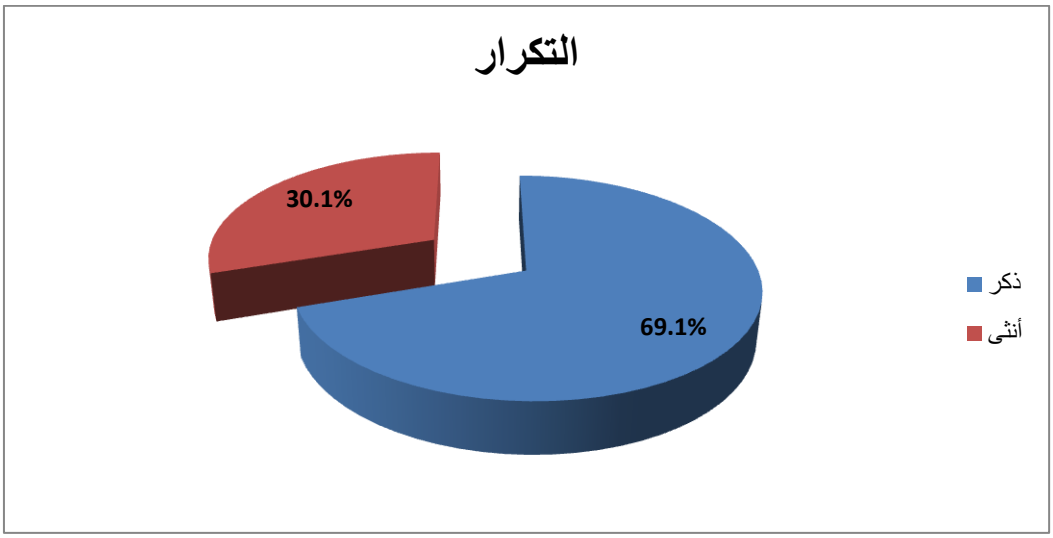
البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	102	%69,9
أنثى	44	%30,1
المجموع	146	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من خلال الجدول يمكننا القول بأن أغلب نسبة لأفراد عينة الدراسة هم الذكور بما نسبته (69,9%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (30,1%)، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة ومتطلبات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– ، وبالأخص الجوانب التقنية والفنية حيث تعتبر في بيئتنا أعمالا رجالية بالدرجة الأولى.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (4–2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم(4–9): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

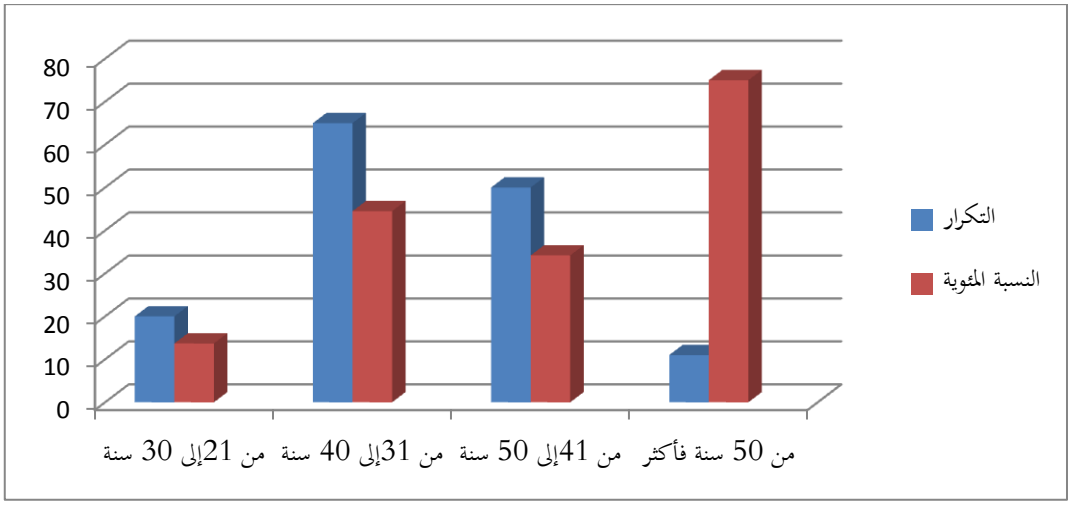
البيان	التكرار	النسبة المئوية
من 21 إلى 30 سنة	20	%13,7
من 31 إلى 40 سنة	65	%44,5
من 41 إلى 50 سنة	50	%34,2
من 50 سنة فأكثر	11	%7,5
المجموع	146	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد عينة الدراسة هي (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة بلغت (44,5%)، تليها الفة العمرية (من 41إلى 50 سنة) بنسبة بلغت (34,2%)، تليها الفئة العمرية من (من 21إلى 30 سنة) بنسبة بلغت (13,7%)، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (7,5 %)، وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تحافظ على مواردها البشرية من كل الفئات العمرية، كما أن متطلبات وشروط الوظائف في هذه المؤسسة هو المعرفة الجيدة بالحاسوب وتطبيقاته، والفئة الشابة هي الأكثر معرفة ومهارة باستخدامات الحاسوب وتطبيقاته، كما نفسر بأن فقط 7.5% هم عمال أكثر من 50 سنة إلى أن المؤسسة في سنة 2015 قامت بإحالة هذه الفئة على التقاعد وهذا راجع إلى المهارات المطلوبة في الوظيفة.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (4–3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (4–10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوى أو أقل	44	%30.1
ليسانس	81	%55.5
ماجستار (ماستر)	21	%14.4
المجموع	146	%100

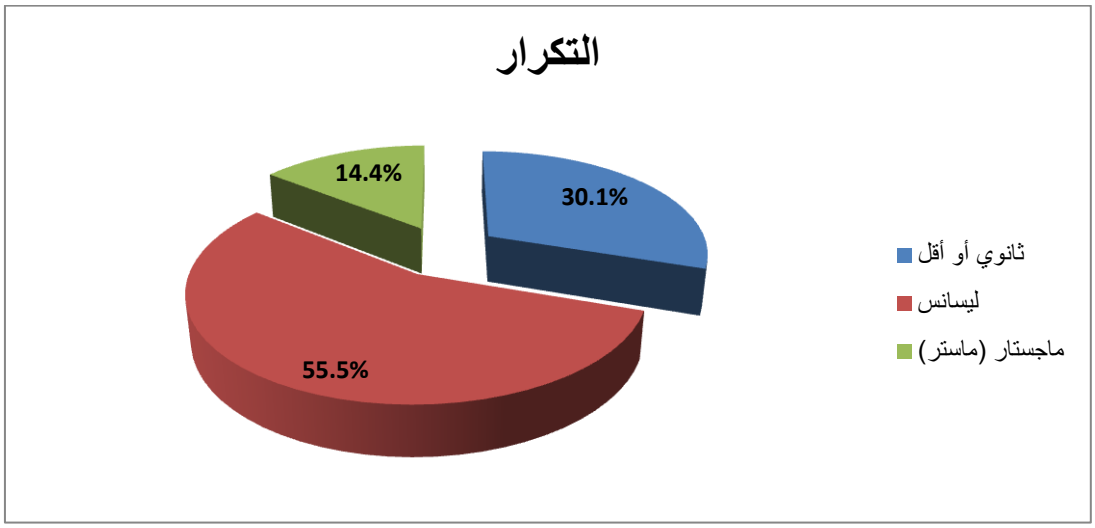
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى ليسانس احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت 55.5%، تليها ما نسبته 30.1% التي تمثل أفراد الحاصلين على مستوى ثانوي، أما فئة ماجستار فقد تحصلت على نسبة 14.4%، وتشير هذه النتائج إلى ان مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية

العملية لولاية المدية تستعين بالكفاءات نظرا لطبيعة الخدمات التي تقوم بها للمحافظة على صورتها الذهنية لدى زبائنها.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل الآتي

شكل رقم (4–4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الجدول رقم(4–11): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	%18,5
من 5 إلى 10 سنوات	34	%23,3
من 11 إلى 15 سنة	39	%26,7
أكثر من 15سنة	46	%31,5
المجموع	146	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-11) أن 46 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 31,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في الوظيفة الحالية أكثر من 15 سنة خبرة وهي الفئة الأغلب، و 39 منهم يمثلون ما نسبته 26,7 %من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم (من 11 إلى 15 سنة)، بينما العمال الذين لديهم خبرة من(5 إلى10)سنوات بنسبة 23,3%، و 27 منهم يمثلون ما نسبته 18,5% كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات ، وهذا ما يفسر بأن العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– يتطلب تخصصات متنوعة ومهارات متعددة، ولهذا تسعى المؤسسة للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات مع البحث عن موظفين يكونون ذو مهارة ومعرفة لمواكبة التغيرات.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (4–5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

من بين الأهداف التي يسعى الوصول إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وفي بحثنا انطلقنا من أربعة فرضيات أساسية سنسعى للتأكد من صحتها كل على حدى.

المطلب الأول: درجة ممارسة إدارة المعرفة في اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لولاية المدية

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد إدارة المعرفة، وذلك باستخدام إختبار الإشارة (**Sing Test**)وهذا من خلال الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لايساوي درجة الحياد وهي 3.

إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الإسمي والمقدرة ب $\alpha \leq 0.05$ ، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الإسمي فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الإستجابة من خلال مقارنة وسيط مع درجة الحياد.

الفرضية الرئيسية الأولى : درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3

وللإجابة على هذه الفرضية قسمنها إلى فرضيتين فرعيتين كآتي:

أولا: الفرضية الفرعية الأولى: درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3

من خلال نموذج الدراسة المعتمد سنحاول تحليل وقياس أبعاد متطلبات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات المدية من خلال أربعة أبعاد وهي على التوالي: (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي) ومن أجل ذلك تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة موافقة المبحوثين

حول مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يساوي درجة الحياد 3.

توضح الجداول التالية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة للتعرف على درجة الموافقة المبحوثين حول مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3

1–درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بالثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات البعد معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4–12): نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد الثقافة التنظيمية

الترتيب	العبارات	عدد الإشارات السالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
1	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث	12	125	9	-9.569	0.00	4
2	المعايير السائدة بين الموظفين يساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	13	120	13	-9.191	0.00	4
3	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في حل المشاكل واقتراح آرائهم	25	105	16	-6.929	0.00	4

4	يعتبر تبادل المعارف والمعلومات من بين الأعراف السائدة بين الموظفين داخل المؤسسة	24	112	10	-7.460	0.00	4
5	يتم تشجيع الموظفين على تنمية الأفكار الجديدة والعمل على تقاسمها	22	111	13	-7.631	0.00	4
6	التدريب والتكوين من بين المبادئ الأساسية التي تحرص المؤسسة على تطبيقها ولجميع الموظفين	6	127	13	-10.405	0.00	4
7	تحرص المؤسسة على نشر مبدأ التعلم الذاتي للموظفين لتطوير معارفهم ومهاراتهم	15	111	20	-8.463	0.00	4
بعد الثقافة التنظيمية		13	127	06	-9.550	0.00	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-12) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حول مدى تطبيق الثقافة التنظيمية كان موافق، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية احصائيا لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل 0.05، وعلية يوجد فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل عبارة ودرجة الحياد (3). وبما أن وسيط كل عبارات بعد الثقافة التنظيمية يساوي 4 فهي تمثل درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تسعى إلى نشر ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة ومنه تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموظفين داخل المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالثقافة التنظيمية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الإشارات الموجبة والإشارات السالبة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 127 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما واسع بعملية التدريب والتكوين لإرساء مبادئ ادارة المعرفة للموظفين.

2- جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 125 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بنشر ثقافة إدارة المعرفة.

3- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 120 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة الموظفين على أن المعايير السائدة بينهم تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار.

4- جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 112 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين تبادل المعارف والمعلومات من بين الأعراف السائدة بين الموظفين داخل المؤسسة.

5- جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 111 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، و15 موظف فقط من أفراد العينة كان لهم رأي أقل من درجة الحياد مما يدل على أن المؤسسة تحرص المؤسسة على نشر مبدأ التعلم الذاتي للموظفين لتطوير معارفهم ومهاراتهم.

6- جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 111 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، و22 موظف فقط من أفراد العينة كان لهم رأي أقل من درجة

الحياد مما يدل على موافقة المستقصين على أن المؤسسة تشجيع على تنمية الأفكار الجديدة والعمل على تقاسمها.

7- جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 105 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في حل المشاكل واقتراح آرائهم.

2- درجة موافقة المبحوثين حول مدى ممارسة القيادة الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق القيادة الإدارية، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات البعد معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-13) : نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد القيادة الإدارية

الترتيب	العبارات	عدد الإشارات السالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
08	هناك تحفيز للموظفين على كل سلوك مبدع وجديد	27	104	15	-6.640	0.00	4
09	يقوم المسئولين بتفويض الصلاحيات للموظفين في المؤسسة	18	101	27	-7.517	0.00	4
10	تحقيق العدالة في المؤسسة يشجع على رفع مستوى أداء الموظفين	29	115	29	-7.083	0.00	4

11	يوجه الموظفين إلى الأساليب الإبداعية في العمل	33	104	09	-5.981	0.00	4
12	هناك تواصل دائم مع المسؤولين بطريقة سهلة وواضحة	28	98	20	-6.147	0.00	4
13	تتساهل الإدارة مع الموظفين الذين يخطئون في العمل دون قصد	23	110	13	-7.457	0.00	4
	بعد القيادة الادارية	23	113	10	-9.762	0.00	3.83

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-13) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حول مدى ممارسة القيادة الإدارية كان موافق، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية احصائيا لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من 0.05 ، وعلية يوجد فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد الدراسة وعلى كل عبارة ودرجة الحياد (3). وبما أن وسيط كل عبارات بعد القيادة الإدارية يساوي 4 فهي تمثل درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تسعى إلى تبني قيادة إدارية داعمة لإدارة المعرفة ومنه تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموظفين داخل المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالقيادة الإدارية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الإشارات الموجبة والإشارات السالبة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 115 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه

العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تعامل مع كل الموظفين وتولي تحقيق العدالة في المؤسسة يشجع على رفع مستوى أداء الموظفين.

2- جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 110 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة لا تقف على أخطاء الموظفين التي تكون دون قصد والتي يمكن أن تثبط عملهم.

3- جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 104 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، و27 موظف فقط من أفراد العينة كان لهم رأي أقل من درجة الحياد مما يدل على أن المؤسسة تقدم كل التسهيلات اللازمة والتي تحفز الموظفين على كل سلوك مبدع وجديد.

4- جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 104 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، و33 موظف فقط من أفراد العينة كان لهم رأي أقل من درجة الحياد مما يدل على أن المؤسسة تحاول يوجيه الموظفين إلى الأساليب الإبداعية في العمل.

5- جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 101 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن مسؤولي المؤسسة يقومون بتفويض الصلاحيات للموظفين لفصح المجال أكثر في العمل والاستفادة من الخبرات.

6- جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 98 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على وجود تواصل دائم بين الموظفين والمسؤولين بطريقة سهلة.

3– درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات البعد معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4–14): نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات

الترتيب	العبارات	عدد الإشارات السالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
14	تساعد تكنولوجيا المعلومات الموجودة الموظفين على أداء أعمالهم بكل سهولة	10	124	12	-9.762	0.00	4
15	يتم إعداد برامج تدريبية على تكنولوجيا المعلومات ولجميع الموظفين	14	119	13	-9.018	0.00	4
16	تساعد تكنولوجيا المعلومات الموظفين على تبادل معارفهم وخبراتهم بسهولة	04	128	14	-10.706	0.00	4
17	تساعد تكنولوجيا المعلومات الموظفين على معرفة جميع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها	06	131	09	-10.594	0.00	4
18	استعمال تكنولوجيا المعلومات يقلل من حدوث الأخطاء داخل المؤسسة	11	118	17	-9.333	0.00	4
	بعد تكنولوجيا المعلومات	06	137	03	-10.871	0.00	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-14) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حول مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات كان موافق، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية احصائيا لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من 0.05، وعلية يوجد فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد الدراسة وعلى كل عبارة ودرجة الحياد (3). وبما أن وسيط كل عبارات بعد الثقافة التنظيمية يساوي 4 فهي تمثل درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تسعى استعمال تكنولوجيا معلومات داعمة لإدارة المعرفة ومنه تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموظفين داخل المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بتكنولوجيا المعلومات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الإشارات الموجبة والإشارات السالبة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم 17 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 131من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على معرفة جميع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها.

2- جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 128 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن تكنولوجيا المعلومات الموظفين تساعدهم على تبادل معارفهم وخبراتهم بسهولة.

3- جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 124 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن تكنولوجيا المعلومات الموظفين تساعدهم على أداء أعمالهم بكل سهولة.

4- جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 119 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تدريبية على تكنولوجيا المعلومات ولجميع الموظفين.

5- جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 118 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن استعمال تكنولوجيا المعلومات يقلل من حدوث الأخطاء داخل المؤسسة

4– درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق الهيكل التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق بالهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات البعد معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4–15): نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

الترتيب	العبارات	عدد الإشارات السالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
19	يوضح الهيكل التنظيمي توزيع السلطات والمسؤوليات والأعمال بين الموظفين	16	107	23	-8.115	0.00	4
20	يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة مما يشجع على العمل الجماعي	12	120	14	-9.313	0.00	4

21	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على العمل الإبداعي	10	110	26	-9.037	0.00	4
22	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة لمواجهة التغيرات	26	94	26	-6.116	0.00	4
23	يوفر الهيكل التنظيمي تدفق المعلومات مما يعزز الاتصالات الفعالة بين الموظفين	18	104	24	-7.696	0.00	4
	بعد الهيكل التنظيمي	19	122	05	-8.590	0.00	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-15) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حول الهيكل التنظيمي كان موافق، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية احصائيا لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من 0.05، وعلية يوجد فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد الدراسة وعلى كل عبارة ودرجة الحياد (3). وبما أن وسيط كل عبارات بعد الهيكل التنظيمي يساوي 4 فهي تمثل درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تسعى إلى وضع هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة ومنه تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموظفين داخل المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالهيكل التنظيمي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الإشارات الموجبة والإشارات السالبة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم 20 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 120 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول

هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة مما يشجع على العمل الجماعي.

2- جاءت العبارة رقم 21 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 110 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساهم في تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على العمل الإبداعي

3- جاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 107 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، هذا ما يدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على توزيع السلطات والمسؤوليات والأعمال بين الموظفين وبصورة واضحة.

4- جاءت العبارة رقم 23 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 104 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي يوفر تدفق المعلومات مما يعزز الاتصالات الفعالة بين الموظفين

5- جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 94 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمتاز بالمرونة وذلك لمواجهة جميع التعيرات التي قد تواجه المؤسسة.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية: : درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3

من خلال نموذج الدراسة المعتمد سنحاول تحليل وقياس أبعاد عمليات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات المدية من خلال أربعة أبعاد وهي على التوالي: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق

المعرفة) ومن أجل ذلك تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يساوي درجة الحياد 3.

توضح الجداول التالية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة للتعرف على درجة الموافقة المبحوثين حول مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3

1– درجة الموافقة المبحوثين حول مدى تطبيق بعد توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بتوليد المعرفة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات البعد معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4–16) : نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد توليد المعرفة

الترتيب	العبارات	عدد الإشارات السالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
24	يسمح للموظفين بإكمال دراستهم لتوسيع معارفهم	13	118	15	-9.087	0.00	4
25	يتم الاستعانة بالمهارات المتميزة الموجودة في المعاهد والجامعات لزيادة معارفها	27	87	32	-5.526	0.00	4
26	يتم تشجيع الموظفين الذين يقدمون اضافات في مجال عملهم	36	87	23	-4.508	0.00	4

27	تسعى الإدارة للحصول على أفضل المعلومات ومن مصادر مختلفة	23	93	30	-6.406	0.00	4
28	تعتمد المؤسسة على طرق علمية للكشف عن المعارف الموجودة في عقول موظفيها	47	73	26	-2.282	0.00	3.5
29	يتم التجديد المستمر للمعارف الموجودة في المؤسسة	33	92	21	-5.118	0.00	4
	بعد توليد المعرفة	37	96	13	-5.029	0.00	3.66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-16) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حول توليد المعرفة كان موافق، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية احصائيا لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من 0.05 ، وعلية يوجد فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد الدراسة وعلى كل عبارة ودرجة الحياد (3). وبما أن وسيط كل عبارات بعد توليد المعرفة يساوي 4 فهي تمثل درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تسعى إلى العمل على توليد المعرفة بصورة مستمرة ومنه تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموظفين داخل المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بتوليد المعرفة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الإشارات الموجبة والإشارات السالبة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 118 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تطوير مهارات وخبرات العاملين وذلك بالسماح لهم بإكمال دراستهم.

2- جاءت العبارة رقم 27 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 93 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على المؤسسة تسعى للحصول على أفضل المعلومات ومن مصادر مختلفة وبطرق مختلفة.

3- جاءت العبارة رقم 29 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 92 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تطوير معارفها من خلال التجديد المستمر للمعارف الموجودة لديها.

4- جاءت العبارة رقم 25 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 87 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، و27 موظف فقط من أفراد العينة كان لهم رأي أقل من درجة الحياد مما يدل على أن المؤسسة تستعين بالمهارات المتميزة الموجودة في المعاهد والجامعات بغية تطوير وتجديد المعارف الموجودة لديها.

5- جاءت العبارة رقم 26 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 87 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، و36 موظف فقط من أفراد العينة كان لهم رأي أقل من درجة الحياد، مما يدل على موافقة المستقصين بأن المؤسسة تقوم يتم تشجيع الموظفين الذين يقدمون اضافات في مجال عملهم

6- جاءت العبارة رقم 28 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 73 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد المؤسسة على طرق والأساليب العلمية لإستنباط المعارف الموجودة في عقول موظفيها.

2– درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق بعد تخزين المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بتخزين المعرفة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات البعد معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4–17): نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد تخزين المعرفة

الترتيب	العبارات	عدد الإشارات السالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
30	لدى المؤسسة وسائل متطورة وحديثة لخزن المعرفة وبعدة طرق	12	115	19	-9.051	0.00	4
31	هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين على خزن المعرفة واسترجاعها	25	108	13	-7.110	0.00	4
32	تقوم المؤسسة بتحديث معارفها المخزنة بصفة دورية ومستمرة	27	102	17	-6.515	0.00	4
33	تعمل المؤسسة على التدوين والتوثيق المستمر لتجارب وخبرات الموظفين	35	87	24	-4.617	0.00	4
34	يتم الحصول على المعلومات والمعارف التي يحتاجها الموظفين وفي الوقت المناسب وبكل سهولة	32	101	13	-5.894	0.00	4
35	وجود نظام دائم لصيانة وحماية الموجودات المعرفية في المؤسسة	29	104	13	-6.417	0.00	4

بعد تخزين المعرفة	27	110	9	-7.006	0.00	3.83

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-17) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حول تخزين المعرفة كان موافق، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية احصائيا لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من 0.05، وعلية يوجد فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد الدراسة وعلى كل عبارة ودرجة الحياد (3). وبما أن وسيط كل عبارات بعد تخزين المعرفة يساوي 4 فهي تمثل درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تسعى إلى تخزين المعرفة والاستفادة منها في تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموظفين داخل المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بتخزين المعرفة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الإشارات الموجبة والإشارات السالبة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم 30 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 115 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن المؤسسة تمتلك وسائل متطورة وحديثة لخزن المعرفة وبعدة طرق.

2- جاءت العبارة رقم 31 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 108 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على وجود خطة واضحة لتدريب الموظفين على خزن المعرفة واسترجاعها.

3- جاءت العبارة رقم 35 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 104 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول

هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك نظام دائم لصيانة وحماية الموجودات المعرفية في المؤسسة.

4- جاءت العبارة رقم 32 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 102 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديث معارفها المخزنة بصفة دورية ومستمرة.

5- جاءت العبارة رقم 34 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 101 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على ايصال على المعلومات والمعارف التي يحتاجها الموظفين وفي الوقت المناسب وبكل سهولة.

6- جاءت العبارة رقم 33 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 87 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على التدوين والتوثيق المستمر لتجارب وخبرات الموظفين.

3– درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق بعد توزيع في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل عبارة على حدى من العبارات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق ببعد توزيع المعرفة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات البعد معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4–18) : نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد توزيع المعرفة

الترتيب	العبارات	عدد الإشارات المسالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
36	هناك توفر لشبكة الانترنت وهي متاحة للجميع	54	68	24	-1.177	0.00	3
37	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة وتبادل المعرفة والمعلومات دون الخوف على أوضاعهم الوظيفية	40	80	26	-3.560	0.00	4
38	تعتمد المؤسسة بإتباع أسلوب التدريب من قبل القدامى لنقل خبراتهم	33	94	19	-5.324	0.00	4
39	تعتمد المؤسسة على المنشورات الداخلية لنشر وتعميم الأفكار داخلها	27	103	16	-6.578	0.00	4
	بعد توزيع المعرفة	41	90	15	-4.194	0.00	3.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-18) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حول توزيع المعرفة كان موافق، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية احصائيا لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من 0.05، وعلية يوجد فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد الدراسة وعلى كل عبارة ودرجة الحياد (3). وبما أن وسيط كل عبارات بعد توزيع المعرفة يساوي 4 فهي تمثل درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تسعى إلى توزيع المعرفة باستمرا من أجل دعم تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموظفين داخل المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بتوزيع المعرفة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الإشارات الموجبة والإشارات السالبة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم 39 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 103 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على المنشورات الداخلية لنشر وتعميم الأفكار داخلها.

2- جاءت العبارة رقم 38 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 94 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد المؤسسة على أسلوب التدريب من قبل القدامى لنقل خبراتهم

3- جاءت العبارة رقم 37 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 80 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن المؤسسة تشجيع الموظفين على المشاركة وتبادل المعرفة والمعلومات دون الخوف على أوضاعهم الوظيفية.

4- جاءت العبارة رقم 36 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 68 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن المؤسسة توفر لشبكة الانترنت وهي متاحة للجميع

4– درجة موافقة المبحوثين حول مدى تطبيق بعد تطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق ببعد تطبيق المعرفة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات البعد معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4–19): نتيجة إختبار الإشارة لعبارات بعد تطبيق المعرفة

الترتيب	العبارات	عدد الإشارات السالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
40	تسهر المؤسسة على التطبيق الفعال للمعرفة التي يتم الحصول عليها	24	101	21	-6.769	0.00	4
41	توفر المؤسسة الموارد المادية اللازمة لتطبيق المعرفة	20	97	29	-7.020	0.00	4
42	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مدى تطبيق الموظفين للمعارف المكتسبة في أعمالهم في عملية تقييم أدائهم	41	80	25	-3.455	0.00	4
43	تسهر المؤسسة على إزالة العوائق التي تحول دون تطبيق المعرفة المكتسبة	38	86	22	-4.221	0.00	4
	بعد تطبيق المعرفة	32	98	16	-5.701	0.00	3.75

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-19) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حول تطبيق المعرفة كان موافق، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية احصائيا لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من 0.05، وعلية يوجد فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد الدراسة وعلى كل عبارة ودرجة الحياد (3). وبما أن وسيط كل عبارات بعد تطبيق المعرفة يساوي 4 فهي تمثل درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تسعى إلى تطبيق المعارف المكتسبة لداعم لإدارة المعرفة ومنه تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموظفين داخل المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بتطبيق المعرفة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الإشارات الموجبة والإشارات السالبة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم 40 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 101 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن المؤسسة تسهر على التطبيق الفعال للمعرفة التي يتم الحصول عليها.

2- جاءت العبارة رقم 41 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 97 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن المؤسسة توفر جميع الموارد المادية اللازمة لتطبيق المعرفة الموجودة والمكتسبة.

3- جاءت العبارة رقم 43 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 86 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن المؤسسة تسهر على إزالة العوائق التي تحول دون تطبيق المعرفة المكتسبة

4- جاءت العبارة رقم 42 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 80 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن المؤسسة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مدى تطبيق الموظفين للمعارف المكتسبة في أعمالهم في عملية تقييم أدائهم.

المطلب الثاني: درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد السلوك الإبداعي، وذلك باستخدام إختبار الإشارة (**Sing Test**)وهذا من خلال الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لايساوي درجة الحياد وهي 3.

إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الإستجابة من خلال مقارنة وسيط مع درجة الحياد.

الفرضية الرئيسية الثانية : درجة موافقة المبحوثين حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد.

من خلال نموذج الدراسة المعتمد سنحاول تحليل وقياس عبارات السلوك الإبداعي في المديرية العملية لاتصالات المدية من خلال ستة عشر عبارة، ومن أجل ذلك تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة موافقة المبحوثين حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يساوي درجة الحياد 3.

يوضح الجدول التالي عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل عبارة من عبارات السلوك الإبداعي للتعرف على درجة الموافقة المبحوثين حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها محور السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات المحور معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4–20): نتيجة إختبار الإشارة لعبارات محور السلوك الإبداعي

الترتيب	العبارات	عدد الإشارات السالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
44	أركز على تحديد خطة عملي قبل بدء التنفيذ	23	115	8	-7.746	0.00	4
45	اعمل على معرفة نقاط الضعف فيما أقوم به من أعمال	29	94	23	-5.771	0.00	4
46	أسعى باستمرار لاكتساب مهارات إبداعية لحل ومواجهة مشكلات العمل	24	97	25	-6.545	0.00	4
47	أحبذ العمل في الفريق الذي تسوده روح المجازفة والمغامرة	48	65	33	-1.505	0.00	3
48	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة وتخطي الأفكار التقليدية	24	101	21	-6.798	0.00	4
49	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	38	64	44	-2.475	0.00	3
50	لدي ثقة في التعبير عن أفكاري ومقترحاتي لحل مشكلات العمل دون الخوف من الفشل	37	74	35	-3.417	0.00	4
51	أسعى أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	30	72	44	-4.060	0.00	3

52	أقبل تصويب أخطائي وأصححها لتصبح ذات قيمة	18	112	16	-8.157	0.00	4
53	أهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها	06	129	11	-10.500	0.00	4
54	أشجع زملائي على تغيير طرق أعمالهم لحل مشكلات العمل	10	118	18	-9.458	0.00	4
55	لدي القدرة على إقناع زملائي بالأفكار التي أقدمها	09	116	21	-9.481	0.00	4
56	يتواصل الموظفين في المؤسسة خارج أوقات العمل الرسمية لحل مشكلات العمل	56	76	14	-1.654	0.00	4
57	أقوم بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها لحل مشاكل العمل	31	102	31	-6.070	0.00	4
58	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	34	93	19	-5.147	0.00	4
59	أتحمل مسؤولية نتائج قراراتي	21	99	26	-7.029	0.00	4
	محور السلوك الإبداعي	32	110	4	-6.462	0.00	3.68

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-20) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي كان موافق، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية احصائيا لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من 0.05، وعلية يوجد فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد الدراسة وعلى كل عبارة ودرجة الحياد (3). وبما أن وسيط كل عبارات محور السلوك الإبداعي يساوي 4

فهي تمثل درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تسعى إلى بشكل دائم ومستمر في تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للموظفين داخل المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب عبارات المحور الخاص بالسلوك الإبداعي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الإشارات الموجبة والإشارات السالبة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم 53 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 129 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن الموظف في المؤسسة يهتم أكثر بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها وهذا ما يدعم الأفكار الإبداعية.

2- جاءت العبارة رقم 54 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 118 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، هذا يدل على أن الموظف يقوم بتشجع زملائه على تغيير طرق أعمالهم لحل مشكلات العمل.

3- جاءت العبارة رقم 55 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 116 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على قدرة الموظف باقناع الآخرين بالأفكار التي يقدمها.

4- جاءت العبارة رقم 44 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 115 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على الموظفين يعتمدون على خطط واضحة لإنجاز أعمالهم.

5- جاءت العبارة رقم 52 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 112 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول

هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أنهم يتقبلون تصويب أخطائي وأصححها لتصبح ذات قيمة

6- جاءت العبارة رقم 57 في السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 102 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أنهم يقومون بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها لحل مشاكل العمل.

7- جاءت العبارة رقم 48 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 101 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن الموظفين لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة وتخطي الأفكار التقليدية.

8- جاءت العبارة رقم 59 في الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 99 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، هذا ما تحمل الموظفين مسؤولية الناتجة عن قراراتهم.

9- جاءت العبارة رقم 46 في التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 97 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، هذا ما يدل على أن الموظف يسعى باستمرار لاكتساب مهارات إبداعية لحل ومواجهة مشكلات العمل

10- جاءت العبارة رقم 45 في العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 94 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل الموظف يبحث عن نقاط ضعفة للعمل على تحسينها.

11- جاءت العبارة رقم 58 في الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 93 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدلعلى موافقة المستقصين على تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح

12- جاءت العبارة رقم 56 في الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 76 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على تواصلهم خارج أوقات العمل الرسمية لحل مشكلات العمل.

13- جاءت العبارة رقم 50 في الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 74 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين على أن لديهم الثقة في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم وتقديمها دون الخوف من الفشل.

14- جاءت العبارة رقم 51 في الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 72 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على أن الموظفين يسعون بصورة دائمو للبحث عن التميز.

15- جاءت العبارة رقم 47 في الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 65 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، مما يدل على موافقة المستقصين أنهم يحبذون العمل ضمن فريق الذي تسوده روح المجازفة والمغامرة

16- جاءت العبارة رقم 49 في السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، هذا راجع إلى أن 64 من مجموع 146 موظف بغية الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق و موافق بشد، هذا ما يدل على قدرة الموظفين على التفكير السريع في الظروف المختلفة.

المطلب الثالث: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة.

للإجابة على **الفرضية الرئيسية الثالثة** والتي جاءت على النحو التالي: هناك فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

وللإجابة على هذه الفرضية استخدمنا:

إختبار **مان – وتني** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت مستوى الدلالة أكبر من 0,05 نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح؛

اختبار **كروسكال ولاس**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كانت مستوى الدلالة أكبر من 0,05 نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينات الثلاث متساوية وعليه فالفروق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح؛

أولا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–

تنص **الفرضية الفرعية الأولى** على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

1– لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير الجنس: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **مان ويتني**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–21): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق متطلبات إدارة المعرفة تعزي لمتغير الجنس

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	الإحصائي Z	
الثقافة التنظيمية	71.60	78.06	-846	0.398
القيادة الإدارية	75.12	69.63	-717	0.473
تكنولوجيا المعلومات	74.36	71.44	-384	0.701
الهيكل التنظيمي	74.93	70.07	-642	0.521

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-21) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد متطلبات إدارة المعرفة كانت أكبر من 0.05، ومن ثم فإنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير الجنس، وبناءا على ذلك يمكن استنتاج بأن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي بغض النظر عن الجنس، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة، وهذا دليل على أن متطلبات إدارة المعرفة لها أثر كبير على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الجنسين.

2– لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير العمر: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال ولاس** ، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–22): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق متطلبات إدارة المعرفة تعزي لمتغير العمر

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الثقافة التنظيمية	58.20	74.54	80.72	62.36	4.925	0.177
القيادة الإدارية	52.93	76.47	78.73	69.59	5.956	0.114
تكنولوجيا المعلومات	55.48	76.95	74.65	80.68	4.525	0.210
الهيكل التنظيمي	49.25	78.64	75.03	80.27	8.110	0.044

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-22) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة بالنسبة لبعد الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات كانت أكبر من 0.05، ومن ثم فإنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر هذه الأبعاد على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير العمر؛

أما بالنسبة لبعد الهيكل التنظيميي فقد تبين من خلال الاختبار الموضح في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات بعد الهيكل التنظيمي في مختلف مستويات الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات الفئات العمرية معنوية، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر الهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير العمر؛

وهذا يعني أن لدى أفراد المجتمع رؤية مختلفة نحو أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لاختلاف فئاتهم العمرية، وبناءا علي ذلك يمكن الاستنتاج بأن العمر يؤثر في رؤية الأفراد المجتمع حول أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف من خلال إجراء اختبار مان وتني لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول(4–23): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول بعد الهيكل التنظيمي تعزي إلى العمر

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة
متوسط الرتب	29.70	47.09	26.40	39.14
الاختبار الإحصائي z	–2.808		–2.397	
مستوى الدلالة	0.005		0.017	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من الجدول (4-23) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0,05، وبالتالي هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة الأولى (من 21إلى 30 سنة) مع العينة الثانية (من 31إلى 40 سنة)، العينة الأولى (من 21إلى 30 سنة) مع العينة الثالثة (من 41إلى 50 سنة) حول الهيكل التنظيمي.

3– لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير المستوى التعليمي:

ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال ولاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–24): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق متطلبات إدارة المعرفة تعزي لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
الثقافة التنظيمية	66.32	78.28	70.12	2.461	0.292
القيادة الإدارية	70.35	76.44	68.74	0.909	0.635
تكنولوجيا المعلومات	77.75	74.39	61.17	2.320	0.313
الهيكل التنظيمي	64.68	78.07	74.33	2.951	0.229

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-24) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد متطلبات إدارة المعرفة كانت أكبر 0.05، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير المستوى التعليمي، وبناءا على ذلك يمكن استنتاج بأن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي بغض النظر عن المستوى التعليمي، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية أفراد عينة الدراسة، وهذا راجع إلى السياسة المطبقة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية المدية في توضيح وتبني المفاهيم الإدارية الجديدة كإدارة المعرفة.

5- **لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير سنوات الخبرة:** ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال ولاس** ، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–25): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق متطلبات إدارة المعرفة تعزي لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الثقافة التنظيمية	64.85	78.60	78.05	70.95	2.266	0.519
القيادة الإدارية	55.09	79.75	76.53	77.12	6.441	0.092
تكنولوجيا المعلومات	56.39	71.06	81.67	78.42	6.769	0.080
الهيكل التنظيمي	61.44	70.62	83.95	73.85	4.872	0.181

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-25) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة بالنسبة لأبعاد متطلبات إدارة المعرفة، كانت أكبر من 0.05، ومن ثم فإنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير سنوات الخبرة؛

وبناءا على ذلك يمكن استنتاج بأن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم، وهذا مؤشر على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد عينة الدراسة، وهذا راجع إلى السياسة المطبقة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية المدية في توضيح وتبني المفاهيم الإدارية الجديدة كإدارة المعرفة.

ثانيا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–

تنص **الفرضية الفرعية الثانية** على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لخصائصهم الشخصية والوظيفية

1- **لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير الجنس**: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **مان ويتني**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–26): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير الجنس

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائيz	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
توليد المعرفة	72.17	76.70	-0.593	0.553
تخزين المعرفة	75.05	69.79	-0.689	0.491
توزيع المعرفة	74.17	71.90	-0.298	0.765
تطبيق المعرفة	71.95	77.22	-0.694	0.488

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-26) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة كانت أكبر 0.05، ومن ثم فإنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير الجنس؛

وبناءا على ذلك يمكن استنتاج بأن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة نحو أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي بغض النظر عن الجنس، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد عينة الدراسة، وهذا دليل على أن عمليات إدارة المعرفة لها أثر كبير على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الجنسين.

2– لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير العمر: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال ولاس** ، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–27): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول لتطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير العمر

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الاحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
توليد المعرفة	53.18	76.04	80.67	62.86	7.053	0.070
تخزين المعرفة	66.38	78.49	75.20	49.23	5.239	0.155
توزيع المعرفة	60.30	73.07	83.42	54.95	6.922	0.074
تطبيق المعرفة	56.23	77.70	77.64	61.27	5.492	0.139

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-27) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة بالنسبة لجميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة كانت أكبر من 0.05، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر هذه الأبعاد على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير العمر؛

وهذا يعني أن لدى أفراد المجتمع رؤية متشابهة نحو أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لاختلاف فئاتهم العمرية، وبناءا علي ذلك يمكن الاستنتاج بأن العمر يؤثر في رؤية الأفراد المجتمع حول أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–

3–لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير المستوى التعليمي:

ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال ولاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–28): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
توليد المعرفة	81.75	69.71	70.83	2.431	0.296
تخزين المعرفة	75.05	69.98	83.86	1.903	0.318
توزيع المعرفة	81.03	69.16	74.45	2.293	0.318
تطبيق المعرفة	70.38	75.95	70.64	0.618	0.734

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-28) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة كانت أكبر من 0.05، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير المستوى التعليمي؛

وبناءا على ذلك يمكن استنتاج بأن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي بغض النظر عن المستوى التعليمي، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية أفراد عينة الدراسة، وهذا راجع إلى السياسة المطبقة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية المدية في توضيح وتبني المفاهيم الإدارية الجديدة كإدارة المعرفة.

4–لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير سنوات الخبرة: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال ولاس** ، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–29): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	متوسط الرتب				الإختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
توليد المعرفة	55.44	78.79	73.99	79.77	6.533	0.088
تخزين المعرفة	56.89	85.89	83.77	66.02	10.533	0.014
توزيع المعرفة	59.76	70.18	80.83	77.80	4.779	0.189
تطبيق المعرفة	57.43	81.79	84.65	67.35	9.085	0.028

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-29) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة بالنسبة لبعد توليد المعرفة، توزيع المعرفة كانت أكبر من 0.05، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر توليد المعرفة وتوزيع المعرفة على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير سنوات الخبرة؛

أما بالنسبة لبعد تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة فقد تبين من خلال الاختبار الموضح في الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات بعد تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة في مختلف مستويات سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات سنوات الخبرة معنوية، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول أثر تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير سنوات الخبرة؛

وهذا يعني أن لدى أفراد المجتمع رؤية مختلفة نحو أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لاختلاف سنوات خبرتهم ، وبناءا علي ذلك يمكن الاستنتاج بأن سنوات الخبرة يؤثر في رؤية الأفراد العينة حول أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف من خلال إجراء اختبار مان وتني لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول الموالي.

تحديد مصدر الاختلاف في بعد تخزين المعرفة تعزي لسنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–

الجدول(4–30) نتائج اختبار مان وتني لتحديد مصدر الاختلاف حول بعد تخزين المعرفة تعزي إلى سنوات الخبرة

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة
متوسط الرتب	24.46	36.24	25.76	38.86
الاختبار الإحصائي z	–2.606		–2.746	
مستوى الدلالة	0.009		0.006	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من الجدول (4-30) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0,05، وبالتالي هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع العينة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات)، العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع العينة الثالثة (أكثر من 15 سنة)، وهذا ما يظهر الاختلاف بين هذه الفئات حول تخزين المعرفة.

تحديد مصدر الاختلاف في بعد تطبيق المعرفة تعزي لسنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–

الجدول(4–31) نتائج اختبار مان وتني لتحديد مصدر الاختلاف حول بعد تطبيق المعرفة تعزي إلى سنوات الخبرة

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة
متوسط الرتب	25.43	35.43	25.69	38.91
الاختبار الإحصائي z	–2.235		–2.791	
مستوى الدلالة	0.025		0.005	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من الجدول (4-31) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0,05، وبالتالي هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع العينة الثانية (من 5 إلى 10 سنة)، العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع العينة الثالثة (من 1إلى 15 سنة)، هذا ما يظهر اختلاف بين هاتين الفئتين حول تطبيق المعرفة، وهذا راجع للاختلاف في عدد سنوات خبرتهم.

ثالثا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

1–لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير الجنس: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **مان ويتني**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–32): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي لمتغير الجنس

الأبعاد	متوسط الرتب		الإختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
السلوك الإبداعي	73.37	73.80	-0.056	0.955

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-32) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة لمحور السلوك الإبداعي كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (ذكور) يساوي متوسط إجابات العينة الثانية (إناث)، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير الجنس، وبناءا على ذلك يمكن استنتاج بأن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة نحو مدى ممارسة السلوك الإبداعي بغض النظر عن الجنس، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد عينة الدراسة.

3- **لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير العمر**: ولقياس ذلك قمنا باختبار **كروسكال ولاس** ، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–33): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول ممارسة السلوك الإبداعي تعزي لمتغير العمر

الأبعاد	متوسط الرتب				الإختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأول	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
السلوك الإبداعي	48.78	80.80	77.03	59.27	10.414	0.015

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-33) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة بالنسبة لمحور السلوك الإبداعي، كانت أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات محور السلوك الإبداعي في مختلف مستويات الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات الفئات العمرية معنوية، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير العمر؛

وهذا يعني أن لدى أفراد المجتمع رؤية مختلفة نحو مدي ممارسة السلوك الإبداعي لاختلاف فئاتهم العمرية، وبناءا علي ذلك يمكن الاستنتاج بأن العمر يؤثر في رؤية الأفراد المجتمع حول مدى ممارسة أفراد العينة للسلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف من خلال إجراء اختبار مان وتني لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول(4–34): نتائج اختبار مان وتني لتحديد مصدر الاختلاف حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي إلى العمر

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة
متوسط الرتب	29.35	47.20	25.03	39.69
الاختبار الإحصائي z	–2.533		–2.736	
مستوى الدلالة	0.005		0.006	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من الجدول (4-34) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0,05، وبالتالي هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة الأولى (من 21إلى 30 سنة) مع العينة الثانية (من 31إلى 40 سنة)، العينة الأولى (من 21إلى 30 سنة) مع العينة الثالثة (من 41إلى 50 سنة) وهذا الاختلاف راجع إلى اختلاف الفئات العمرية.

4-لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير المستوى التعليمي: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال ولاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–35): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الاحصائي x^2	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
السلوك الإبداعي	73.00	74.56	70.45	0.167	0.920

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-35) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة لمحور السلوك الإبداعي كانت أكبر من 0.05، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير المستوى التعليمي؛

وبناءا على ذلك يمكن استنتاج بأن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة نحو مدى ممارسة السلوك الإبداعي بغض النظر عن المستوى التعليمي، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية أفراد عينة الدراسة، وهذا راجع إلى السياسة المطبقة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية المدية في توضيح وتبني المفاهيم الإدارية الجديدة كإدارة المعرفة.

5- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لمتغير سنوات الخبرة: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال ولاس** ، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–36): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	متوسط الرتب				الإختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
السلوك الإبداعي	52.43	75.93	87.04	72.60	10.884	0.012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

نلاحظ من الجدول رقم (4-36) ومن النتائج الموضحة فيه أن مستوى الدلالة بالنسبة لمحور السلوك الإبداعي كان أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات السلوك الإبداعي في مختلف مستويات سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات سنوات الخبرة معنوية، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي إلى متغير سنوات الخبرة؛

وهذا يعني أن لدى أفراد المجتمع رؤية مختلفة نحو أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لاختلاف سنوات خبرتهم ، وبناءا علي ذلك يمكن الاستنتاج بأن سنوات الخبرة يؤثر في رؤية الأفراد العينة حول مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف من خلال إجراء اختبار مان وتني لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول الموالي.

تحديد مصدر الاختلاف في بعد تخزين المعرفة تعزي لسنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–

الجدول(4–37): نتائج اختبار مان وتني لتحديد مصدر الاختلاف حول محور السلوك الإبداعي تعزي إلى سنوات الخبرة

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 1		الاختلاف 1	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة	الأولى	الرابعة
متوسط الرتب	25.70	35.21	24.85	39.41	29.87	41.18
الاختبار الاحصائي z	–2.081		–2.056		–2.205	
مستوى الدلالة	0.037		0.002		0.027	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من الجدول (4-37) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبالتالي هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع العينة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات)، العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع العينة الثالثة (من 11إلى 15 سنة) أفراد العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع العينة رابعة (أكثر من 15 سنة)، هذا راجع إلى أن الخبرة لها دور كبير في تنمية السلوك الإبداعي.

المطلب الرابع: : أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية لولاية المدية–

للإجابة على **الفرضية الرئيسية الرابعة** والتي جاءت على النحو التالي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–.

وللإجابة على هذه الفرضية استخدمنا: اختبار **مان – وتني** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05 نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح؛

أولا: متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–

تنص **الفرضية الفرعية الأولى** على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–.

1– أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لاختبار أثر الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–38): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الثقافة التنظيمية	30.76	88.54	-8.885	0.000
السلوك الإبداعي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-38) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 8.885-، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05.

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

2– أثر القيادة الادارية على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لاختبار أثر القيادة الادارية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–39): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر القيادة الادارية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
القيادة الادارية	34.32	92.10	-9.431	0.000
السلوك الإبداعي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-39) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإدارية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 9.431-، بالإضافة إلى مستوى الدلالة الذي بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05.

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الإدارية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

3 – أثر تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–40): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
تكنولوجيا المعلومات	39.60	78.88	-4.718	0.000
السلوك الإبداعي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-40) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا المعلومات كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ **4.718-**، بالإضافة إلى مستوى الدلالة الذي بلغ 0.000 وهي أقل 0.05

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتكنولوجيا المعلومات كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

4– أثر الهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لأختبار أثر الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–41): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الهيكل التنظيمي السلوك الإبداعي	57.26	80.28	-3.666	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-41) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 3.666–، بالإضافة إلى مستوى الدلالة الني بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05.

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لاختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–42): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
متطلبات إدارة المعرفة السلوك الإبداعي	40.28	87.37	-7.498	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-42) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 7.498-، بالإضافة إلى مستوى الدلالة والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05.

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–

تنص **الفرضية الفرعية الثانية** على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–.

1– أثر توليد المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لأختبار أثر توليد المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–43): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر توليد المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
توليد المعرفة السلوك الإبداعي	40.82	96.30	-9.536	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4–43) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 9.536–، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوليد المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

2–أثر تخزين المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لاختبار أثر تخزين المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4–44): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر تخزين المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
تخزين المعرفة السلوك الإبداعي	45.37	85.24	-6.349	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-44) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 6.349–، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$.

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتخزين المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

3–أثر توزيع المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لاختبار أثر توزيع المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–45): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر توزيع المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
توزيع المعرفة السلوك الإبداعي	47.66	90.53	-7.330	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-45) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 7.330–، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$.

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتوزيع المعرفة كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

4–أثر تطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لاختبار أثر تطبيق المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–46): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر تطبيق المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
تطبيق المعرفة	59.07	83.57	-4.211	0.000
السلوك الإبداعي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-46) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 4.211–، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–47): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
عمليات إدارة المعرفة السلوك الإبداعي	51.77	88.66	-6.341	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-47) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 6.341-، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$.

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

ثالثا: أثر إدارة المعرفة بصفة كلية على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

تضمنت **الفرضية الرئيسية الرابعة** ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المعرفة (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–.

وكملاحظة أساسية يمكننا القول أن هذه الفرضية تمثل جوهر البحث لأنها تحقق الهدف الأساسي منه، ألا وهو قياس أثر متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة في نفس الوقت على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–.

– أثر إدارة المعرفة بصفة كلية على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار **مان ويتني**، لاختبار أثر إدارة المعرفة بصفة كلية على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–48): نتائج اختبار مان وتني لاختبار أثر إدارة المعرفة بصفة كلية على السلوك الإبداعي

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	**الإحصائي z**	
إدارة المعرفة	39.09	95.54	-9.620	0.000
السلوك الإبداعي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من خلال الجدول رقم (4-48) ومن النتائج الموضحة فيه أن هناك أثر ذو دلالة احصائية متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة في نفس الوقت على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية، وذلك استنادا إلى قيمة اختبار البالغ 9.620-، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$

وبناءا عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمتطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في نفس الوقت على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–"

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر–المديرية العملية لولاية المدية–، لذلك قمنا بتصميم استبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقمنا باختبار جودة أداة الدراسة من خلال صدقها الظاهري، وبعده قياس الاتساق الداخلي والبناء لجميع عبارات وأبعاد الاستبيان والذي أظهر نتائج ايجابية، وبعدها قمنا باختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة والذي بلغ 0.963 وهذا ما يدل على ثبات عالي للاستبيان، وبعد القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة للدراسة وذلك باختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة كان موافقا سواء من حيث عمليات إدارة المعرفة أو من حيث متطلبات تطبيقها، أما محور السلوك الإبداعي فقد كان اتجاه أفراد العينة حول هذا المحور موافق أو موافق بشدة.

وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية بالنسبة لمحور إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة)، أما بالنسبة لمحور السلوك الإبداعي فوجدنا أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية.

وتوصلنا أيضا من خلال الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة المعرفة متمثلة في عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية–.

خاتمة

تعمل المؤسسات المعاصر في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، ولعل الاهتمام بموضوع المعرفة أصبح يشكل أكبر تحدي لها، لكونها أصبحت المحرك الرئيسي لأدائها، خاصة وأنه بات ينظر للمعرفة على أنها حجر الأساس في بقاء وتطور المؤسسات، ومادتها الأساسية للكثير من قراراتها من جهة، وتوجيه رأس مالها الفكري من جهة أخرى، الأمر الذي يتطلب قدرات ابداعية عالية لدى هذه المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تغيرت المفاهيم والأساليب الإدارية داخل المؤسسات، وأدت إلى ظهور بيئة جديدة فرضت التوجه نحو تبني مدخل إدارة المعرفة، بإعتبارها ممارسة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لخلق، وتوزيع، استعمال المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والإبتكار، وبالتالي أصبحت تمثل وسيلة للتغيير والتجديد، والتحفيز الدائم من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات، فإن دور إدارة المؤسسة يجب أن يركز على الاستخدام الأمثل والفعال لهذا المدخل من خلال توظيفه بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز قدراتها المختلفة ومهارة كوادرها، وتحقيق التطور والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن تركز إدارة المؤسسة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق فعالية المعرفة، من خلال تنفيذ استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدة من وحدات المؤسسة بصورة تكاملية، كما أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يتطلب بيئة تفاعية ومناخ تنظيمي داعم يرتكز أساسا على ثقافة تنظيمية داعمة لها، وقيادة مناسبة، وتكنولوجيا معلومات متطورة تساعد على انسياب ووصول المعارف بسهولة، وهيكل تنظيمي مرن، فنجاح تطبيق إدارة المعرفة تتطلب توفير متطلباتها لدعم عمليات إدارة المعرفة، والتي تعتبر ضرورية لضمان ولاء العاملين في المؤسسة ورفع روحهم المعنوية وحق تضمن به نمو القدرات الإبداعية.

يعتبر الإبداع من أهم أهداف المؤسسات المعاصر التي تطمح الوصول إليه، خاصة بعدما أدركت أن التغيير والتطوير يعتبر مطلبا رئيسيا ومؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما أصبحنا اليوم نتحدث عن الإبداع كنتيجة تصبوا إليها جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها، متغاضين بذلك الطريق المؤدي إليه وتحليل سلوك الأفراد الذين يقومون بهذا الفعل، إننا نتحدث عن نقطة الانطلاقة لأي عمل إبداعي والمقصود هنا بالسلوك الإبداعي والذي تهمله العديد من المؤسسات، فالوصول إلى الإبداع يتطلب ذلك العديد من التحديات، ومن هنا تظهر أهمية السلوك الإبداعي وضرورة توجيهه وتنمية داخل أية مؤسسة.

وبناءا على ما سبق استهدفت دراستنا بيان أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في المؤسسة، من خلال قسميها النظري والتطبيقي، حيث تم في الأخير اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– ، لتجسيد الواقع النظري ميدانيا، وقد أثارت الدراسة جملة من الأسئلةوقدمت أيضا مجموعة من الفرضيات، وتوصلت إلى عدة نتائج تسهم في ازالة الغموض حول إشكالية الدراسة المطروحة والإجابة عن الأسئلة واثبات صحة أو خطأ الفرضيات، كما تم تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار، وفي ما يلي عرض لمختلف النتائج والتوصيات.

اختبار الفرضيات

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية، وضعنا مجموعة من الفرضيات للاختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تطبيق فعلي لإدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، حيث أثبتت الدراسة موافق الموظفين داخل المؤسسة على تطبيق إدارة المعرفة (متطلبات، عمليات إدارة المعرفة).
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، حيث أثبتت الدراسة موافق الموظفين داخل المؤسسة على ممارسة السلوك الإبداعي.
- ✓ **تم إثبات هذه الفرضية الرئيسية الثالثة:** التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لآراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، السلوك الإبداعي) من وجهة نظرهم حسب خصائصهم الشخصية، حيث تبين من خلال الدراسة أن الاختلاف في المتغيرات الشخصية لا تؤثر على إدارة المعرفة في تنمية وتحسين السلوك الإبداعي.

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى**: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. تم إثبات هذه الفرضية، حيث تبين من خلال الدراسة أن الاختلاف في المتغيرات الشخصية لا يؤثر على متطلبات إدارة المعرفة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية**: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة.$\alpha \leq 0.05$ تم إثبات هذه الفرضية، حيث تبين من خلال الدراسة أن الاختلاف في المتغيرات الشخصية لا يؤثر على تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة**: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– تعزي لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. تم إثبات هذه الفرضية، حيث تبين من خلال الدراسة أن الاختلاف في المتغيرات الشخصية لا يؤثر على مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في المؤسسة.
- ✓ **تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الرابعة**: التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة) على السلوك الإبداعي لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–، حيث تبين من خلال الدراسة أن كلما زاد تطبيق إدارة المعرفة أدى ذلك إلى دعم وتنمية السلوك الإبدعي.
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد متطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–، تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث تبين من خلال الدراسة أن كلما توفرت متطلبات إدارة المعرفة أدى ذلك إلى تحسين وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–، تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث تبين من خلال الدراسة أن كلما طورت المؤسسة من عمليات إدارة المعرفة أدى ذلك إلى تحسين وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

نتائج الجانب التطبيقي

تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية:

- ✓ إن جوهر إدارة المعرفة هي المحافظة على المعرفة أولا، واستخدامها لتوليد معارف جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ إن الغرض الأساسي من إدارة المعرفة هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف المرجوة، ويظهر ذلك جليا من خلال عملياتها الرامية إلى تشخيص، تخزين، توزيع المعرفة والعمل على التطبيق الفعال لها؛
- ✓ إن عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة استراتيجية وليس خيار من بين مجموعة من الخيارات التي تواجة المؤسسة وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال المعلومات والمعارف؛
- ✓ تطبيق إدارة المعرفة يتطلب إستراتيجية قائمة على المعرفة التي توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، بالإضافة إلى مشاركة أفرادها نحو التطبيق الفعال لبرامج إدارة المعرفة؛
- ✓ نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والبيئة الداعمة لها، وهذا ما يتطلب وجود مجموعة من المتطلبات كالثقافة التنيمية المساندة لإدارة المعرفة، وقيادة فاعلة لإدارة معارفها، وتكنولوجيا متطور مسهلة للعمل المعرفي، وهيكل تنظيمي مرن، تكون مشجعة على الإدارة الفاعلة لإدارة المعرفة التي تسمح بتفجير الطاقات الإبداعية للعاملين في المؤسسة.
- ✓ إن الهدف الرئيسي التي تسعى إليه المؤسسات هم الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع، والذي لا يمكن الوصول إليه إلا بالمرور بمجموعة من المحطات التي تساهم في تنمية وتدعيهه، ولعله أولها وأهمها هو السلوك الإبداعي.
- ✓ يعتبر السلوك الإبداعي نقطة الإنطلاقة لأي عمل إبداعي، والذي يغفل عليه معظم متخدي القرار مما يزيد من من تعقيد الفهم الواضح لهذا المفهوم؛

- ✓ لا يمكن تنمية السلوك الإبداعي للأفراد إلى بتوفير مجموعة من المتطلبات والعوامل التي تسهم في تشجيعهم واستخراج قدراتهم الإبدعية؛
- ✓ تسهم إدارة المعرفة بشكل كبير وقوى في تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للأفراد داخل المؤسسة.

نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية– تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة اتفاقها على تطبيق ممارسة إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية– من حيث عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق إدارة المعرفة)، ومن حيث متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي).
- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة اتفاقها على ممارسة السلوك الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية لولاية المدية؛
- ✓ تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق إدارة المعرفة تعزي للمتغيرات الشخصية؛
- ✓ تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة السلوك الإبداعي تعزي للمتغيرات الشخصية؛
- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة) على السلوك الإبداعي لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–؛
- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–؛
- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–

التوصيات

- ✓ زيادة الاهتمام من قبل إدارة المؤسسة بأسلوب إدارة المعرفة من أجل تطوير المؤسسة وتحسين أدائه؛
- ✓ زيادة إقامة دورات تدريبية لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة لتوضيح أهمية إدارة المعرفة، وعملياتها وتحفيزهم على إكتسابها، والتطبيق الفعال لها، وتكون على أيدي أشخاص خبراء ومؤهلين؛
- ✓ العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد العاملين في المؤسسة من خلال نظام الحوافز والمكافآت بأنواعها بما يشجع على اكتساب المزيد من المعرفة؛
- ✓ استقطاب وتعيين أفراد مؤهلين وذو كفاءات عالية من أجل الحصول على معارف متعددة، والاهتمام أكثر بالأفراد المؤهلين داخل المؤسسة؛
- ✓ العمل على بناء نظام فعال لتقييم جودة المعرفة الموجودة، ومراجعتها بصفة مستمرة، وضرورة تحديث المعرفة وفق آليات منظمة وباستخدام التقنيات الحديثة؛
- ✓ تسهيل الحصول على المعرفة المطلوبة لجميع العاملين في الوقت المناسب، لاستخدامها في تنفيذ مهامهم بطريقة سهلة؛
- ✓ إنشاء فرق عمل متخصصة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ومتابعة عملياتها، ورصد العوائق التي تمنع تطبيقها داخل المؤسسة؛
- ✓ تهيئة بيئة تنظيمية داعمة أكثر لإدارة المعارف داخل المؤسسة، وإتاحة فرص أكبر لتجريب الأفكار الجديدة، لتشجيع العاملين على الإبداع وتنمية سلوكهم الإبداعي دون أي خوف؛
- ✓ تقبل أكثر للآراء والاقتراحات والأفكار الجديدة واستغلالها وتصحيح الخاطئ منها وتطويرها بما يخدم مصلحة المؤسسة.

آفاق الدراسة:

تم من خلال الدراسة الحالية التركيز على جزء من أبعاد الموضوع وفقا لمحددات الدراسة، ويمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة نذكر منها:

- ✓ إدارة المعرفة ودورها في تنمية استراتيجية الموارد البشرية.
- ✓ إدارة التغيير كمدخل استراتيجي لدعم السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.

- ✓ أثر الحوافز في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري داخل المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ أهمية التعلم التنظيمي في تدعيم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

ويبقى المجال مفتوح للدارسين لتبني ودراسة كل ما يتعلق بإدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لتثمين دور هذين المفهومين في تطوير المؤسسات.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

2- القرآن الكريم.

3- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان،2006.

4- ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2000.

5- أحمد الخطيب، خالد زيعان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، دار جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2009.

6- أحمد علي الحاج محمد، **اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، عمان، 2014.

7- أحمد ماهر، **التنظيم**، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

8- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم المعاينة، **الإدارة الإبداعية –نماذج حديثة–**، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2006.

9- أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهري**ة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013.

10- أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، عمان، 2012.

11- بلال خلف السكارنة، **التطور التنظيمي الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009.

12- بلال خلف سكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط01، عمان، 2010.

13- بومدين بالكبير، **دراسات ميدانية في إدارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

14- ثروت مشهور، **استراتيجيات التطور الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010.

15- ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شرين بدري البارودي، **اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط02، الأردن، 2012.

16- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2002، الاسكندرية.

17- جمال يوسف بدير، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010.

18- حسن حريم، **إدارة المنظمات– منظور كلي**–، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2003.

19- حسن عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2008.

20- حسن فليح خلف، **اقتصاد المعرفة**، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2007.

21- حسني عبد الرحمان الشيمي، **إدارة المعرفة (الرأس معرفية بديلا)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، 2009.

22- حسين أحمد الطراونة وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، 2012.

23- حسين حريم، **السلوك التنظيمي–سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال–**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

24- حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط02،الأردن، 2000.

25- خالد عبد الوهاب الزيدين، **القيادة الإدارية وتطور منظمات التعليم العالي**، دار الأيام للنشر،ط01،الأردن، 2013.

26- خضر مصباح، إسماعيل طيطي، **أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، الاردن، 2010.

27- خضر مصباح، اسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .

28- خيضر كاظم وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، ط01، 2009.

29- الدهان أميمة، **نظريات منظمات الأعمال المعاصرة**، ط01، دار الصفدي للنشر، عمان.

30- ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وادواته وأساليبه**، دار الفكر، الأردن، 2001.

31- ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2008.

32- رسلان علاء الدين، **التطور التنظيمي: آلياته، واستراتيجياته، ووسائله، تطبيقاته التنظيمي في المصارف**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، ط01، سوريا، 2012.

33- رفعت عبد الحليم الرفاعي، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط01، مصر، 2005.

34- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**–، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2005.

35- زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2011.

36- زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري–ميادئه وأساسياته**–، دار أسامة للنشر، ط01، الأردن، 2006.

37- زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية القيادية**، ط01، دار البداية، عمان، 2008.

38- سالي زكي محمد حسين، **فن التدريب الإبداعي**، دار الفكر العربي، مصر، 2010.

39- سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة والنظم والتقنيات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

40- سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناجم، عمان، ط01، 2006.

41- سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

42- سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2006.

43- سليم ابراهيم الحسنية، **الإدارة بالإبداع**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009.

44- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

45- سهيل أحمد عبيدات، **القيادة –أساسيات، نظريات، مفاهيم–**، عالم الكتاب الحديث، ط01، مصر.

46- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

47- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01.

48- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية التنمية الإدارية، ط01، مصر، 2005.

49- طارق السويدان وآخرون، **مبادئ الإبداع**، شركة الإبداع الخليجي، ط02، البحرين، 2002.

50- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

51- الطراونة حسن وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

52- ظاهر محمود كلالدة، **القيادة الإدارية** ، دار زهران للنشر والتوزيع،ط1،الأردن، 2010.

53- عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2011.

54- عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

55- عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013.

56- عبد الرزاق الرحاحلة سالم، **نظرية المنظمة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

57- عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط03، الجزائر، 2006.

58- عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة، عمان، بدون سنة.

59- عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2010.

60- عطا الله أحمد، سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2009.

61- علاء فرحان، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2009.

62- علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010.

63- على محمد منصور، **مبادئ الإدارة**، ط01، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.

64- علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ، دار غريب للطباعة والنشر، الأردن، 2002.

65- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة، ط01، القاهرة، 1998.

66- علي عبد الستار وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2006.

67- عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

68- عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدام spss**، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.

69- العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2010.

70- العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

71- العنزي سعد، علي صالح، أحمد علي، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

72- فتحي أحمد يحي العالم، **نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية**، دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010.

73- فؤاد الشيخ وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994، ط04.

74- القندليجي عامر ابراهيم، **نظم المعلومات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2005.

75- كاظم حمود الفريحات وآخرون، **السلوك التنظيمي– مفاهيم معاصرة**–، دار الإثراء، الأردن، 2009،.

76- اللوزي موسى، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002، ص54.

77- ليث عبد الله القهيوي، **استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013.

78- ماجدة العطية، **سلوك المنظمة– سلوك الفرد والجماعة**–، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.

79- محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الإسكندرية، ط01، مصر، 2004.

80- محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، ط01، القاهرة، 2005.

81- محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط01، الإسكندرية، 2009.

82- محمد الصيرفي، **الحل الابتكاري للمشكلات**، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008.

83- محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار المفكر الجامعي، ط01، مصر، 2006.

84- محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي–الجزء الثالث التحليل على مستوى المنظمات–**، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

85- محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر،ط01، 2008، عمان، الأردن.

86- محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية**، دار المسيرة، عمان، ط03، 2015.

87- محمد حمد الطيطي، **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001.

88- محمد سعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

89- محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات التفكير الابتكاري**، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2، مصر، 1997.

90- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي–دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات**–، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط03، عمان، 2000.

91- محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، **إدار وتنظيم وتطوير الاعمال –قياس الاداء المتوازن**–، دار معتز للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2015.

92- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط04، عمان، 2008.

93- مدحت أبو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2008.

94- مصطفى محمد أبو بكر، **الموارد البشرية–مدخل تحقيق الميزة التنافسية–**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.

95- مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، ط 01، مصر، 2000.

96- ممدوح عبد العزيز، **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة**، بدون دار النشر، ط02، مصر، 2008.

97- موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، **استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014.

98- مؤيد سالم، **إدارة المعرفة التنظيمية**، دار الكتاب الجامعي، ط01، بيروت، 2014.

99- مؤيد سالم، **نظرية المنظمة –الهيكل والتصميم–**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، عمان، 2005.

100- مؤيد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2009.

101- ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي– دراسة نظرية وتطبيقية–**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

102- ناصر محمد سعود وآخرون، **إدارة المعرفة** ، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

103- نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار–المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة–** ، دار وائل للنشر والتوزيع،ط01، عمان، 2003.

104- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 02،الأردن، 2008.

105- نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، 2009.

106- نعيمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي ، **نظرية المنظمة– مدخل التصميم–**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط02، الأردن،2010.

107- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، عمان.

108- هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010.

109- هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري (انطلاقة ادارية معاصرة)**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008.

110- هيثم علي الحجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة**، دار الرضوان للنشر التوزيع، ط01، عمان، 2014.

2– أطروحات دكتوراه:

1- بنوناس صاح، **أثر انماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي –دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة–**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

2- بوزيان عثمان، **اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع**، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

3- حازم علي أحمد بدرانه، **تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظة عليه وتطيره**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007.

4- حامي حسان، **إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين، كلية العلوم الإنساتية والاجتماعية، سطيف 2، الجزائر، 2016.

5- حسن حميد عبد الله، **دور نظام المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.

6- دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية– حالة مؤسسة سوناطراك**– أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، تلمسان، الجزائر، 2015.

7- ربيع المسعود، **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية–دراسة حالة بنك البركة**–، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

8- زهرة خلوف، **الثقافة التنظيمية بيم رهانات الانتماء وديناميكية الأداء– دراسة حالة جامعة الجزائر**–، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بولعيد، الجزائر، 2015.

9- سعد علي الريحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية–دراسة تحليلية لآراء عينة من الإدارات العليا في القطاع الصناعي العراقي–** أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال،العراق، 2011.

10- سمير أحمد مجادلة، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الاخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها**، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2009.

11- صالح محمد علي الكليبي، **الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة**،أطروحة دكتوراه فلسفة، إدارة اعمال، جامعة كلمنتس، اليمن، 2011.

12- صباح بلقيدوم، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2012- 2013.

13- ضيف الله نسيمة، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية –دراسة عينة من الجامعات الجزائرية–**، أطروحة دكتواره، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.

14- طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال(حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2010-2011.

15- عبد الرؤوف حجاج، **دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** –دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كندور ببرج بوعريريج- ، أطرةحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

16- غضاب يمينة، **دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية**، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2018.

17- فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال المالية، جامعة المدية، 2017.

18- فرحاتي لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة –دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة–**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

19- لزهر العابد، **اشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013، الجزائر.

20- محمد الهزام، **تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

21- محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة (دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر)**، أطروحة دكتوراه، فرع علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

22- محمد سعيد الجوال، **التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية** – دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة– أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.

23- هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي– دراسة تحليلية لآراء عينة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية–**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، 2013.

24- هناء عبداوي، **مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية– دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس–**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

3– رسائل الماجستير:

1- خالد ذيب حسين أبو زيد، **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

2- رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات العسكرية الطبية العسكرية في محافظات غزة**، رسالة ماجستار، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

3- سامي عبد العزيز عامر أبو الخير، **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستار، قسم أصول التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2013.

4- سيف الدين جلال رشوان همد، **أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين– دراسة عينة البنوك السودانية–**، رسالة ماجستار، إدار أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016.

5- المرهون نسرين، **إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية – دراسة حالة شركة حمود بوعلام**

وشركاءه- مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص95.

4- المجلات والدوريات:

1- أبو حشيش بسام محمد، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 1.

2- أثير حسو اسحاق، **دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية** –دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- مجلة تكريف للعلوم الادارية والاقتصاد، العدد 26، 2012.

3- أحمد عبد الله سويدات، فؤاد نجيب الشيخ، **أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية**-دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد01، 2017.

4- أحمد علي، **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد01، 2012.

5- احمد محمد احمد محمد النيل، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، **الهيكل التنظيمي وأثره على الاداء المؤسسي للمنظمات–دراسة حالة ديوان الضرائب–**، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 11، العدد 41، مصر، 2018.

6- أسيل علي مزهر، **أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري–**دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية-، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، الكويت.

7- أفنان عبد علي الأسدي، **أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية–بحث تحليلي لراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف الأشرف**- ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، 2014.

8- باسم عباس كريدي، **الانماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي –دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد–**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، 2010.

9- بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الأقصى، المجلد 25، العدد01، فلسطين.

10- بسام فتحي الذيابات، **أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي**- دراسة استطلاعية لأراء عينية من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البلقاء التنظيمية، العدد 18، الأردن، 2017.

11- بلخضر مسعودة، بوخيضر مريم، **واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة على الإبداع**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2016، المجلد 2، العدد 17.

12- بن الدين أمحمد، **أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات بولاية أدرار**، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، العدد30.

13- بن رجدال جوهر، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الاداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، البليدة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01.

14- جهان سلمان علاوي، **أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين–دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة**-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 53، 2017.

15- حسين حريم، رشاد الساعد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية –دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني**-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، الأردن.

16- حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية–دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**-، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد01، الأردن، 2006.

17- حيدر شاكر نوري، **تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة ديالي، كلية الإدارة والاقتصاد، 2011.

18- حيدر علي حيدر، **الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان 26-27، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، مصر، بدون سنة.

19- راتب صويص، محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية)**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد04، 2011.

20- راضية يوسفي، أمال يوب، **أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين–دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة–**، مجلة دفاتر بوادكس، الجزائر، العدد 09، 2018.

21- راضية يوسفي، موسى بخاخشة، **أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم –دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية براهمية مسعود ببوشقوف–**، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد 05، جوان 2018.

22- رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد4، الأردن، 2013.

23- الرحيم إياد العزاوي، حسن دنيا، **أثر إبداع العملية في تصميم المنتوج**- دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الكهربائية-، المجلة العراقية في العلوم الإدارية، العراق، العدد 27.

24- رحمان محمود شحاذة وآخرون، **دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمة المصرفية– دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد فرع ديالي–**، مجلة جامعة جيهان، اربيل العلمية، العدد 02، 2018.

25- رياض ضياء عزيز، **دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع –دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان–** مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 01، جامعة ميسان، 2017.

26- رياض عبد الله الخوالدة، محمد فالح الحنيطي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 35، العدد 02، 2008، الأردن.

27- زرقط بولرباح، حران العربي، **أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، 2017.

28- سامر عبد المجيد البشاشة، **أثر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية**، دراسات العلوم الادارية، المجلد 32، العدد2، الأردن، 2005.

29- سامي عبد الله المدان، **صباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية(أورانج)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 84، 2010.

30- سحر عناوي رهيو الزبيدي، التشارك المعرفي وعلاقته بالسلوك الإبداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 2، 2017.

31- سعاد بومايله، فارس بوباكور، **أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الإقتصاد المناجمنت، العدد 03، مارس 2004.

32- سلامة محمد وليد، سالم سلامة، **أثر أبعاد التمكين الاداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد2، العدد 6، 2016.

33- سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع الكفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.

34- سليمان سالم الحجايا، **ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في اقليم جنوب الأردن**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، 2012.

35- عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي البغدادي، علي رزاق جياد العابدي، **أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 05، العدد 21، حزيران2007.

36- عاطف محمود عوض، **دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، 2012.

37- عاكف لطفي الخصاونه، حمدان رشيد الجمال، **نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي–دراسة مقارنة–، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 30، بغداد، 2012.

38- عبد الرحمان ادريس البقيري ، وآخرون، **دور تكنولوجيا ادارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي– دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم في الفترة 2010–2015**، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، العدد 17.

39- عبد الفتاح جاسم زعلان، **أثر تكنولوجيا الإنتاج في أداء المنظمة –دراسة ميدانية في شركة كربلاء لإنتاج المشروبات الغازية–**، مجلة أهل البيت، جامعة بغداد، العدد 10.

40- عرابة الحاج، رجيمي نعيمة، **مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين**، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمد لخضر، العدد 02، الوادي، الجزائر، 2016.

41- عطا الله بشير عبود النويقة، **أثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية –الأردن–**، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد01، الأردن، 2015.

42- عطية خلف الموسي، **تأثير الابداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة** – دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية–، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.

43- عقيل خليل ناصر، **جودة اتخاذ القرار الاداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل**، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 24، العدد01، 2016.

44- على محمد جبران، **المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 19، العدد 01، غزة، يناير2011.

45- علي عبد الرحمان محمد مرعي، **مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمى إدارة الحسنية التعليمية–محافظة الشرقية–**، مجلة كلية التربية، العدد 15، جامعة بورسعيد، 2014.

46- غسان قاسم داود اللامي، **تجليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات–دراسة استطلاعية في بيئة عمل عرافية–**، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد، 2013.

47- فريد كورتيل، **الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد**، مجلة العلوم الانسانية، العدد02، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

48- فيصل مدلس، محمد عنو، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير أدوات معالجة المعلومات**، مجلة الحوار الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، 2018.

49- كفى حمود عبد الله النواسية، **أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية**، كلية الكرك، دراسات العلوم الإدارية، المجلد36، العدد2، الأردن، 2009.

50- ماجد محمد عبد السلام الفرا، نبيل عبد شعبان اللوح، **تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية**، مجلة الجامعة الإسلامية–سلسلة الدراسات الإنسانية–، المجلد 15، العدد 02، فلسطين، 2007.

51- مارة أحمد مهدي، **عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية**–دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد– ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، بغداد، 2012.

52- ماهر أحمد حسن، عمر محمد محمد، **الثقافة التظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط**، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 28، العدد2، 2012.

53- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، **أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كلية إدارة الأعمال**، جامعة الزيتونة، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الأردن، 2011.

54- محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد01، ديسمبر 2014.

55- محمد عمر الزعبي، **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين**- حالة دراسة على شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة اربد- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش الأهلية، العلوم الإدارية، المجلد 40،العدد2، الأردن،2013.

56- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر النوي، **تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي-**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، الأردن، 2011.

57- محمود عبد الرحمان الشنطي، **دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة –دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة-**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 03، 2017.

58- محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة جدار، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010.

59- منصوري إلهام، منصوري كمال، **المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر،2014.

60- ميثاق هاتف الفتلاني وآخرون، **دور الرأس مال الفكري في خلق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 07، العراق، 2006.

61- ميسون طلاع العقبي، **مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد اله لثاني للتمييز في المملكة الاردنية الهاشمية**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 14، 2014.

62- نجاة قريشي، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، الجزائر،2017.

63- نجم العزاوي، طلال لخير، **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بيترا، العدد33، الأردن، 2012.

64- نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، **الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر**، مجلة العلوم التربوية، القاهرة، العدد 03، 2013.

65- ندى اسماعيل جبوري، **أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي–دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد22، بغداد، 2009.

66- نصر الدين بن نذير، **الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، البليدة، 2010.

67- نغم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء مجتمع معرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 04، جامعة النهرين، العراق، 2011، ص 14.

68- نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، أثر **أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 6، 2017، الجزائر.

69- الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011.

70- ودان بوعبد الله، براهيمي بن حراث حياة، **استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية**– دراسة حالة لمبنة صومام جيجل– مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 03، 2016.

71- يحياوي فاطمة، **أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري** –دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية– مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015.

72- يسرى محمد حسين، تكنولوجيا **المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية–دراسة تطبيقية في فندق السدير–**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010.

73- يوسف بحر، توفيق العجلة، **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام**– دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات القطاع غزة–، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 09، العدد02، 2011.

5- الملتقيات والمؤتمرات:

1- ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، **الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.

2- تومي عبد الرحمان، ياسع ياسمينة، **آليات الانتقال إلى إدارة المعرفة ومؤشراته**، المؤتمر العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية،يوم 16نوفمبر 2017، جامعة يحى فارس بالمدية.

3- حسن حريم، **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الاردن،يومي 26-28 أفريل 2004.

4- خلود عاصم، محمد ابراهيم، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد، 2013.

5- رائد اسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013.

6- رجاء جاسم محمد، **دراسة دور تقانة المعلومات في تحسين جودة المنتج –دراسة تطبيقية في شركة الخياطة الحديثة–**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 79.

7- رشيد مناصرية، عبد الحق بن تفات، **تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحى فارس بالمدية، يوم 16 نوفمبر 2017.

8- رياض بن صوشة، نادية خريف، **أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء،** ملتقى دولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، شلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

9- سعود وسيلة، قاسمي كمال، **التجارب الرائدة في إدارة المعرفة،** الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة المدية في 16 نوفمبر2017.

10- عبد الستار حسن يوسف، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال،** المؤتمر السنوي العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، 27-28 أفريل 2005.

11- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة،** المؤتمر العلمي الدولي عولمة إدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان ، طرابلس لبنان، يومي 15- 17 ديسمبر 2012.

12- مباركة دبيجي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة،** مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد04، العدد03..

13- محمد قادري، **أثر إدارة المعرفة على تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة،** الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحى فارس بالمدية، يوم 16 نوفمبر 2017.

14- محمد قويدري، سملالي يحصينه، **أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية،** المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 افريل 2005، الأردن.

15- مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين،** المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، يومي 26-27 أفريل 2006، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

16- ياسمينة عمارة، **إدارة المعرفة: تحدياتها، وخطوات إنجاحها،** المؤتمر العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، 16نوفمبر 2017، جامعة يحى فارس بالمدية.

17- يوسف أحمد أبو فارة، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، يومي 26-28 أفريل.

6- المواقع الالكترونية:

1- خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جريس، إدارة المعرفة: مفهومها، أهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، تم الإطلاع عليه في 23 أوت 2019، على الساعة 10:20 على الموقع http:// www.qscience.com

2- صحراوي منير، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، تم الاطلاع عليه في 23 أوت 2019 على الساعة 10:56 على الموقع:https:// grhumaines.blogspot.com

3- عصام عباد، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، تم الإطلاع عليه في 07 جانفي 2018 على الساعة 09:45 على الموقع: http:// www.linkedin.com

4- علاء الزئبق، دراسة عن الهياكل التنظيمية، تم الاطلاع عليه في 27أكتوبر 2019 على الساعة 11:22 على الموقع http:// www. hrdiscussiom. com

5- محمد فلاح، تحديات إدارة المعرفة، تم الإطلاع علية في 14 جويلية 2018، على الساعة 10:05 على الموقع:http://mohammedflah1991wordpress.com

مراجع باللغة الأجنبية:

1- Awad E, Ghaziri H, **knowledge management, person education international prentice**, hall N.Y, 2004, p 08.
2- Bulent Aydin, Adnan Ceylan**, the role of organizational culture on Effectiveness**, Ekonomik A Management, 2009,P 36.
3- Harmon robert, **r liking marketing startgy to customervalue, implication for technologie marketsport land stat university** new york, 1997 ;p78
4- Harrison S, Sulliran P, **profiting from inetellectual capital learning form leading companie**s, journal of inetellectal capital, vol 38 N°01, 2000.
5- Herbert Robinson**, Government and Knowledge management for public Privat partnership**, Wiley Black well, 2010,p 124

6- Jean – Jacques Plughart, Master Strqtégie, Paris: édition Eska, 2009, p 306.
7- Jeroen de Jong**, leadership As A Determinant of Innovative Behavior A Conceptual Framework**,2003,p25.
8- Kenan Patrick Jarboe, **knowledge management As on Economic development Strategy U.S.E**, economic Development Administration Washington, 2001, p 38
9- Lieb witz**, Knowledge Management Handbook**, Washington, D.C: CRC, press, 2000,p 45.
10- Lunenburg.F.c, organizational culture- Rerformance Relationships: views of Excellence and Theary, national forum of educational and supervision journal, new york, vol 29, no 4, 2011, pp 10-11.
11- Nicolas Bahara, **competitive knowledge Management**, London VR: Pal Grave Macmillan, 1 Ed, 2001, p73.
12- Nicolas Bahara, **competitive knowledge Management**, London VR: Pal Grave Macmillan, 1 Ed, 2001, p73.
13- Simon alcouffe**, la diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion**, thése de doctorat nom publié, école des houtes études commerciales, France ,2004, p 30.
14- Steven L. MC Shame and Mary Ann von Glinow, Organizational behavior, Mc Graw Hill, USA, 2000,P247.
15- Thomas H Davenport, Laurence Prusak, **Working Knowledge, How Organisations Manage What They Know**, Harvard business School press, 2000, p 03
16- Thomas stewart, **Intellectual capital:the weathe of organization**, Doubleday dell Publishing group Inc, New York, 1998, p11
17- Y. chuang. R. church.and j. Zikic, Team performance Management, Organizational culture, group Diversity and Intra- group conflict, vol.10, No.1/2, 2004,pp 26-34
18- Zheng et al, linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management, journal of Business research, v63, 17,2010,p 765.

الملاحق

الملحق رقم 1: الإستبانة النهائية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الطالبة: خليفي سمية

أخي الموظف.....أختي الموظفة

تحية طيبة

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان: **أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي داخل المؤسسة –دراسة حالة المديرية العملية لولاية المدية–** ولهذا الغرض تم تصميم استبانة، وهي احدى متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال.

وباعتباركم جزءا من هذا البحث ارجوا تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية نظرا لأهمية اجابتكم على نتائج هذه الدراسة شاكرين جهودكم لتشجيع البحث العلمي، علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف نتعامل معها بسرية تامة ولنا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

أجب بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد العينة

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

من 21- 30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐

من 41- 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐

ماجستير(ماستر) ☐

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐

من 11- 15 سنة ☐ أكثر من 15 فأكثر ☐

الجزء الثاني:

أولا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية

	عبارات محور متطلبات إدارة المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث					
	المعايير السائدة بين الموظفين يساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار					
	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في حل المشاكل واقتراح آرائهم					
	يعتبر تبادل المعارف والمعلومات من بين الأعراف السائدة بين الموظفين داخل المؤسسة					
	يتم تشجيع الموظفين على تنمية الأفكار الجديدة والعمل على تقاسمها					
	التدريب والتكوين من بين المبادئ الأساسية التي تحرص المؤسسة على تطبيقها ولجميع الموظفين					
	تحرص المؤسسة على نشر مبدأ التعلم الذاتي للموظفين لتطوير معارفهم ومهاراتهم					
القيادة الإدارية	هناك تحفيز للموظفين على كل سلوك مبدع وجديد					
	يقوم المسئولين بتفويض الصلاحيات للموظفين في المؤسسة					
	تحقيق العدالة في المؤسسة يشجع على رفع مستوى أداء الموظفين					
	يوجه الموظفين إلى الأساليب الإبداعية في العمل					
	هناك تواصل دائم مع المسؤولين بطريقة سهلة وواضحة					
	تتساهل الإدارة مع الموظفين الذين يخطئون في العمل دون قصد					
تكنولوجيا المعلومات	تساعد تكنولوجيا المعلومات الموجودة الموظفين على أداء أعمالهم بكل سهولة					
	يتم إعداد برامج تدريبية على تكنولوجيا المعلومات ولجميع الموظفين					
	تساعد تكنولوجيا المعلومات الموظفين على تبادل معارفهم وخبراتهم بسهولة					
	تساعد تكنولوجيا المعلومات الموظفين على معرفة جميع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها					

	استعمال تكنولوجيا المعلومات يقلل من حدوث الأخطاء داخل المؤسسة					
الهيكل التنظيمي	يوضح الهيكل التنظيمي توزيع السلطات والمسؤوليات والأعمال بين الموظفين					
	يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة مما يشجع على العمل الجماعي					
	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على العمل الإبداعي					
	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة لمواجهة التغيرات					
	يوفر الهيكل التنظيمي تدفق المعلومات مما يعزز الاتصالات الفعالة بين الموظفين					

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة

	عبارات عمليات إدارة المعرفة	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
توليد المعرفة	يسمح للموظفين بإكمال دراستهم لتوسيع معارفهم					
	يتم الاستعانة بالمهارات المتميزة الموجودة في المعاهد والجامعات لزيادة معارفها					
	يتم تشجيع الموظفين الذين يقدمون اضافات في مجال عملهم					
	تسعى الإدارة للحصول على أفضل المعلومات ومن مصادر مختلفة					
	تعتمد المؤسسة على طرق علمية للكشف عن المعارف الموجودة في عقول موظفيها					
	يتم التجديد المستمر للمعارف الموجودة في المؤسسة					
تخزين المعرفة	لدى المؤسسة وسائل متطورة وحديثة لخزن المعرفة وبعدة طرق					
	هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين على خزن المعرفة واسترجاعها					
	تقوم المؤسسة بتحديث معارفها المخزنة بصفة دورية ومستمرة					
	تعمل المؤسسة على التدوين والتوثيق المستمر لتجارب وخبرات الموظفين					
	يتم الحصول على المعلومات والمعارف التي يحتاجها الموظفين وفي الوقت المناسب وبكل سهولة					

	وجود نظام دائم لصيانة وحماية الموجودات المعرفية في المؤسسة					
توزيع المعرفة	هناك توفر لشبكة الانترنت وهي متاحة للجميع					
	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة وتبادل المعرفة والمعلومات دون الخوف على أوضاعهم الوظيفية					
	تعتمد المؤسسة بإتباع أسلوب التدريب من قبل القدامى لنقل خبراتهم					
	تعتمد المؤسسة على المنشورات الداخلية لنشر وتعميم الأفكار داخلها					
تطبيق المعرفة	تسهر المؤسسة على التطبيق الفعال للمعرفة التي يتم الحصول عليها					
	توفر المؤسسة الموارد المادية اللازمة لتطبيق المعرفة					
	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مدى تطبيق الموظفين للمعارف المكتسبة في أعمالهم في عملية تقييم أدائهم					
	تسهر المؤسسة على إزالة العوائق التي تحول دون تطبيق المعرفة المكتسبة					

الجزء الثالث: واقع السلوك الإبداعي داخل المديرية

	عبارات السلوك الإبداعي	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
السلوك الإبداعي	أركز على تحديد خطة عملي قبل بدء التنفيذ					
	اعمل على معرفة نقاط الضعف فيما أقوم به من أعمال					
	أسعى باستمرار لاكتساب مهارات إبداعية لحل ومواجهة مشكلات العمل					
	أحبذ العمل في الفريق الذي تسوده روح المجازفة والمغامرة					
	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة وتخطي الأفكار التقليدية					
	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					
	لدي ثقة في التعبير عن أفكاري ومقترحاتي لحل مشكلات العمل دون الخوف من الفشل					
	أسعى أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي					

	أقبل تصويب أخطائي وأصححها لتصبح ذات قيمة					
	أهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها					
	أشجع زملائي على تغيير طرق أعمالهم لحل مشكلات العمل					
	لدي القدرة على إقناع زملائي بالأفكار التي أقدمها					
	يتواصل الموظفين في المؤسسة خارج أوقات العمل الرسمية لحل مشكلات العمل					
	أقوم بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها لحل مشاكل العمل					
	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح					
	أتحمل مسؤولية نتائج قراراتي					

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الجامعة
د/ سلام عبد الرزاق	جامعة المدية
أ/ د علوطي لمين	جامعة المدية
أ/ د تهتان مراد	جامعة المدية
أ/ د سالمي رشيد	جامعة المدية
د/ بولصنام محمد	جامعة المدية
د/ لعيداني حبيبة	جامعة المدية
د/ مجيد شعباني	جامعة بومرداس
د/ بوعزارة أحلام	جامعة الجزائر 03

الملحق رقم 3: نتائج اختبارات Spss

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور1	.135	146	.000	.956	146	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور2	.098	146	.002	.971	146	.003

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الجزء2	.134	146	.000	.948	146	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الجزء1	.122	146	.000	.958	146	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاستبانة	.119	146	.000	.954	146	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

		الاستبانة	المحور2
الاستبانة	Corrélation de Pearson	1	.949**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	146	146
المحور2	Corrélation de Pearson	.949**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	146	146

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		المحور1	الاستبانة
المحور1	Corrélation de Pearson	1	.992**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	146	146
الاستبانة	Corrélation de Pearson	.992**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	146	146

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.963	59

Fréquences

		N
الحياد - 1س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s,v]	12
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t,w]	125
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u,x]	9
	Total	146
الحياد - 2س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s,v]	13
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t,w]	120
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u,x]	13
	Total	146

الحياد - 3س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s,v]	25
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t,w]	105
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u,x]	16
	Total	146
الحياد - 4س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s,v]	24
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t,w]	112
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u,x]	10
	Total	146
الحياد - 5س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s,v]	22
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t,w]	111
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u,x]	13
	Total	146
الحياد - 6س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s,v]	6
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t,w]	127
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u,x]	13
	Total	146
الحياد - 7س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s,v]	15
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t,w]	111
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u,x]	20
	Total	146
الحياد - الثقافة	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s,v]	13
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t,w]	127
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u,x]	6
	Total	146

Tests statistiques[a]

	الحياد - 1س	الحياد - 2س	الحياد - 3س	الحياد - 4س	الحياد - 5س	الحياد - 6س	الحياد - 7س	- الثقافة
Z	-9.569-	-9.191-	-6.929-	-7.460-	-7.631-	-10.405-	-8.463-	-9.550
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Fréquences

		N
الحياد - 8س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	27
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	104
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	15
	Total	146
الحياد - 9س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	18
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	101
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	27
	Total	146
الحياد - 10س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	29
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	115
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	2
	Total	146
الحياد - 11س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	33
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	104
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	9
	Total	146
الحياد - 12س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	28
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	98
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	20
	Total	146
الحياد - 13س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	23
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	110
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	13
	Total	146
الحياد - القيادة	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	23
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	113

Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	10
Total	146

Tests statistiques[a]

	الحياد - 8س	الحياد - 9س	الحياد - 10س	الحياد - 11س	الحياد - 12س	الحياد - 13س	الحياد - القيادة
Z	-6.640-	-7.517-	-7.083-	-5.981-	-6.147-	-7.457-	-7.632-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Fréquences

		N
الحياد - 14س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	10
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	124
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	12
	Total	146
الحياد - 15س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	14
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	119
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	13
	Total	146
الحياد - 16س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	4
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	128
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	14
	Total	146
الحياد - 17س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	6
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	131
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	9
	Total	146
الحياد - 18س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	11
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	118
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	17
	Total	146
الحياد - تكنولوجيا	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	6
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	137
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	3
	Total	146

Tests statistiques[a]

	الحياد - 14س	الحياد - 15س	الحياد - 16س	الحياد - 17س	الحياد - 18س	الحياد - تكنولوجيا
Z	-9.762-	-9.018-	-10.706-	-10.594-	-9.333-	-10.871-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Fréquences

		N
الحياد - 19س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	16
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	107
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	23
	Total	146
الحياد - 20س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	12
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	120
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	14
	Total	146
الحياد - 21س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	10
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	110
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	26
	Total	146
الحياد - 22س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	26
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	94
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	26
	Total	146
الحياد - 23س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	18
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	104
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	24
	Total	146
الحياد - الهيكل	Différences négatives[a,d,g,j,m,p]	19
	Différences positives[b,e,h,k,n,q]	122
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r]	5
	Total	146

Tests statistiques[a]

	الحياد - 19س	الحياد - 20س	الحياد - 21س	الحياد - 22س	الحياد - 23س	الحياد - الهيكل
Z	-8.115-	-9.313-	-9.037-	-6.116-	-7.696-	-8.590-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Fréquences

		N
الحياد - 24س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	13
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	118
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	15
	Total	146
الحياد - 25س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	27
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	87
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	32
	Total	146
الحياد - 26س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	36
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	87
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	23
	Total	146
الحياد - 27س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	23
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	93
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	30
	Total	146
الحياد - 28س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	47
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	73
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	26
	Total	146
الحياد - 29س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	33
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	92
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	21
	Total	146
الحياد - توليد	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	37
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	96
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	13
	Total	146

Tests statistiques[a]

	الحياد - 24س	الحياد - 25س	الحياد - 26س	الحياد - 27س	الحياد - 28س	الحياد - 29س	الحياد - توليد
Z	-9.087-	-5.526-	-4.508-	-6.406-	-2.282-	-5.188-	-5.029-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.022	.000	.000

a. Test des signes

Fréquences

		N
الحياد - 30س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	12
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	115
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	19
	Total	146
الحياد - 31س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	25
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	108
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	13
	Total	146
الحياد - 32س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	27
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	102
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	17
	Total	146
الحياد - 33س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	35
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	87
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	24
	Total	146
الحياد - 34س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	32
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	101
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	13
	Total	146
الحياد - 35س	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	29
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	104
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	13
	Total	146

الحياد - تخزين	Différences négatives[a,d,g,j,m,p,s]	27
	Différences positives[b,e,h,k,n,q,t]	110
	Ex aequo[c,f,i,l,o,r,u]	9
	Total	146

Tests statistiques[a]

	الحياد - 30س	الحياد - 31س	الحياد - 32س	الحياد - 33س	الحياد - 34س	الحياد - 35س	الحياد - تخزين
Z	-9.051-	-7.110-	-6.515-	-4.617-	-5.896-	-6.417-	-7.006-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Fréquences

		N
الحياد - 36س	Différences négatives[a,d,g,j,m]	54
	Différences positives[b,e,h,k,n]	68
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	24
	Total	146
الحياد - 37س	Différences négatives[a,d,g,j,m]	40
	Différences positives[b,e,h,k,n]	80
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	26
	Total	146
الحياد - 38س	Différences négatives[a,d,g,j,m]	33
	Différences positives[b,e,h,k,n]	94
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	19
	Total	146
الحياد - 39س	Différences négatives[a,d,g,j,m]	27
	Différences positives[b,e,h,k,n]	103
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	16
	Total	146
الحياد - توزيع	Différences négatives[a,d,g,j,m]	41
	Différences positives[b,e,h,k,n]	90
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	15
	Total	146

Tests statistiques[a]

	الحياد - 36س	الحياد - 37س	الحياد - 38س	الحياد - 39س	الحياد - توزيع
Z	-1.177-	-3.560-	-5.324-	-6.578-	-4.194-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.239	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Fréquences

		N
الحياد - 40س	Différences négatives[a,d,g,j,m]	24
	Différences positives[b,e,h,k,n]	101
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	21
	Total	146
الحياد - 41س	Différences négatives[a,d,g,j,m]	20
	Différences positives[b,e,h,k,n]	97
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	29
	Total	146
الحياد - 42س	Différences négatives[a,d,g,j,m]	41
	Différences positives[b,e,h,k,n]	80
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	25
	Total	146
الحياد - 43س	Différences négatives[a,d,g,j,m]	38
	Différences positives[b,e,h,k,n]	86
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	22
	Total	146
الحياد - تطبيق	Différences négatives[a,d,g,j,m]	32
	Différences positives[b,e,h,k,n]	98
	Ex aequo[c,f,i,l,o]	16
	Total	146

Tests statistiques[a]

	الحياد - 40س	الحياد - 41س	الحياد - 42س	الحياد - 43س	الحياد - تطبيق
Z	-6.798-	-7.026-	-3.455-	-4.221-	-5.701-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.001	.000	.000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	الحياد - 44س	الحياد - 45س	الحياد - 46س	الحياد - 47س	الحياد - 48س	الحياد - 49س
Z	-7.746-	-5.771-	-6.545-	-1.505-	-6.798-	-2.475-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.132	.000	.013

a. Test des signes

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
الثقافة	ذكر	103	71.60	7374.50
	أنثى	43	78.06	3356.50
	Total	146		
تكنولوجيا	ذكر	103	74.36	7659.00
	أنثى	43	71.44	3072.00
	Total	146		
الهيكل	ذكر	103	74.93	7718.00
	أنثى	43	70.07	3013.00
	Total	146		
القيادة	ذكر	103	75.12	7737.00
	أنثى	43	69.63	2994.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الثقافة	تكنولوجيا	الهيكل	القيادة
U de Mann-Whitney	2018.500	2126.000	2067.000	2048.000
W de Wilcoxon	7374.500	3072.000	3013.000	2994.000
Z	-.846-	-.384-	-.642-	-.717-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.398	.701	.521	.473

a. Variable de regroupement : الجنس

Rangs

	السن	N	Rang moyen :
الثقافة	سنة30 إلى21 من	20	58.20
	سنة40 إلى31 من	65	74.54
	سنة 50 إلى40 من	50	80.72
	فأكثر سنة 50 من	11	62.36
	Total	146	
القيادة	سنة30 إلى21 من	20	52.93
	سنة40 إلى31 من	65	76.47
	سنة 50 إلى40 من	50	78.73
	فأكثر سنة 50 من	11	69.59
	Total	146	
تكنولوجيا	سنة30 إلى21 من	20	55.48
	سنة40 إلى31 من	65	76.95
	سنة 50 إلى40 من	50	74.65
	فأكثر سنة 50 من	11	80.68
	Total	146	
الهيكل	سنة30 إلى21 من	20	49.25
	سنة40 إلى31 من	65	78.64
	سنة 50 إلى40 من	50	75.03
	فأكثر سنة 50 من	11	80.27
	Total	146	

Tests statistiques[a,b]

	الثقافة	القيادة	تكنولوجيا	الهيكل
Khi-deux	4.925	5.956	4.525	8.110
ddl	3	3	3	3
Sig. asymptotique	.177	.114	.210	.044

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

Rangs

	التعليمي المستوى	N	Rang moyen :
الثقافة	أقل أو ثانوي	44	66.32
	ليسانس	81	78.28
	(ماستر)ماجستار	21	70.12
	Total	146	
القيادة	أقل أو ثانوي	44	70.35
	ليسانس	81	76.44
	(ماستر)ماجستار	21	68.74

	Total	146	
تكنولوجيا	أقل أو ثانوي	44	77.75
	ليسانس	81	74.39
	ماجستار)ماستر(	21	61.17
	Total	146	
الهيكل	أقل أو ثانوي	44	64.68
	ليسانس	81	78.07
	ماجستار)ماستر(	21	74.33
	Total	146	

Tests statistiques[a,b]

	الثقافة	القيادة	تكنولوجيا	الهيكل
Khi-deux	2.461	.909	2.320	2.951
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	.292	.635	.313	.229

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : التعليمي المستوى

Rangs

	الخبرة سنوات عدد	N	Rang moyen :
الثقافة	سنوات 5 من أقل	27	64.85
	سنوات 10 إلى 5 من	34	78.60
	سنة 15 إلى11 من	39	78.05
	فأكثر سنة 15 من	46	70.95
	Total	146	
القيادة	سنوات 5 من أقل	27	55.09
	سنوات 10 إلى 5 من	34	79.75
	سنة 15 إلى11 من	39	76.53
	فأكثر سنة 15 من	46	77.12
	Total	146	
تكنولوجيا	سنوات 5 من أقل	27	56.39
	سنوات 10 إلى 5 من	34	71.06
	سنة 15 إلى11 من	39	81.67
	فأكثر سنة 15 من	46	78.42
	Total	146	
الهيكل	سنوات 5 من أقل	27	61.44
	سنوات 10 إلى 5 من	34	70.62
	سنة 15 إلى11 من	39	83.95
	فأكثر سنة 15 من	46	73.85

Total	146	

Tests statistiques[a,b]

	الثقافة	القيادة	تكنولوجيا	الهيكل
Khi-deux	2.266	6.441	6.769	4.872
ddl	3	3	3	3
Sig. asymptotique	.519	.092	.080	.181

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الخبرة سنوات عدد

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
توليد	ذكر	103	72.17	7433.00
	أنثى	43	76.70	3298.00
	Total	146		
تخزين	ذكر	103	75.05	7730.00
	أنثى	43	69.79	3001.00
	Total	146		
توزيع	ذكر	103	74.17	7639.50
	أنثى	43	71.90	3091.50
	Total	146		
تطبيق	ذكر	103	71.95	7410.50
	أنثى	43	77.22	3320.50
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	توليد	تخزين	توزيع	تطبيق
U de Mann-Whitney	2077.000	2055.000	2145.500	2054.500
W de Wilcoxon	7433.000	3001.000	3091.500	7410.500
Z	-.593-	-.689-	-.298-	-.694-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.553	.491	.765	.488

a. Variable de regroupement : الجنس

Rangs

	السن	N	Rang moyen :
توليد	من 21 إلى30 سنة	20	53.18
	من 31 إلى40 سنة	65	76.04
	من 40 إلى 50 سنة	50	80.67

	فأكثر سنة 50 من	11	62.86
	Total	146	
توزيع	سنة30 إلى21 من	20	60.30
	سنة40 إلى31 من	65	73.07
	سنة 50 إلى40 من	50	83.42
	فأكثر سنة 50 من	11	54.95
	Total	146	
تخزين	سنة30 إلى21 من	20	66.38
	سنة40 إلى31 من	65	78.49
	سنة 50 إلى40 من	50	75.20
	فأكثر سنة 50 من	11	49.23
	Total	146	
تطبيق	سنة30 إلى21 من	20	56.23
	سنة40 إلى31 من	65	77.70
	سنة 50 إلى40 من	50	77.64
	فأكثر سنة 50 من	11	61.27
	Total	146	

Tests statistiques[a,b]

	توليد	توزيع	تخزين	تطبيق
Khi-deux	7.053	6.922	5.239	5.492
ddl	3	3	3	3
Sig. asymptotique	.070	.074	.155	.139

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

Rangs

	التعليمي المستوى	N	Rang moyen :
توليد	أقل أو ثانوي	44	81.75
	ليسانس	81	69.71
	(ماستر)ماجستار	21	70.83
	Total	146	
توزيع	أقل أو ثانوي	44	81.03
	ليسانس	81	69.16
	(ماستر)ماجستار	21	74.45
	Total	146	
تخزين	أقل أو ثانوي	44	75.05
	ليسانس	81	69.98
	(ماستر)ماجستار	21	83.86

	Total	146	
تطبيق	أقل أو ثانوي	44	70.38
	ليسانس	81	75.94
	(ماستر)ماجستار	21	70.64
	Total	146	

Tests statistiques[a,b]

	توليد	توزيع	تخزين	تطبيق
Khi-deux	2.431	2.293	1.903	.618
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	.296	.318	.386	.734

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : التعليمي المستوى

Rangs

	الخبرة سنوات عدد	N	Rang moyen :
توليد	سنوات 5 من أقل	27	55.44
	سنوات 10 إلى 5 من	34	78.79
	سنة 15 إلى11 من	39	73.99
	فأكثر سنة 15 من	46	79.77
	Total	146	
توزيع	سنوات 5 من أقل	27	59.76
	سنوات 10 إلى 5 من	34	70.18
	سنة 15 إلى11 من	39	80.83
	فأكثر سنة 15 من	46	77.80
	Total	146	
تخزين	سنوات 5 من أقل	27	56.89
	سنوات 10 إلى 5 من	34	85.03
	سنة 15 إلى11 من	39	83.77
	فأكثر سنة 15 من	46	66.02
	Total	146	
تطبيق	سنوات 5 من أقل	27	57.43
	سنوات 10 إلى 5 من	34	81.79
	سنة 15 إلى11 من	39	84.65
	فأكثر سنة 15 من	46	67.35
	Total	146	

Tests statistiques[a,b]

	توليد	توزيع	تخزين	تطبيق
Khi-deux	6.533	4.779	10.553	9.085
ddl	3	3	3	3
Sig. asymptotique	.088	.189	.014	.028

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الخبرة سنوات عدد

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
2المحور	ذكر	103	73.37	7557.50
	أنثى	43	73.80	3173.50
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	2المحور
U de Mann-Whitney	2201.500
W de Wilcoxon	7557.500
Z	-.056-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.955

a. Variable de regroupement : الجنس

Rangs

	السن	N	Rang moyen :
2المحور	من 21 إلى30 سنة	20	48.78
	من 31 إلى40 سنة	65	80.80
	من 40 إلى50 سنة	50	77.03
	من 50 سنة فأكثر	11	59.27
	Total	146	

Tests statistiques[a,b]

	2المحور
Khi-deux	10.414
ddl	3
Sig. asymptotique	.015

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

Rangs

	التعليمي المستوى	N	Rang moyen :
2المحور	أقل أو ثانوي	44	73.00
	ليسانس	81	74.56
	(ماستر)ماجستار	21	70.45
	Total	146	

Tests statistiques[a,b]

	2المحور
Khi-deux	.167
ddl	2
Sig. asymptotique	.920

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : التعليمي المستوى

Rangs

	الخبرة سنوات عدد	N	Rang moyen :
2المحور	سنوات 5 من أقل	27	52.43
	سنوات 10 إلى 5 من	34	75.93
	سنة 15 إلى11 من	39	87.04
	فأكثر سنة 15 من	46	72.60
	Total	146	

Tests statistiques[a,b]

	2المحور
Khi-deux	10.884
ddl	3
Sig. asymptotique	.012

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : عدد الخبرة سنوات

Rangs

	المعدلة التنظيمية الثقافة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	38	30.76	1169.00

	تأثير يوجد	108	88.54	9562.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	428.000
W de Wilcoxon	1169.000
Z	-8.855-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعدلة التنظيمية الثقافة

Rangs

	المعدلة الإدارية القيادة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	47	34.32	1613.00
	تأثير يوجد	99	92.10	9118.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	485.000
W de Wilcoxon	1613.000
Z	-9.431-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعدلة الإدارية القيادة

Rangs

	المعدلة المعلومات تكنولوجيا	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	20	39.60	792.00
	تأثير يوجد	126	78.88	9939.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	582.000
W de Wilcoxon	792.000
Z	-4.718-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعلومات تكنولوجيا المعدلة

Rangs

	المعدل التنظيمي الهيكل	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	43	57.26	2462.00
	تأثير يوجد	103	80.28	8269.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	1516.000
W de Wilcoxon	2462.000
Z	-3.666-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعدل التنظيمي الهيكل

Rangs

	المعدلة المعرفة إدارة متطلبات	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	43	40.28	1732.00
	تأثير يوجد	103	87.37	8999.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	786.000
W de Wilcoxon	1732.000
Z	-7.498-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعرفة إدارة متطلبات المعدلة

Rangs

	المعدلة المعرفة توليد	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	60	40.82	2449.00
	تأثير يوجد	86	96.30	8282.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	619.000
W de Wilcoxon	2449.000
Z	-9.536-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعدلة المعرفة توليد

Rangs

	المعدلة المعرفة تخزين	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	43	45.37	1951.00
	تأثير يوجد	103	85.24	8780.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	1005.000
W de Wilcoxon	1951.000
Z	-6.349-

Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعدلة المعرفة تخزين

Rangs

	المعدلة المعرفة توزيع	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	58	47.66	2764.00
	تأثير يوجد	88	90.53	7967.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	1053.000
W de Wilcoxon	2764.000
Z	-7.330-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعدلة المعرفة توزيع

Rangs

	المعدلة المعرفة تطبيق	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	60	59.07	3544.00
	تأثير يوجد	86	83.57	7187.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	1714.000
W de Wilcoxon	3544.000
Z	-4.211-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعدلة المعرفة تطبيق

Rangs

	المعدلة المعرفة إدارة عمليات	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	60	51.77	3106.00
	تأثير يوجد	86	88.66	7625.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	1276.000
W de Wilcoxon	3106.000
Z	-6.341-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعرفة إدارة عمليات المعدلة

Rangs

	المعدلة المعرفة إدارة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المعدل الإبداعي السلوك	تأثير يوجد لا	57	39.09	2228.00
	تأثير يوجد	89	95.54	8503.00
	Total	146		

Tests statistiques[a]

	الإبداعي السلوك المعدل
U de Mann-Whitney	575.000
W de Wilcoxon	2228.000
Z	-9.620-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000

a. Variable de regroupement : المعدلة المعرفة إدارة


المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر–المديرية العملية لولاية المدية–، حيث تناولنا في دراستنا جانبين نظري وتطبيقي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قمنا بتصميم استبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية قدر عددها بـ 146 استبيانا، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الإختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج **spss**؛

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة التي استطاعت احداث نقلة نوعية في مستوى أداء المؤسسات، كما توصلنا إلى أن السلوك الإبداعي هو عبارة عن نقطة انطلاق المؤسسة من أجل تنمية وتشجيع الإبداع داخلها، وكل ذلك يحتاج من المؤسسة تهيئة البيئة الداعمة له، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا موافقة عالية لأفراد العينة بوجود تطبيق فعلي لإدارة المعرفة الداعم لممارسة السلوك الإبداعي في المؤسسة، كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة (عمليات، متطلبات إدارة المعرفة) على السلوك الإبداعي لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر– المديرية العملية لولاية المدية–.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، الإبداع، السلوك الإبداعي.

Abstract

This study aims at knowing the impact of knowledge management on the creative behavior of the employees in Algeria Telecom company - the operational Directorate- in the Wilaya of Medea -, as we have covered in our study the theoretical and applied aspects. To achieve the objectives of the study, we have designed a questionnaire and distributed it to a random sample of 146 questionnaires, and we have processed its data based on some relevant statistical tests available in Statistical Package for the Social Sciences (**SPSS**) program.

The study concluded that knowledge management is one of the most important and most effective modern management methods that have been able to achieve a qualitative shift in the level of company performance. We have also found that creative behavior is the starting point for the company to develop and encourage creativity within it. All this need from the company to create the environment that supports it. The results, moreover, showed high approval of the sample members for a real application of knowledge management that supports the practice of creative behavior in the company. In addition, the study established that there is a statistically significant impact of knowledge management (processes, knowledge management requirements) on the creative behavior of the employees in Algeria Telecom Company - the operational Directorate- in the wilaya of Medea.

Keywords: Knowledge, knowledge management, knowledge management requirements, creativity, creative behavior.