جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري

(دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

نعمي وليد

دحماني سليمان

تحت إشراف الأستاذة:

حيولة إيمان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الملاحظات
شراطي نسيمة	رئيسا
حيولة إيمان	مشرفا ومقررا
موساوي وردة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2017– 2018

كلمة شكر

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الصبر والمثابرة لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "**حيولة إيمان**" حفظها الله لقبولها الإشراف على هذه المذكرة، ولما منحته لنا من وقت وتوجيه وإرشاد ودعم لإنجاز هذا العمل، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة ومناقشة هذا البحث، وإلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في إنجاز هذا البحث.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إهداء

إلى كل من ينطق بالشهادة على وجه الأرض.

إلى من ينبض قلبي حبا له للوطن أمي الجزائر.

إلى التي لقنتني أول درس في الحياة، ملكة الأخلاق التي تفننت في تربيتي أمي الحنونة.

إلى الذي أنار دربي بالنصح والإرشاد بكل نضج ووعي وعلمني كيف يكون لي مكانة وشأنا بين الناس أبي العزيز أطال الله عمرهما.

إلى كل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا.

إلى كل أصدقاء دربي كل الذين عرفتهم في مشواري الدراسي.

إلى كل الذين قدموا لي العون من قريب أو من بعيد.



إهداء

إلى من قال فيهما الله عزّ وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى نبع المحبة والحنان أمي الغالية.

إلى الذي علمني أن الحياة نصفها عطاء والعطاء لا يمنح بل نسعى

إليه إلى أبي أطال الله عمره.

إلى الذين جعلهم الله لي سندا في هذه الحياة إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى كل فرد من أفراد أسرتي الكريمة.

إلى كل أقاربي.

إلى كل من ساعدني من انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، ومن أجل تحليل هذه البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وخلصت هذه الدراسة لجملة من النتائج وهي:

- مستوى إدارة المعرفة بالمديرية مرتفع.
- مستوى ممارسة الموظفين للإبداع الإداري مرتفع أيضا داخل المديرية.
- توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والقدرة على الإبداع الإداري.
- يوجد دور لإدارة المعرفة بأبعادها على القدرة على الإبداع الإداري.

وأوصت هذه الدراسة بالعمل الجاد، وهو الدعم لمفهوم إدارة المعرفة ونشر ثقافتها من خلال تفعيل أبعادها، كما أوصت بتعزيز وتحديد الإبداع الإداري والحفاظ عليه وتوفير الوسائل المحفزة له.

الكلمات المفتاحية:- المعرفة الضمنية- المعرفة الصريحة- إدارة المعرفة – الإبداع الإداري.

Résumé:

The aim of this study was to identify the role of knowledge management in developing the capacity of administrative innovation in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Madiyya. In order to analyze these data,

- The level of knowledge management at the Directorate is high.
- The level of employee practice of administrative creativity is also high within the Directorate.
- There is a positive relationship between knowledge management and managerial innovation.
- There is a role of knowledge management in its dimensions to the ability of administrative innovation.

The study recommended working hard to support the concept of knowledge management and dissemination of culture through activating its dimensions. It also recommended the promotion and identification of administrative creativity and the provision of incentives to it.

Keywords: - implicit knowledge - explicit knowledge - knowledge management - management innovation.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
ملخص	**-**
فهرس المحتويات	**VI**
قائمة الجداول	**IX**
قائمة الأشكال	**XI**
مقدمة	**أ – و**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: الإطار الفكري للمعرفة	**03**
المطلب الأول: ماهية المعرفة	03
المطلب الثاني: خصائص المعرفة ودورة حياتها	07
المطلب الثالث: مصادر المعرفة وأنواعها	09
المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة	**12**
المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة	12
المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة	17
المطلب الثالث: أسس إدارة المعرفة	21
المبحث الثالث: مدخل إلى رأس المال الفكري	**23**
المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري	23
المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري	26
المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة	30
خلاصة الفصل الأول	**33**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة	
تمهيد	**35**
المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري	**36**
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري	36

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري ومراحله	42
المطلب الثالث: نظريات وإستراتجيات ونظريات الإبداع الإداري	45
المبحث الثاني: أساسيات حول القدرة على الإبداع الإداري	**48**
المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري وعناصره	48
المطلب الثاني: العوامل التي تساعد على تنمية القدرة على الإبداع الإداري	51
المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته	54
المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري	**58**
المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة وإستراتيجياتها	58
المطلب الثاني: أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري	62
المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري	65
خلاصة الفصل الثاني	**68**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية	
تمهيد	**70**
المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة	**71**
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز	71
المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	74
المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	75
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**79**
المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية	79
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	79
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	81
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	**87**
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	87
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	92
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	96
خلاصة الفصل الثالث	**100**
خاتمة	**102**

قائمة المراجع	107
الملاحق	116

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	عدد العمال في الوكالات التجارية	75
2-3	تغطية شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية لبلدياتها	77
3-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	80
4-3	قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	81
5-3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	82
6-3	اختبار التوزيع الطبيعي	82
7-3	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	83
8-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تشخيص المعرفة	83
9-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد اكتساب المعرفة	84
10-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تطبيق المعرفة	85
11-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الإبداع الإداري	85
12-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	87
13-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	88
14-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	89
15-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	90
16-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال العمل	91
17-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تشخيص المعرفة	93
18-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد اكتساب المعرفة	94
19-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق المعرفة	94
20-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الإبداع الإداري	95
21-3	اختبار الانحدار الخطي البسيط لتشخيص المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	96

22-3	اختبار الانحدار البسيط لاكتساب المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	**97**
23-3	اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	**98**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1–1	المعرفة عند harish chandra chowdhary	04
2–1	دورة حياة المعرفة	08
3–1	مكونات رأس المال الفكري	27
4–1	مكونات رأس المال الفكري	29
5–1	مكونات رأس المال الفكري	30
1–2	نموذج إدارة المعرفة عند wiig	59
2–2	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	60
1–3	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	76
2–3	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية	78
3–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس	88
4–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	89
5–3	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	90
6–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	91
7–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال العمل	92

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها، موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة على كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومن أبرز هذه التغيرات التحول من الاقتصاد المادي نحو الاقتصاد المعرفي والذي أصبحت المعرفة فيه موردا أساسيا في عملية الإنتاج مقارنة بالموارد المادية الأخرى، وعنصرا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي، ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المنظمات كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، ومع التراكم الكبير للمعلومات والمعارف الواردة للمنظمة والتي تسعى بدورها للحصول عليه، لابد من جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير هذا المورد للمنظمة من أجل تمكينها من تحقيق القدرة على الإبداع للبقاء والاستمرار واكتساب معارف أكثر واستغلالها أفضل استغلال .

ومن ثم أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة للتطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، كما أن تبني مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها ما يتعلق بي: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرار، زيادة وتحسين الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

وبناءا على هذا فإن المنظمات سارعت إلى تبني أساليب متميزة لإثارة وتحريك القدرات الإبداعية لدى مواردها البشرية، وتنمية روح الإبداع لديهم، وإتاحة الفرصة للعاملين للارتقاء بالمنظمات إلى مستويات أداء أفضل يتيح لها البقاء والصمود في ظل الأوضاع الراهنة والتحديات المستقبلية.

1/ الإشكالية: وفي ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ✓ **ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ؟**

وللإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟
- ما المقصود بالإبداع الإداري ؟
- ما درجة تطبيق إدارة المعرفة بمنظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما مدى اعتماد منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية على الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري بمنظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟

2/ الفرضيات:

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية ارتأينا أن نقدم الفرضيات التالية :

- إدارة المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والمعلومات التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو الممارسة؛
- الإبداع الإداري هو تلك الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون؛
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على إدارة المعرفة وهذا بصورة فردية وكلية؛
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على الإبداع الإداري وهذا بصورة فردية وكلية؛

وتتفرع الفرضية الاخيرة إلى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتشخيص المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري لدى موظفي المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاكتساب المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري لدى موظفي المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري لدى موظفي المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$.

3/ أهمية الدراسة:

تتمثل في كون حداثة موضوع إدارة المعرفة وعدم إلمام بعض المنظمات الجزائرية بهذا المفهوم وأدوات تطبيقه، بالإضافة إلى محاولة تسليط الضوء على مفهوم الإبداع الإداري الذي يعتبر من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث كونه مصدرا مهما من مصادر بقاء المنظمات واستمرارها.

4/ أهداف الدراسة: تتمثل في العناصر الآتية:

- ✓ محاولة استعراض أهم الأسس والأطر النظرية التي يرتكز عليها كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري؛
- ✓ التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين؛
- ✓ محاولة توضيح دور وأهمية إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع؛
- ✓ تشخيص واقع إدارة المعرفة بمختلف عملياتها بمنظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية؛
- ✓ التعرف على علاقة عمليات إدارة المعرفة على تنمية الإبداع الإداري في منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

5/ حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمنظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية؛
- ✓ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني 2017-2018.

6/ منهج وأدوات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري.

أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

- ✓ **المسح المكتبي:** والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ✓ **الإستبيان:** سنقوم بتصميم إستبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " نقوم بمعالجة البيانات.

7/ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

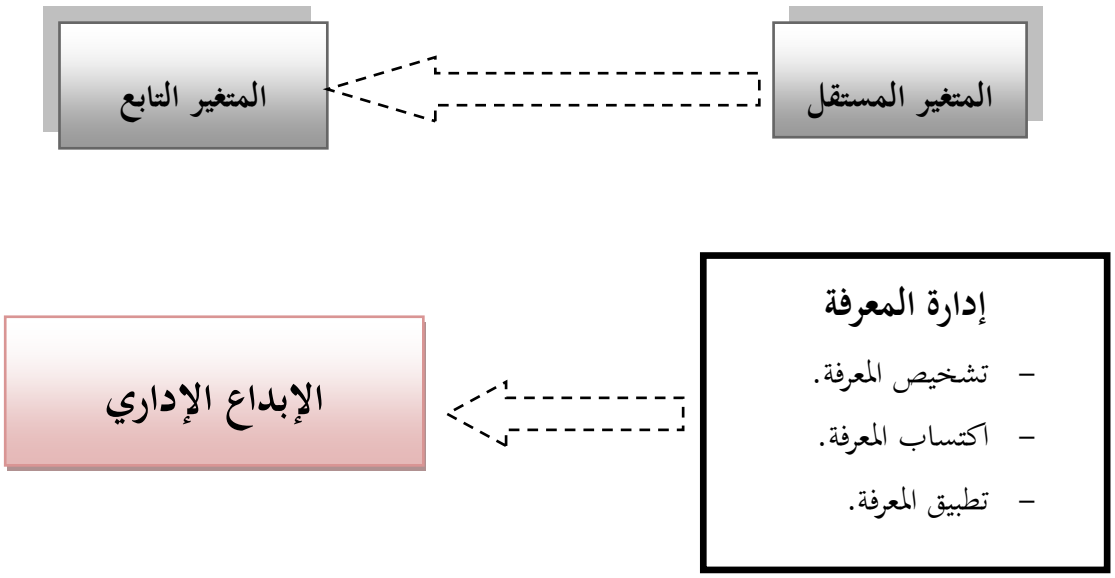
- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة أعمال)؛
- ✓ اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية؛
- ✓ محاولة توجيه ذهنيات مسيري المنظمات على أهمية استغلال المعرفة في الإبداع والابتكار؛
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

8/ مجتمع وعينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية الإداريين والذي بلغ عددهم 297 إداري، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 45 فرداً من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 39 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانه، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

9/ نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المتغير التابع فهو الإبداع الإداري.



10/ صعوبات الدراسة: تتجلى صعوبات الدراسة في النقاط الآتية:

- ✓ قلة المراجع والدراسات السابقة المتعلقة أو التي تصب في نفس موضوع بحثنا خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف منظمة توزيع الكهرباء والغاز نظراً لانشغالهم بالعمل؛
- ✓ صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب امتناع عدد منهم عن الإجابة؛

11/ الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

1. بلهادي سعيدة، **تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، الموسم الجامعي 2008/2007، حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الإبتكاري لدى القيادة على مردودية وفعالية المنظمة؟** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: غياب الاتصال بين المبدعين بعد فترات التكوين، دورات التدريب

تكون خاصة لتكوين القادة بمفردهم والمرؤوسين ولتنمية كفاءتهم المهنية على حدى، محاول تشجيع المتدربين على خلق معرفة بدلا من تلقيها واكتسابها.

2. دراسة نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: **ما دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة؟** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم، وكذلك تشجع على حضور المؤتمرات وورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الكلية.

3. دراسة طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمنظمة اتصالات الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الموسم الجامعي2010-2011، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: **ما مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها؟** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: إدارة المعرفة هي أكبر من إعطاء المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، إنما هي قضية سياق اجتماعي مركب لا بد من تعزيزها بالعمل الجماعي وفرق العمل، وكذا أن المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها هذه إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع واستخدام المعرفة).

4. دراسة عادل غزالي، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الموسم الجامعي 2015-2016، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: **هل لإدارة المعرفة دورا أساسيا تلعبه في الرفع من أداء التنظيمي الصناعي الجزائري؟** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: مفهوم إدارة المعرفة لا يزال في المهد حيث أن الموضوع ليس متداولا على النحو الأمثل خصوصا لدى فئة الإطارات التي يفترض أن تكون ملمة بهذه المواضيع خصوصا في وقتنا الراهن، هناك دور تلعبه إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي حيث أن لها انعكاس كبير على المنتج كونها تعمل على تحسينه وتطويره ثم على الإجراءات المتعلقة بالعمل وسيره داخل التنظيم.

12/ هيكل الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وقمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "**الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة**"، يحتوي على ثلاث مباحث، ارتكزنا في المبحث الأول على مفهوم المعرفة، خصائصها ودورة حياتها، مع الإشارة إلى مصادرها وأنواعها، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى ماهية إدارة المعرفة، عملياتها وأسسها، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته وكذا علاقته بإدارة المعرفة.

أما الفصل الثاني بعنوان "**الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري**" فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم الإبداع الإداري، مستوياته وكذا الإشارة إلى نظرياته واستراتيجياته، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى مبادئ الإبداع الإداري، معوقاته وأساليب تنميته، وفي المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى الدور التي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري، فيه أشرنا إلى نماذج إدارة المعرفة واستراتيجياتها، والعلاقة بين كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

أما الفصل الثالث والأخير، فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات والتي تنتمي إلى قطاع المحروقات، وهي منظمة توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية واشتمل ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم عام حول منظمة سونلغاز، أما المبحث الثاني فخصصناه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم توصيات وآفاق الدراسة.

تمهيد الفصل:

أضحت المعرفة والأصول المعرفية أحد المرتكزات الرئيسية للمنظمات القائمة على المعارف باعتبارها العامل الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات التي تسعى وتطمح إلى الاستغلال الأمثل في مواردها الفكرية وإدارتها بما يحقق الريادة في ظل البيئة التنافسية المعتمدة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف.

تعد إدارة المعرفة مقاربة متعددة الاختصاصات تدرس المعرفة في كافة مراحلها بداية من نشأتها واكتسابها ونقلها وتخزينها إلى غاية تطبيقها، حيث تميزت فترة نهاية الثمانينيات من القرن العشرين بظهور أولى الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة، غير أن فترة التسعينات عرفت عدة إسهامات وبحوث نظرية في هذا المجال من محاولات لقياس رأس المال الفكري إضافة إلى القواعد المتعلقة بنظرية إدارة المعرفة.

وبهذا الصدد سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الثلاث التالية:

- **المبحث الأول: الإطار الفكري للمعرفة.**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.**
- **المبحث الثالث: مدخل إلى رأس المال الفكري.**

المبحث الأول: الإطار الفكري للمعرفة.

إن المعرفة نِتاج عمل فكري يمتاز بالسمو والرقي، مصدره الإنسان، الذي ميزه الله عن باقي المخلوقات بصفات خاصة من أهمها، القدرة على التفكير والتأمل والتبصر وغيرها مما يقوم به العقل البشري، فهي أيضاً تعد من الموارد المهمة والحيوية لأية منظمة تستهدف الاستمرار والنمو والتوسع بما يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: ماهية المعرفة.

يعود الأصل في كلمة معرفة إلى اشتقاقها من الفعل "عرف"، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد حواسه[1]، وقد شكل الدين الإسلامي من خلال نظرته للمعرفة عمقاً مهماً في فهم طبيعتها من خلال الرفع من شأن أصحاب العلم، فالمعرفة في الإسلام تمتاز عن غيرها بالواقعية في مواجهة الحياة وفي مجال القضايا الاجتماعية والفردية، وبالحفاظ على سمة الاعتدال بين المادية المحضة والمعنوية الخالصة التي حررت العقول من الخرافة والجهل والتخلف، ودعت الإنسان ليفتح عقله تجاه حقيقة الحياة وهدف الوجود.

أما في **اللغة الإنجليزية**: فقد عرّفَ قاموس وبستر(webster) المعرفة بأنها الفهم الواضح والأكيد للأشياء و الحقائق وللسلوك، وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات، المبادئ المكتسبة في العقل البشري" [2].

وإصطلاحا: يمكن تعريف المعرفة على أنها: معلومات معالجة ومفهومة يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة[3].

وفي تعريف آخر: المعرفة هي الأكثر قدرة على إنشاء قيمة للأشياء، وبالتالي توليد المال سواءاً للمنظمات أم الأفراد، فالقرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه جميعها تتطلب المعرفة السليمة[4].

---

[1] .نظال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء**، دراسة تطبيقية على الكليات والعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص14.

[2]. الأمين حلموس، **دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر،2017، ص 28.

[3] . حمادي عبلة، **دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي موحند أولحاج، البويرة-الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013، ص9.

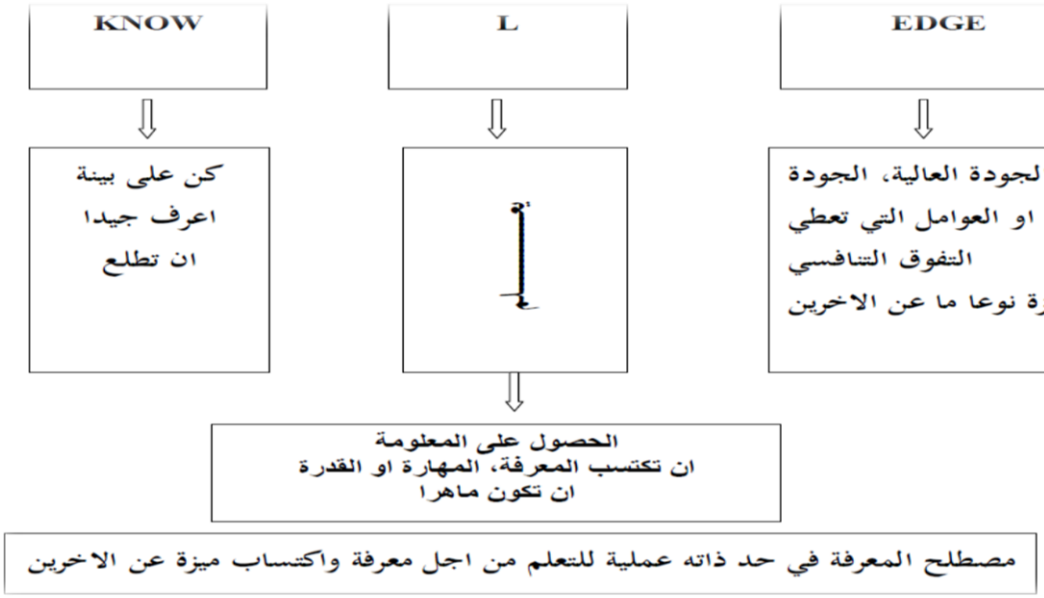
[4]. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، ط1،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص28.

ويعرفها أحد الباحثين بأنها مجموعة الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات، والمفاهيم والإستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة[1].

تعني المعرفة الفهم والإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة[2].

أما (stewart) فقد نظر إليها على أنها "رأس المال الفكري وقيمته المضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي كونها أحد الجوانب المادية الفكرية لرأس المال الفكري، إلى جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية "[3].

الشكل(1-1): المعرفة عند harish chandra chowdhary.



المصدر: الأمين حلموس، **دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر،2017، مرجع سابق، **ص30**.

[1] .فراس محمد عبد عودة، **واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، 14.

[2]. الأمين حلموس، مرجع سابق، ص29.

[3].نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص15.

كما نجد قاموس راندوم هاوس يعرف المعرفة بأنها[1]:

K=(I+T)^S حيث :

k: تمثل المعرفة (knowledge)

I: تمثل المعلومة (Information).

T: تمثل التكنولوجيا (Technologie).

S: يمثل درجة التقاسم (séparation).

ومنه يمكن أن نقول أن المعرفة هي: توليفة محكمة مكونة من عنصرين أساسين هما من جهة المعلومات والبيانات التي تكون في شكل قاعدة معلومات، بيانات، أنظمة، تقنيات وأساليب عمل مسجلة ومدونة ضمن ما يسمى بمخازن المعرفة، ومن جهة أخرى المهارات والخبرات والممارسات والبراعات الضمنية المخزنة في عقول وأذهان أفراد المعرفة وهو الجانب الأهم والأكثر تعقيدا للمعرفة كونه من الصعب نقله أو تحويله، وتشكل هذه التوليفة المحكمة أصلا من أصول المنظمة شأنه شأن الأصول المادية الأخرى[2].

ولتوضيحٍ أكثر لمفهوم المعرفة، كان علينا أن نبين الفرق بينها وبين أهم المصطلحات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بها، وهي البيانات، المعلومات، والعلم ويظهر لنا الفرقُ جليّا إذا ما عرفنا كلا من هذه المصطلحات.

1. تعريف البيانات.

لا يمكن أن تتكون المعرفة بدون معلومات ولا يمكن أن نستخلص معلومات بدون بيانات، وفيما يلي بعض التعاريف التي وضعت بخصوص هذه الأخيرة:

- البيانات هي "أوصاف بدائية لأشياء أو أحداث أو نشاطات، وهي مخزنة ومصنفة ولكنها ليست منظمة لتعطي أي شيء يحمل معنى"[3].
- البيانات هي "حقائق أو مشاهدات أو قياسات في صورة أرقام أو حروف أو أشكال خاصة تتعلق بأحداث ماضية أو مستقبلية منفصلة عن بعضها البعض غير مرتبة وغير معدة للاستخدام، كما تعرف أيضا بأنها المادة الخام التي تشتق منها المعلومات لأن البيانات هي مجموعة من الحقائق والمشاهدات والقياسات أو الرموز لوصف فكرة أو موضوع أو حدث أو حقيقة من الحقائق"[4] .

---

[1] .الأمين حلموس، مرجع سابق، ص31.

[2] .بن حمودة يوسف، **خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، الموسم الجامعي 2014-2015، ص ص5، 6.

[3].نضال محمد الزطمة، مرجع سابق ، ص12.

[4].عادل غزالي، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02-الجزائر، 2016، ص17.

2. تعريف المعلومات.

هناك تعاريف عديدة للمعلومات، ولكن جلها يصبّ فيما سنذكره في الآتي:

- "هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تُمكّن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"[1].

3. العلاقة بين المعرفة و العلم.

إن الحديث عن المعرفة والعلم يدخلنا في علاقة جدلية، فهناك من لا يفرق بين المعنيين أصلا كون كلاهما يعد دلالة على الشيء، أما الرأيان الآخران فهما كالتالي:

" المعرفة عند البعض أخصُّ من العلم، لأنَّها عِلمٌ بعَيْن الشيء مُفَصَّلاً عما سواه، وكل معرفة علم، وليس كل علم معرفة، وذلك أنَّ لفظ المعرفة يُفيد تمييز المعلوم من غيره، ولفظ العلم لا يفيد ذلك، والمعرفة تقال فيما يُتَوصل إليه بتفكر وتدبر، وتستعمل فيما تدرك آثاره، ولا يدرك ذاته، تقول: عرفت الله، وعرفت الدار، والعلم يستعمل فيما يدرك ذاته، وحال الإبهام تقول: عرفت زيدًا، بعد أن لم تكن، ولا تقول: علمت زيدًا".

العلم يكون بالاكتساب، فخصَّ به الإنسان، فهي إدراك جُزئي يَحصل بواسطة، لذلك يقال: عرفت الله، ولا يقال: علمت الله، فالعلم لما يدرك ذاته مع الإحاطة به.

العلم أخصُّ من المعرفة، لأنَّها قبله، إذ تكون مع كل علم معرفة، وليس مع كل معرفة علم، إلى جانب تضمنها للخبرة العملية، فالمعرفة هي ثَمرة التقابُل والاتصال بين الذَّات المدركة والموضوع المدرك، وتتميز من باقي معطيات الشعور، من حيث إنَّها تقوم في آنٍ واحد على التقابل والاتحاد الوثيق بين هذين الطرفين"[2].

وتبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيّمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (knowledge economy) والذي تم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

1) أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛
2) أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
3) أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

[1] .نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص13.

[2] .متاح على الرابط: http://www.alukah.net/culture/0/8227/، بتاريخ 2018/02/06، على الساعة 21.09.

4) يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدمها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
5) ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
6) تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
7) حركت الأساس الحقيقي لكيفية إنشاء المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
8) المعرفة أصبحت الأساس لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها[1].

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ودورة حياتها.

سنشير في هذا المطلب إلى تحديد مختلف الخصائص التي تخص المعرفة بالإضافة إلى دورة حياتها.

الفرع الأول: خصائص المعرفة:

تتسم المعرفة بالخصائص التالية[2]:

1) المعرفة يمكن أن تولد، بحيث يعتمد توليد المعرفة على عمال المعرفة داخل المنظمة والذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وإنشاء المعرفة؛
2) المعرفة يمكن أن تموت، حيث أنه كما تولد المعرفة فإنها يمكن أن تموت أيضا وإنه من المعلوم أن المعارف المكتسبة من خلال التجارب المختلفة لا تسجل كلها وإنما يبقى أغلبها في عقول وأذهان عمال المعرفة وتموت بموتهم، وبالتالي فإن فكرة موت المعرفة لها خصوصية فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة؛
3) المعرفة يمكن أن تمتلك، بحيث يمكن امتلاك المعرفة من قبل أي عامل فهي ليست محصورة بشخص معين وليست مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، والطريقة الأكثر استخداما وأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ليتم بعد ذلك تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أسرار تجارية وبراءات اختراع من شأنها إنشاء قيمة مضافة للمنظمة والعمال مالكي هذه المعرفة؛
4) المعرفة متجذرة في الأفراد، من المعلوم أن المعرفة في المنظمة ليست في مجملها صريحة ومنظورة فالكثير من المعرفة موجودة في عقول وأذهان الأفراد، فهي إذن فطرية ومتجذرة كإمكانات ذهنية قابلة للتحول إلى معرفة صريحة؛
5) المعرفة يمكن أن تخزن، فبعدما كانت تخزن سابقا على الورق فإن تخزينها حاليا يعتمد على أساليب وطرق حديثة وإلكترونية معتمدة أساسا على الحاسوب وما يسمى بقواعد المعرفة؛

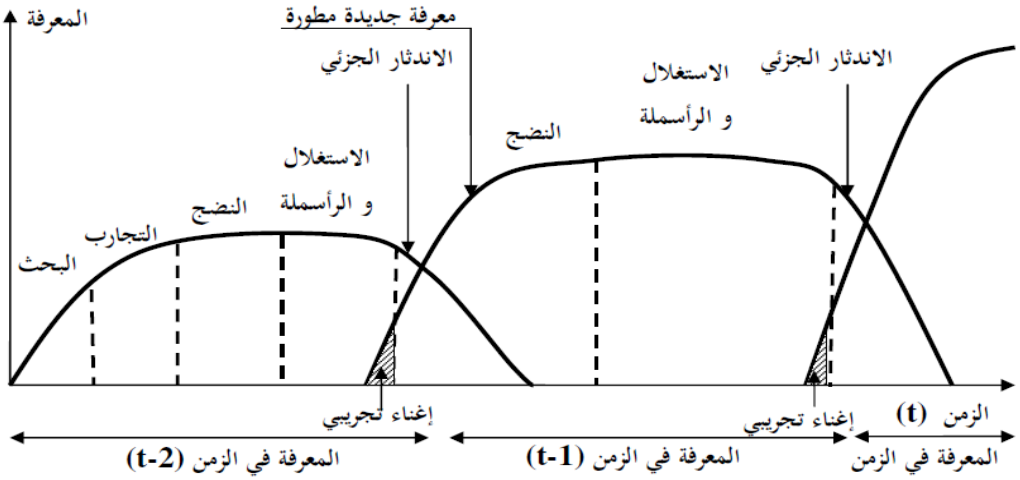
[1] . صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص13.
[2] . يوسف بن حمودة، مرجع سابق، ص12.

6) المعرفة يمكن تصنيفها، فبالإضافة إلى المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة نجد تصنيفات نمطية أخرى للمعرفة، فنجد مثلا المعرفة العملية ومعرفة الأدلة ومعرفة المهارة والتي تتعلق بمعرفة كيفية الأداء وكذلك معرفة الأفراد التي تتجسد في الحدس، الرؤية والعلاقات داخل المنظمة.

الفرع الثاني: دورة حياة المعرفة.

كأي منتوج أو خدمة فإن المعرفة لها دورة حياة تمر عبر خمسة مراحل كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل(1-2): دورة حياة المعرفة.



المصدر: يوسف بن حمودة، **خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2014-2015، **ص13**.

نلاحظ من الشكل(1-2)، أن دورة حياة المعرفة تمر بخمسة مراحل (مع الإشارة إلى وجود مراحل أخرى عديدة تختلف باختلاف آراء الباحثين). ويتبين من خلال الشكل أيضا أن "المعرفة بعد مرورها بالمراحل المختلفة من بحث، تجربة، نضج و استغلال وصولا إلى الاندثار الجزئي فإنها تستغل من جديد في توليد معرفة جديدة وهو ما يطلق عليه بحلزونية المعرفة (knowledge Spiral) أي دورات حياة معرفة متتالية ولكنها متصاعدة إلى الأعلى وفق منظور إيكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) وتتجه هذه الحلزونية إلى الأعلى لكون أن المعارف الجديدة تكون دائما أكثر تطورا من سابقيها لتكون المعرفة في الوقت (t) ناتج لتطوير المعارف في الزمنين (t-1) و (t-2)"[1].

[1] .يوسف بن حمودة، مرجع سابق، ص13.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة و أنواعها.

هناك مصادر متعددة لاكتساب المعرفة سنشير إليها في ما يلي مع تحديد أنواعها:

الفرع الأول: مصادر المعرفة.

بين (Marquardt) وجود مصدرين للوصول إلى المعرفة واكتسابها وهما[1]:

1) **المصادر الداخلية:** حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال: خبراتهم، معتقداتهم، افتراضاتهم وذاكراتهم ومذكراتهم وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه لذلك قد يكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المنظمة.

2) **المصادر الخارجية:** هناك عدد كثير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر:

- ✓ الإقتداء بالمنظمات الأخرى؛
- ✓ المشاركة في المؤتمرات؛
- ✓ استئجار خبراء؛
- ✓ متابعة الصحف والمجلات وأفلام الفيديو؛
- ✓ مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
- ✓ جمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين؛
- ✓ التعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء تحالفات .

الفرع الثاني: أنواع المعرفة.

هناك عدة تصنيفات تقسم المعرفة إلى أنواع مختلفة، سنذكر من بينها تصنيف التالي والذي يكتفي بتقسيم المعرفة إلى نوعين فقط:

أول من أشار إلى أن المعرفة ليست نوعا واحدا هو (Polanyi) حينما قال « أننا نعرف أكثر مما نقول » « we know more than we say » وقد صنّف المعرفة إلى نوعين هما:

- ✓ المعرفة الضمنية Tacit؛
- ✓ المعرفة الصريحة Explict.

[1] .الأمين حلموس، مرجع سابق، ص42.

1. المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

ويرى (Allen) بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة[1].

كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات[2].

2. المعرفة الصريحة:

المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي:

- ✓ يمكن التعبير عنها؛
- ✓ سهلة التصنيف والتوثيق والنقل والمشاركة.

وكما تشير الكلمة الثانية من اسمها (صريحة)، فهي معرفة تم التصريح عنها، هي معرفة منظمة ورسمية، سهلة التحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم، مثل قواعد البيانات والبرمجيات.

تتضمن المعرفة الصريحة أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته وترميزه، وغالبا ما تتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل إعداد محتوى المعرفة وحفظه، واستغلاله فيما يتناسب واحتياجات المنظمة، وكذا تسهيل تنقله بين الأفراد في مختلف مواقعهم[3].

من أهم العوامل التي تؤثر على اكتساب المعرفة وتكوينها والمحافظة عليها ما يلي[4]:

1) **مدى توافر مراكز البحث والتطوير:** يجب أن يكون هنالك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وأن تزود بالموارد البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف

---

[1] . الأمين حلموس، مرجع سابق، ص43.

[2] .نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص23.

[3] .طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03-الجزائر، 2011، ص20.

[4] .لويزة فرحاتي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2016، ص29.

عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في الإنتاج، وتوليد المعرفة وكذا كيفية استخدامها وتطبيقها؛

2) **مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كافٍ من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا والقادرين على إجراء التجارب، والقيام بالأبحاث كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر؛

3) **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** كلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكفاءات البشرية، وتوفير المعدات اللازمة؛

4) **الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:** توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه؛

5) **الإبداع:** حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلابد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في توليد الإبداع وإنتاج المبدعين؛

6) **المنظمات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها:** بما تحتويه من خطط دراسية، ومناهج، ومقررات دراسية و طرق تدريس، إذ تحتاج هذه المنظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة؛

7) **الأوضاع العامة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية:** حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة، وتقدم التسهيلات اللازمة[1].

[1] . لويزة فرحاني، مرجع سابق، ص ص29، 30.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقي اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على توليد المعرفة .

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهيالأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن هنا تتطلب المعرفة إدارة فعالة قادرة على اتخاذ القرارات باعتبارها الإدارة.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة قديمة وجديدة، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار **ادوارد فراينيوم** إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة[1].

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص **بيتر دراكر**، وبول **استراسمان وبيتر سنج** في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أكد **داركر واستراسمان** على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية[2].

---

[1] . نعيمة حسن جبر رزوقي، **رؤيا مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة**، بحث مقدم في إطار المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2004، ص166 .

[2] .الثبيتي جوبير مطر، **إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات**، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، العدد 26 ، القاهرة، مصر 2002 ، ص38 .

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون **مارشارند** في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات،كما تنبأ **(RUCKER)** بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت **شركة بي كارد هولت الأمريكية** بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حيث أن **وولستريت** أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة بعد محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بعد ذلك[1].

وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوربا والتي أنشأت في عام 1989 وأكثرها شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين المنظمات الأوربية على شبكة الانترنت في عام1994.

ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999 تخصيص البنك الدولي % 4 من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة[2] .

أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي[3]:

– منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في"نادي الياهو "(yahoo club)"، والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة؛

– مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان؛

– شهادات في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة

ويبدو واضحا وجليا مما سبق أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة والاهتمام بموضوع إدارة المعرفة.

[1] .نسيم حمودة، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010، ص44 .

[2] . برس يورك، **إدارة المعرفة**، لونجمان للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2005، ص 07.

[3] . نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 91، 92.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون هذا المفهوم من مداخل مختلفة وفقا لاختلاف تخصصاتهم العلمية والعملية، وقد ركز أغلبهم عند تناول مفهوم إدارة المعرفة على أنها عملية لتحسين الأداء التنظيمي وتنسيق أنشطة المنظمة وتوجيه الإبداع ولذلك فإنه توصل لتعريف يمثل مفهوما شاملا لإدارة المعرفة حيث عرفها بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها أو أدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف[1].

جذبت إدارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة، وانعكست تلك الاهتمامات في دراستهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة، فهنالك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون اعتبروها موجودا غير ملموس والبعض تناول مفهوم إدارة من زاوية كونها تطويرا للمعلومات ومن زاوية كونها تطويرا للمعلومات وإدارة الوثائق.

وتعرف أيضا بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات ولإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة عملية الإدامة للمعرفة ورأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها"[2].

مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد والتي تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الإيجابية والسلبية وإدارتها وتحديد المنتجات أو الإستراتجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المرغوب فيها[3].

ومن خلال ما تقدم عرضه من تعريفات للمعرفة فإننا نعرف المعرفة بأنها: "مجموعة من الخبرات والمهارات والمعلومات التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو الممارسة، ثم يسعى إلى تعميمها حتى تساعده في تطوير مستوى حياته وتساعده على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تمكنها من حل المشاكل التي يتعرض لها ومشاكل المجتمع المحيط به".

وليتضح لنا مفهوم إدارة المعرفة نشير إلى التفرقة بينها وبين إدارة المعلومات وهي كالتالي:

-"إدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فعالية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، وتتعامل إدارة المعلومات

---

[1] . مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين**، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة خلال، 26-2006/04/27، القدس المفتوحة، فلسطين، ص7.

[2] .محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، عمان، الأردن،2010 ص515.

[3] . زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص25.

بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب والمعلومات الصوتية والصورية وما إلى ذلك ويتمركز إهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات وحداثتها ودقتها وسرعة تجهيزها وكلفتها وخزنها واسترجاعها"[1].

ومما سبق نستطيع القول أن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة يكمن في أن الأولى تتعامل مع الأنظمة والحواسيب والوسائل التكنولوجية، أما الثانية فهي تتعامل مع المورد البشري وتسعى لنقل المعرفة ومشاركتها وتفعيلها عن طريقه.

وليست إدارة المعرفة في غنى عن إدارة المعلومات للقيام بوظائفها فهي توفر لها القدر الهائل من المعلومات والأصول المعرفية لكي تعمل إدارة المعرفة على تحليلها وتطويرها ثم الحفاظ عليها.

وبينما تتميز إدارة المعلومات بتخزين المعلومات وتوفيرها بالوقت والحجم المناسب، تتميز إدارة المعرفة بالقدرة على التحليل والاستفادة من تلك المعلومات والتعلم والذكاء والابتكار والتطوير.

الفرع الثالث: بعض المصطلحات المستخدمة في إدارة المعرفة.

نشير إليها في التالي[2]:

- **إدارة التغير**: وهي قيادة التغير التي تعتمد على أفضل هذه العمليات، لتقود نحو التغيير فضلا عن الإدارة وهي الآلية التي تعتمد على التقنيات المستخدمة لتنفيذ التغير؛
- **التنظيم**: مدخل لإدارة المعرفة يركز على طرق تنظيم وتخزين المعرفة؛
- **إدارة المحتوى**: كلمة محتوى تعني المعلومات المعتمدة في صور إلكترونية مثل محتوى موقع الانترنت أو قاعدة البيانات، فإدارة المحتوى هي التأكيد على أنه وثيق الصلة بالموضوع، ويتضمن أحدث البيانات ويتميز بالدقة والتنظيم للوصول إلى المعلومات التي يحتاجها الباحثين والمستفيدين من المكتبة؛
- **البيانات**: وهي الحقائق أو الأرقام التي تقدم من أجل تحقيق الإبداع أو تحسين الكفاءة؛
- **المعلومات**: وهي البيانات المقدمة حتى يتم الاستفادة منها من قبل المستخدمين؛
- **المعرفة**: وهي تكامل الأفكار، والخبرات والمهارات والدروس المستفادة والتي من الممكن أن تعمل على تكوين قيمة للمنظمة ولموظفيها، ولمنتجاتها وللخدمات التي تقدمها، وبالتالي للمساهمين بها، وذلك عن طريق إخبارهم بالقرارات وتطور الأداء؛
- **قواعد المعرفة**: وهي قاعدة معلومات حول موضوع محدد أو منظمة؛
- **التصنيف**: وهو إطار لهيكلة وتصنيف المعرفة، الفهرس من أمثلته الشائعة.

[1] .عادل غزالي، مرجع سابق، ص33.

[2] .جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص73.

الفرع الرابع: أهمية إدارة المعرفة.

تتجلى أهمية المعرفة في أنها تركز على عدد من المفاهيم الأساسية التي تشكل بدورها الإطار ألمفاهيمي لها، وتبين المعالم الأساسية والسمات التي يتسم بها عصر المعرفة، فدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطا تفكيريا وأسلوب عمل، ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح، وبالتالي فان المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي، حيث تضمن إدارة المعرفة في حالة تطبيقها تحقيق ما يلي[1]:

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمرا في غاية الحيوية والأهمية؛
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة؛
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات الخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي؛
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات؛
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات؛
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع والعلامات التجارية والشهرة)؛
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية؛
- توليد قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المنظمة؛
- تطوير مراكز الكفاءات؛
- استخدام مراكز عمل متطورة لتوليد والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون)؛
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الانترنت).

الفرع الخامس: أهداف إدارة المعرفة.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي[2]:

- أَسْر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها؛

[1] . نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص،73، 74.

[2] .محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الأردن، 2008، ص61.

- جذب رأس المال الفكري أكثر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- توليد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- توليد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقيم الإنتاج .

وأكد أحد الباحثين أن من أهداف إدارة المعرفة ما يلي[1]:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم، وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
- التأكد من انه يجري تطوير وتحديث وتحديد المعرفة بصورة مستمرة؛
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل لإدارة المعرفة؛
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري .

[1] . محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص62.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة في حد ذاتها، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.

ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.

وسيتم شرح هذه العمليات في ما يلي:

1- تشخيص المعرفة :

إن عملية 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 المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم[1]. وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2- تحديد أهداف المعرفة :

إن اهتمام المنظمات اليوم بإدارة المعرفة ليس كونها غاية المعرفة، بل لأنها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، 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، ومن أهداف المعرفة ما يلي[2]:

- تحسين العمليات؛
- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة والمشكلات وعمليات المنظمة؛
- تسهيل الإبداع؛

[1] . حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، ط1،إثراء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008، ص ص 26، 27 .

[2] . صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 68 .

- التوجه نحو الزبون؛
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

3- توليد المعرفة:

إن عملية توليد المعرفة تلخص في مضمونها مجمل العمليات التي تعني شراء، امتصاص، أسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.

وأكد باحث آخر أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة[1] :

- الأولى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة؛
- الثانية تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي :

- **الاشتراكي:** ويتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية عن طريق المشاركة، والملاحظة، مثلما يتشارك عاملان في إجراء تجربة معينة، وكما يفعل متعلم الصنعة، ومثل اجتماعات العصف الذهني، وحلقات الجودة، والتعلم الموجه...الخ ؛
- **الخارجية أو الاتجاه إلى الخارج:** التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة عن طريق الحوار والتعبير الذاتي، فعندما يعبر الفرد عن معرفته لفظيا وتترجم على شكل كتاب أو نشرات يمكن قراءتها من قبل أي شخص تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة؛
- **التجميعية:** وهي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة عن طريق تجميع وتنظيم المعرفة الموجودة أصلا ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها، لكن هذا التجميع لا يزيد في الحقيقة من حجم القاعدة المعرفية في المنظمة، كما تحول أيضا المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة مثلما في المدارس والجامعات؛

[1] .محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ، ص96.

- **الداخلية:** والتي تؤكد على تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

4- خزن المعرفة :

تعد عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة[1].

ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.

5- توزيع المعرفة :

كون المعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك.

ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي[2]:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي؛
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت)؛
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة؛
- وكلاء المعرفة؛
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم؛
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلاءم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

---

[1] .حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 28 .

[2] .صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 76.

6- تطبيق المعرفة :

لا معنى لإدارة المعرفة دون تطبيق وهذا الأخير يعد من أهم عملياتها، حيث أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية؛
- مبادرات العمل؛
- مقترحات الخبير الداخلي؛
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة؛
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين؛

كما أن عملية تطبيق المعرفة تهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق للمنظمة التكيف والنمو[1].

المطلب الثالث: أسس إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على العديد من الأسس هي كالتالي:

الفرع الأول: مكونات إدارة المعرفة.

يتفق العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتكون من أربعة عناصر أساسية وهي: الإستراتيجية، الأشخاص أو الأفراد، التكنولوجيا، والعملية.

- **الإستراتيجية:** "وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة مجوداتها الفكرية، كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل"[2]؛
- **الأشخاص:** "يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة و إعادة استخدامها"[3]؛

[1]. صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 78، 79.

[2] .حسينة قلبو، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، الموسم الجامعي 2014-2015، ص17.

[3] .صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ، ص ص92 ،93 .

- **التكنولوجيا:** "تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية، لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة هي:
  - ✓ معالجة الوثائق؛
  - ✓ أنظمة دعم القرار؛
  - ✓ الأنظمة الخبيرة.
- **العملية:** " وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح"[1].

الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة.

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد من توفر عدة متطلبات نوجزها فيما يلي:

1) **الثقافة التنظيمية:** هي قيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز"[2]. والمطلوب من المنظمة إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز إدارة المعرفة وتشجع تبنيها؛
2) **الهياكل التنظيمية:** ويجب أن تتسم الهياكل التي تصممها المنظمة بالمرونة مما يساعد العاملين على إبداء إبداعاتهم وتشارك المعرفة بينهم؛
3) **القيادة التنظيمية:** "القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر"[3]؛
4) **تكنولوجيا المعلومات:**"حيث لا يمكن أن تقوم دعائم إدارة المعرفة دون توفر هذه البنية المتمثلة أساس في الحواسيب والبرمجيات المختلفة الخاصة بذلك على غرار محركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة"[4].

---

[1] .عبلة حمادي، مرجع سابق، ص23.

[2] .زهرة خلوف، **الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الموسم الجامعي 2014-2015، ص6.

[3] .عبلة حمادي، مرجع سابق ، ص29.

[4] .عادل غزالي، مرجع سابق، ص265.

المبحث الثالث: مدخل إلى رأس المال الفكري.

يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري.

يعتبر الإنسان من أهم عنصر في المنظمة وبدونه لا فائدة من العناصر الأخرى الموجودة في المنظمة ونظراً لأهمية هذا العنصر سمي برأس المال الفكري والتفصيل يكون في التالي:

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

إن مصطلح رأس المال الفكري استخدم لأول مرة عام 1958 حيث أثار محللين ماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من المنظمات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على العلم أن أعمال تقويمها للأسهم يجوز أن يعلق عليها مصطلح العلاوة الفكرية، وضلت الفكرة قائمة بعدها لمدة ربع قرن إلى أن ذكر **والتر وريتسون** أكبر البنوك الأمريكية، وهو رئيس سابق لبنك ستيكورب أن بنكه ومنظمات أخرى يمتلكون رأس مالا فكريا ذو قيمة مالية[1].

تعددت التعاريف لرأس المال الفكري يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

رأس المال الفكري هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة"[2].

يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو معرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

أو هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة التنافسية في السوق[3]، يشير هذا التعريف على أن رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

تعرف أيضاً بأنه عبارة عن المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.

---

[1] .توماس تيورات، علاء احمد صلاح، **ثروة المعرفة**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص 12.

[2]. توماس تيورات، **ثورة المعرفة رأس المال الفكري مؤسسة القرن الحادي والعشرون**، ترجمة علاء احمد صلاح الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م مصر، 2004 ص 30.

[3] .رواية حسن، **مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر،2005، ص 183.

وإذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات ولتجهيزات والمخزونات.

وبالنسبة للمنظمة(OECD) فترى بأن رأس المال الفكري هو: القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي: رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري، وقد مثل مفهوم المنظمة (OECD) في المعادلات التالية[1]:

القيمة السوقية للشركة = رأس المالي + رأس المال الفكري؛

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي؛

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي.

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يتمتع بها فئة من الأفراد بحيث تمكّنهم هذه القدرات من إنتاج وتطوير الأفكار التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وغيرها من أهداف المنظمات وبدورها تتحول هذه المعرفة إلى ربح، ويطلق على رأس المال الفكري عدة تسميات أهمها: رأس مال المعرفة، أصول المعرفة، الأصول غير الملموسة، رأس المال الأثيري، رأس المال غير المنظور.

كما يمكن تجزئة رأس المال الفكري إلى[2]:

* **رأس المال الفردي**: ويشير إلى المعارف، المهارات، القدرات، التجارب والتعليم للموارد الإنسانية؛

* **رأس مال المنظمة**: فهو يشير إلى رأس المال الهيكلي الذي يعبر عن الجدارة الجوهرية للمنظمة.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري.

لرأس المال الفكري خصائص نذكر منها[3]:

- رأس مال غير ملموس فالمعرفة سواء من رؤوس الأموال العمال أو في الهيكل التنظيمي تتميز بأنها أثيرية وغير مرئية أو ملموسة من الصعوبة قياسه بدقة وهذا نظرا لطبيعته الأثيرية؛
- سريع الزوال والفقدان؛
- يتزايد بالاستعمال حيث أن اقتصاد المعرفة اقتصاد وفرة لا ندرة، وكلما استعملت المعرفة وتوظيفها؛
- يمكن الاستفادة من مراحل العمليات المختلفة في نفس الوقت؛
- تجسد في أشخاص لديهم الاستعدادات لحمله كما لها تأثير كبير على المنظمة.

---

[1] . نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص289.

[2] . سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 214.

[3].محمد حباينة، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة – الجزائر، 2007 ص 42.

بالإضافة إلى تلك الخصائص فإن رأس المال الفكري يتمتع بميزات أخرى:

– **التنظيمية**: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح، الاهتمام ينصب على التعليم المنظم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة[1].

– **السلوكية والشخصية**: تميل أهمية رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكيد، ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومباشرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس[2].

الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري.

للرأس المال الفكري أهمية كبيرة من خلال:

- يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة[3]، دوره المحوري في تعزي أداء المنظمة وميزاتها التنافسية إذ ينظر الفكرية على أنها مصدر لإنشاء القيمة [4]؛
- يعد رأس المال الفكري مصدر لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد إذ أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تنبثق من المعرفة، ويضاف إلى ذلك أن الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130 % عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا؛
- إن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة والتحدي والعلمي والتقني المعاصر فالقدرات الفكرية العالية تعد سلاحا تعتمد عليه الأمم والشعوب في العصر العالمي الحالي؛
- تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يمثل الموجودات الأكثر أهمية.

---

[1]. محمود الروسان ومحمود محمد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 47.

[2].أحمد قايد نور الدين، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، الملتقى الدولي حول إدارة قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13،14 ديسمبر 2001، ص01.

[3] .أحمد خطيب، **إدارة المصرفة ونظم المعلومات**، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 18.

[4]. منصور الزين، **دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، الملتقى الدولي الثاني، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2010، ص5.

الفرع الرابع: دور رأس المال الفكري.

يتمثل دور رأس المال الفكري في[1]:

– الأدوار الدفاعية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تحقيق حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

– الأدوار الهجومية :

توليد العائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري؛
- الملكية الفكرية للمنظمة؛
- معرفة المنظمة ومعرفة كيفية ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛
- تهيئة منافذ الاختراق التكنولوجي للمنافسين؛
- تحديد آليات إلى الأسواق الجديدة؛
- إن صياغة الإستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري.

إن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمنظمات الصناعية في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديداً.

هناك عدة تصنيفات لرأس المال الفكري ونشير إليها في التالي:

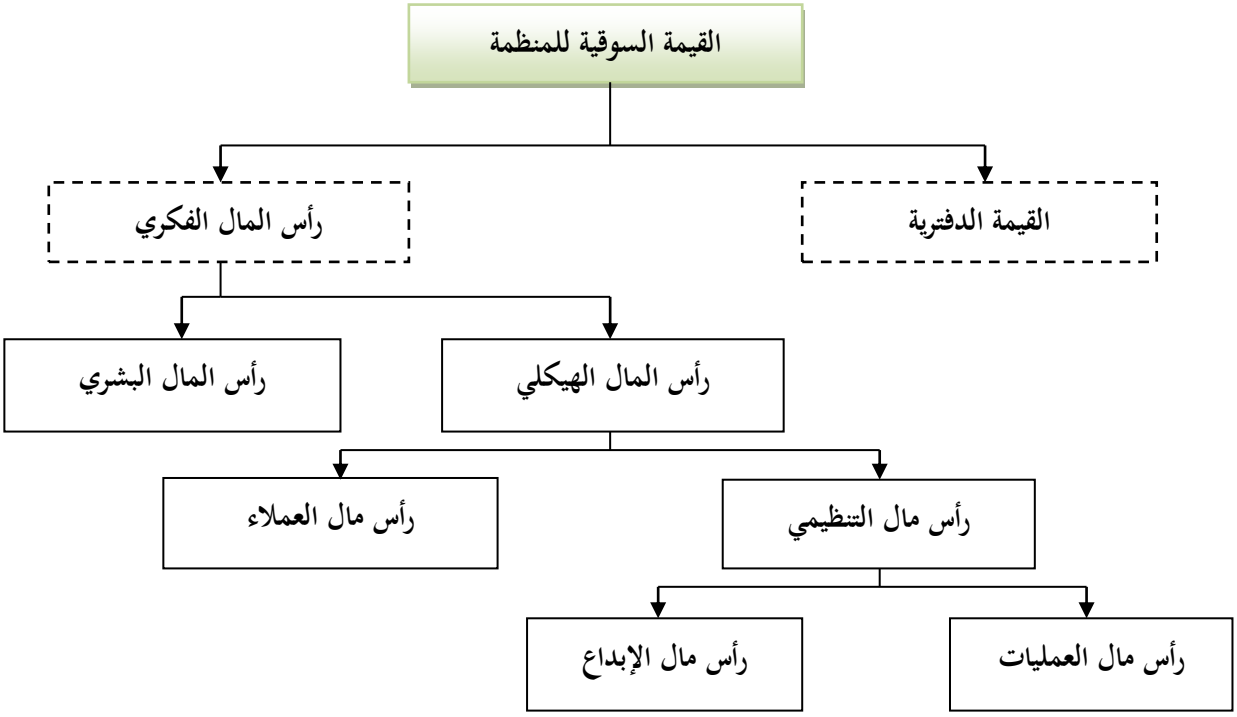
1. التصنيف الأول:

يقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المنظمة إلى جزئين أساسين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

كما مشار إليها في الشكل التالي:

[1] .رياض بن صوشة، **التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والإبداعي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 ص 17.

الشكل رقم(1-3): مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية**، حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة غير منشورة مقدمة ضمت متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الموسم الجامعي 2014-2015، ص35.

ومن الشكل يمكن استخلاص ما يلي[1]:

- أن القيمة السوقية للمنظمة تشتمل على القيمة الدفترية مضافاً إليها رأس المال الهيكلي؛
- أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين رئيسيين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويعبر رأس المال البشري عن العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الإبداعية والمعرفية المتطورة، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي ويكون مخزناً في: قواعد البيانات، المستندات، البرامج الجاهزة...الخ؛
- أن رأس المال الهيكلي يتكون من عنصرين هما: رأس المال التنظيمي والذي يتضمن ثقافة المنظمة ونظم المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات، ورأس مال العملاء والذي يتضمن العلاقات مع العملاء، تلبية حاجات ودعم العملاء؛

[1] . دحماني عزيز، مرجع السابق، ص ص35، 36.

- أن رأس المال 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. التصنيف الثاني:

هذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً واستخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وهي كالتالي[1]:

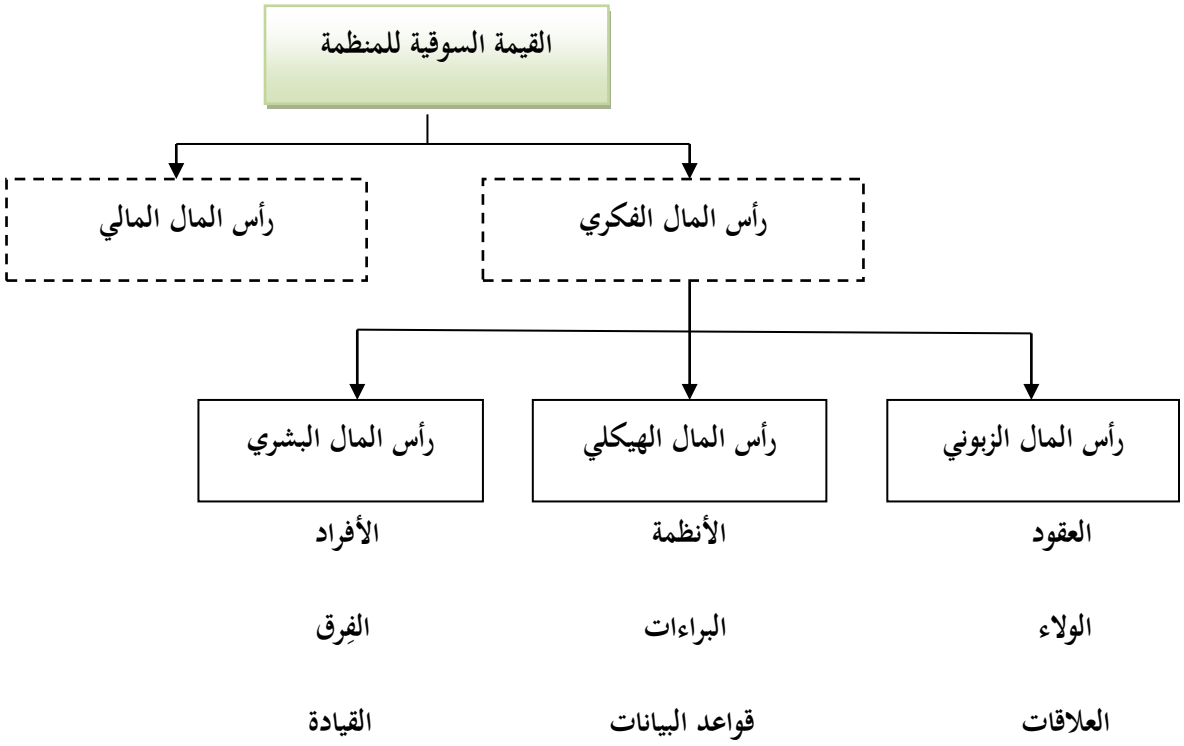
- **رأس المال الهيكلي:** يصنع رأس المال الهيكلي المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل، ويعرف على أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظمتهم ويذهبون إلى بيوتهم، ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المنظمة؛
- **رأس المال البشري:** ويتمثل رأس المال البشري في المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين، وهو يمثل مورد دخل للمنظمة، ولكنه ليس ملكاً لها.

  ويمكن تمييز رأس المال البشري عن رأس المال الهيكلي من خلال أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي بخلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته.
- **رأس المال الزبوني:** ويتمثل رأس المال الزبوني في قيمة علاقة المنظمة مع زبائنها.

وكل ما سبق ملخص في الشكل التالي:

[1] .سلام عبد الرزاق، نذير يوسهوة، **مداخلة لعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 18و19 أفريل 2012، ص7.

الشكل رقم(1-4): مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: سلام عبد الرزاق، نذير يوسهوة، **مداخلة لعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 18و19 أفريل 2012، ص06.

3.التصنيف الثالث:

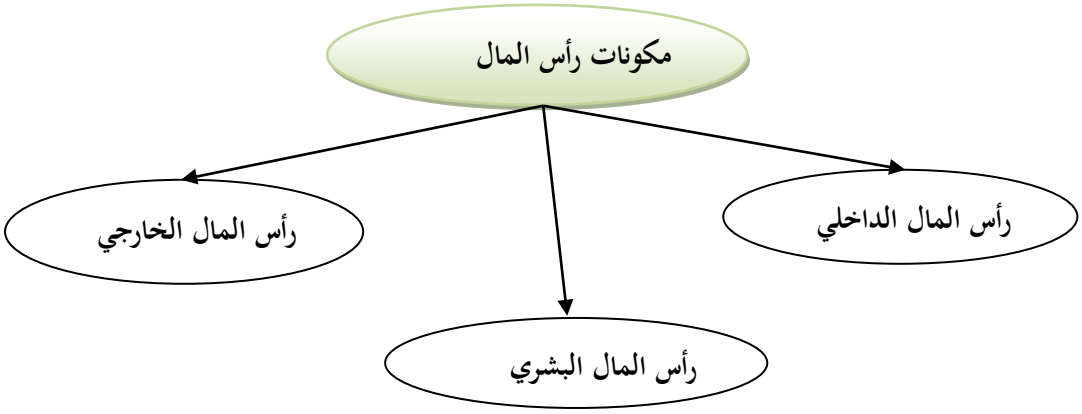
يشير هذا التصنيف إلى تقسيم رأس المال الفكري وفقاً للمكونات الداخلية والخارجية للمنظمة وهي كالتالي[1]:

- **رأس المال الداخلي**: ويتضمن الأنظمة، والعمليات، وتكنولوجيا المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والعلامات التجارية، والأصول المحولة، وفلسفة الإدارة، وثقافة المنظمة، وإدارة العمليات، ونظم المعلومات، ونظام الإنترنت، والعلاقات المالية، والمعرفة الصريحة الأخرى التي تحقق الميزة التنافسية.
- **رأس المال الخارجي**: ويتضمن التحالفات والعلاقات مع العملاء، والمنظمات، والموردين، والمستثمرون، والتعويضات، وحصة السوق، ورضي العملاء، وقنوات التوزيع، واتفاقيات الترخيص، وعقود المفاضلة، واتفاقيات الامتياز، ومعايير الجودة، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة.

[1] .الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد22، 2011، ص25.

- **رأس المال البشري:** ويتضمن القدرات، والمعارف، والمهارات، والتعلم، والمؤهلات، والتطوير الوظيفي، وروح المبادرة والإبتكار والقدرة على مواجهة التغيرات، والبرامج التدريبية، وقضايا الملكية والإعانة، والنشاط الثقافي، والخبرات الفردية والجماعية، وقدرات حل المشكلات لدى الأفراد في المنظمة.

الشكل رقم (1-5): مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد22، 2011، ص25.

المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المنظمات[1]، بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة، بالنظر إلى أن اللمنظمات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، ففي تلك المنظمات المتعلمة ذات المعرفة اتجهت نحو التقليل من المباني والتجهيزات المكتبية، ومعدات النقل، ومستلزمات التخزين مقابل التحول إلى تلك الأصول المجسدة في الأرقام، والمعلومات، ومعرفة تختزن في الحاسبات وفي شبكة الانترنت، ووفق هذا السياق يتبين لنا أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسيرية ذات أهمية بالغة، فهي تتضمن التوجيه، والتنظيم والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وتكوين المعرفة ضمن حقل المنظمة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر وتخزين واستعمال وتحويل المعارف في المنظمة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما.

[1]. رمزي زودة، **دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة"دراسة حالة المديرية الجهوية للتامين (saa)"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر، التسير الاستراتيجي للمنظمات، باتنة-الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013، ص29.

وينظر إلى رأس مال الفكري على انه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، انطلاقا من قناعة مفادها إن إدارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وان إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة من أنشطتها اليومية[1].

الفرع الأول: دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة:

إن رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أمورا متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والآلات تؤدي العمل بصورة كفءة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار، ويركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية على المظاهر التكنولوجية لعمليات إدارة المعرفة، ويلاحظ أنه في السنوات الأخيرة هناك اهتمام كبير على أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجلات وعلى كل المستويات.

وهناك فوائد مباشرة للمنظمة تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول إلى المعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم كما أن هناك فوائد أخرى للفرد تسهل من طريقة أدائه للأنشطة العادية لعملة بالمنظمة، أما الفوائد غير المباشرة للفرد فهي البواعث ومقاييس الأداء الفنية والمتطلبات الأخرى اللازمة للعملية وللفرد وذلك في حالة عدم وضوح الفوائد المباشرة بصورة ملموسة، فمقياس الأداء هذه يجب أن يتم تصميمها من القمة إلى القاعدة وأيضا من القاعدة إلى القمة لضمان عدم وجود صراعات وكذلك لضمان تحقيقها عن طريق العاملين تحت أي نظام إدارة أخرى، وبواعث أي فرد تتكامل بصورة طبيعية وتوجد مع ما يطلبه الأخريين.

ويعتمد نجاح إدارة المعرفة في المنظمات على مدى قدرتها وفاعليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة، وذلك يحتاج إلى وضع خطة أو إستراتجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقدم المنظمة، كما يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة يساعد على تنمية رأس المال الفكري، كذلك يحتاج إلى وجود أنظمة فعالة من أجل جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المستقاة من الموارد البشرية من اجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

[1]. رمزي زودة، مرجع سابق، ص30

الفرع الثاني: دور رأس مال العملاء في إدارة المعرفة.

وتكمن أهمية رأس مال العملاء في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراستها وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تؤمن بقاء الزبائن الموالين للمنظمة، وبما أن الزبائن هم خارج حدود المنظمة فهم يعتبرون فرصة لها، وإن مفتاح ولائهم للمنظمة هو السعي لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم لغرض تلبيتها، وأن جوهر رأس المال العلاقات هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن، وعليه أصبح لزاما على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأس مالها الفكري، أن معرفة الزبائن خارجية عن المنظمة تماما وداخلية بالنسبة لهم ويقصد برأس مال الزبون الثروة المنظمية في علاقات المنظمة مع زبائنها وحقوق ملكية العلامة التجارية.

ويقصد به أيضا قيمة علاقات المنظمة وثقة الزبائن بالمنظمة وولائهم لها الذين تتعامل معهم والمتمثلة برضا الزبون ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركة في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه، ويمكن توضيح دور رأس مال العملاء من خلال أقسام البحث والتطوير إذ كان منذ فترة طويلة بأن أقسام البحث والتطوير هي الإدارة الأكثر تكلفة وربما لأبطأ في تطوير المنتجات الجديدة، لهذا فإن المنظمات تجرب أساليب جديدة للإصغاء إلى الزبائن وإعطائهم الفرصة في معرفة أدوات التصميم من أجل تطوير منتجاتهم، وهذا ما جعل الزبائن ذوي العلاقات المتميزة مع المنظمة هم الباحثون الجدد لمصلحة المنظمة، كما أنه في السنوات الأخيرة من القرن الماضي تبين بأن الزبائن هم المشاركون في إنشاء قيمة للمنظمة[1].

الفرع الثالث: دور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة .

إن الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة يظهر في قدرات المنظمة ومدى مساهمتها في نقل المعرفة من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة وهي:

- العمليات التنظيمية وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المعارف من مدخلات إلى مخرجات كما تساعد في تركيز اهتمام المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارت؛
- البنية التحتية وكل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري في نقل وتحويل المعرفة؛
- المعرفة الظاهرية التي يصنعها رأس المال الهيكلي المتمثلة في إدارة الأنظمة وإجراءات المنظمة باعتباره قيمها التي تتداولها.

[1] .رمزي زودة، مرجع سابق، ص31 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه يتضح أن المعيار التنافسي بين المنظمات اليوم هو المورد المعرفي حيث أصبح هو التحدي الأكبر للمنظمات في المجتمع، وعليه فان إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع بل هي مفهوم شامل وقضية جوهرية لكل أقسام المنظمة.

من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي تسعى منظمات اليوم تسليط الضوء على جوانبها ودراستها بهدف الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها سبيلا منها في تطوي قدراتها وكفاءتها المعرفية.

وفي ضوء ما ورد عن إدارة المعرفة فإنها تسعى إلى: التميز والابتكار والإبداع والقدرة على التكيف والذكاء، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب وهي تقوي روح التعلم الفردي وتعلم الجماعة والمهارات والتعاون والمشاركة وتشجيع كذلك المشاركة في الخبرات والنجاحات، وتساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل لأفضل الأفكار مما يتيح الاستغلال الأمثل للموارد الذهنية المتاحة التي تقود المنظمات إلى الابتكار والتطور..

تمهيد الفصل:

يعتبر الإبداع أداة ووسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات وبقائها وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموجودة بالإضافة إلى تحقيق التميز من خلال محاولة تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بما هو جديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال أصبح التميز هو السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمرا لا بد منه للوصول إلى ذلك، وهو ما يسمح بتحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة والعاملين، وتجديد أفكارهم وتنمية قدراتهم العقلية ومحاولة إظهارها والتخلص من التفكير الاعتيادي.

ونظرا للأهمية البالغة التي يحققها الإبداع فإنه لابد من توفير الجو المناسب للعمل بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من أجل تطوير الإبداع وذلك بالإتباع مراحل وإستراتيجيات تمكن من الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع الإداري، لذلك سنحاول في هذا الفصل إبراز الإطار العام للإبداع الإداري وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري.**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول القدرة على الإبداع الإداري.**
- **المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري.**

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري.

نظراً للتطورات المتسارعة والتغيرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي والتي كانت نتيجة للبحوث الراهنة، وكذا الوصول إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة والتي كانت بدورها وليدة لثورة المعلومات والتطور العلمي الذي استطاع العقل البشري الوصول إليه كل هذا شجع على توليد أفكار جديدة والبحث عن طرق وأساليب للإبداع تخدم هذا التطور، وبغية التعرف على هذه العملية حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على الإبداع والفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع، مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه ومستوياته وأهميته ومراحله ونظريات وإستراتيجيات الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه.

حين تسعى المنظمات وتكافح وتجتهد من أجل تحقيق التفوق والازدهار في البيئات التنافسية والمضطربة، والمحافظة عليها، فإن الإبداع يصبح أمرا في غاية الأهمية خاصة المنظمات التي تعيش في اقتصاديات غير ملموسة أو اقتصاد المعرفة يعتمد على السرعة والخيال والإبداع والمرونة والابتكار.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري.

لقد اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد للإبداع الإداري، سنحاول إعطاء بعض التعريفات، قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري.

أولا: مفهوم الإبداع:

أ/ لغة: عرفه القاموس العربي بأنه: "الإبداع مشتق من الفعل أبدع، وأبدع الشيء وابتدعه، أي اخترعه"[1].

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى ومنها:

- جاءت بمعنى المحدث والجديد، في قوله تعالى: **"قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلا بِكُمْ إِنْ أَتَّبِعُ إِلا مَا يُوحَى إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلا نَذِيرٌ مُبِينٌ" الأحقاف، الآية (09)**[2].
- وجاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق مثاله في قوله تعالى:" **بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ " البقرة، الآية (117)**[3].

---

[1] . القحطاني، لاحق بن عبد الله، **الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص7.

[2] . سورة الأحقاف، الآية 9.

[3] . سورة البقرة، الآية 117.

- وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى:" **بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ" سورة الأنعام، الآية (101)**[1]، والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين.

فالإبداع هو عمل إلهي لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقا بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تؤلفه الخبرة البشرية، والإبداع هو لله وحده تعالى فقط، وأما نحن البشر فكل ما تعمله عقولنا هو تجميع لأمور نعرفها مسبقا لنشكل منها أمراً جديداً نسميه إبداعاً[2].

ب/ اصطلاحا: لقد تباينت وتعددت التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية، وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف نجد:

- **يمكن تعريفه بأنه:** العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها، ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها ما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة، وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة كما تشمل الفكر القيادي، المتمثل في طرح أفكار جديدة[3].
- **هو أيضاً:** أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، الانفتاح، وهنالك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة والمرونة[4].

كما يمكن تعريف الإبداع على أنه: "القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ثم بعد ذلك إيجاد الحل المناسب"[5].

---

[1] . سورة الأنعام، الآية 101.

[2] . أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013، ص58.

[3] . مروان درويش، مرجع سابق، ص10.

[4] . عبد المعطي عساف ، **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص31.

[5] . جوبتا، برافين، **الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة المغربي أحمد، دار فجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص200.

ثانيا: الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع:

إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار والاختراع، حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، وفيما يلي سوف نوضح ذلك الغموض[1]:

- يشير أحد الباحثين أن الفرق بين الابتكار والإبداع هو أن الإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها وإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة، وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي، وهنالك من يقول بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار.
- **ويشير آخر بأن:** العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يتم عن طريق الأفراد والفِرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، حيث أن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار دون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفِرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لُب الابتكار، وبالتالي يمكن أن نعبِر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

الابتكار= الإبداع + التطبيق.

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

أما بالنسبة للاختراع فيعرفه آخر بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية".

الابتكار عرف أيضا بأنه تطبيق للاختراع، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والاختراع بالمعادلة التالية:

الابتكار= الاختراع + التطبيق.

[1] . أسماء جلولي، مرجع سابق، ص ص60، 61.

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، فالابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هنالك ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية.

3/ مفهوم الإبداع الإداري:

ورد مصطلح الإبداع الإداري في العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة منها ما يلي:

- **الإبداع الإداري هو:** منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في المنظمة ومن ثم كان ولابد أن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري[1].
- **يعرف الإبداع الإداري أيضاً بأنه:** مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسن المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا[2].
- **هو أيضاً:** مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية التي لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للعامل أو المنظمة[3].
- **الإبداع الإداري:** هو تلك الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون، والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المنظمات المختلفة، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع[4].

---

[1] . أسماء جلولي، مرجع سابق، ص66.

[2] . عاطف عوض، **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الخلوية في لبنان**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013، ص208.

[3] . جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص6.

[4] . هجيرة بودرهم، **أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى للعاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013، ص53.

وإستنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ينتج عنها فكر خارج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية من ممكن تنميتها مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم[1].

الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري وأهميته.

إن الإبداع الإداري لابد أن تتوفر فيه عدة خصائص بااعتباره هو أساس تفعيل المنظمات أو المنظمة وازدهارها كما أن له أهمية.

أولا: خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لأهميته ونتائجه التي تساهم في تنمية وتطوير القدرات الإبداعية، وعليه يمكن إجمال خصائص الإبداع الإداري في النقاط التالية:

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها[2]؛
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها[3]؛
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق والشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها[4]؛
- الإبداع الإداري يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغير، والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية[5]؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، فالتعديلات والتغيرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية تستوجب البدايات الصغيرة على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم؛

---

[1] . مصطفى بلكو، **أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، الموسم الجامعي2015-2016، ص8.

[2] . صورية زازل، **دور التدريب في تحقيق الإبداع للمورد البشري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2013-2014، ص57.

[3] . عنان الجعبري ، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة الخليل، غزة- فلسطين، 2009، ص21.

[4] . رندة رباحي، **دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2012 - 2013، ص61.

[5] . إلهام زرزي ، سويدي مريم، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة المستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، الموسم الجامعي 2014- 2015، ص42.

- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع التميز والريادة، فإذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة فإنه في الغالب لا تصل إلى نتيجة إبداعية[1].

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري:

تظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئة المحيطة بها، وتحسين إنتاجياتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وأنشطة وخدمات خارج أنشطة المنظمة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية، وتكمن أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية[2] :

- يزيد من جودة القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وأخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة؛
- يساعد على خلق صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى زبائنها؛
- يساعد على ابتكار سبل لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات؛
- يسهم في بلوغ فعالية المنظمة؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين داخل التنظيم عن طريق الإتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية[3].

---

[1] . أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معايعة، **الإدارة الإبداعية للجامعات:نماذج حديثة**، جدار الكتاب العالمي للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص83.

[2] . مروان جمعة درويش، مرجع سابق، ص10.

[3] . نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص31.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري ومراحله.

للإبداع الإداري عدة مستويات وكذا مراحل للوصول إلى الشكل النهائي نشير إليها في التالي:

الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التميز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وتتمثل في[1]:

أولا: الإبداع على مستوى الفردي: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، من بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله؛
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ويكون عالي الدفاعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة؛
- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس مطويا على نفسه بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعات: يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة.

ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، ويعزز الإبداع الناجح؛
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديده بشكل مستمر؛

[1] . إيمان بقعة، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الموسم الجامعي 2016-2017، ص ص39،40.

ثالثا: الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم من قبل المنظمة بشكل عام إذ يشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة.

ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في حل المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف؛
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

الشخص المبدع يتميز بعدد من الخصائص المعرفية والنفسية والشخصية، ومنها ما هو موضع اتفاق عام ومنها ما هو موضع اختلاف من الباحثين والدارسين، ومنها ما يظهر فيه اختلاف أو حتى التناقض، وتتمثل الخصائص المميزة للمبدعين فيما يلي[1]:

1. يميلون إلى تحمل المسؤولية عن أعمالهم، ويرون في الفشل طريقة لتعريف ومراجعة الفكرة؛
2. يستقبلون المعلومات دائما دون تحيز ولديهم أبنية وتنظيمات معرفية والقدرة على تحمل الغموض والنهايات الواسعة أو الأسئلة غير المجانية؛
3. ينظرون إلى النشاطات ويقومون بها كأساليب لحل المشكلات بدلا من اعتبارها أعمال من الإلهام؛
4. مرينون في تفكيرهم ويغامرون إلى أبعد الحلول المألوفة والشائعة؛
5. .لديهم مستويات عالية من الثقة بالنفس في تنفيذ ما يريدون؛
6. لا يخافون من المخاطرة أو الخطر ومستعدون لقبول النقد؛
7. يميلون إلى الاعتماد على الذات ويدركون أن الأخطار ليست نقطة النهاية في حل المشكلات، فهم يستخدمونها كجزء من عملية التعلم والتي تقودهم خطوات إضافية نحو النجاح.

[1] . محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية والإبداعية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص302.

كما يتمتع الفرد المبدع بصفات وملامح خاصة نذكر منها[1]:

1. يتمتع بثقة كبيرة في نفسه نتيجة لموضوعية وجرأة حكمه وتقديره للأمور؛
2. يكون لدى الفرد المبدع فكر حل مستقل أصيل له قيمته الخاصة، ويتمتع بالاكتفاء الذاتي؛
3. يكون الفرد المبدع قادراً على وضع حلول للمشكلات المعقدة؛
4. إن الإبداع صفة لا يستطيع المرء الاحتفاظ بها لوحده دون تقديم مساعدة أو فائدة للآخرين، فالإبداع لا بجد أن تصاحبه مقامة الأنانية لأن ذلك يضمن احترام الآخرين.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعا والذي يقسم الإبداع إلى أربعة مراحل تتمثل في:

- **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها والتعرف على طرق حلها السابقة، للاستفادة منها في توليد حلول المشكلة الراهنة، وتشير البحوث أن الأفراد الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها أكثر إبداعا[2].
- **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل الكثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة[3].
- **مرحلة الإلهام والإشراق:** تتمثل فيها عملية الظهور المفاجئ للفكرة الجوهرية لحل المشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك مابين أجزائها، مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة[4].

---

[1] . محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية–مصر، 2004، ص220.

[2] . محمد أهل، أسيل، **فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص33.

[3] . مدحت أبو نصر، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة**، مجموعة النيل العربي للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 114.

[4] . القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي، **الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التربية، غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 27.

❖ **مرحلة التحقق والتنفيذ:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التضييق، وما هي المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل أن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ[1].

المطلب الثالث: نظريات وإستراتجيات الإبداع الإداري.

يقوم الإبداع الإداري على عدة نظريات وإستراتيجيات من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف وهي كالتالي:

الفرع الأول: نظريات الإبداع الإداري:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي[2]:

✓ **نظرية الأولى (simon & march):**

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث أدت الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

✓ **نظرية الثانية (burns & stalker):**

وكان أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات السريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

[1] . القبيسي، محمد سعيد مهير، **واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان- الأردن، 2001-2002، ص15.

[2] . نصير طلال، نجم العزاوي، **أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية**، مداخلة الدولية حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة- الجزائر، أيام 18،19 ماي 2011، ص5.

✓ **نظرية الثالثة (wilson):**

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

✓ **نظرية الرابعة (harry & mill) :**

قد استفادا مما قدم في النظريات السابقة فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

✓ **نظرية الخامسة (aiken & hang)** :

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة.

وحددت مراحل الإبداع كالتالي[1]:

- **مرحلة التقييم**: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به؛
- **مرحلة التطبيق**: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛
- **مرحلة الإعداد**: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛
- **المرحلة الروتينية**: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

[1] . نصير طلال، نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 5.

✓ **نظرية السادسة(Zlatoman & others)** :

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية[1].

الفرع الثاني: إستراتيجيات الإبداع الإداري:

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع الإداري التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بإستراتيجيات الإبداع الإداري الاتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتج أو العمليات والتقنيات التي يتم تحديدها بما يتلاءم مع ما تتمتع به المنظمات الإنتاجية من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار.

وتصنف إستراتيجيات الإبداع الإداري إلى[2]:

- **إستراتيجية الإبداع الهجومي**: تستعمل المنظمات هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير، واستعمال مختلف تقنيات الإبداع الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، وهذا بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا، وهذه الإستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة.
- **إستراتيجية الإبداع الدفاعية**: لا تهدف المنظمات من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع، وذالك بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها وتتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث في الأساليب، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.
- **إستراتيجية الإبداع التقليدية**: تستهدف المنظمات هنا استدراك التأخر المعرفي والتكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد، انطلاقا من منتج قديم، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على المنتج، وهذه الإستراتيجية تستلزم مستوى عالي من هندسة الإنتاج[3].

---

[1] . طلال نصير، مرجع سابق ، ص6.

[2] . محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص83.

[3] . حكيمة كلاش ، **رأس المال الفكري وأثره على الإبداع في المنظمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2014-2015، ص70.

المبحث الثاني: أساسيات حول القدرة على الإبداع الإداري.

إن المنظمة تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وذلك لأن الإبداع يمكن تطوره وتنميته وتعزيزه، ولقد أسهم علماء النفس والاجتماع والمبدعين بجملة من العوامل التي تشجع الإبداع لدى الفرد.

المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري وعناصره.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم المبادئ الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري بالإضافة إلى توضيح عناصر الإبداع الإداري:

الفرع الأول: مبادئ الإبداع الإداري.

لقد وضع الكثير من الباحثين مجموعة من المبادئ الأساسية الخاصة بالإبداع والتي وجب على المنظمات مراعاتها وتطبيقها للحصول على أساليب وطرق تتصف بالإبداع، وهذه المبادئ هي[1]:

1. إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ويجب أن يعطي الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن ترتكز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، ويصب في الأهداف الأهم؛
2. الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة وتميز وهذا ما يحقق تطوير مسار المنظمة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبداعا والأكثر ربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
3. احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصار جهدهم لأداء العمل على أكمل وجه، فالمنظمة ما هي إلا مجموعة جهود عمالها وتظافرهم؛
4. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتطور والنجاح؛
5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛
6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكاملة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

---

[1] . فاتح شتيح، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة عموري لعروسي للآجر الأحمر "الحاجب" بسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013، ص48.

7. التطلع إلى الأعلى دائما، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد والمنظمة؛
8. يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمهم، وأخذ الجيد وترك السيئ، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل؛
9. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في الحسبان وتعرض للمناقش فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى؛
10. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات؛
11. من المهم أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما ستجعلهم محل الرعاية والاحترام.

الفرع الثاني: عناصر الإبداع الإداري.

الإبداع هو الإجادة في إتقان عمل ما، وإكماله بشيء من الكمال مع الإتيان بشيء جديد، وليس الإبداع تحسين أداء عمل ما بمهارة عالية فحسب، بل المساهمة في التطوير نحو الأفضل، وإضافة شيء جديد بعد أداء العمل بالمهارة اللازمة، وقد أصبح الإبداع ضرورة في كافة مجالات الحياة المختلفة وعلى مستويات مختلفة، يأتي الفرد والنظام التربوي والقطاع الصناعي ووسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع في طليعة هذه المستويات.

وصنف **إيفان** الإبداع إلى نوعين[1]:

- ✓ **الإبداع الإداري:** الذي يشتمل على إحداث تغير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها واستراتجياتها ونظمها الرقابية.
- ✓ **الإبداع الفني:** الذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغيرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل.

وأشار الباحثون أن عملية الإبداع الفني عملية تتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى إلى أسفل إذ يتم تبني الإبداع، ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا.

[1] . بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001، ص49.

وأشار باحثون آخرون إلى أن كثيرا من الدراسات الإدارية ترى أن المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر على الإبداع الفني، بشكل يفوق تركيزها على الإبداع الإداري، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ككل، إذ وجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها هذه الفجوة يكون أدائها أفضل.

واستنتجوا أن الإبداع الإداري يمكن أن يأخذ واحدة من الصور الآتية:

- ❖ اختراع شيء جديد (أفكار جديدة، أساليب، وسائل، خدمات، منتجات)؛
- ❖ تجميع أفكار ومعلومات وأساليب مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد؛
- ❖ الاستفادة من تجارب الآخرين في مجالات جديدة (تطبيقات جديدة) وذلك بعد تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتلاءم مع الوضع الجديد؛
- ❖ العمل على إحداث تغيرات شكلية في المنتج والخدمات لا تتجاوز المظهر العام له.

كما صنف الإبداع إلى خمسة أنواع[1]:

- **الإبداع التعبيري**: ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون؛
- **الإبداع الفني**: ويتمثل من الناحية الإجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة؛
- **الاختراع**: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مسارا جديدا وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي؛
- **الإبداع المركب**: ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم اخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة؛
- **استحداثات**: وتتمثل باستخدام شيء موجود فعلا، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جيدة (أي يتم فهم المبادئ الأساسية التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد).

كما أشارت البحوث والدراسات العلمية على أن الإبداع الإداري يتكون من ستة عناصر هي:

- ✓ **الإحساس بالمشكلة**: أي تعرف المشكلة من جميع جوانبها، لأن ذلك يزيد من فرص التوصل إلى أفكار جديدة؛
- ✓ **وفرة الأفكار**: وتتمثل في قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة وعدم التشكيك بها أو التشدد في قبولها؛
- ✓ **المرونة**: معنى المرونة هنا هو النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، والقدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلاءم مع الموقف المحيط؛

[1] . بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص50، 51.

- ✓ **الأصالة:** وتعني ابتعاد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة؛
- ✓ **التفكير الإبتكاري:** وهو الذي يترتب عليه تحول كبير وشامل في مسار المنظمة ومن ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع، ويصاحب ذلك التغير زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة تلعب دورا في تحقيق أهدافها، وهذا النمط من التفكير غالبا ما يكون خياليا وغير متوقع، ويسعى لإيجاد رابطة بين عناصر لم يكن بينها سابق أو ارتباط؛
- ✓ **الثقافة التنظيمية:** وتعني إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي مثل احد الأدوار الرئيسية للقائد إذ يقوم بوضع الطريقة التنظيمية التي يؤدي العاملون بها أعمالهم في ضوء ثقافة القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون.

المطلب الثاني: العوامل التي تساعد على تنمية القدرة على الإبداع الإداري.

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية القدرات الإبداعية إلى قسمين رئيسين هما:

الفرع الأول: العوامل الداخلية.

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير أو عاملاً معيقا للإبداع داخل المنظمة، ويمكن أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل، وأهم هذه العوامل هي[1]:

أولا: بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي بالتالي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة.

وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

- ✓ الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع؛

[1] . فهيمة بديسي، شيلي وسام، رزق الله حنان، **تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات**، مداخلة حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتجارب وطنية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة-الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011، ص 19.

- ✓ متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير؛
- ✓ تبسيط المستويات الإدارية؛
- ✓ توليد بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفراده بشكل قد يفوق الموارد المالية والتقنية المتاحة.

ثانيا: جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

ثالثا: الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي[1]:

- ✓ ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه؛
- ✓ يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته؛
- ✓ الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها؛
- ✓ إتخاذ القرارات: العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

[1] . فهيمة بديسي، مرجع سابق، ص ص20، 21.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية.

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها[1]:

أولا: الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميزة لسلوكه، فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

ثانيا: التعليم:

للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لابد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

ثالثا: وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهمٌ في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع، كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة

[1] . بسام بن مناور العنزي، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المنظمات العامة في مدينة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004، ص40.

مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

رابعا: دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به، وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح، ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته[1].

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته.

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى دراسة أهم معوقات الإبداع الإداري ثم معرفة أهم أساليب تنميته وتشجيعه.

الفرع الأول: معوقات الإبداع الإداري.

إن عملية الإبداع تقيدها مجموعة محددات تتغلغل في ثنايا معوقاته، ومن أهمها[2]:

أولا: الإبقاء على العادات المألوفة:

بمعنى القادة يحافظون على الوضع القائم ولا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد، ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، وباعتبار الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

ثانيا: الأحكام السابقة:

ونقصد بها تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متغير، ومثال ذلك الشعار: (ليس بالإمكان أفضل مما كان)، وعادة ما يكون هذا النوع من الأحكام لصالح القياديين وخدمة لمصالحهم، وبذلك يصبح التجديد أو الإبداع تهديدا لهم.

ثالثا:الجمود والكسل:

إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، ومما لا شك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاط أو العمليات أو السوق أو السلعة، وأن التوسع على هذا النحو يتطلب عزما موازيا

---

[1] . بسام مناور العنزي، مرجع سابق، ص41.

[2]. محمد الطعامنة وآخرون، **الإبداع: مقوماته ومعوقاته" دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي**، مجموعة مقالات عنوان التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– الشارقة، 2006، ص90، 91.

للمسؤوليات والمهام، وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة المنظمية فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.

رابعا: القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:

قد يمتلك الكثير من القادة حماسا للإبداع، ولكن قدراتهم للتعامل معها محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، وإنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها، والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميزة، وربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.

خامسا: غياب الفرصة:

إن توافر الفكر الإبداعي و القدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توافر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة و الرغبة و الفرصة، و إن فقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع[1].

سادسا: عدم توافر البيئة الإبداعية:

إن الإبداع مسألة قائمة على حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع وشيوعها في المجتمع التنظيمي، كما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات والقدرة على تحمل الخلافات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد.

وهناك من يضيف بعض العوائق، كعدم ثقة المديرين بأنفسهم والقيود النفسية والإدراكية، وكذلك سوء عملية الاتصال فيما يتعلق بنقل البيانات والمعلومات وتفسيره.

الفرع الثاني: أساليب تنمية وتشجيع الإداري:

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات وأهمها[2]:

- ❖ إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين؛
- ❖ تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار الجديدة؛
- ❖ توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساهم في إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛
- ❖ السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال؛
- ❖ التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب؛

[1] . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007، ص ص115 ، 116.

[2] . أسماء جلولي، مرجع سابق، ص79.

- ❖ السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ؛
- ❖ دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛
- ❖ الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة؛
- ❖ مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا؛
- ❖ الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يساهم في تعميق ولائهم للمنظمة؛
- ❖ تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها؛
- ❖ تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.

وعلى العموم فان الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية والتطور الموجود منها هي عديدة نذكر منها:

أولا: أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي[1]:

- ❖ تأجيل تقيم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- ❖ عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
- ❖ التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية؛
- ❖ البناء على أفكار الآخرين وتطويرها حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

ثانيا: أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل

[1] . سارة بوروبة، **اثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، الموسم الجامعي 2016-2017، ص ص37، 38.

أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

ثالثا: أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" لدلالة على استغلال أعضاء المجموعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء المجموعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وإن السمة الأساسية هي منح أعضاء الجماعة فرصة للالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب[1].

[1] . سارة بوروبة، مرجع سابق، ص39.

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري.

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين، ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى إثراء والدراسات التي تناولته بالدراسة محدودة من جهة واختلاف أطر معالجتها من جهة أخرى، وهذا لحداثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة، ويمكن تلخيص أثر عمليات إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري على النحو الأتي:

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة وإستراتيجياتها.

ترتكز إدارة المعرفة على مجموعة من النماذج والإستراتيجيات نشير إليها في التالي:

الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة:

هناك نماذج عديدة لإدارة المعرفة قدمت بمحاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية، ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظماات التي أخذت تعول على المعرفة الكثير في أعمالها هذه النماذج هي[1]:

أولا: نموذج wiig:

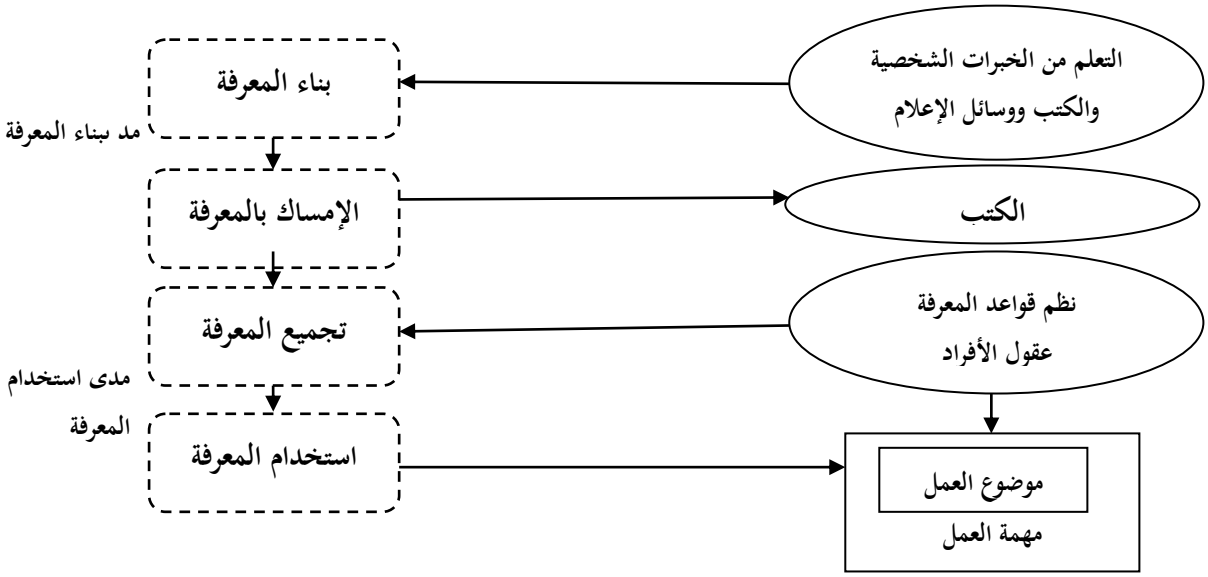
ويقدم wiig نموذجاً يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: "بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة".

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، وكما يتبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، بدءاً من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى

[1] .هدى محمد عبد الله المشارفة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011 -2012 ، ص ص 33، 35.

المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً، والشكل التالي يمثل نموذج إدارة المعرفة عند wiig:

الشكل رقم (2-1): نموذج إدارة المعرفة عند wiig



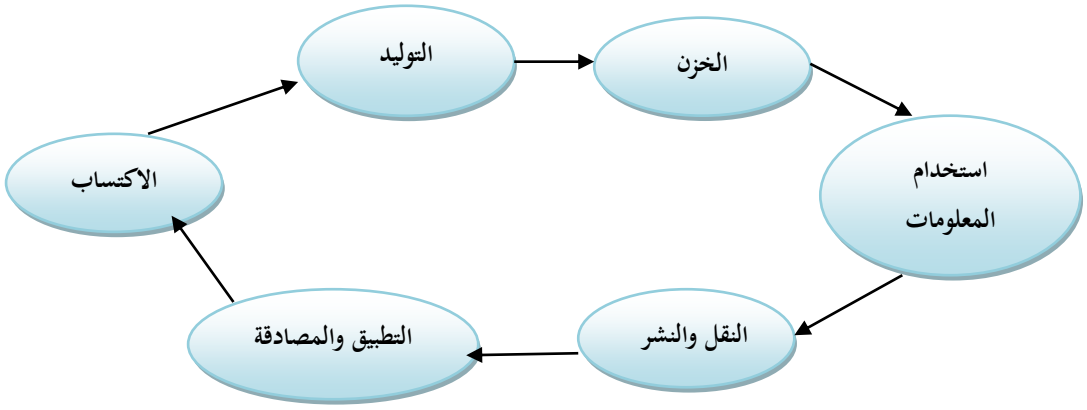
المصدر: هدى محمد عبد الله المشارفة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مرجع سابق، ص33.

ثانيا: نموذج Marquardt:

وقد إقترح Marquardt مخلا نظميا شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة، ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: "الاقتناء، التوليد، الخزن، استخدام المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة"، ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة والتي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست[1].

[1] . هدى محمد عبد الله المشارفة، مرجع سابق، ص33.

الشكل رقم (2-2): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: هدى محمد عبد الله المشارفة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مرجع سابق، ص34.

ثالثا: نموذج فراتهوفر:

يركز هذا النموذج على ممارسة عمليات الأعمال ويفترض أن إدارة المعرفة تصف الطرائق والأدوات التي تسهم في تعزيز المعليات الجوهرية لها، والتي حددها النموذج بست عمليات وهي: "تحديد أهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة".

ويركز هذا النموذج على اعتماد جملة أساليب لكل من العمليات الجوهرية، وتتألف معها إدارة المنظمة الساعية لتولي القيمة، ويبين النموذج كيف مكنت التقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة في إيجاد المعرفة وابتكارها وتجميعها وتطبيقها، ثم إعادة إثبات صحتها وإعادة استعمالها.

ويتفق الباحثون أن النماذج التي عرضت سابقا، وإن اختلفت في أساليبها، لكنها أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحدة، تظهرها على أنها عملية من مراحل متعددة وتتطلب التغيير في هياكل المنظمة وأنظمتها الداخلية، وبما يشيع ثقافة المشاركة بالمعرفة والتعلم، وعكست تلك النماذج اتفاقا على عمليات المعرفة الجوهرية[1].

الفرع الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة:

أصبحت المنظمات معنية أكثر بتطوير إستراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التميز على منافسيها، وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بطريقة تتفوق بها على الآخرين، وتتبنى المنظمات نوعين من الإستراتيجيات لتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وهما إستراتيجية

[1] . هدى محمد عبد الله المشارفة، مرجع سابق، ص34.

الترميز وإستراتيجية الشخصية، إذ لا تفضل المؤسسة إستراتيجية عن أخرى، إنما هاتين الإستراتيجيتين مطلوبتان لخلق التوازن وتحقيق الاستفادة المثلى من كافة المعارف التي تمتلكها وتحتاجها المنظمة وهما كالتالي[1]:

- **إستراتيجية الترميز:** تعتمد إستراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة، وتهدف إلى جمع المعرفة وتخزينها في قواعد بيانات، وعرض المعرفة في نماذج واضحة ومنظمة، ويعتبر تصميم قواعد البيانات وأنظمة إدارة الوثائق وأنظمة إدارة سير العمل جزءا من مكونات هذه الإستراتيجية، كما وأن إستراتيجية الترميز تعتبر مهمة للمنظمات التي تتطلب إستراتيجيتها الرئيسية في العمل إلى إعادة استخدام المعرفة الموجودة، وتعمل هذه الإستراتيجية على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام للتوثيق كمستودع المنظمة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين هما نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد نقل المستودع إلى الفرد، ومن مثل ذلك أن المعرفة الجديدة التي يتحصل عليها الفرد من أي استثمار أو تجربة يتم تحويلها إلى وثيقة بما يحقق استخدام وفصل تلك المعرفة عن الأفراد ومن ثم تنميطها وجعلها متاحة للجميع بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام.
- **إستراتيجية الشخصية:** تعتمد إستراتيجية الشخصية على المعرفة الضمنية، وتركز على الحوار بين الأفراد للوصول إلى المعرفة بدلا من الاعتماد على قواعد البيانات، حيث يتم مشاركة المعرفة وجها لوجه بين شبكات الأفراد من دون قيد، ويكون التركيز في إستراتيجية الشخصية ليس على تخزين المعرفة باستخدام التكنولوجيا فقط، وإنما أيضا على استخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة الأفراد نحو التواصل ومشاركة ما يمتلكون من معارف، وبالتالي فإن هدف إستراتيجية الشخصية هو نقل وتوصيل وتبادل المعرفة عبر شبكات المعرفة وذلك كحلقات النقاش والعصف الذهني وورشة العمل، وإذا ما كانت الإستراتيجية الرئيسية في العمل تركز على خلق حلول وخدمات ومنتجات إبداعية جديدة فإن إستراتيجية الشخصية تعتبر الأفضل والأنسب مقارنة مع إستراتيجية الترميز.

والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم المنظمة وعملائها، والأفراد الذين تستخدمهم، والنموذج الإقتصادي الذي تتبعه، حيث أن أغلب المنظمات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معا لكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

[1] . عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص ص62، 63.

المطلب الثاني: أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع.

لإدارة المعرفة عدة عمليات وهي عملية توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة وكل واحدة منهم لها تأثير مباشرة على تنمية القدرة على الإبداع، كل هذا مشار إليه في التالي:

الفرع الأول: أثر توليد المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري.

تظهر عمليات توليد المعرفة والحصول عليها من خلال الأسر أو الشراء أو الابتكار أو الاكتشاف أو الامتصاص أو الاكتساب والاستحواذ، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، أما الامتصاص فيشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الصريحة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الضمنية المتواجدة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة[1].

أكد الباحثين على أنه توجد أربعة طرق رئيسية التي تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والصريحة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

– **الاشتراكي:** والتي تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية وهو أسلوب لاكتساب المعرفة الضمنية عن طريق الملاحظة والتقليد، وتقاسم التجارب والخبرات، وبالتالي انتقالها من فرد إلى أخر وتدعى هذه العملية ب"عملية التنشئة".

– **الخارجية أو الاتجاه إلى الخارج:** من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة من خلال أسلوب الإيضاح، عن طريق إخراج الفرد لمعارفه الضمنية وشرحها وتبسيطها، إما شفويا أو كتابيا، وتحويل خبرته ومكتسباته إلى معرفة ظاهرة، أو عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة صريحة من خلال التأمل الجماعي، وتدعى هذه العملية بي "عملية التجسيد".

– **التجميعية:** يتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما هو الحال في المدارس والكليات من خلال إعادة جمع عناصر المعرفة الصريحة داخل المنظمة لتكون معارف صريحة جديدة أيضا، وهذا النوع من عمليات إنشاء المعرفة يدعى بي"عملية الربط".

---

[1] . محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2013-2014، ص ص 97، 98.

– **الداخلية:** والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة لتصبح المعرفة الصريحة مستوعبة، وهو أسلوب إدخال، حيث يقوم الفرد باكتساب المعرفة الظاهرة المنتشرة داخل المنظمة، فيضيفها إلى معرفته الضمنية لتصبح خاصة به في عملية تدعى"عملية الاستيعاب".

الفرع الثاني: أثر تخزين المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية.

التركيز على المخزون المعرفي والذي يعتبر بدوره جسرا بين التقاط المعرفة واسترجاعها والذي يعود إلى الذاكرة التنظيمية يحفز الإبداع وذلك من خلال تسيير المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات بالخارجية، حيث أن المخزون المعرفي يحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد، وكل هذا له دور فعال في الحلول السريعة للمشكلات التي يمكن أن تحدث وذلك من خلال مقارنة المنظمة للمعرفة المخزنة لديها والمواقف الجديدة التي يمكن أن تواجهها[1].

وحسب الباحثين فإن المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية، والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدرا للإبداع الذي تتاجر به المنظمات[2].

الفرع الثالث: أثر نقل ومشاركة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية.

إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر في الاقتصاد المعرفي، لا يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية بدون العمل التشاركي، والذي يحمل دلالتين أساسيتين: تقاسم المعرفة، وإنشاء المعرفة الذي يمكن تسريعه وتعظيم نتائجه بالتشارك الجماعي لإيجاد السياق الضروري من أجل إنشاء المعرفة في المنظمات الإبداعية.

ويعد التشارك في المعرفة بين أفراد المنظمة أمر ضروري، فهو يساعد على تعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم، ويتم تشجيع ثقافة التشارك في المعرفة داخل المنظمة من خلال وضع المعرفة في إستراتيجية عمل المنظمة، وتغيير اتجاهات وسلوكيات العمال لتشجيع الرغبة في المشاركة في المعرفة، ويؤدي التشارك في المعرفة إلى إناء الفرص لتعظيم قدرة المنظمة على تلبية حاجاتها، وتحقيق ميزة تنافسية لها،كما يمكنها من تعزيز الإبداع الإداري.

إن النظرة للمعرفة كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الإبداع في المنظمة في ازدياد مستمر نتيجة لسببين[3]:

الأول أن المعرفة الضمنية تنمو وتصبح ضمن ممارسات العاملين وأعمالهم، والسبب الثاني كون قيمة المعرفة تنمو بالتشارك نتيجة التوضيحات والتعديلات الناتجة عن تبادل التغذية العكسية بين المتشاركين في المعرفة، وعلى ضوء

[1] .ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ،ص18.

[2].محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 378.

[3].محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص ص97، 98.

هذا يصبح التشارك في المعرفة أمرا ضروريا إذا توفرت الرغبة لدي أي منظمة بالعمل على زيادة مواردها، وحصولها على مزايا تنافسية وتحسين الإبداع الإداري.

وباعتماد أسلوب الفرق في العمل يمكن أن نزيد من الإبداع، شرط أن تضم الفرق أفراد بمهارات متنوعة، وخلفيات ومعرفة متباينة، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقا في حل المشكلات، وبما يجعل كل عضو مدركا للمعرفة التي يتمتع بها العضو الأخر، وتبادلها ونشرها بين أعضاء الفريق، لتمكين الأخير من الإبداع بمستوى أعلى[1].

الفرع الرابع: أثر تطبيق المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية.

تظهر المعرفة الجديدة في العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة من خلال الإنتاج والتسويق والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة وغيرها من أنشطة المنظمة، وجميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية من بينها درجة الإبداع فعندما تطبق المنظمة معرفتها وتقدم منتج جديد أو خدمة جديدة فهذا يعتبر إبداع في حد ذاته.

ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المنظمات، فقد أشارت مجموعة من الدراسات إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية، وتحقيق العوائد العالية في الصناعة، وكيفية الوصول إلى الإبداع لهاته المنظمات، وأشارت الدراسة إلى وجود ثلاث إستراتيجيات لإدارة المعرفة تساهم في تعزيز الإبداع في هاته المنظمات نوجزها في ما يلي[2]:

1.إستراتيجية الرافعة المعرفية: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع؛

2.إستراتيجية الفحص: والتي تؤكد على إبداع المعرفة الجديدة التي تساهم في تحقيق الإبداع؛

3.إستراتيجية التوسع:من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

وقد أشار"**دراكر**"أيضا إلى طبيعة العلاقات بين هذين المتغيرين عندما يقول: أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت التي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وأكدت الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول، وأشارت دراسة"**دراكر**" أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين

[1] .زكريا مطلك الدوري، بشرى هاشم، محمد العزاوي، **إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع**، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي26-27 أفريل،2004، ص31.

[2].كميليا مشراوي، **أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2013-2014، ص93.

عكسها للاستخدام في إنتاج منتجات جديدة، وأكدت الدراسة على أن تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة ومتجانسة بين الأنواع المختلفة للمعرفة[1].

ويشير"**ويك**"أن التميز في عصر المعرفة يعتمد على توليد الممارسات والأفكار والآليات الجديدة، وتطوير القائم منها، وأن التحاور بين الأفراد ذوي الآراء والخلفيات المتباينة، يدعم تطوير الأفكار، كما أن العمل في فرق عمل يؤدي إلى الوصول إلى أفكار جديدة، ومن ثم إلى الإبداع وأن الضغوط والتحديات التي تعينها المنظمات تجعلها تبدع[2].

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري.

إن من أهم ما يميز العهد الحديث الذي استند بشكل أساسي إلى تطور المعرفة، هو عمليات الإبداع الكبيرة، سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى الأمم والشعوب، حتى تتمكن تلك المنظمات من مواكبة التجديد والتطوير والإبداع الذي بدونه لن تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار وتبرز العلاقة في التالي[3]:

الإبداع هو عملية ابتكار، وفن الابتكار لشيء ما، يتم تقديمه بشكل جديد وطريقة جديدة وجهاز جديد، وهو تغيير في طريقة عمل الأشياء والتجديد وتوفير البدائل، وحتى نتمكن من شرح ما هو الإبداع، فإنه يجب إدراك أن الأساس في نظرية المعرفة هو التمييز ما بين المعرفة "الضمنية" والمعرفة "الصريحة"، وأن الأساس في عملية ابتكار المعرفة يعتمد على إنشاء المعرفة الضمنية التي تحمل جذور الابتكار والإبداع، وهذا ما بينه أحد الباحثين حينما أشار إلى أن المعرفة الضمنية تلعب دوراً مهماً في كل مراحل عملية الإبداع، من مرحلة اكتشاف الأفكار وتوليدها وتقديمها وتطويرها ونقلها وتحويلها وتطبيقها ونشرها وإلى مرحلة الحصول على نتائجها.

وقد أشار باحث آخر على أن هناك ثلاث طرق من خلالها تساعد المعرفة الضمنية في تحقيق عملية الإبداع وهي:

1. **حل المشكلات**: إن أكبر مجال لتطبيق مفهوم المعرفة الضمنية هو حل المشكلات، فالخبراء يحلون المشكلات أسرع وبطرق أفضل من غيرهم كونه يوجد في عقولهم معرفة كبيرة ويستخدمونها في حل المشكلات؛
2. **إيجاد المشكلات**: يحاول الخبراء هنا صياغة وابتكار المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة؛
3. **التنبؤ**: التوقع لما سيحدث في العمل.

---

[1] .كميليا مشراوي، مرجع سابق، ص93.

[2] . محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص383.

[3] . أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي، **إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013-2014، ص ص66، 67.

وأضاف باحث آخر أن الظروف التي من خلالها يمكن أن تساعد المعرفة الضمنية على تحقيق عملية الإبداع تتمثل فيما يلي:

- ❖ الثقة بين أعضاء المنظمة وهي من الظروف المساعدة على إحداث الإبداع وتجعل من عملية تشارك المعرفة أكثر نجاحا وبطريقة غير رسمية؛
- ❖ جعل المعرفة الضمنية متاحة للجميع، وتحويلها إلى معرفة معلنة جديدة على شكل طرق ووسائل جديدة.

يعني أن الإبداع في مجال المعرفة النظرية يتضمن إيجاد معرفة جديدة نافعة، أو توضيح معرفة موجودة، أو تحسين هذه المعرفة الموجودة وتطويرها.

ويلاحظ مما سبق أن الإبداع هو إنشاء المعرفة والذي يحدث من خلال استخدام المعارف المتاحة للفرد أو المنظمة، وذلك بتقديم طريقة جديدة وحل مشكلة، وتلعب عملية التحويل للمعرفة الضمنية بشكل خاص إلى معرفة جديدة الدور الأساس، ويشكل الخطوة في تحقيق الإبداع.

بينت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه وهي[1]:

أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأن الحدس الجديد للمدير يكون حافزا لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي ومكان البقاء والمنافسة لمواجهة المتغيرات البيئية والتي تجسد بشكل أساس العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات ومكان معالجة المعلومات والإبداع ومكان الابتكار للعنصر البشري.

وقد بين **دراكر** أن الإبداع عبر التاريخ اعتمد على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، وبين أيضا بأن منظمات الأعمال قد أدركت بأن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن أنواع المعرفة سواء أكانت ضمنية أو ظاهرة فهي تلعب دورا مهما في الإبداع، في حين أشار باحث آخر إلى أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة، واعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، حيث أن الدور الذي تلعبه مجتمعات الممارسة في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إدارة أفكار جديدة وتطبيقها، وبين باحث آخر أن إدارة المعرفة تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع والترويج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي الذي تحسن الأداء وتساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في إسناد

[1] . مروان جمعة درويش، مرجع سابق، ص ص11، 12.

وتعزيز الإبداع، واعتبر أن المنظمات التي يتاح لها معرفة أكثر ستكون أكثر قدرة على خلق معرفة جديدة تساعدها في صنع قرارات أفضل وتحقيق الإبداع الذي يقودها للحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسها[1].

[1] . مروان درويش، مرجع سابق، ص 12.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل حول الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة، يمكننا القول أن الإبداع الإداري يبقى الطريقة التي تسمح للمنظمات للتكيف مع المتغيرات المتسارعة التي تحدث في المحيط التي تنشط فيه.

كما يمكننا القول أيضا أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية في المنظمة للأفراد من الناحية النظرية قبل التأكد من وجود هذا الأثر في الجانب التطبيقي، حيث أن توليد المعرفة يعتبر أحد العوامل لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه منظمات الأعمال، ويتم ذالك عن طريق مشاركة فرق العمل في تطبيق هذه المعرفة التي ينتج عنها حلول مستمرة تساعد المنظمة في أداء أنشطتها بطرق مختلفة.

إن منظمات الأعمال التي تهتم بإدارة المعرفة ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وستسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين ويبقى الهدف من ابتكار المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي هو تعزيز الإبداعات، والعلاقة وثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية التنظيمية فالقدرة على إدارة الفكر الإنساني مهارة تنفيذية عززت أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت عليها صقل هذه المعرفة لتعزيز مستويات الإبداع الإداري.

تمهيد الفصل:

بعد العرض النظري الذي تم من خلال فصلين من أجل الإلمام بجوانب موضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض المقصود بإدارة المعرفة وأهم عملياتها المكونة كأسلوب إداري فعال خاصة في ظل التغيير السريع والمتنامي الذي تشهده البيئة، والذي فرض على المنظمات تبني التغيير من أجل البقاء.

هذا وقد تم التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري أنواعه المختلفة والذي يعد من بين أهم المفاهيم التي تمارس في المنظمات اليوم من خلال هذا الفصل سيتم إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال ميدان الدراسة الذي سيكون في منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، هذا من خلال مجموعة من الإجراءات التي تعد عنصرا أساسيا في توجيه البحث وفقا للأسس العلمية والمنهجية، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة البحث المطروحة وتحقيق أهداف البحث متضمنة إجراءات الدراسة وصفا للطرق والإجراءات التي أتبعت في هذه الدراسة بما في ذلك منهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، والخطوات التي أتبعت للتأكد من الصدق، والثبات وكذلك المعالجات الإحصائية التي سيقوم الطالبين باستخدامها لاستخراج نتائج الدراسة.

وبهذا الصدد سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الثلاث التالية:

- **المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.**
- **المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.

يمثل قطاع الطاقة اليوم المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والبشرية، وتبرز أهمية كل من الكهرباء والغاز على الخصوص ضمن هذا القطاع مع تناسب متطلبات الحياة العصرية وبشكل أساسي على هذا النوعين من الطاقة، وبالنظر للمكانة الإستراتيجية التي يمثلها القطاع أولت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال أهمية كبيرة لقطاع الكهرباء والغاز بتوفير كافة الإمكانيات والعوامل الكفيلة بتحقيق تطوره في ظل منظمة الكهرباء والغاز.

المطلب الأول: لمحة عن منظمة سونلغاز.

لقد كان إختيار هذه المؤسسة في كونها شهدت تغيرات كبيرة ومازالت تشهدها لحد القيام بالدراسة، ولا يخفى على احد أنها تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها، وسعيها المتواصل للتغيير نحو الأحسن في ظل احتكارها لمجال عملها من (إنتاج ونقل وبيع الكهرباء والغاز الطبيعي)، أضف إلى ذلك قدم وأصالة المؤسسة، ما يؤهلها لاكتساب ثقافة خاصة بها، وفضولنا إلى محاولة معرفة خفايا هذه المنظمة.

أولا: تقديم مؤسسة سونلغاز:

1/ نشأة المؤسسة:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (EGA) كان ذلك في 1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المنظمة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك[1].

2/ أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن مؤسسة "سونلغاز" لم تصل المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي[2]:

أ/ مرحلة مابعد الاستقلال: 1962م-1969م :

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية، هذا راجع للأسباب التالية:

[1].متاحة على الموقع: http://www.sonelgaz.dz/

[2].أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

- سهولة الاتصال وقرب المسافة؛
- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تتطلب وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:
  - إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية؛
  - السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد؛
  - عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ب/ مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969م–1990م :

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من المؤسسات الوطنية لتكون بمثابة المحرك الأول للتحول الذي عرفته البلاد ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100%؛
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني؛
- تسويق غاز البوتان المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجه للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لمؤسسة سونلغاز مما أدى إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- (كهريف) KAHRIFأشغال الكهرباء الريفية؛
- (كهريب) KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية؛
- (كاناغاز) KANAGAZ انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- (إينارغا) INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز؛
- (اتركيب) ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات؛
- (ا م س) A M C منظمة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا؛
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز)؛
- العمل على توسيع دائرة التغطية.

ج/ مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم 91-475 المؤرخ 1991/12/14 الأمر الذي سمح

للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة، وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ في 2002/06/01، حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل، فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني، وتمارس المنظمة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- **إنتاج الكهرباء:** تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- **نقل وتوزيع الكهرباء:** وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية الكهرباء والغاز.

ثانيا/ مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز[1]:

أ/ مهام مؤسسة سونلغاز:

هنالك مهام تسيرية وأخرى تقنية:

✓ **المهام التقنية:**

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها؛
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد؛
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

✓ **المهام التسيرية:**

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- نقل الغاز لأجل تلبية احتياجات السوق الوطني وتوزيعه؛
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- توليد فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

ب/ أهداف مؤسسة سونلغاز:

- ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة؛
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي؛
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية؛
- محاولة تقليص الديون؛
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

[1].أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

أولا: التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية:

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل مؤسسة الأم في ولاية المدية أي تقوم ببعض مهامها ووظائفها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه، وقد تم إنشاءها عام 1971 وموقعها المكاني في بلدية المدية بالضبط مقابل المستشفى المحلي بوضياف.

ثانيا: الوظائف الأساسية للمديرية:

للمديرية وظيفتين أساسيتين هما التمويل بالكهرباء والغاز:

1- التمويل بالكهرباء: حيث يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونلغاز مع مخطط يوضع فيه المسافة بين نقطة الربط والمنزل بالإضافة إلى وصل الكهرباء والغاز لجاره بعدما تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع.

نفس الشيء بالنسبة للغاز إلا أن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التمويل.

بالإضافة إلى تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء والغاز وكذلك الأشغال بالنزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن.

2- عملية التدريب: تقوم المديرية كل سنة بإشعار مصالحها بتحديد احتياجاتها التدريبية بعد تحديد الاحتياجات، تقوم المديرية بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس تطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب.

ويبلغ عدد العمال بالمديرية الجهوية للمدية: 297 عاملا كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-1): عدد العمال في الوكالات التجارية

البنية	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
الوكالات التجارية بالمدية	81	189	27	297
الوكالات التجارية بتابلاط	10	22	25	57
الوكالات التجارية بعين بوسيف	10	24	32	66
الوكالات التجارية بقصر البخاري	11	53	42	106
الوكالات التجارية ببني سليمان	12	25	31	68
الوكالات التجارية بالبرواقية	10	37	41	88
المجموع	**134**	**350**	**198**	**682**

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

تضم المديرية 08 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة والفرعية ونذكرها فيما يلي[1]:

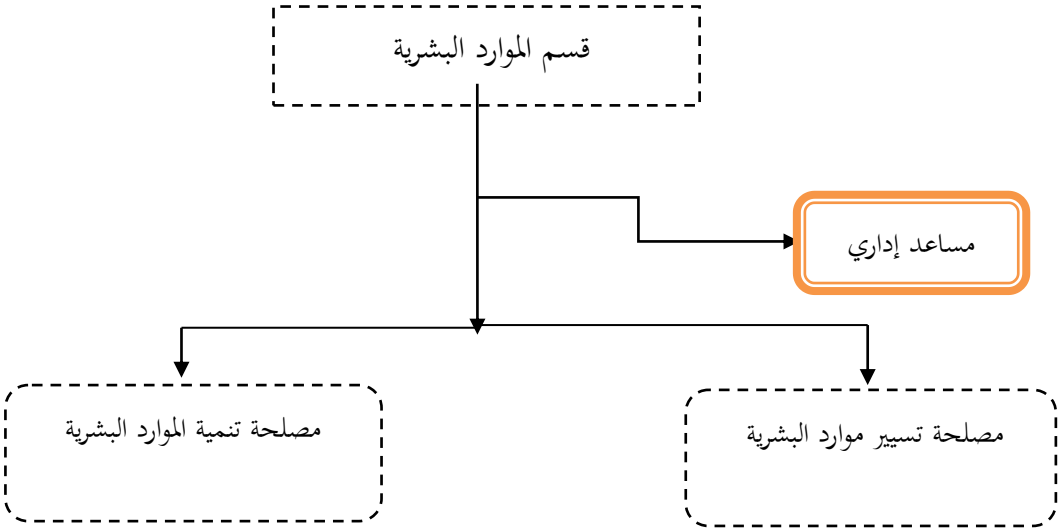
- ✓ **مدير المركز**: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم؛
- ✓ **الأمانة**: تهتم بمتابعة جمع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام؛
- ✓ **مكلف بالشؤون القانونية**: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة ويمثلها إمام الهيئات القانونية؛
- ✓ **مهندس السلامة**: مكلف بالسلامة الوظيفية أي السلامة العمال أثناء أداء وظائفهم؛
- ✓ **مكلف بالأمن الداخلي**: يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين؛
- ✓ **قسم استغلال الشبكات**: من المهام التي تمارسها:
  - ✓ اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة توزيع الغاز؛
  - ✓ مراقبة المحولات الكهربائية؛
  - ✓ إصلاح أي عطب في العدادات.
- ✓ **قسم المالية والمحاسبة**: يقوم بمتابعة الشؤون المالية للمديرية؛
- ✓ **قسم الموارد البشرية**: يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المؤسسة، ويحتوي قسم الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية على مصلحتين هما مصلحة

[1].مقابلة مع بن ناصر ادريس، رئيس قسم الموارد البشرية بالنيابة، بتاريخ: 02-03-2018.

تسيير الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية، حيث تولي المؤسسة أهمية بالغة فيما يخص تنمية الموارد البشرية.

والهيكل التنظيمي لهذا القسم هو كالتالي:

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: قسم الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز المدية.

ومن مسؤوليات قسم الموارد البشرية مايلي:

- ✓ ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجر من العناصر المتغيرة لعودة سجلات الرواتب ومعالجة المطالبات؛
- ✓ ضمان إنشاء كشوف مرتبات الموظفين؛
- ✓ ضمان إدارة الشؤون الموظفين الإدارية؛
- ✓ ضمان اطر التنظيم الإداري والمديرين التنفيذيون لفرع التوزيع؛
- ✓ الرصد وتحديث ملف الموظفين المحسوبة؛
- ✓ ضمان الاحتفاظ بسجلات الموظفين الإداريين؛
- ✓ إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالأعمال المهنية وفقا للوائح؛
- ✓ ضمان ومراقبة والسيطرة على طرق تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.

قسم العلاقات تجارية:

تهتم بتسيير طلبات زبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمنظمة وتضم المصالح موزعة عبر تراب الولاية وهي:

- ✓ مصلحة التجارية بالمدية؛
- ✓ مصلحة التجارية بالبرواقية؛
- ✓ مصلحة التجارية ب قصر البخاري؛

- ✓ مصلحة التجارية بني سليمان؛
- ✓ مصلحة التجارية عين بوسيف؛
- ✓ مصلحة التجارية تابلاط.

✓ **قسم الدراسات الأشغال:**

تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء والغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والمؤسسة، فتحرر بذلك مخطط دراسة، والذي يشمل كل مايتعلق بها، وتشمل التغطية كل بلديات الولاية الموزعة كالاتي:

الجدول رقم(3-2): تغطية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية لبلدياتها.

أقسام الاستغلال الكهرباء و الغاز	البلديات
المدية	المدية- وآمري- حناشة- تيزي المهدي- تمزقيدة- سي المحجوب الحمدانية- وزرة- حربيل- بن شكاو- ذراع السمار- بعيشون- أولاد بوعشرة
البرواقية	البرواقية- دايد- العمارية- سيدي نعمان- أولاد إبراهيم- بوشراحيل خمس جوامع
بني سليمان	بني سليمان- بوسكن- سواقي- جواب- سيدي زيان- سدراية- سيدي زهار- القلب الكبير- بئر بن عابد
تابلاط	تابلاط- العيساوية- ميهوب- العزيزية- مزغنة- الحوضين- مغراوة
عين بوسيف	عين بوسيف- العوينات- شلالة العذاورة- الكاف لخضر- الربعية-سيدي أمحمد سغوان- أولاد معرف- شنيقل- ثلاث دوائر- طفراوت- عين قصير

المصدر: قسم الموارد البشرية لمدرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

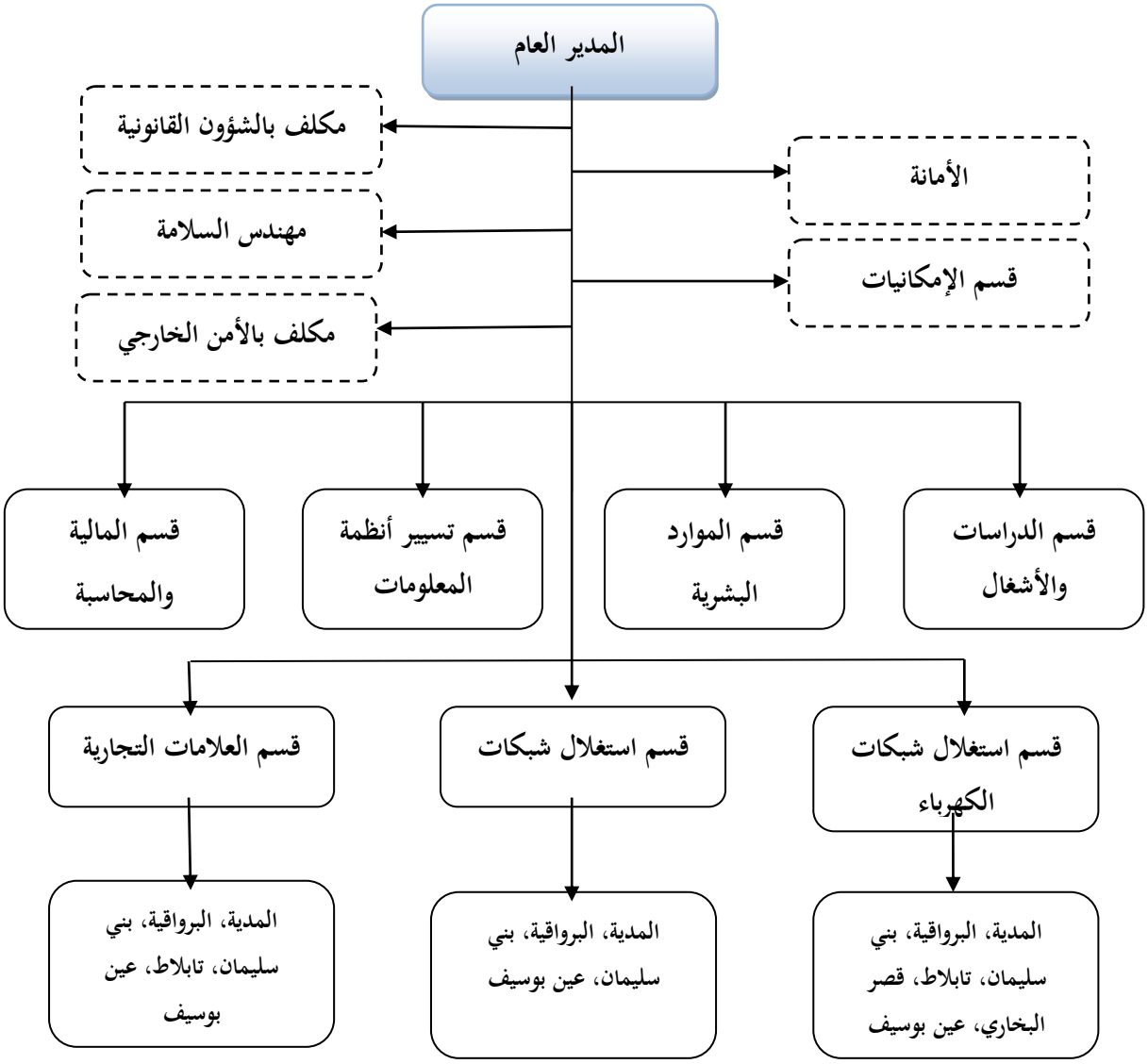
قسم الإمكانيات العامة:

ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر، السيارات التي تستعمل لمختلف التنقلات، أجهزة إعلام الآلي، معدات العمل، تجهيزات البناء.

قسم تسيير أنظمة المعلوماتية:

يضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبويبها من أجل الإطلاع عليها بسهولة.

الشكل رقم(3-2):الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية



المصدر: قسم الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية.

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون للحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.
- ✓ **الحدود البشرية:** وهم الموارد البشرية العاملون بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات إدارة المعرفة بعملياتها (تشخيص المعرفة، تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة)، و كذا متغيرات الإبداع الإداري.
- ✓ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية الإداريين والذي بلغ عددهم297 إداري، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 45 فرداً من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 39 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانه، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛

- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية
- **الجزء الثاني:** يناقش أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش إدارة المعرفة، ويشمل ثلاث أبعاد وهي:

- **البعد الأول:** تشخيص المعرفة؛
- **البعد الثاني:** اكتساب المعرفة؛
- **البعد الثالث:** تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: يناقش الإبداع الإداري.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة** كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات الأصلية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-4):قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الوسط المرجح	الأوزان المؤوية	درجة الموافقة
1 اقل 1.8	0.2 اقل 0.36	ضعيفة جدا
1.8 اقل 2.6	0.36 اقل 0.52	ضعيفة
2.6 اقل 3.4	0.25 اقل 0.68	متوسطة
3.4 اقل 4.2	0.68 اقل 0.84	عالية
4.2 اقل 5	0.84 اقل 100	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

واعتبر الطالبين المتوسطات في الجدول رقم (3-4) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمد الطالبين على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كالأتي:

1- قياس الثبات بالاعتماد على معامل(alpha de crombach) .

2- قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي بالاعتماد على معامل (spearman) .

3- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على (explorer).

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة و التابعة (statistiques descriptives).

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (regression).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانا الطالبين لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 39 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الأتي ذكرهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3–5): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة المدية
شراطي نسيمة	استاذة محاضرة "ب"	جامعة المدية
موساوي وردة	أستاذة مساعدة "أ"	جامعة المدية

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن نشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3–6):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro–Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov–Smirnov	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة N	القيمة الاحتماليةSig.	عدد مفردات العينة N
0.006	39	0.087	39

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (3–6) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو(Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية**0.006** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **0.087** وبما أن حجم عينة دراسة الحالة اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-7): اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور إدارة المعرفة	14	0.931
2	محور الإبداع الإداري	11	0.919
الثبات العام للاستبيان		25	0.955

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(3-7) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.700** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل**0.955** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

رابعا: الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان.

اعتمد الطالبين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة لأبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قام بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، وذالك لأجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط مع البعد.

1- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تشخيص المعرفة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد تشخيص المعرفة بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-8):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد تشخيص المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تشخيص المعرفة	1	-
1	لدي القدرة على تحديد احتياجاتي من المعرفة التي تثري عملي	**0.829	0.000
2	احرص على الاطلاع على المعارف الخاصة بعملي	**0.856	0.000
3	تعتبر المعرفة من الأمور المهمة التي تركز عليها المؤسسة في نظامها	**0.818	0.000
4	الاستفادة من رصيدي المعرفي في مختلف المجالات لتحقيق الأهداف	**0.761	0.000
5	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات المهنية ذات المعرفة في مجال العمل	**0.731	0.000
6	تعتمد المؤسسة في نظام الترقية على الكفاءة المهنية ذات المعرفة في مجال العمل	**0.490	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-8**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.490******و0.856**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة لبعد تشخيص المعرفة.

2- معامل الارتباط بين العبارات وبعد اكتساب المعرفة:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد اكتساب المعرفة بي الاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-9): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد اكتساب المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد اكتساب المعرفة	**1**	**-**
7	أتحصل على المعرفة من مصادر متنوعة	****0.727**	**0.000**
8	لدي القدرة على تجميع المعلومات وربطها	****0.865**	**0.000**
9	لدي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات التي أتوصل إليها	****0.868**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-9**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.727******و0.868****بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة لبعد اكتساب المعرفة.

3- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–10): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تطبيق المعرفة	**1**	**–**
10	لدي القدرة على تطبيق المعارف المكتسبة في مجال عملي	**0.559** **	**0.000**
11	دوما ما اعمل على تقديم اقتراحات تتعلق بتحسين وتطوير طرق استخدام المعرفة لكل من يحتاجها	**0.716** **	**0.000**
12	أناقش زملائي في مواضيع الخاصة بالعمل مما يثري المعرفة داخل المؤسسة	**0.718** **	**0.000**
13	تقوم المؤسسة بالاستفادة من معارفها المتواجدة داخلها بوضع المعرفة المناسبة في المجال المناسب	**0.714** **	**0.000**
14	اسعي إلى تطبيق معارفي من اجل حل مشاكل المؤسسة	**0.687** **	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3–10**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.559****و**0.718**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة لبعد تطبيق المعرفة.

4– معامل الارتباط بين العبارات و محور الإبداع الإداري:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور الإبداع الإداري بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–11): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الإبداع الإداري.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور الإبداع الإداري	**1**	**–**
15	ابتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلة العمل	**0.581** **	**0.000**
16	بإمكاني ملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل	**0.537** **	**0.000**
17	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	**0.457** **	**0.003**
18	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه	**0.455** **	**0.004**
19	احرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل	**0.571** **	**0.000**
20	تحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفك بمهام عمل جديدة	**0.375** **	**0.019**
21	أتردد في المبادرة في انجاز عملي دون الرجوع إلى مسئولي المباشر	**0.504** **	**0.001**
22	تساعد المؤسسة موظفيها على انجاز مهامهم بطرق جديدة	**0.474** **	**0.002**

23	اسعي دائما إلى اكتشاف طرق جديدة لانجاز عملي	**0.528****	**0.001**
24	أسعى دائما إلى تقديم أفكار جديدة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة	**0.548****	**0.000**
25	أسعى دائما إلى تحقيق أفكار جديدة خاصة بعملي وبعمل زملائي	**0.560****	**0.003**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-11**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.375****و**0.581**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة لمحور الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل المتغيرات الشخصية والمستقلة والتابعة من خلال الوصف الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة، انطلاقا بتحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة، بداية قمنا بتحليل البيانات الشخصية عن طريق التكرارات والنسب معتمدين على الرسوم البيانية لتوضيح الجداول ثم تحليل المتغير المستقل إدارة المعرفة والعبارات التي تتضمنها وهذا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المعتمدة للعبارات واعتمدنا على نفس التحليل للمتغير التابع الإبداع الإداري وأخيرا اختبار فرضية الدراسة من خلال اكتشاف الأثر والعلاقة بين المتغيرات.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف والفئات العمرية والمستوى العلمي وسنوات الخبرة و مجال العمل.

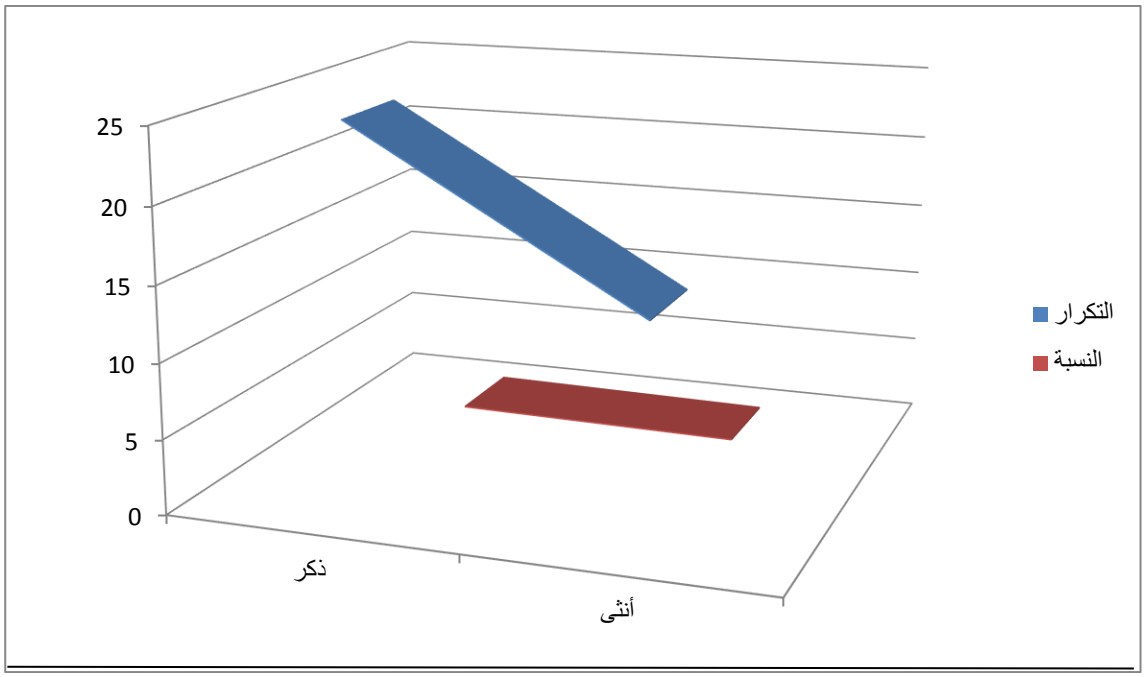
أولا: متغير الجنس.

الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	%64,1
أنثى	14	%35,9
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

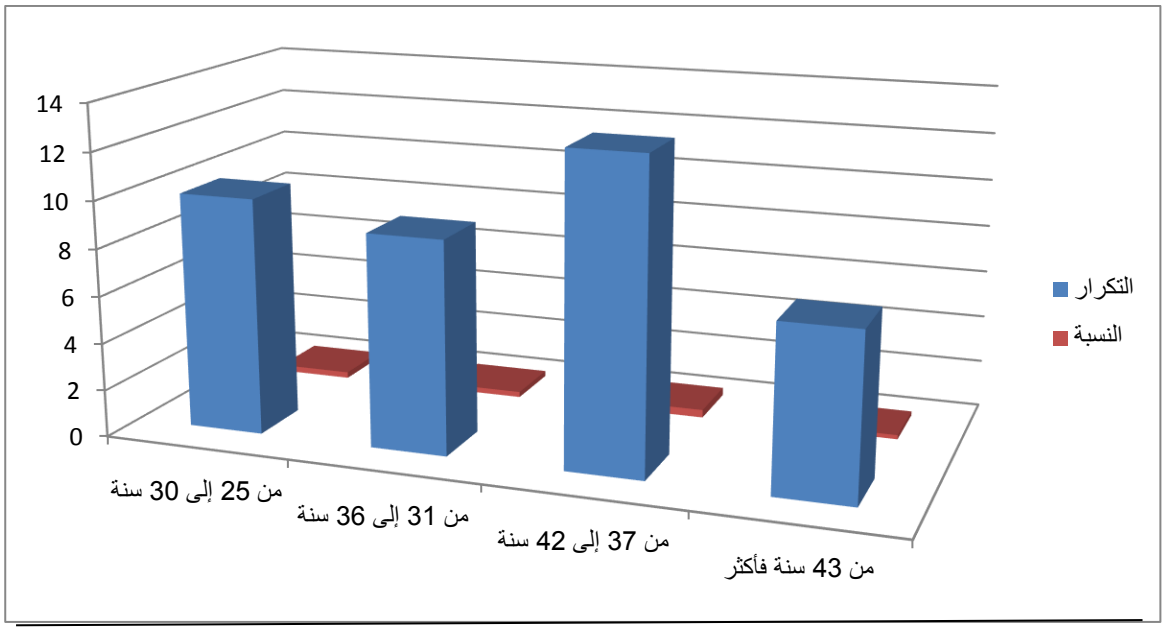
يتضح من الجدول رقم (**3-12**) والشكل رقم (**3-3**) أن تكرار ونسبة الذكور لعينة الدراسة اكبر من عدد الإناث حيث جاءت نسبة الذكور **64,1%**والإناث **35,9%**، وتؤكد هذه النسب أن أغلب الموظفين هم من الذكور وهذا راجع ربما إلى الخصائص التي تتطلبها الوظيفة أو إلى العادات الاجتماعية.

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى 30 سنة	10	%25,6
من 31 إلى 36 سنة	9	%23,1
من 37 إلى 42 سنة	13	%33,3
من 43 سنةفأكثر	7	%17,9
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (**3-13**) والشكل رقم (**3-4**) أن الفئة **من 37 إلى 42 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بنسبة **33,3%**، تليها الفئة **من 25 إلى 30 سنة** بنسبة **25,6%**، تليها الفئة **من 31 إلى 36 سنة** بنسبة **25,6%** و آخر فئة **من 43 سنة فأكثر** بنسبة **17,9%**.

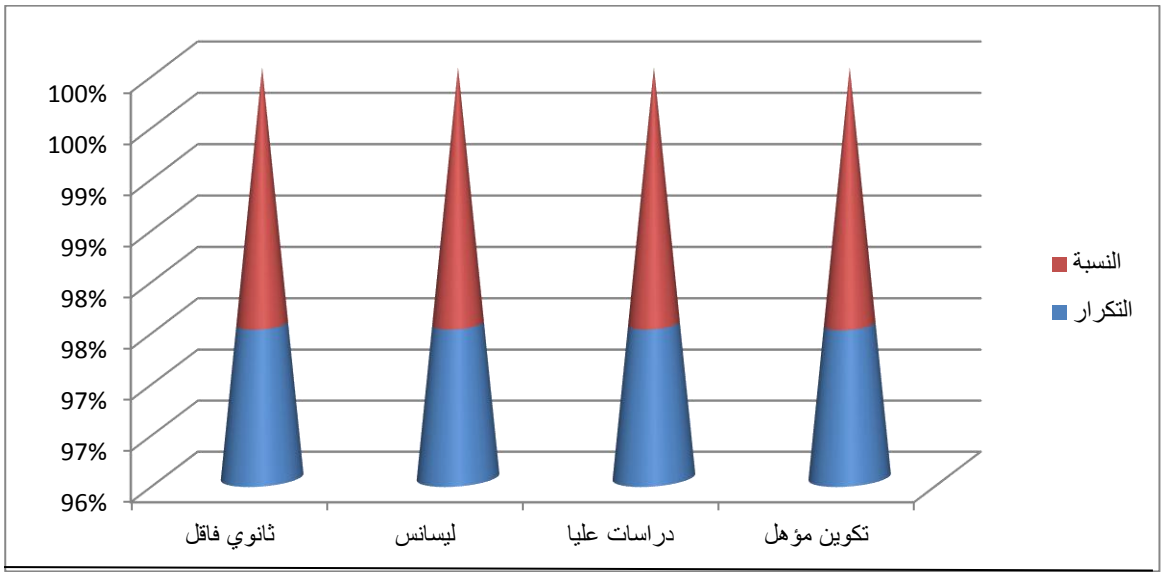
ثالثا:متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	13	%33,3
ليسانس	10	%25,6
دراسات عليا	10	%25,6
تكوين مؤهل	6	%15,4
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (**3-14**) والشكل رقم (**3-5**) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي هي فئة مستوى **ثانوي فاقل** بنسبة **33,3%**،تليها مستوى الدراسات العليا وليسانس حيث جاءت بنسبتين متساويتين **25,6%**ثم مستوى الثانوي بنسبة **15%**وشكل مستوى **تكوين مؤهل** بنسبة **15,4%**، وهذه النتيجة تبين أن نشاط المؤسسة لا يحتاج أو لا يتطلب نخبة كبيرة من حاملي الشهادات الجامعية أي تسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى توظيف يد عاملة بدرجة كبيرة بغض النظر عن مستواهم التعليمي.

رابعا:متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	13	%33,3
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	17	%43,6
من 10 إلى اقل من 15 سنة	7	%17,9
من 15 سنة فأكثر	2	%5,1
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (**3-15**) والشكل رقم (**3-6**) أن الفئة **من 5 إلى10سنوات** شكلت اكبر تكرار ونسبة لسنوات الخبرة لعينة الدراسة حيث جاءت بنسبة **43,6%**، تليها فئة **اقل من 5 سنوات** بنسبة **33,3%**تليها فئة **من 10 إلى 15 سنة** بنسبة **17,9%**، وشكلت فئة **أكثر من 15سنة** اقل نسبة ب**5,1%**، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تعتمدها.

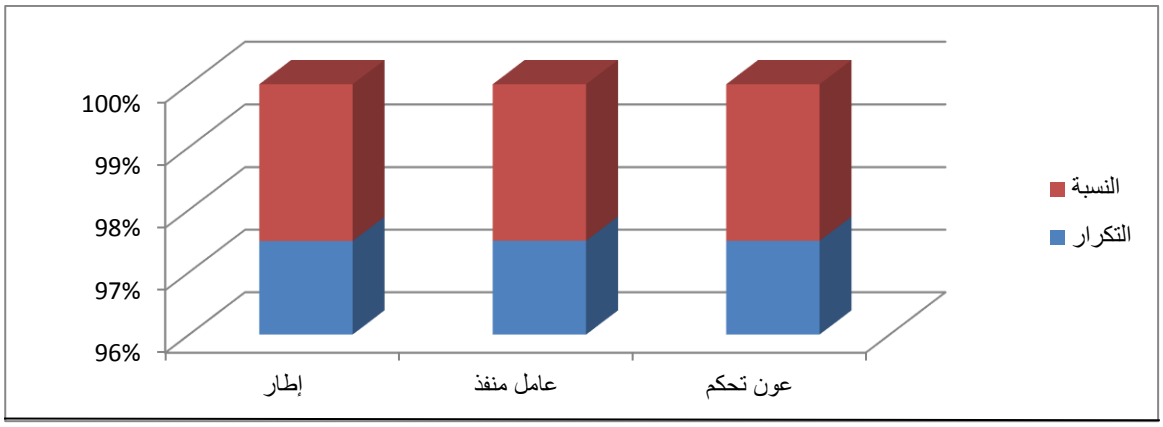
خامسا: متغير مجال العمل.

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال العمل.

مجال العمل	التكرار	النسبة
إطار	15	%38,5
عامل منفذ	13	%33,3
عون تحكم	11	%28,2
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (**3–16**) والشكل رقم (**3–7**) أن أكبر فئة من عينة الدراسة في مجال العمل هي من **الإطارات** حيث جاءت بنسبة **38,5%**،يليها فئة **عامل منفذ** بنسبة **33,3%**،وأخر فئة **عون تحكم** ،بنسبة **28,2%**، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على الأفراد ذوي أكثر كفاءة في أداء مختلف المهام والأنشطة التي تتطلب إمكانيات وقدرات عالية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور إدارة المعرفة (المتغير المستقل) ومحور الإبداع الإداري (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور لإدارة المعرفة.

1- **التحليل الوصفي لبعد تشخيص المعرفة:**

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تشخيص المعرفة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3–17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تشخيص المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	لدي القدرة على تحديد احتياجاتي من المعرفة التي تثري عملي	4,05	0,686	**1**	**عالية**
2	احرص على الاطلاع على المعارف الخاصة بعملي	3,92	0,739	**2**	**عالية**
3	تعتبر المعرفة من الأمور المهمة التي تركز عليها المؤسسة في نظامها	3,82	0,756	**3**	**عالية**
4	الاستفادة من رصيدي المعرفي في مختلف المجالات لتحقيق الأهداف	3,74	0,715	**4**	**عالية**
5	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات المهنية ذات المعرفة في مجال العمل	3,72	0,724	**5**	**عالية**
6	تعتمد المؤسسة في نظام الترقية على الكفاءة المهنية ذات المعرفة في مجال العمل	3,62	0,711	**6**	**عالية**
	بعد تشخيص المعرفة	3,81	0,581	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**3–17**) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد تشخيص المعرفة انه جاء بمقدار3,81بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **1–2–3–4–5** حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تمكن موظفيها من تشخيص المعرفة،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,581 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2– التحليل الوصفي لبعد اكتساب المعرفة:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد اكتساب المعرفة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3–18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد اكتساب المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
7	أتحصل على المعرفة من مصادر متنوعة	3,74	0,715	**2**	**عالية**
8	لدي القدرة على تجميع المعلومات وربطها	3,72	0,686	**3**	**عالية**
9	لدي القدرة على تحليلا البيانات والمعلومات التي أتوصل إليها	3,85	0,670	**1**	**عالية**
	بعد اكتساب المعرفة	3,76	0,588	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (**3–18**) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد اكتساب المعرفة انه جاء بمقدار3,76بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **7–8–9** حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تسهل لموظفيها الوصول إلى المعرفة واكتسابها،كما جاء الانحراف المعياري للمحور بي 0.588 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3– التحليل الوصفي لبعد تطبيق المعرفة:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تطبيق المعرفة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3–19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
10	لدي القدرة على تطبيق المعارف المكتسبة في مجال عملي	3,69	0,766	**2**	**عالية**
11	دوما ما اعمل على تقديم اقتراحات تتعلق بتحسين وتطوير طرق استخدام المعرفة لكل من يحتاجها	3,54	0,790	**4**	**عالية**
12	أناقش زملائي في مواضيع الخاصة بالعمل مما يثري المعرفة داخل المؤسسة	3,59	0,818	**3**	**عالية**
13	تقوم المؤسسة بالاستفادة من معارفها المتواجدة داخلها بوضع المعرفة المناسبة في المجال المناسب	3,59	0,715	**3**	**عالية**
14	اسعي إلى تطبيق معارفي من اجل حل مشاكل المؤسسة	3,79	0,732	**1**	**عالية**
	بعد تطبيق المعرفة	3,64	0,569	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (**3-19**) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد اكتساب المعرفة انه جاء بمقدار3,64بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **10-11-12-13-14**حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تشجع تطبيق المعرفة، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.569 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور الإبداع الإداري

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور الإبداع الإداري من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الإبداع الإداري.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
15	ابتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلة العمل	3,82	0,601	**2**	**عالية**
16	بإمكاني ملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل	3,82	0,683	**2**	**عالية**
17	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	3,77	0,742	**3**	**عالية**
18	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه	3,64	0,873	**6**	**عالية**
19	احرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل	3,62	0,633	**7**	**عالية**
20	تحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفك بمهام عمل جديدة	3,69	0,694	**4**	**عالية**
21	أتردد في المبادرة في انجاز عملي دون الرجوع إلى مسئولي المباشر	3,87	0,767	**1**	**عالية**
22	تساعد المؤسسة موظفيها على انجاز مهامهم بطرق جديدة	3,69	0,800		**عالية**
23	اسعي دائما إلى اكتشاف طرق جديدة لانجاز عملي	3,67	0,838	**5**	**عالية**
24	أسعى دائما إلى تقديم أفكار جديدة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة	3,59	0,880	**8**	**عالية**
25	أسعى دائما إلى تحقيق أفكار جديدة خاصة بعملي وبعمل زملائي	3,77	0,706	**3**	**عالية**
	محور الإبداع الإداري	3,72	0,559	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-20) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد اكتساب المعرفة انه جاء بمقدار3,72 بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25**حيث

نجد أنها عالية، وهذا إشارة أن موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية يتمتعون بمستوى عالي من الإبداع الإداري، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.559 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الأولى.

H0 : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تشخيص المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05"

H1 : "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تشخيص المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05"

جدول رقم(3-21):اختبار الانحدار الخطي البسيط لتشخيص المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

البيان	تشخيص المعرفة				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	0.639	0.408	0.616	5.053	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-21) دور تشخيص المعرفة على في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.639** بين تشخيص المعرفة و الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.408** أي أن ما قيمة **40%**من التغيرات في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ناتجة عن دور تشخيص المعرفة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار**B = 0.616** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور تشخيص المعرفة يؤدي إلى زيادة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية بقيمة **0.616**.

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **5.053** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:"**يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تشخيص المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري ف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05**".

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

H0: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور اكتساب المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05"

H1: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور اكتساب المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05".

جدول رقم(3-22):اختبار الانحدار البسيط لاكتساب المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

البيان	اكتساب المعرفة				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	0.798	0.637	0.760	8.056	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-21) دور اكتساب المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.798** بين اكتساب المعرفة و الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.637** أي أن ما قيمة **63%**من التغيرات في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ناتجة عن اكتساب المعرفة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار**B = 0.760** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور اكتساب المعرفة يؤدي إلى تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية بقيمة **0.760**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **8.056** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور اكتساب المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05"**.

ثالث: اختبار الفرضية الثالثة.

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تطبيق المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05".

H1: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تطبيق المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05".

جدول رقم(3-23):اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

البيان	تطبيق المعرفة				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	0.770	0.593	0.757	7.340	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-23) دور تطبيق المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=**0.770** بين تطبيق المعرفة والإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، ومنه يتضح أن يوجد علاقة طردية بين المتغيرين بارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.593** أي أن ما قيمة **59%**من التغيرات في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ناتجة عن دور تطبيق المعرفة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار**B = 0.757** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور تطبيق المعرفة يؤدي إلى زيادة تنمية القدرة على الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية بقيمة **0.757**.

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **7.340** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:"**يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تطبيق المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05**".

خلاصة الفصل:

تبقى مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية مجرد عينة أردنا أن نظهر أهم نتائج دراستنا النظرية من خلال سببين الأول هو الأهمية التي تكتسبها هذه المنظمة على المستوى الوطني أما الثاني فيعود لكون المديرية أجرت العديد من التغيرات الهامة.

ويظهر لنا جليا سعي المنظمة المتواصل من أجل إنجاح التغيير الذي دخلت في إجرائه، وباهتمامنا بعدة محاور أساسية تمس عملية التغيير بدءا بمستويات الإستراتجية وصولا إلى التنفيذ، واعتمادها على مداخل هامة لإحداثها كالجودة الشاملة رغم حداثة التجربة وذلك بمحاولة تهيئة الأرضية الملائمة من خلال نشر عدة مبادئ وقيم ومعتقدات جديدة تستطيع تكيفها مع التغيير الحاصل عن طريق رسم معالم ثقافة تنظيمية تتجاوب مع التغيير وهذا بإعادة النظر في عدة تفصيلات تمس الجانب الثقافي الذي تحمله المنظمة في شكل تصرفات خاصة بهم بالسعي إلى اكتساب مهارات تتميز بالكفاءة ومحاولة غرس روح العمل الجماعي بتوفير مناخ ملائم يسوده العلاقة الجيدة بين المنظمة والعمال وتدعيم طرق الاتصال وتوفير ظروف الملائمة لسهولة سيرها لما يخدم أهداف الفرد والمنظمة معا وإطلاعهم على كل جديد يخص منظمتهم بتدعيم شبكة المعلومات الداخلية، وبالتالي كسب ولائهم وتنمية شعورهم بالانتماء وهو ما تسعى أي منظمة إلى إحرازه.

تسعى المنظمات الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الإبداع والميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفعالة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى لكسب المعرفة المتجددة التي تعد الركيزة الأساسية وأساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار والاختراع في المنظمات الحديثة، والذي يُعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة بهدف تحقيق وتعزيز الإبداع كميزة تنافسية تمكنها من الاستقرار والبقاء في بيئة الأعمال.

اختبار الفرضيات:

* نصّت الفرضية الأولى على أن "**إدارة المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والمعلومات التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو الممارسة** "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث أن إدارة المعرفة تمثل تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة عملية الإدامة للمعرفة ورأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها؛

* أما الفرضية الثانية، تمحورت حول "**الإبداع الإداري هو تلك الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون** "، تمّ تأكيد هذه الفرضية في الجزء النظري، حيث يعدّ الإبداع الإداري تلك الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون، والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية قي إنجاز أهداف المنظمات المختلفة، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع؛

*أما الفرضية الثالثة، نصت على أن "**هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على إدارة المعرفة وهذا بصورة فردية وكلية**، والتي تمّ تأكيدها بشكل جزئي، حيث إن:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على عملية تشخيص المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على عملية اكتساب المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على عملية تطبيق المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛

* أما الفرضية الرابعة، فتركز على أن " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على الإبداع الإداري وهذا بصورة فردية وكلية**"، وتمّ تأكيد صحة هذه الفرضية بشكل كلي وجزئي؛

* أما فيما يخصّ الفرضية الخامسة، والتّي تنصّت على أنّه " **لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتشخيص المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري لدى موظفي المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\leq \propto$ 0.05**"، فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر لتشخيص المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري وهذا بمقدار 63%؛

* أما فيما يخصّ الفرضية السادسة، والتّي تنصّت على أنّه " **لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاكتساب المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري لدى موظفي المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\leq \propto$ 0.05**"، فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر لاكتساب المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري وهذا بمقدار 79%؛

* أما فيما يخصّ الفرضية السابعة، والتّي تنصّت على أنّه " **لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع الإداري لدى موظفي المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\leq \propto$ 0.05**"، فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر لتطبيق المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري وهذا بمقدار 77%.

استنتاجات الدارسة: من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- أن المعرفة حقل قديم متجدد، برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمات الحديثة إلى المعرفة على أنها الركيزة الأساسية للميزة التنافسية وأساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار؛
- تمثل نماذج وعمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله المنظمة من تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة؛
- جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن أجل إنتاج وصناعة المعرفة، لابد من معرفة كيف يفكر الإنسان وكيف يتعلم؛
- إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة يتمثل في بتنظيم وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد من عملية المشاركة ونقل المعرفة والانفتاح على أفكار الآخرين والسعي المتواصل للتعلم والمعرفة الجديدة؛
- تساهم إدارة المعرفة من خلال عملياتها في تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو؛
- يمكن لأي منظمة أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة بوضع إستراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة ووفقا لرؤيتها؛
- نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغير في الأساليب وطرق التحفيز، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة؛

- الإبداع هو عملية يستخدم فيها الفرد قدراته واستعداداته العقلية للتوصل إلى أفكار تتسم بالجدية والطلاقة والأصالة والمرونة وتجسيدها في شكل سلع أو خدمات أو أساليب عمل أو حلول مطورة لمشكلات مستعصية في حين أن الإبداع الإداري هو عبارة عن مهام وتصرفات الأفراد في موقع العمل والتي تتسم بالقدرة على حل المشكلات القابلة للتغيير؛
- الإبداع أصبح هدفا تسعى المنظمات الوصول إليه، عكس الماضي أين كان محصورا على المنظمات الكبرى والرائدة؛
- إن تنمية الإبداع الإداري تعتمد بالدرجة الأولى على معوقاته ومن ثم وضع الإستراتيجات الكفيلة بإزالة هذه المعوقات أو التخفيف من آثارها وانتهاج الأساليب التي تساعد على تنمية القدرات الإبداعية للأفراد وحثهم على تنشيط العمليات العقلية وتوليد الأفكار ومن أشهر هذه الأساليب أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي.

اقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض الاقتراحات والتي نوجزها فيم يلي:

- إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث يجب أن تتبناه المنظمات التي لديها رغبة في تحقيق التميز والإبداع؛
- يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية المحافظة على العاملين الأكفاء وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة؛
- يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية الإكثار من الدوريات التدريبية خاصة في مجال نقل المعارف والخبرات؛
- يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية أن تهتم أكثر بنظام الحوافز لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم والإسهام بفعالية في أنشطة إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها؛
- ينبغي على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية دعم ومساندة العمل الجماعي بين العاملين وتنمية روح فريق العمل كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وذلك لحل المشاكل واتخاذ القرارات الإبداعية؛
- ينبغي على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية أن تحرص على تحسين قدرات ومهارات العاملين لديها وذلك عن طريق انتهاج سياسة التدريب.
- يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية أن ترفع من مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيها وذلك عن طريق البحث عن معوقات الإبداع الإداري لديهم ومن ثم وضع الإستراتيجيات اللازمة لإزالة هذه المعوقات أو على الأقل التقليل منها؛

- ينبغي على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية أن تشجع التجديد والإبداع والابتكار والعمل على إزالة كل العوائق التي تقتل الأفكار الإبداعية كالخوف من فشل تلك الأفكار وبث الثقة بالنفس حيث أن الفرد قادر الإبداع وتوليد أفكار جديدة بما يخدم المنظمة؛
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوبا لتحفيز الأفراد العاملين داخل المنظمة على الإبداع فضلا عن أداء أعمالهم بكفاءة والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة؛
- على المنظمة تشجيع موظفيها على تصنيف إدارة المعرفة من تشخيص واكتساب وتصنيف المعرفة.

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة نقترح مجموعة من المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب الإثراء، ونذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري؛
- أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري؛
- أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات.

- **القرآن الكريم**
- **الكتب:**

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. أحمد خطيب، **إدارة المصرفة ونظم المعلومات**، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، **الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة**، جدار الكتاب العالمي للنشر،عمان، الأردن، 2006.
4. بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.
5. توماس تيورات، **ثورة المعرفة رأس المال الفكري مؤسسة القرن الحادي والعشرون**، ترجمة علاء احمد صلاح الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م مصر 2004.
6. توماس تيورات، علاء احمد صلاح، **ثروة المعرفة**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004
7. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
8. جوبتا، برافين، **الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة المغربي أحمد، دار فجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
9. حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008.
10. ربحي مصطفى عليان،**إدارة المعرفة**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008.
11. رواية حسن، **مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر،2005.
12. زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
13. سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات**، ط1دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر،2007.
15. عبد المعطي عساف ، **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.

16. عبودنجم، **إدارة المعرفة:المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**،ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

17. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية-مصر، 2004.

18. محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية والإبداعية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

19. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الأردن، 2008.

20. مدحت أبو نصر، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة**، مجموعة النيل العربي للنشر، القاهرة، مصر، 2004.

21. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكارالمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ،عمان،الأردن، 2003.

22. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.

23. نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- **الرسائل والأطروحات**

24.أربح بنت سعد بن خنيفس العصيمي، **إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.

25.الأمين حلموس، **دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر،2017.

26.بسام بن مناور العنزي، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.

27. بن حمودة يوسف، **خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، الموسم الجامعي 2014-2015.

28.دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية**، حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة غير منشورة مقدمة ضمت متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الموسم الجامعي 2014-2015.

29.رياض بن صوشة، **التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والإبداعي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

30.زهرة خلوف، **الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الموسم الجامعي 2014/2015.

31.طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03-الجزائر،2011.

32. عادل غزالي، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري**، أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02-الجزائر، 2016.

33.عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

34. عنان الجعبري، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،غ.منشورة، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة الخليل، غزة- فلسطين،2009.

35.فراس محمد عبد عودة، **واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

36. القبيسي، محمد سعيد مهير، **واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبوظبي،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان- الأردن،2002.

37.القحطاني، لاحق بن عبد الله، **الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

38. قدندل هبة، **تفعيل القيادة من خلال أسلوب تمكين العاملين في تطوير الأداء الوظيفي،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال وتسويق، قسم علوم التسيير، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.

39. القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي، **الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التربية،غير منشورةكلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

40.لويزة فرحاتي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة،**أطروحة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر-،2016.

41.محمد السعيد جوال، نحو **تفعيل دور المدير في إدارة الوقت: دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.

42.محمد حباينة، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة،** مذكرة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة – الجزائر، 2007.

43.محمد رشدي سلطاني،**المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، الموسم الجامعي 2013-2014.

44.نسيم حمودة، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة غير منشورة مقدمة ضمن حصول متطلبات على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل-الجزائر، 2010.

45.نظال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء**، دراسة تطبيقية على الكليات والعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

46.هدى محمد عبد الله المشارفة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، غير منشوة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

- **المذكرات**

47.أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013.

48.إلهام زرزي،سويدي مريم،**دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، الموسم الجامعي2014-2015.

49.إيمان بقعة، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الموسم الجامعي 2016-2017.

50.حسينة قلبو، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر-، الموسم الجامعي 2014-2015.

51.حكيمة كلاش ،**رأس المال الفكري وأثره على الإبداع في المنظمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،الجزائر، 2014-2015

52.حمادي عبلة،**دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي موحند أولحاج، البويرة-الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013.

53.رمزي زودة، **دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة"دراسة حالة المديرية الجهوية للتامين (saa)"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر، التسير الاستراتيجي للمنظمات، باتنة-الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013.

54.رندة رباحي،**دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر، الموسم الجامعي 2012– 2013.

55.سارة بوروبة، **أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، الموسم الجامعي 2016-2017.

56.صورية زازل،**دور التدريب في تحقيق الإبداع للمورد البشري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيض، بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2013-2014.

57.فاتح شتيح، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة عموري لعروسي للآجر الأحمر "الحاجب" بسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013.

58.كميليا مشراوي،**أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر،2014 .

59.مصطفى بلكو، **أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،الموسم الجامعي2015-2016.

60.هجيرة بودرهم، **أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى للعاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي2012-2013.

- **المجلات:**

61.الثبيتي جوبير مطر، **إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات**، بحث منشور في مجلةا لتربية والتنمية، العدد26 ، القاهرة، مصر2002 .

62.الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد22، 2011.

63.عاطف عوض، **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الخلوية في لبنان**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013.

64.محمد الطعامنة وآخرون، **الإبداع: مقوماته ومعوقاته" دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي**، مجموعة مقالات عنوان التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– الشارقة، 2006.

65.محمود الروسان ومحمود محمد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، المجلد 26، العدد الثاني،2010.

- **الملتقيات والمؤتمرات**

66.أحمد قايد نور الدين، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، الملتقى الدولي حول إدارة قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2001.

67.زكريا مطلك الدوري، بشرى هاشم ،محمد العزاوي،**إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع**، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي،جامعة الزيتونة،الأردن،يومي26-27 أفريل،2004.

68.سلام عبد الرزاق، نذير يوسهوة، **مداخلة لعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 18و19 أفريل 2012.

69.فهيمة بديسي ، شيلي وسام، رزق الله حنان، **تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات،** مداخلة حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتجارب وطنية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة-الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011.

70.محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية،** دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، عمان، الأردن،2010.

71.مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين**،بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة خلال، 26-2006/04/27،القدس المفتوحة،فلسطين.

72.منصور الزين، **دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية،** الملتقى الدولي الثاني، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2010.

73.نصير طلال، نجم العزاوي، **أثر الإبداع على تحسين مستوى أداءإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية،** مداخلة الدولية حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، أيام 18-19 ماي،2011.

74.نعيمة حسن جبر رزوقي، **رؤيا مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة،** بحث مقدم في إطار المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2004.

- **المواقع الإلكترونية:**

75.متاح على الرابط: http://www.alukah.net/culture/0/8227/،بتاريخ 2018/02/06، على الساعة 21.09.

الملحق رقم 02: الإستبانة ما قبل التحكيم

جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **السنة:** ثانية ماستر
قسم: علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

إستبيان البحث

الأخ الفاضل....، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان "**دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري**" دراسة حالة **شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.**

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في مؤسستكم في نجاح الإبداع الإداري، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (×) في المكان المخصص للجواب ونحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

1.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر:

- من 25 الى 30 سنة ☐
- من 31 إلى 36 سنة ☐
- من 37 إلى 42 سنة ☐
- من 43 سنة فأكثر ☐

3.المستوى العلمي:

- ثانوي فأقل ☐
- ليسانس ☐
- دراسات عليا ☐
- تكوين مؤهل ☐

4.سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
- 15 سنة فأكثر ☐

5.مجال الوظيفة الحالية:

- اطار ☐
- عامل منفذ ☐
عون تحكم ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
	تشخيص المعرفة					
01	لدي القدرة على تحديد احتياجاتي من المعرفة التي تثري البحث العلمي لدي					
02	لدي القدرة على تحديد معارف التي تتلائم مع الأعمال التي أنجزها					
03	احرص على الاطلاع على المعارف الجديدة بالنسبة للأعمال التي أنجزها					
04	يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج المؤسسة					
05	السعي للحصول على المعرفة المهمة بالنسبة للمؤسسة					
06	تسعى المؤسسة إلى تشخيص المعرفة من الداخل					
07	تسعى المؤسسة إلى تشخيص المؤسسة من الخارج					
08	تسعى المنظمة إلى تشخيص الخيارات والمهارات الداخلية					
	اكتساب المعرفة					
09	يمكنني الحصول على المعرفة من مصادر متنوعة					
10	لدي القدرة على تجميع المعلومات وربطها مع بعضها البعض					
11	لدي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات التي أتوصل إليها					
	تطبيق المعرفة					
12	لدي القدرة على تطبيق المعارف الجديدة إلى العمل والإشراف والبحث العلمي					
13	دوما ما اعمل على تقديم اقتراحات تتعلق بتحسين وتطوير طرق استخدام المعرفة لكل من يحتاجها					
14	دوما ما أسهم مع فرقة العمل التي انتمي إليها في إثراء البحث					

	العلمي للمنظمة					
15	دوما ما أسهم مع فرقة العمل التي انتمي إليها في تطبيق معارفنا على المنظمات من اجل مشاركتها					
16	تعتمد المؤسسة على تطبيق المعرفة من خلال الفرق متعددة الجوانب					
17	يتم تصنيف المعرفة من خلال الخبراء داخل المنظمة					
18	يتم تصنيف المعرفة من خلال الخبراء خارج المنظمة					
19	تسعى المنظمة إلى تصنيف المعرفة الجديدة في عملياتها الإنتاجية الجديدة					

المحور الثاني: الإبداع الإداري

01	تؤمن بشكل كبير بأهمية الإبداع الإداري بعده بعدا تنافسيا					
02	توافر المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الإبداع الإداري					
03	تراعي عند التوظيف استقطاب أدمغة جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع					
04	مستوى اهتمامك بالمبدعين في المنظمة كبيرا					
05	تسعى إلى توليد قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات					
06	تراقب بشكل مستمر المنظمات المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها					
07	تعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المنظمة عند الضرورة (ظروف استثنائية)					
08	تبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤشرات ومتطلبات في البيئة الخارجية					
09	تستشير المرؤوسين في عمليات التجديد والإبداع					
10	بإمكاني ملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل					
11	ابتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلة العمل					
12	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل					
13	تقلد الآخرين في حل مشكلات التي تعترض في العمل					

14	تبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر					
15	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
16	احرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل.					
17	تحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفك بمهام عمل جديدة.					
18	أواصل تنفيذ العمل حتى أصل إلى تحقيق الهدف.					
19	أتردد في تغيير موقفي عند اقتناعي بعدم الصحة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم 03: أسماء محكمي الاستبيان:

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
العيداني حبيبة	أستاذ محاضر "ب"	
شراطي نسيمة	أستاذ محاضر "ب"	
موساوي وردة	أستاذ مساعد "أ"	

الملحق رقم: 04: الاستبانة ما بعد التحكيم

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **السنة:** ثانية ماستر

قسم: علوم التسيير **تخصص:** إدارة أعمال

إستبيان البحث

السيد الفاضل....، السيدة الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان "**دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري**" دراسة حالة **شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.**

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في نجاح الإبداع الإداري في هذه المؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (×) في المكان المخصص للجواب ونحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد:

- نعمي وليد
- دحماني سليمان

إشراف الدكتورة:

- حيولة إيمان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

1.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر:

- من 25 إلى 30 سنة ☐ - من 31 إلى 36 سنة ☐
- من 37 إلى 42 سنة ☐ من 43 سنة فأكثر ☐

3.المستوى العلمي:

- ثانوي فأقل ☐ - ليسانس ☐ - دراسات عليا ☐
- تكوين مؤهل ☐

4.سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ - 15 سنة فأكثر ☐

5.مجال الوظيفة الحالية:

- إطار ☐ - عامل منفذ ☐ - عون تحكم ☐

- ملاحظة

يقصد بإدارة المعرفة: هي كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة للجميع.

والمقصود بالإبداع الإداري: استخدام الفرد للمهارات من أجل إيجاد أفكار جديدة توصله إلى حلول جديدة لمشكلة إدارية تواجه المنظمة أو تطوير أساليب العمل.

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
	تشخيص المعرفة					
01	لدي القدرة على تحديد احتياجاتي من المعرفة التي تثري عملي.					
02	أحرص على الإطلاع على المعارف الخاصة بعملي.					
03	تعتبر المعرفة من الأمور المهمة التي تركز عليها المنظمة في نظامها.					
04	الاستفادة من رصيدي المعرفي في مختلف المجالات لتحقيق الأهداف.					
05	تسعى المنظمة إلى استقطاب الكفاءات المهنية ذات المعرفة في مجال العمل.					
06	تعتمد المنظمة في نظام الترقية على الكفاءة المهنية ذات المعرفة في مجال العمل					
	اكتساب المعرفة					
07	أتحصل على المعرفة من مصادر متنوعة.					
08	لدي القدرة على تجميع المعلومات وربطها.					
09	لدي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات التي أتوصل إليها.					
	تطبيق المعرفة					
10	لدي القدرة على تطبيق المعارف المكتسبة في مجال عملي.					
11	دوما ما اعمل على تقديم اقتراحات تتعلق بتحسين وتطوير طرق استخدام المعرفة لكل من يحتاجها.					
12	أناقش زملائي في مواضيع الخاصة بالعمل مما يثري المعرفة داخل المنظمة.					
13	تقوم المنظمة بالاستفادة من معارفها المتواجدة داخلها بوضع المعرفة المناسبة في المجال المناسب.					

14	أسعى إلى تطبيق معارفي من أجل حل مشاكل المنظمة.					

المحور الثاني: الإبداع الإداري

01	أبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلة العمل.					
02	بإمكاني ملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل.					
03	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.					
04	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
05	احرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل.					
06	تحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفك بمهام عمل جديدة.					
07	أتردد في المبادرة في إنجاز عملي دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر.					
08	تساعد المنظمة موظفيها على إنجاز مهامهم بطرق جديدة.					
09	أسعى دائما إلى اكتشاف طرق جديدة لإنجاز عملي.					
10	أسعى دائما إلى تقديم أفكار جديدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.					
11	أسعى دائما إلى تحقيق أفكار جديدة خاصة بعملي وبعمل زملائي.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (5): نتائج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,132	39	,087	,914	39	,006

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

			تشخيص المعرفة	لدي القدرة على تحديد احتياجاتي من المعرفة التي تثري عملي	احرص على الاطلاع على المعارف الخاصة بعملي	تعتبر المعرفة من الامور المهمة التى تركز عليها المؤسسة في نظامها	الاستفادة من رصيدي المعرفي في مختلف المجالات لتحقيق الاهداف	تسعى المؤسسة الى استقطاب الكفاءات المهنية ذات المعرفة في مجال العمل	تعتمد المؤسسة في نظام الترقية على الكفاءة المهنية ذات المعرفة في مجال العمل
Spearman's rho	تشخيص المعرفة	Correlation Coefficient	1,000	,829**	,856**	,818**	,761**	,731**	,829**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	39	39	39	39	39	39	39
	لدي القدرة على تحديد احتياجاتي من المعرفة التي تثري عملي	Correlation Coefficient	,829**	1,000	,877**	,638**	,499**	,530**	,856**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,001	,001	,000
		N	39	39	39	39	39	39	39
	احرص على الاطلاع على المعارف الخاصة بعملي	Correlation Coefficient	,856**	,877**	1,000	,689**	,556**	,546**	,818**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	39	39	39	39	39	39	39
	تعتبر المعرفة من الامور المهمة التى تركز عليها المؤسسة في نظامها	Correlation Coefficient	,818**	,638**	,689**	1,000	,772**	,409**	,761**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,010	,000
		N	39	39	39	39	39	39	39
	الاستفادة من رصيدي المعرفي في مختلف المجالات لتحقيق الاهداف	Correlation Coefficient	,761**	,499**	,556**	,772**	1,000	,561**	,731**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	.	,000	,0.000
		N	39	39	39	39	39	39	39
	تسعى المؤسسة الى استقطاب الكفاءات المهنية ذات المعرفة في مجال العمل	Correlation Coefficient	,731**	,530**	,546**	,409**	,561**	1,000	,490*

		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,010	,000	.	,002
		N	39	39	39	39	39	39	39
	تعتمد المؤسسة في نظام الترقية على الكفاءة المهنية ذات المعرفة في مجال العمل	Correlation Coefficient	,490**	,443**	,338*	,313	,161	,426**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	,005	,035	,052	,326	,007	.
		N	39	39	39	39	39	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			ابتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلة العمل	بامكاني ملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل	اشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل	احرص على معرفة الراي المخالف لراي للاستفادة منه	احرص على معرفة اوجه الضعف والقصور في العمل	تحتاج الى تعليمات مفصلة عند تكليفك بمهام عمل جديدة	اتردد في المبادرة في انجاز عملي دون الرجوع الى مسؤولي المباشر	تساعد المؤسسة موظيفيها على انجاز مهامهم بطرق جديدة	اسعى دائما الى اكتشاف طرق جديدة لانجاز عملي	اسعى دائما الى تقديم افكار جديدة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة	اسعى دائما الى تحقيق افكار جديدة خاصة بعملي وبعمل زملائي	ادارة المعرفة
Spearman's rho	ابتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلة العمل	Correlation Coefficient	1,000	,565**	,416**	,406*	,306	,246	,413**	,364*	,541**	,384*	,517**	,581**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,008	,010	,058	,131	,009	,023	,000	,016	,001	,000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	بامكاني ملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل	Correlation Coefficient	,565**	1,000	,822**	,457**	,558**	,600**	,529**	,457**	,401*	,387*	,519**	,537**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,003	,000	,000	,001	,003	,011	,015	,001	,000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	اشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل	Correlation Coefficient	,416**	,822**	1,000	,531**	,592**	,516**	,572**	,583**	,407*	,355*	,443**	,457**
		Sig. (2-tailed)	,008	,000	.	,001	,000	,001	,000	,000	,010	,027	,005	,003
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	احرص على معرفة الراي المخالف لراي للاستفادة منه	Correlation Coefficient	,406*	,457**	,531**	1,000	,633**	,483**	,370*	,327*	,486**	,481**	,314	,455**
		Sig. (2-tailed)	,010	,003	,001	.	,000	,002	,020	,042	,002	,002	,052	,004
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

احرص على معرفة اوجه الضعف والقصور في العمل	Correlation Coefficient	,306	,558**	,592**	,633**	1,000	,623**	,456**	,427**	,371*	,461**	,477**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,058	,000	,000	,000	.	,000	,004	,007	,020	,003	,002	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
تحتاج الى تعليمات مفصلة عند تكليفك بمهام عمل جديدة	Correlation Coefficient	,246	,600**	,516**	,483**	,623**	1,000	,303	,329*	,186	,269	,367*	,375*
	Sig. (2-tailed)	,131	,000	,001	,002	,000	.	,061	,041	,256	,098	,021	,019
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
اتردد في المبادرة فى انجاز عملى دون الرجوع الى مسؤولي المباشر	Correlation Coefficient	,413**	,529**	,572**	,370*	,456**	,303	1,000	,849**	,715**	,670**	,569**	,504**
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,000	,020	,004	,061	.	,000	,000	,000	,000	,001
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
تساعد المؤسسة موظيفيها على انجاز مهامهم بطرق جديدة	Correlation Coefficient	,364*	,457**	,583**	,327*	,427**	,329*	,849**	1,000	,692**	,556**	,433**	,474**
	Sig. (2-tailed)	,023	,003	,000	,042	,007	,041	,000	.	,000	,000	,006	,002
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
اسعى دائما الى اكتشاف طرق جديدة لانجاز عملي	Correlation Coefficient	,541**	,401*	,407*	,486**	,371*	,186	,715**	,692**	1,000	,782**	,558**	,528**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,010	,002	,020	,256	,000	,000	.	,000	,000	,001
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
اسعى دائما الى تقديم افكار جديدة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة	Correlation Coefficient	,384*	,387*	,355*	,481**	,461**	,269	,670**	,556**	,782**	1,000	,633**	,548**
	Sig. (2-tailed)	,016	,015	,027	,002	,003	,098	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
اسعى دائما الى تحقيق افكار جديدة خاصة بعملي وبعمل زملائي	Correlation Coefficient	,517**	,519**	,443**	,314	,477**	,367*	,569**	,433**	,558**	,633**	1,000	,313
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,005	,052	,002	,021	,000	,006	,000	,000	.	,052

ادارة المعرفة	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Correlation Coefficient	,581**	,537**	,457**	,455**	,571**	,375*	,504**	,474**	,528**	,548**	,313	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,004	,000	,019	,001	,002	,001	,000	,052	.
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,639[a]	,408	,392	,43653

a. Predictors: (Constant), تشخيص المعرفة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,866	1	4,866	25,534	,000[b]
	Residual	7,051	37	,191		
	Total	11,917	38			

a. Dependent Variable: الابداع الاداري
b. Predictors: (Constant), تشخيص المعرفة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,376	,470		2,931	,006
	تشخيص المعرفة	,616	,122	,639	5,053	,000

a. Dependent Variable: الابداع الاداري

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اكتساب المعرفة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الابداع الاداري
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,798[a]	,637	,627	,34197

a. Predictors: (Constant), اكتساب المعرفة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,590	1	7,590	64,899	,000[b]
	Residual	4,327	37	,117		
	Total	11,917	38			

a. Dependent Variable: الابداع الاداري
b. Predictors: (Constant), اكتساب المعرفة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,859	,360		2,387	,022
	اكتساب المعرفة	,760	,094	,798	8,056	,000

a. Dependent Variable: الابداع الاداري

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطبيق المعرفة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الابداع الاداري
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,770[a]	,593	,582	,36212

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,065	1	7,065	53,874	,000[b]
	Residual	4,852	37	,131		
	Total	11,917	38			

a. Dependent Variable: الابداع الاداري
b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,967	,380		2,546	,015
	تطبيق المعرفة	,757	,103	,770	7,340	,000

a. Dependent Variable: الابداع الاداري