وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسة

دراسة حالة للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز بني سليمان المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:
- العاج نور الإيمان
- بلحوت جميلة

إشـــراف الدكتور:
سلام عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2017-2018

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسة

دراسة حالة للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز بني سليمان المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:
- **العاج نور الإيمان**
- **بلحوت جميلة**

إشـــراف الدكتور:
سلام عبد الرزاق

لجنة المناقشة

د/ بوسهوة نذير	**جامعة المدية**	**رئيسا**
د/سلام عبد الرزاق	**جامعة المدية**	**مشرفا ومقررا**
د/غزازي عماد	**جامعة المدية**	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ،الذي ألهمنا الطموح والصبر وسدد خطانا بأن منى علينا بإتمام هذا العمل،ما كان لشئ أن يجري في ملكه إلا بإذنه جل شأنه،والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد- صلى الله عليه وسلم-وعلى اله وصحبه أجمعين.

نتقدم بشكرنا الخالص الى:

كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب ولو بكلمة تشجيع ونخص بالذكر الأستاذ المشرف سلام عبد الرزاق على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة.

كما لايفوتنا المقام بالتقدم بالشكر إلى كل من العاملين في مؤسسة سونلغاز-ببني سليمان -وعلى رأسهم مدير المؤسسة والسيد المستشار،على مقدموه لنا من دعم،كما نتقدم بالشكر الخاص إلى أساتذة اللجنة المحترمة

وفي الأخير نأمل أن ينتفع بهذه الدراسة كل من اطلع عليها.

نور الإيمان، جميلة

إهداء

إلى من كان لي شمعة أنارت لي درب المضي قدما إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها

إلى من علمني العطاء بدون انتظار....إلى أبي الحبيب أطال الله في عمره.

إلى من ربتني أحسن الأخلاق إلى من سهرت لأجلي الليالي إلى من كان دعاءها سر نجاحي

....إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى أخي وسندي ...محمد حفظه الله وأنار دربه.

إلى أخوتي ...أسامة،رضوان،آية وإلى كل أفراد العائلة.

إلى زوجي وعائلته الكريمة.

إلى كل الصديقات جميلة، فايزة، سمية، فتيحة، سامية، أمينة، حسيبة، فايزة، حنان، غنية

صليحة.

إلى كل من الأصدقاء ورفقاء الدرب وإلى أصدقاء ورفقاء الدرب والى أصدقاء رفقاء

الدرب إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

نور الإيمان

إهداء

أتقدم بهذا العمل هدية متواضعة

والى من سهر على تربيتي وتعليمي .....والدي الكريم حفظه الله وأطال عمره.

إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء،إلى من تكبدت العناء .....أمي الغالية.

إلى إخوتي وأخواتي وزوجة أخي وابنها أنس ،وأولاد أختي محمد،هديل،صهيب،ابتهال.

وإلى كل أفراد عائلتي القريبة والبعيدة.

إلى صديقاتي دربي....نور الإيمان، حيزية، سمية، فاطمة الزهراء.

جميلة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية لدى عينة من الموظفين في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز ببني سليمان –المدية– ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استبانة، استندت الباحثتان إلى إستخدام المنهج الوصفي إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي، الذي يوضح علاقة إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز ببني سليمان، وبعد معالجة الإستبانة إحصائيا لاستخدام البرنامج الإحصائي Spss، وإجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

–وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية .

–وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، القدرات الإبداعية.

Abstract

This study aimed to identify the role of knowledge management in enhancing creative abilities, with as sample of employees in the commercial a agency for electricity and Gas distribution beni slimane at medea, to achieve the objectives if the study, data and information were collected, to test the hypotheses of the study through approach along withes the analytical method, which illustrates the relationship of Knowledge management in enhancing the creative capabilities of the agency if the distribution of Electricity and Gas at medea, after they statistical processing if variance analysis and correlation coefficient for study hypotheses, the study reached the following results:

-A statistically significant relationship between Knowledge management processes and creative abilities

-there is a significant correlation between the axis of Knowledge management and creative abilities.

Key words: Knowledge management, intellectual capital, creativity capabilities.

فهرس

المحتويات

الصفحة

الشكر والتقدير I

الإهداء II

الملخص III

فهرس المحتويات IV

قائمة الجداول والأشكال V

مقدمة عامة أ- و

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد الفصل..... 02

المبحث الأول: ماهية المعرفة..... 03

المطلب الأول: مفهوم المعرفة..... 03

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وخصائصها..... 5

المطلب الثالث: أصناف المعرفة ومصادرها..... 7

المطلب الرابع: دورة حياة المعرفة وهرمها والعوامل المؤثرة فيها..... 11

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة..... 17

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة ومفهومها ومكوناتها..... 17

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها..... 23

المطلب الثالث: مبادئ ومجالات استخدام إدارة المعرفة..... 25

المطلب الرابع: وظائف إدارة المعرفة ومراحل تطبيقها..... 27

المبحث الثالث: الركائز الأساسية لإدارة المعرفة..... 30

المطلب الأول: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وقياسها..... 30

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة..... 34

المطلب الثالث: القوى المؤثرة في إدارة المعرفة..... 39

المطلب الرابع: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة..... 40

المبحث الرابع: دعائم إدارة المعرفة أبعادها وأهم استراتيجياتها..... 42

المطلب الأول: دعائم إدارة المعرفة..... 42

المطلب الثاني: أبعاد إدارة المعرفة وفوائدها..... 47

المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة المعرفة وخصائصها..... 49
الطلب الرابع: أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة..... 49
خلاصة الفصل..... 51

الفصل الثاني: القدرات الإبداعية للمؤسسة

تمهيد الفصل..... 52
المبحث الأول:ماهية القدرات الإبداعية..... 53
المطلب الأول:مفهوم ومكونات القدرات الإبداعية..... 53
المطلب الثاني:متطلبات القدرات الإبداعية..... 57
المطلب الثالث:النظريات التأسيسية لمفهوم القدرات الإبداعية..... 64
المبحث الثاني:العناصر الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة 66
المطلب الأول:اليقظة التكنولوجية..... 66
المطلب الثاني:البحث والتطوير..... 70
المطلب الثالث:التوجه نحو السوق..... 73
المبحث الثالث:تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة 75
لمطلب الأول:خطوات تشكيل القدرات الإبداعية..... 75
المطلب الثاني:نشر القدرات الإبداعية..... 78
خلاصة الفصل..... 80

الفصل الثالث:دراسة ميدانية في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز ببني سليمان –المدية–

تمهيد للفصل..... 82
المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالمدية..... 83
المطلب الأول:تقديم عام لمؤسسة سونلغاز..... 83
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... 87
المطلب الثالث: أهمية أهداف ووظائف المؤسسة..... 88
المبحث الثاني: تقديم الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز لبني سليمان–المدية– 90
المطلب الأول:تقديم المديرية الفرعية لبني سليمان بالمدية..... 90
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية..... 91
المطلب الثالث: عرض الإطار المنهجي للدراسة..... 94

المبحث الثالث. تحليل نتائج الدراسة..... 97
المطلب الأول:صدق وثبات الاستبيان..... 97
المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية وعبارات المحاور..... 102
المطلب الثالث: تحليل المحور الثاني من الإستبانة..... 112
المطلب الرابع: اختبار فرضيات ونتائج الدراسة الميدانية..... 115
خلاصة الفصل..... 123
الخاتمة العامة..... 125
قائمة المراجع 129
الملاحق 131

قائمة

الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	08
02	وظائف إدارة المعرفة	27
03	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	97
04	قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور و الإستبانة ككل	98
05	معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمحور إدارة المعرفة	98
06	معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمحور القدرات الإبداعية	100
07	معاملا ت ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية الإستبانة	101
08	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس	102
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	103
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	104
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب	105
12	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تشخيص المعرفة	106
13	درجة الموافقة عن بعد تشخيص المعرفة	106
14	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توليد المعرفة	107
15	درجة الموافقة عن بعد توليد المعرفة	108
16	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تخزين المعرفة	108
17	درجة الموافقة عن بعد تخزين المعرفة	109
18	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توزيع المعرفة	110
19	درجة الموافقة عن بعد توزيع المعرفة	110
20	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تطبيق المعرفة.	111

21	درجة الموافقة عن بعد تطبيق المعرفة	111
22	درجة الموافقة عن محور عمليات إدارة المعرفة	112
23	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور القدرات الإبداعية	114-113
24	درجة الموافقة عن محور القدرات الإبداعية	115
25	نتائج تحقق من تجانس البيانات لمحاور الدراسة	115
26	نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور عمليات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الشخصية	116
27	نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور القدرات الإبداعية تبعا للمتغيرات الشخصية.	117
28	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين إدارة المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة	119
29	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين تشخيص المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة	119
30	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين توليد المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة	120
31	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين تخزين المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة	120
32	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين توزيع المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة	121
33	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين تطبيق المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة	122

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصادر المعرفة	10
02	دورة حياة المعرفة	13
03	هرمية المعرفة	14
04	العوامل المؤثرة في المعرفة	15
05	مكونات إدارة المعرفة	21
06	تشابك العاملين،التكنولوجيا والعمليات لتكوين إدارة المعرفة	22
07	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	32
08	خطوات إدارة المعرفة	33
09	سلسلة قيم المعرفة	35
10	نموذج إدارة المعرفة عندMARUARST	36
11	نموذج ليونارد بارتنLEONARD PARTON	37
12	نموذج WIIGلإدارة المعرفة	38
13	متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية في المؤسسة	57
14	نمطي التعلم	59
15	الأنماط الثلاثة للتعلم	60
16	رأس المال الفكري وعناصره	63
17	اليقظة التكنولوجية والقرارات الإستراتيجية	67
18	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية "DD Médéa	93
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	102
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	103
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	104
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب	105

مقدمة

عامة

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات، ومن ضمنها مجالات الأعمال والاقتصاد حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال والتنظيم موارد أساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

إثر هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية فتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد، حيث أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح أكبر وأوسع ومن هنا برز مفهوم المعرفة حيث يعتبر العقل البشري والأفكار الابتكارية مصدرا رئيسيا للتفوق، واتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمؤسسة، ويقترن نجاحها بقدرتها على استغلال المعرفة التي تملكها ومحاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

ونظرا لتواجد المؤسسة في بيئة تنافسية واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الذي استوجب تسارع عملية الإبداع والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم بما يخدم المؤسسة،وبناءا على هذا فقد تمحور مسار الدراسة حول إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسة فإدارة المعرفة الجيدة هي التي تدرك بأنها مسؤولة عن إعداد إستراتيجية للمؤسسة وتنفيذها بما يتناسب مع تغيرات بيئة الأعمال مما يتطلب منها امتلاك قدرات وخصائص تمكنها من ذلك ،وإنها لن تتمكن من تحقيق ذلك إلا بمشاركة موظفي المؤسسة.

انطلاقا مما تقدم يمكننا أن نصيغ إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسة؟ وما واقع ذلك في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ماالمقصود بإدارة المعرفة؟

2- ما مدى إدراك المسؤولين-القادة الإداريين-لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في توليد القدرات الإبداعية للمؤسسة؟

3-كيف تؤثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للمؤسسة؟

وكإجابة مؤقتة على الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

1- تعبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي يعول عليها في اكتشاف وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا للقدرات الإبداعية في المؤسسة.

2- الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل موردا مهما للمؤسسة .

3- تؤثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للمؤسسة من خلال توفير المعرفة المتعلقة بالقدرة على الإبداع وتوليد الأفكار الإبداعية.

أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة، هو إبراز الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسة بالإضافة إلى:

- توضيح مفهوم المعرفة وإدارتها كمورد في ظل اقتصاد المعرفة.

- توضيح أن إدارة المعرفة من أهم إدارة المعرفة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف والتوصل إلى عنصر التفوق والإبداع.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يهتم بدراسة تطبيقات حديثة تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار والتميز والإبداع.

- السعي إلى تطوير أساليب وطرق الإدارة والتسيير في منظمات الأعمال.

- ارتباط إدارة المعرفة بالعمليات الإبداعية يجعل منه موضوع جديد ومتجدد.

- الأهمية المتزايدة للمعرفة كمورد استراتيجي لمؤسسة اليوم.

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم إدارة المعرفة ومعالجة مختلف جوانبه والأفكار المتعلقة به ونحاول إبراز مختلف جوانب العلاقة بينه وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة

كما سنلجأ من جهة أخرى إلى دراسة حالة تطبيقية وهذا من أجل تدعيم الدراسة النظرية وإسقاط مختلف جوانبها في ميدان التطبيق.

أدوات الدراسة

من أجل إنجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات الآتية:

- المسح المكتبي:وذلك باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع محل الدراسة والتي منها ماهو باللغة العربية ومنها ما هو باللغة الإنجليزية بالإضافة إلى الملتقيات والمؤتمرات والمجلات العلمية والرسائل منها الماجستير والدكتوراه.

- الأدوات الإحصائية: وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي Spss، إصدار 20.

صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهناها في هذه الدراسة هي عدم توفر مراجع كافية تتعلق بموضوع القدرات الإبداعية للمؤسسة.

دراسات سابقة

- بوسهوة نذير «دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية،2008، هدفت هذه الدراسة على إلقاء الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة ورأس المال الفكري، ومحاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة مع إبراز الجوانب المهمة للميزة التنافسية، من أهم النتائج المتوصل إليها: إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات توفير معرفة حول قوى التنافس الخمس لمايكل بوتر تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية، وتم التوصل إلى وجود علاقة طردية مابين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لأنتيوتيكال حيث بلغ معامل الارتباط$r=0.977$

- العيداني نجوة دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية،2014، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم المعرفة وأداء المنضمات ومحاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة مع إبراز دعائم إدارة المعرفة وأهم استراتيجياتها، ومن أهم النتائج المتوصل غليها أن جوهر أسلوب إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة، كما توصلت إلى أن من أهم دعائم إدارة المعرفة أفراد المعرفة نظرا لكفاءتهم وخبرتهم وقدرتهم على الإبداع،

حيث تم التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين إدارة المعرفة و أداء وحدة الصمامات، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء r=0.873

ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات، هو أن دراستنا اهتمت بدراسة أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة وعملياتها وأهم دعائمها وإستراتيجياتها، حيث اعتبرت أهم العناصر الأساسية في جانب إدارة المعرفة كما تم التعرف على ماهية القدرات وأسم الأساسيات المتعلقة بها أما الجانب التطبيقي تمت دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية بالوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز وذلك باستخدام الاستبيان المحلل بSpss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه يوجد ارتباط ذو علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز.

هيكل الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث جانب نظري وآخر ميداني وقمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيها الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ويحتوي على أربعة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على مفهوم المعرفة أهمية المعرفة وخصائصها أصناف المعرفة وأنواعها ومصادرها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها.

أما المبحث الثاني: فتطرقنا فيه لتحديد ماهية إدارة المعرفة الأهداف والمبادئ والمجالات الوظائف ومراحل تطبيق إدارة المعرفة.

أما المبحث الثالث :تناول الركائز الأساسية لإدارة المعرفة وعملياتها بالإضافة الى نماذجها وإلى القوى المؤثرة عليها ومشكلات تطبيقها وتم تخصيص المبحث الأخير لدعائم إدارة المعرفة وأبعادها وأهم استراتيجياتها.

أما الفصل الثاني: بعنوان القدرات الإبداعية للمؤسسة فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تعرضنا فيه لماهية القدرات الإبداعية للمؤسسة ومكوناتها ومتطلبات تشكيلها، وأهم النظريات التأسيسية لمفهومها.

أما المبحث الثاني: جاء تحت عنوان العناصر الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

والمبحث الثالث جاء بعنوان: تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة.

أما الفصل الثالث: جاء بعنوان دراسة ميدانية للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز ببني سليمان–المدية–

البحث الأول: جاء كتقديم عام حول مؤسسة سونلغاز من التعريف بالمؤسسة والنشأة والنشاط.

أما المبحث الثاني: جاء كتقديم للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز ببني سليمان –المدية–

أما المبحث الثالث: جاء بتحليل الدراسة الميدانية وعرض نتائجها.

لنختم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال عرض النتائج المتوصل إليها أو كذلك بعض الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

لإدارة المعرفة

تمهيد الفصل

يشهد العالم في القرن الواحد والعشرين تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات من أهمها مجال الأعمال،وفي ظل هذا التحول الكبير،كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المعنوية ، وأصبحت إدارة المعرفة تشكل حقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة والتفكير من جانب المؤسسة في طاقتها لكي تتكيف مع العالم المتغير، وتعاظم دور إدارة المعرفة بعد أن أدرك أن بناء القدرات الإبداعية للمؤسسة يعتمد على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أربعة مباحث كمايلي:

***المبحث الأول: ماهية المعرفة.**

***المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.**

***المبحث الثالث: الركائز الأساسية لإدارة المعرفة.**

***المبحث الرابع:دعائم إدارة المعرفة،أبعادها وأهم استراتيجياتها.**

المبحث الأول: ماهية المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة نشاطاتها من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر تميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها.

هذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعرفة من ثم استنتاج خصائصها، وكذا إبراز الأهمية البالغة لها ومختلف أنماط المعرفة.

نختم هذا المبحث بالتطرق إلى دورة حياة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

– تعريف المعرفة

لغة: بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل"عرف عرفة وعرفانا" ومعرفة الشيء علمه، ولمعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه.

في قاموس أكسفورد "المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما" وفي الفلسفة تدل أنها "تصور مجرد واسع" [1].

اصطلاحا: فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

المعرفة هي: فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة – كيف— وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي: الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه (المرشد) كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتولي إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها " [2].

" المعرفة مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء التي تقدم إطارا عاما لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة عقل العارف بها، وغالبا ما تصبح المعرفة جزءا

[1] غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد6 جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص8.

[2] عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص9.

لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد"[1].

المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة والاستمرار بالتعلم.

كما يشار إليها على أنها "عملية الانتقال من قواعد البيانات إلى قواعد المعلومات فقواعد المعرفة فالحكمة وحسن التقدير[2] .

المعرفة عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة يمكن الاستفادة منها ومعالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة[3].

المعرفة هي مزيج من الخبرات، والقيم والمعلومات السياقية والبصيرة، والتي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، بحيث أن مصدرها وتطبيقها متواجد في أذهان الأفراد في المنظمات وفي كثير من الأحيان تصبح جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق أو مستودعات، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والمعايير[4].

كما يختلف مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين هما البيانات والمعلومات، وهنا لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحين الثلاثة:

1 البيانات "data»: وهي عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها.

2 المعلومات"information»:هي عبارة عن بيانات تم إجراء معالجة عليها والاستفادة منها.

3 المعرفة "knowledge»:لقد تعددت الآراء حول مفهوم هذا المصطلح فهناك من عرفها على أنه:

" هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة ".

" هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الكبيرة التي تقدم إطار لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة[5].

---

[1] عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2012، ص22.

[2] سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ص265، 266.

[3] إيمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي «أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة السعودية، 2009، ص7.

[4] Piero evangliatra,P,esposito,E,lauro,vand raffa, "the a doption of know le dge management in small firms, electronic journal of knouledge management volume 8 issue 1,2010,p34

[5] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص25 26.

أما مفهوم المعرفة من منظور التحليل الاقتصادي فهي: تمثل الأساليب والطرق التي يعرفها ويفهم استخدامها الإنسان والتي لها تأثير عميق على الاقتصاد[1].

تعريف شامل للمعرفة :

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن مفهوم المعرفة اتسع واشتمل على معاني ومفردات عديدة بما يتناسق مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه "عصر المعرفة" بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر، والمخزنة في بطون الكتب والمراجع، وعلى هذا الأساس فإن المعرفة هي " الفهم والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وخصائصها

أولا: أهمية المعرفة

تكمن أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها وإنما في تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، والذي يتم التأثير من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، ويمكن أن تحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية[2]:

1- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.

2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماليتها.

3- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

---

[1] وليد إسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية 26 28 نيسان، أفريل، 2004، ص06.

[2] بوسهوة نذير، دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية بالمدية،2008 ص4و5.

5- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

7- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها[1] .

ثانيا: خصائص المعرفة

إن المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والرقي حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية وأنها غير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالاستخدام، ولبست محصورة بفئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه فمثلا علم الرياضيات يختلف عن علم النفس وهكذا، مما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة ومتشبعة بالإضافة إلى عدم قابليتها للعد والقياس قبل استخدامها وتطويرها[2] .

وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها مايلي[3] :

1-إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه الحركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.2

2- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم،

وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا، التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

3- إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتتاب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها، مثلا: الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص13.

[2] علي نبيل «أفاق المعرفة المغزى والمعنى" وجهات النظر، الكويت، عدد59، ديسمبر 2003.

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، ص36 37.

4 إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة، وهو ما يسمى بقواعد المعرفة knowledge bases وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محدد حول مجال خبرة معينة في موضوع ما ولحرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج وشفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني[1].

5 إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية والظاهرية والإجرائية.....إلخ[2] .

6 المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس: فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

7 إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية: وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك[3] .

المطلب الثالث: أصناف المعرفة ومصادرها

أولا: أصناف المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المتخصصين في إدارة المعرفة وفي المقدمة يرد تصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني وفي الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية وفيما يلي توضيح لهاذين الصنفين.

1-1 المعرفة الصريحة : فهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك فهي سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها، غير أن هذه المعرفة لا تنفصل ولا تستطيع الاستقلال في مرحلة تكوينها أو تطويرها من المعرفة الضمنية "غير المكتوبة"، وبالتالي يمكن القول أن المعرفة هي المعادل الموضوعي للمعرفة الضمنية الذاتية .

وبعبارة أخرى إذا كانت المعرفة الضمنية هي معرفة الذات العاقلة "معرفة الإنسان" فإن المعرفة الصريحة المكتوبة هي المعرفة بالموضوع" أي تعقيل للواقع" وتحويل الفكر من مجرد شذرات تفكير تتم من خلال عملية نفسية

[1] حسينة سليم إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص169 -270 .
[2] نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص27-33.
[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص38.

معقدة إلى نتاج معرفي وإنساني ملموس ومكتوب، ولذلك فإن من الصحيح القول أن المعرفة لا تستطيع إلا أن تحلق بجناحين طبيعيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ومن خلال تحولات المعرفة الصريحة والمكتوبة والضمنية الصامتة يستطيع أن يحلق طائر المعرفة نحو فضاء التقدم الإنساني في التاريخ[1]

2-1 المعرفة الضمنية TACIT KNOWLEDGE

وهي المعرفة المخزنة 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.

كذلك المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب 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، وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة بصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد وبمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات[2].

جدول رقم (1) المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة

المعرفـــة الصريـحـة	المعرفـــة الضمنيـــة
رسمية.	غير رسمية .
قابلة للانتقال.	صعبة الانتقال.
توزع بسهولة.	تقاسمها مع الآخرين صعب.
يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى.	صعبة التعبير عنها وصعبة التصنيف.
عند الأشخاص وفي الأرشيف.	مملوكة لدى الأشخاص.
لا تشكل أكبر من 20% المعرفة لدى المؤسسة.	يشكل 80% من المعرفة لدى المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين

[1] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص40-41.
[2] عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة،الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص21.

ثانيا: مصادر المعرفة

وتنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين مصادر داخلية ومصادر خارجية

1 – المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة.

ومن أمثلة المصادر الداخلية نجد:

- الإستراتيجية.
- المؤتمرات الداخلية.
- التعلم الصفي.
- الحوار.
- العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة.
- التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية[1].

2 – المصادر الخارجية: هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن الأمثلة عن المصادر الخارجية:

- المكتبات والانترنت.
- القطاع التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها.
- الموردون والزبائن.
- الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- براءات الاختراع.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد من خلال أحد أو كل الحواس " السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم"على اكتتاب البيانات والحوارات من البيئة ومن خلال كذلك الخبرة والذكاء والتفكير، والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى التحول إلى المعرفة[2].

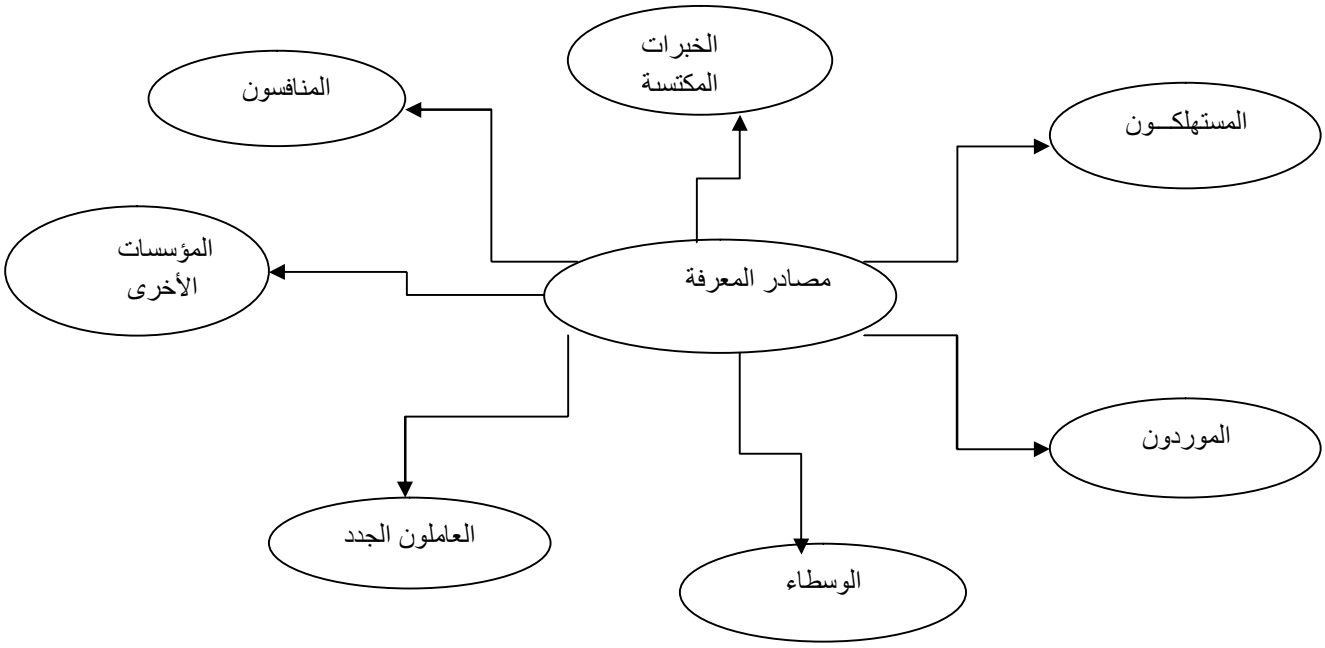
[1] رزقان ميساء، لقبيشي نرجس، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص05.

[2] نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2011، ص19-22.

إن مصادر المعرفة داخل مؤسسة الأعمال متعددة وقد لا يمكن تحديدها وخصوصا لأن الأمر يتوقف بالطبع على طبيعة كل مؤسسة وحجم تعاملاتها والبيئة التي تعمل بها،

ولكن يمكن تحديد أهم مصادر المعرفة في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (01) مصادر المعرفة



المصدر: عبد الرحمان الجاسوس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى سوريا،2013، ص49

من الشكل السابق يتضح لنا أن مصادر المعرفة تتمثل في:

1- الخبرات المكتسبة: إن الأفراد والجماعات داخل المؤسسة يتعلمون من تجاربهم السابقة سواء كانت تلك التجارب تعبر عن النجاح أو أفضل وبالطبع كلها كانت المعلومات التي تعكس تلك الخبرات موثقة فإنها تكون مصدرا كبيرا من مصادر المعرفة.

2- **الموردون**: وهم المصدر الأساسي الأثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها، وإن العلاقة التفاعلية بالموردين، يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة من الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

[1] عبد الرحمان الجاسوس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وان للنشر، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2013، ص49.

3– المنافسون: وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد ذلك بفعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها، وتسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسة المنافسة[1].

4–المستهلكون (العملاء): وذلك من خلال الدراسة المستثمرة للسوق، ودراسة وتحليل الاتجاهات نحو السلعة أو الخدمة.

5–الوسطاء (الموزعون): هم أيضا مصدر هام وأساسي للمعرفة، وخاصة أنهم الأكثر قربا مع السوق المختلفة.

6–العاملون الجدد: إما أن يكونوا من الخريجين الجدد ويملكون معرفة ومعلومات حديثة، أو عاملين لهم خبرة بالعمل في مؤسسات أخرى، وهم ينتقلون إلى المؤسسة بخبرتهم ومعارفهم التي اكتسبوها من قبل.

7–المؤسسات الأخرى: سواء كانت مؤسسات المعرفة (الجامعات ومراكز البحوث ومراكز الإحصاء) أو المؤسسات الحكومية أو النقابات واتحادات العمل واتحادات الصناعة، كذلك المؤسسات غير الحكومية وكذلك التي تهتم بحماية المستهلك وحماية البيئة[2].

المطلب الرابع: دور حياة المعرفة والعوامل المؤثرة في المعرفة

أولا: دور حياة المعرفة

تعتبر المعرفة عنصر أساسي استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرارات وانجاز الأعمال الضرورية وإضافة قيمة لها، وتمر دورة حياة المعرفة بأربعة مراحل هي[3]:

1–استقطاب المعرفة: يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية(المعرفة الموجودة عند الخبراء) والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها وتخزينها في قاعدة أو في نظم إدارة المعرفة، ولقد سهل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحصول على المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة

[1] عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وان للنشر، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2013، ص49-50.
[2] مناد لطفي، حمحامي فاطمة الزهراء نسرين، العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مشاريع، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016،ص14.
[3] بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، 2013، ص15-16.

لأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذها عملية لاستقطاب المعرفة وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات .

2-تكوين المعرفة: ترتكز عمليات تكوين المعرفة على توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة.

3-المشاركة بالمعرفة: هي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة داخل المنظمة وبين المنظمة والمستفيدين وبين المنظمات التي تعمل في السوق.

وتعتمد درجة وكثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها:

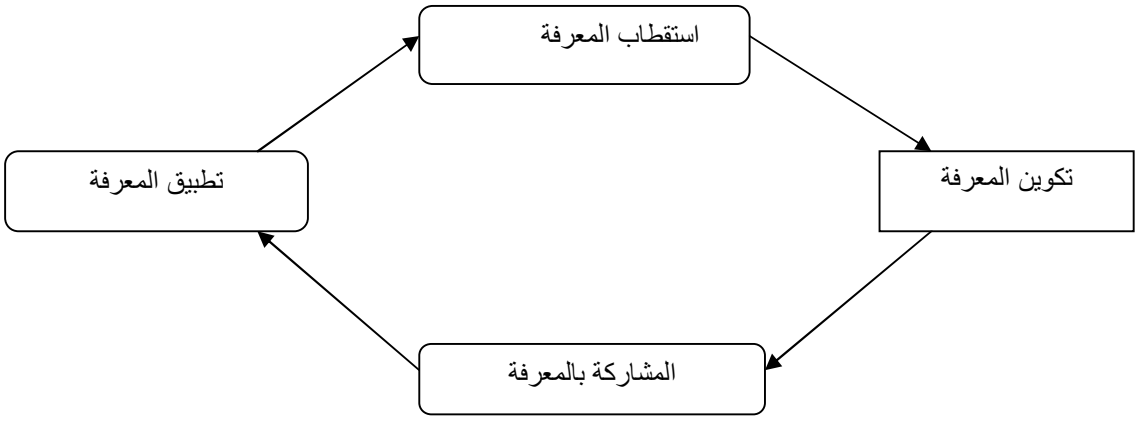
- نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين أي إلى أي مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفيدين قيمة مضافة وليس مجرد تلقى سلبي لها.
- النفاذ وتعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين.
- الاستعداد لتطبيق المعرفة بفعالية سواء لتحسين الأداء أو لتحسين الأداء أو لاكتساب ميزة تنافسية على باقي المنظمات الأخرى التي تعمل في الصناعة.

وفي كل الأحوال تتطلب عملية المشاركة بالمعرفة توفر نظم المعلومات والبرمجيات والأدوات التي تساعد في إدارة تدفقات المعرفة في داخل المنظمة ومع بيئتها الخارجية.

4-تطبيق المعرفة: تعد هذه المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف، وإنما مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية.

ويمكن تمثيل دورة حياة المعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (02): دور حياة المعرفة



المصدر:إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق ذكره ص43.

ثانيا: هرم المعرفة

للارتقاء إلى المعرفة لا بد من التعرف على جذور المعرفة المتمثلة في[1]:

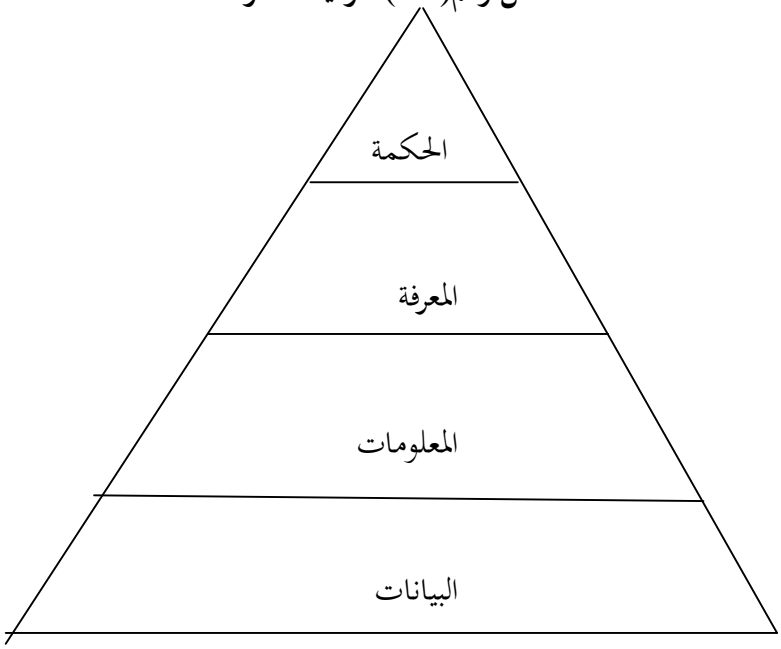
- البيانات (data): هي ملاحظات وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولى، هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، مثال ذلك قائمة أسماء مجردة من أي تفسير، أرقام، حروف.....الخ.

- المعلومات (information): فهي بيانات منسقة ومرتبة، أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص.

- المعرفة: فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل، أو أنها معرفة تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا أو يعدل منها ويمكن توضيح هرمية المعرفة في الشكل الموالي:

[1] عبد الستار وآخرون، المدخل لإدارة المعرفة،الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن،2009، ص113 114.

الشكل رقم(03) هرمية المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليا، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان،2008، ص66.

ثالثا: العوامل المؤثرة في المعرفة

والمقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتتاب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرزها مايلي:1

1-مدى توفر مراكز البحث والتطوير: تشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز المتوفرة ولكنها تفتح أبوابها ساعات محددة ولفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة وبالتالي فالأصل يكون هناك مراكز البحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها[1].

2-مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية : فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل اكبر وتشير أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة[2] .

3-مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة الثابتة، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث

[1] إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سابق،ص53.
[2] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص97.

والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية، وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث[1].

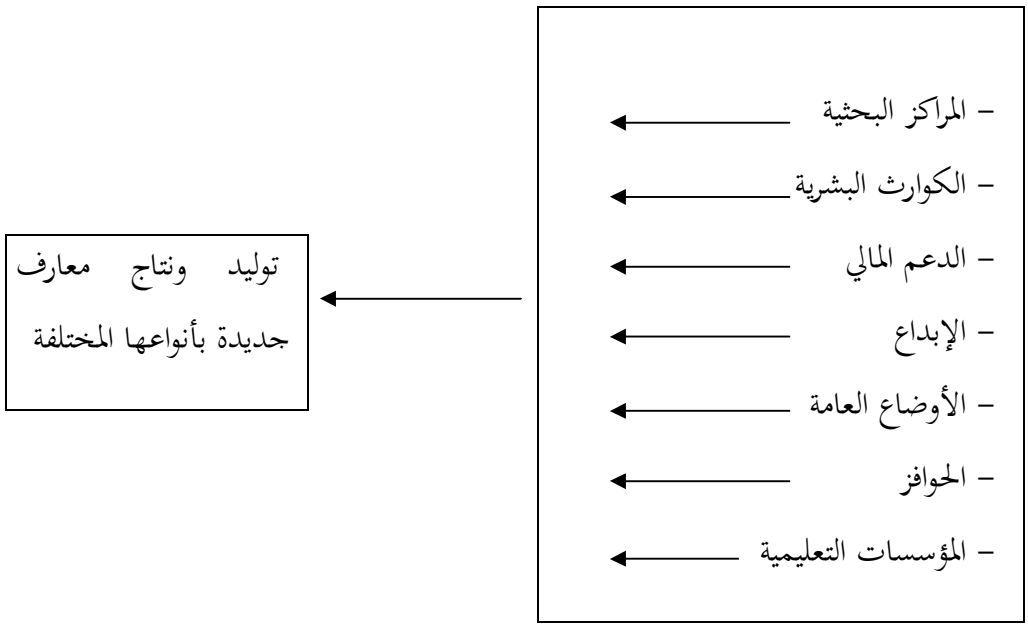
4-الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر ايجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه[2].

5-الإبداع: حيث انه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلابد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية وإنتاج المبدعين[3].

6-المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات عملية مختلفة[4].

7-الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث انها تحوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة تقدم التسهيلات اللازمة[5]

الشكل رقم (04) العوامل المؤثرة في المعرفة



المصدر: إبراهيم الملكاوي مرجع سابق ص55.

[1] هدى بوشندوفة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق ،ص17.
[2] إبراهيم الملكاوي، نفس المرجع السابق، ص98.
[3] ربحي مصطفى عليان، ، نفس المرجع السابق، ص98.
[4] هدى بوشندوفة ، المرجع السابق، ص17.
[5] إبراهيم الملكاوي، ، مرجع سابق، ص53.

كما هو ملاحظ من الشكل فإن ممارسة التأثيرات الإيجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من شأنها أن تساهم وبفعالية في إنتاج وتوليد المعارف الجديدة بأنواعها المختلفة.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيلها لايكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث بتعريفها مكونتها، أهميتها، أهدافها، مبادئها ومجالات استخدامها ، ومختف وظائفها ومراحل تطبيقها.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة ومفهومها

أولا: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة القديمة والجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذه المواضيع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكلة أماكن العمل هي جديدة نسبيا ومن المؤكد أن الكثيرون قد كتبوا عن هذه العلاقة ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية [1].

ومن بين هؤلاء الكتاب والعلماء "بيتر دراكر" pieter droker و"باول شرا سمان" paul chrasman في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أكد كل منهما على الأهمية المالية للمعلومات وإبراز دور المعرفة كصور تنظيمية لمؤسسات الأعمال.

كما أن مدرسة هاردفارد لإدارة الأعمال قد قامت بفحص الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة كما في دراسة حالة ليونارد عن مؤسسة شاي نال للحديد والصلب التي وضعت إستراتيجية فعالة في إدارة المعرفة منذ منتصف السبعينات من القرن الماضي[2]، منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1986 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار "ادوارد فيجنبوم Edward treigneboum" إلى عبارته الشهيرة ' المعرفة قوة' ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت السيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي عام 1997 ضم حقل جديد نتيجة إدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد اتبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع فمثال تغيير عنوان مجلة التغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال

[1] سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، والتقنيات" الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص50.
[2] يسرى رسمي عبد العزيز، تطور مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص57.

إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من عقد التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة[1].

أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي آلت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في نادي باسو" منتدى الدولي للإدارة المعرفة" .

- مؤتمرات في إدارة المعرفة التي أصبحت تتكاثر في كل مكان.
- شهادات في إدارة المعرفة، فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة، ومراكز تكنولوجيا المعرفة.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

يتطور مفهوم إدارة المعرفة باستمرار ويتبادله المفكرون من زوايا مختلفة نظرا لاتساعه وتعدد حقوله ومداخيله.

*فقد عرفت بأنها مجموعة العمليات المطورة في المنظمة لحلق وخزن وتحويل وتصنيف المعرفة.

وفيما يخص بعدها الإستراتيجي فقد عرفت بأنها الوسيلة التي تستعمل المنظمة من خلالها ذكائها الجمعي لإنجاز أهدافها الإستراتيجية، كذلك فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجمعي والموارد الإبداعية، وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة[2].

*إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي[3].

*إدارة المعرفة "نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمية، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال[4].

---

[1] بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل للتدعيم للقدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية لشركة نجمة الاتصالات"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2012، ص08.

[2] أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص63.

[3] داود جمال سليمان ،المعرفة العربية والتنمية،مجلة الرابطة الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2013، ص69.

[4] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص74.

*إدارة المعرفة هي الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع تفسير وتوظيف المعرفة[1].

*إدارة المعرفة هي التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، تحاميلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين[2].

*أما سكايرم فيعرفها على أساس أنها النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها واستغلالها لها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة[3].

*إن إدارة المعرفة ما هي إلا مجموعة من العمليات تساعد المؤسسة في تعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخيارات[4].

*(1997) Susan et norman: مدخل التقييم وإدارة التنظيم وترشيح وتوزيع المعلومات بأسلوب يكون مفيد للمستفيدين الآخرين[5].

*(1998) Malhotra: تجسيد العملية التنظيمية التي نبحث في تداؤبية مزج قابلية تقنيات المعلومات مع معالجة البيانات و المعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص[6].

*(2000) Koenig: مفهوم اشتق من رأس المال الفكري وتوسع عنه ليركز على الاكتتاب والمشاركة للمعرفة[7].

---

[1] عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في جامعة الزيتونة، الأردن، 26- 28 أفريل2008، ص08.

[2] على السلمي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، 2004، ص48.

[3] عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص24.

[4] خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة" تحديات وتقنيات وحلول"،الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 233 .

[5] عباس مزعل مشرف، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظم، مجلة الأداة الكوفة، العدد 6، العراق، ص233.

[6] انتظار أحمد جاسم الشهري، إدارة المعرفة ودورها في تقرير عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العدد11، العراق، 2005، ص14.

[7] صفاء أحمد العاني، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي النسوي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 26-28 أفريل، 2004، ص06.

*(2000) winch: استخلاص المعرفة من الأفراد وتعليمها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها وتشكيلها[1].

*(2001) werting: إمكانيات رأس المال الفكري والتقنية والعملية والتمكين من إعادة استعماله والمحافظة عليه وهيكلة المعرفة، وخلق تطوير رأس المال الفكري[2].

(2002) graff jonel: عمليات تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفعالية في المؤسسة، أي أنها تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة قصد تحقيق أهدافها[3]

ويتضح مما سبق أن إدارة المعرفة هي تلك المؤسسات القادرة على توليد رأس مال فكري جديد فهي مصدر رئيسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وزيادة في الإبداعات.

ثالثا: مكونات إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتؤلف نظاما معرفيا فاعلا يسهم مباشرة في إنجاح المنظمة وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة[4] كما في الشكل:

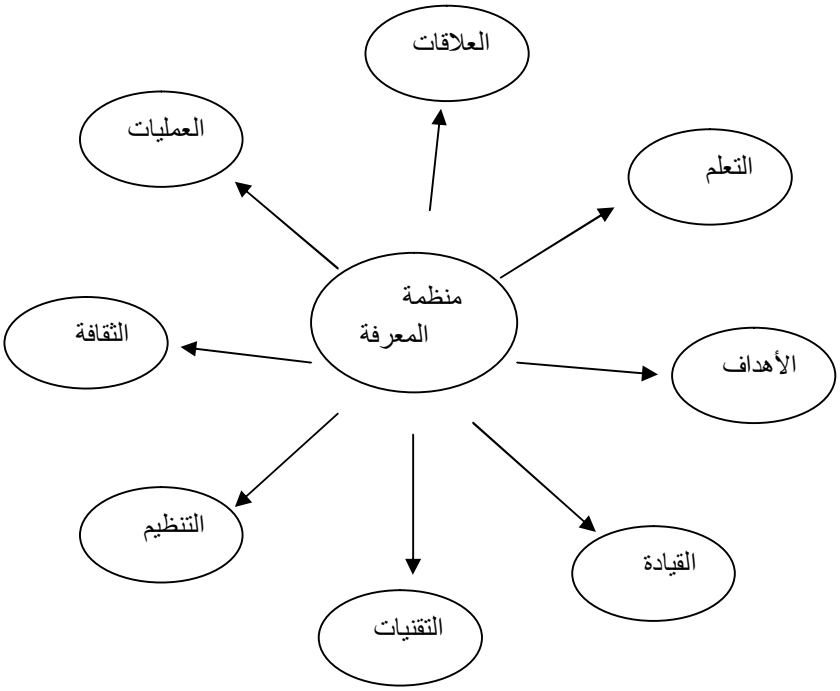
[1] يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي حول إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الزيتونة، عمان، 2004، ص12.

[2] بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة تحليلية للآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، جامعة بسكره، ص55.

[3] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، 2008، ص138.

[4] أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص66.

الشكل رقم (05) مكونات إدارة المعرفة



المصدر: الخير قتيبة، صبحي أحمد،جلال سحر،أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية،المؤتمر الرابع،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الزيتونة،الأردن،2004.

كما يحدد الكبيسي أربعة عناصر أساسية متفاعلة لتكوين إدارة المعرفة هي[1]:

- الإستراتيجية.
- الأشخاص.
- التكنولوجيا.
- العملية.

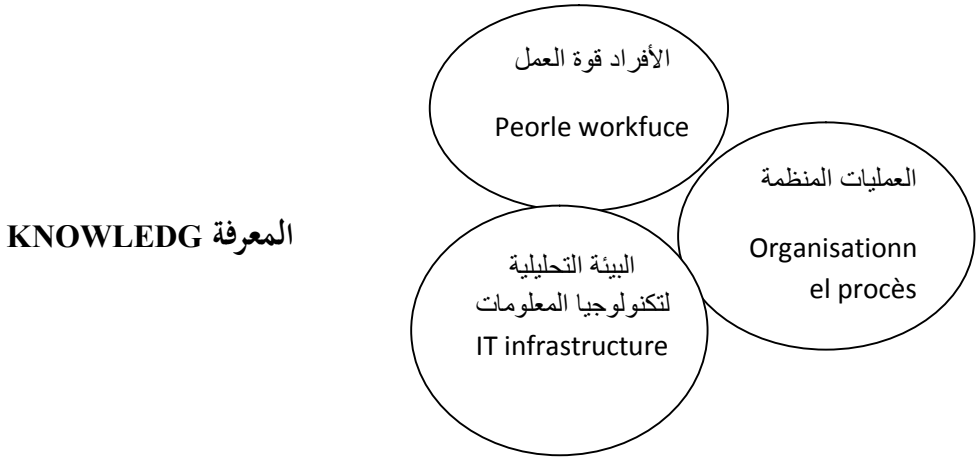
وهي لدى عواد وغازيري " Awad § Ghaziri" ثلاثة عناصر متشابكة :

العاملون والعمليات المنظمية والبنية التحتية لتقنية المعلومات IT لتكوين إدارة المعرفة من خلال علائقها المترابطة[2].

[1] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 99 -105.
[2]Awad EM eGhazari H M(2004)Knowledge management prentice Hall newjersey.

كما هو موضح في الشكل:

الشكل (06): تشابك العاملين، التكنولوجيا والعمليات لتكوين إدارة المعرفة



المصدر: Awad ghazari H M، مرجع سابق، ص03.

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

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

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

3- التقنيات: تسهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استعمالها برامج التطوير الموارد البشرية.

4- التنظيم: يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيما فائقا، مع إشراك فرق العمل التي تسهم في انجاز المهام الخاصة كالانترنت والمكتبات وغيرها.

5- الثقافة: إن تطبيق إدارة المعرفة واستعمالها يستلزم وجود موارد بشرية ذات ثقافة عالية.

6- العمليات: عمليات إدارة المعرفة هي الأنشطة الرئيسية التي تتفاعل في قلب المنظمة المعرفية لاستقطاب وخزن وتوليد ونشر وتقاسم وتطبيق واستثمار المعرفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

7- العلاقات: من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة بين الموارد البشرية عموما وبين العقول والخبرات المعرفية بشكل خاص، لغرض زيادة قدرة المنظمة على التكييف المستمر مراعاة للظروف والمستجدات.

[1] أكرم سالم الجانابي، مرجع سابق، ص68-69.

8- التعلم: إن توليد المعرفة الجديدة تم من خلال أقسام البحث والتطوير، والتعلم المنظمي، والتطبيق والتفكير الإبداعي

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة الأبحاث والأبعاد

أولا: أهمية إدارة المعرفة

ويمكن إبراز النقاط التي تتعلق بأهمية إدارة المعرفة فيما يلي[1]:

- تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية عن طريق التخفيض الزمني المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- تنسيق أنشطة المؤسسة المخالفة في اتجاه تصنيف أهدافها.

كما يمكن أن تتجسد أهمية إدارة المعرفة من خلال كيفية استخدام المعلومات ومدى فاعليتها للمؤسسة، أي من خلال ترجمة المعرفة المتوفرة المكتسبة في المؤسسة إلى استراتيجيات فعالة في بيئة الأعمال ترضي الزبون وتعزز المكانة السوقية للمؤسسة[2].

كما أنها[3]:

- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأداء مؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينها.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتقييمها.

- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفعالة لاستثمار رأس مالها من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات بتشجيع القدرات الإبداعية بمواردها البشرية بخلق المعرفة الجيدة والكشف المسبق عن علاقات غير معروفة وفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح السلع وخدمات جديدة.

---

[1] مناد لطفي، حمحامي فاطمة الزهراء نسرين"العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة الإبداع المنظمي دراسة حالة مؤسسات جزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة والتسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2016، ص20.

[2] أثير حسو إسحاق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك المزايا التنافسية ،دراسة استطلاعية لآراء مدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة البحوث المستقبلية، المجلد 40، العدد1، العراق، 2013، ص58.

[3] مبارك بوعيشة و ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول العولمة الإدارية في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، ليبيا، 16-17 ديسمبر، 2012، ص12.

تأتي أهمية إدارة المعرفة استنادا إلى راستوغي RASTOGI من خلال نشاطاتها المختلفة وهي[1]:

- إنتاج معرفة جديدة.

-الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية .

-الحصول على المعرفة في صنع القرار .

-إدخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات .

-تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات .

-تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز.

-نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو الآتي:

1-تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية والحد من الروتين.

2-تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي[2].

3-أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.

4-جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

5-خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

6-تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم[3]

7-توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عملية التعلم .

8-السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

9-العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر .

[1] المفرجي عادل حرحوش وصالح أحمد علي، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص59.
[2] جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص49.
[3] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص61.

إلى جانب ذلك نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن تسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع جميعها في واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها[1].

المطلب الثالث: مبادئ ومجالات استخدام إدارة المعرفة

أولا: مبادئ إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تقوم على المبادئ التالية [2]:

-التعاون collaboration: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد " ضمن فريق عمل" مساعدة أحدهم في مجال عملهم، إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

-الثقة trust: حيث يمكن للثقة أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر على المعرفة.

-التعلم Learning : هو عملية اكتتاب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين للاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

-المركزية centralisation : تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بين الهيئة التنظيمية العليا للمنظمة، إن خلق المعرفة يحتاج إلى اللامركزية عالية.

-الرسمية formalisation : هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

-الخبرة الواسعة والعميقة :t. shaped skills ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة ومخصصة.

-تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات It support: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض برى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص81.
[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص68.

-الإبداع التنظيمي organisationnel creativity :هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفكار الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقدة، المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة .

كما توجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة في المنظمة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي[1]:

1-تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة.

1- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للناس والتكنولوجيا

2- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا.

3- تتطلب إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي.

4- إدارة المعرفة عملية غير منتهية.

ثانيا: مجالات استخدام إدارة المعرفة

تتمثل أهم مجالات واستخدامات إدارة المعرفة في ما يلي :

1- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.

2-التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.

3-تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.

في الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

4- مجالات البحث والتطوير.

كما تستخدم المعرفة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها كالآتي[2]:

1- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.

2- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال.

[1] سمير محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية بجامعة الأزهر، غزة، 2011، ص67.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص100-103.

4-إجراء المراجعة الدورية لدراسة الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.

المطلب الرابع: وظائف إدارة المعرفة ومراحل تطبيقها

أولا: وظائف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من الوظائف يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): وظائف إدارة المعرفة

تحديد المعرفة	يضمن هذا النظام اختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوافرة لدى المنظمة، وتعد هذه العملية من المهارات الأساسية في المنظمة بمساعدة الحاسوب فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة ومن ثم معالجتها.
اكتساب المعرفة	ويعني الترابط الحاصل بين المعلومات كالترابط بين الجهود التي تقوم بها المنظمة في تهيئة الوثائق اللازمة، فهي تتضمن جلب المعرفة إلى المنظمة من مصادرها الخارجية المتضمنة عملية اكتساب وجمع البيانات والمعلومات الموجودة خارج المنظمة، فهي عملية متعاقبة أي ليست عشوائية.
المشاركة في المعرفة	أي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات اللازمة لتوفير الموارد الأولية لوضع خطة التوزيع الطارئة أو الوسائل الإلكترونية.
تخزين المعرفة	وتهدف إلى توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمنظمة، وتقديم التسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات القائمة ببناء وتوليد المعرفة من خلال الاستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة لديها.
نشر المعرفة	وتعني عملية نشر المعرفة في كل زاوية من المنظمة مع تيسير عملية توصيلها إلى

مشاركة المعرفة	جميع الأعضاء بعد تحديد مصادرها، فمشاركة المعرفة كقيمة مباشرة تأخذ المعرفة لمنحها عبر إطارين هما المسؤولية والفرصة لأن المعلومات لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال نشرها والاستفادة منها وبالتالي تتحول إلى معرفة من خلال أية فرصة تامة وتحت مسؤولية الإدارة العليا مما يحقق مشاركة فعالة.

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص181-184.

كما أكد Stewart على الدور المهم الذي تلعبه المعرفة في نجاح المنظمة الحديثة والتي تعتمد على وظيفتين أساسيتين هما[1]:

- العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفعالية.
- توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل، إن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحدة أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة.

حيث يشير Werner، Witzel، Bhagat، Kashl ، إلى أن إدارة المعرفة يمكن استخدامها داخل المنظمات من أجل تنفيذ العديد من المهام والأنشطة ومنها [2]:

- إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي بحاجة إلى اهتمام من قبل الإدارة.
- تحليل أزمات المعرفة وفجوات الاتصال والحد منها.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

يتم تصنيفها إلى أربعة مراحل وهي:

1- مرحلة المبادرة: تتم في هذه المرحلة عملية بناء المؤسسة لبيئة موجهة نحو المعرفة انطلاقا من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة مورد مهم للاستمرار ميزة التنافس، فبينما ينظر للمعرفة والخبرة الذاتية كونها

[1] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص69

[2] هيثم علي حجازي، وظائف المنظمات، مدخل إداري لإبعاد القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، 2008، ص142-143.

ملكية الفرد إلا أن طبيعة المعرفة تتم بصفة اجتماعية وهذا ما يؤكده كل من "نوناكا" و "تاكيوشي" حيث يريان أنه لا بد للمنظمة من التركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد للتعبير عن معرفتهم وتحويلها إلى ملكية المنظمة[1].

2- مرحلة النشر: ويكون التركيز فيها على[2]:

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

3- مرحلة التكامل الداخلي: يكون التركيز على[3]:

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

4- مرحلة التكامل الخارجي:معظم المنظمات اليوم بحاجة إلى تكامل معرفتها مع المعارف الخارجية من خلال شبكات الاتصالات والتحالفات الإستراتيجية المشتركة[4].

ومن هنا يكون الموضوع الأساسي في هذه المرحلة هو إدارة التعاون والتوحيد بين المساهمين على أن يكون التعاون قائما على الثقة، وتظهر هنا أهمية الشبكات المتداخلة بين المنظمات لتحقيق المؤتمرات الفيديو والانترنت ونظم اتصالات الأقمار الاصطناعية وغيرها لتحقيق المشاركة بالمعرفة بين المساهمين المرتبطين.

---

[1] نعيمة حسن زروقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 9، العدد الثاني، الرياض، ص127-128.

[2] جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، مرجع سابق، ص66.

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ص95.

[4] نعيمة حسين جبر زروقي، مرجع سابق، ص129.

*الذكاء الإصطناعي هو أحد أهم العلوم الحديثة نتجت بسبب الإلتقاء بين الثورة التقنية (التكنولوجية) في مجال علم الحاسوب أي هو قيام برنامج الحاسب الآلي بإيجاد الطريقة التي تتبع لحل المسألة والتوصل إلى القرار الملائم.

وخلق ذلك كله يزيد من الفرص الإبتكارية التي ستخلق تكنولوجيا المعلومات الدائمة التطور والحلول المبرمجة، وتستنتج تطبيقات *الذكاء الاصطناعي للحاسوب أن يعمل كشريك لعمال المعرفة، يكيف أفعالهم مع سلوكيات المستفيدين من خلال التنبؤ بالمعلومات التي قد يحتاجون إليها.

المبحث الثالث: الركائز الأساسية لإدارة المعرفة

بعد التطرق في المبحث السابق عن مفهوم إدارة المعرفة ومختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهذا المفهوم، فإنه لايزال وجود عناصر جد أساسية ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع إدارة المعرفة في المنظمة، وهذا ما يشمل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ،حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهرا لحكمة والإبداع، لتحقيق هذا يستدعي الأمر الاطلاع على نماذجها ومعرفة القوى المؤثرة فيها، والتعرف على مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

المطلب الأول: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وقياسها

أولا: عمليات إدارة المعرفة

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية وقد أشار أغلب الباحثين في حفل إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها، لذا أغلب الباحثين رسم هذه العمليات وقد أثار أغلب الباحثون في حفل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وقد أثار أغلبهم إلى العمليات الجوهرية وهي: تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، خزنها، توزيعها وتطبيقها.[1]

1- تشخيص المعرفة

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها، فتشخيص المعرفة ماهو إلا تحديد لموجودات المعرفة الحالية في المؤسسة و موجودات المعرفة المطلوبة – تحديد الفجوة المعرفية للمؤسسة- ويمثل هذا الفرق الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الحديد.[2]

2-اكتساب المعرفة:

تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال مشاركة في خبرات والممارسات وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها, أما عملية اكتسابها فتحري بطرق مختلفة:

-الطرق اليدوية:إذ يتم استخلاص المعرفة من خبير ومن مصادر الأخرى عن طريق المقابلات أو الملاحظات والمشاهد.

[1] صويلح سميرة،دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الإبداعية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة 2013،ص15.

[2] حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء، الأردن 2008،ص26.27

-الطرق شبه التلقائية: تسمح للخبراء ببناء قواعد معرفة بمساعدة بسيطة من مهندس المعرفة أو السماح لمهندس المعرفة باستخلاصها بمساعدة مبسطة من الخبير.

-الطرق التلقائية: إذ يقلل دور كل من الخبراء أو المهندس المعرفة وقيام محلل النظم مثلا بذلك.[1]

3-توليد المعرفة:

المنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة باستمرار، وذلك من خلال عدد عمليات فرعية أو منها أسر المعرفة من خلال استرجاع الصريحة منها الضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها (لدى الخبراء, المستشارين, الموردين، الزبائن...)، أو شرائها في شكل وثائق ورقية أو الكترونية أو عن طريق عقود توظيف أو استخدام الخبراء، أو ابتكارها بتكوين معرفة جديدة غير مكتشفة أو مستنسخة أو امتصاصها ويشير ذلك إلى قدرة الأفراد على فهم المعرفة وهضمها تمهيدا لإعادة تركيبها وإيجاد معرفة جديدة.[2]

4-تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها): إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد والشبكات العمل مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات إذ تلب تكنولوجيات المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.[3]

5-توزيع المعرفة:

المعرفة بوصفها موجودة يزداد باستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار، والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى منهم لذا سعت المنظمات التي تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك ومن أساليب توزيع المعرفة مايلي:

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

مما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلاءم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها وبالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في توزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث

[1] سناء عبد الكريم الخناق،دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة،الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،13/12 نوفمبر 2005.[1]

[2] عمر أحمد الهمشري،إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة،دار صفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان ،ص135.

[3] ربحي مصطفى عليان ،إدارة المعرفة،مرجع سابق الذكر،ص197.

عنها الوقت المناسب. [1]

6-تطبيق المعرفة:تشير عملية تطبيق المعرفة إلى مدى قدرة المؤسسة على استعمال المعرفة المبدعة أو المكتسبة وتطبيقها من خلال ربطها بالواقع العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات.

وبعد تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وتعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها عمليات لا تعد كافية، فالمهم تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ فالمعرفة التي لا تنعكس للتنفيذ تعد مجرد تكلفة.

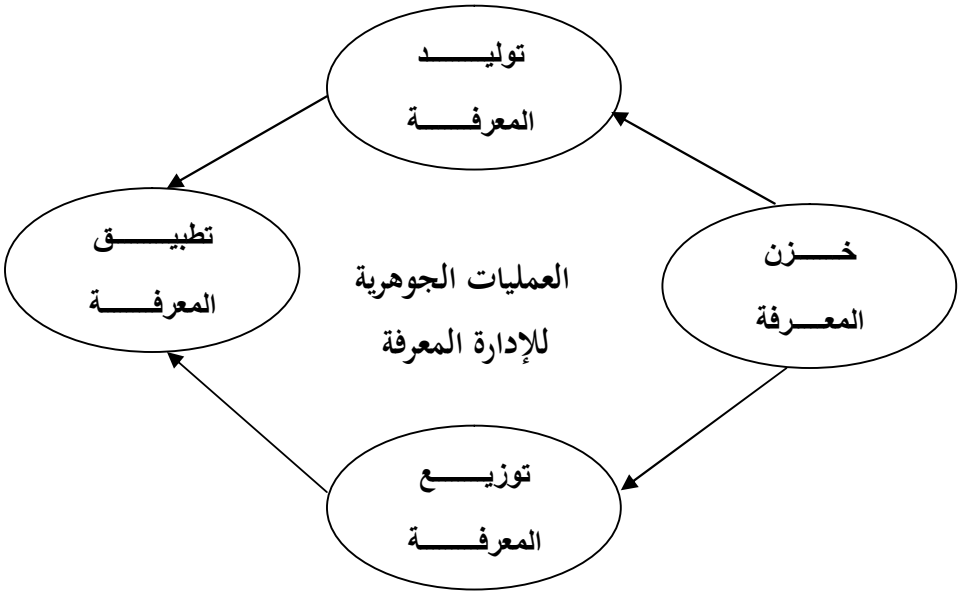
وقد أشار(gront) إلى أنه يمكن تمييز بين ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة هي:

1- **توجيهات**: وهي مجموعة محدد من القواعد إجراءات والتعليمات التي وضعها لتحويل المعرفة ضمنية إلى معرفة صريحة

2- **الروتين**: يشير إلى وضع أنماط أداء وموصفات لعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

3- **فريق العمل**: ذات مهام محددة ذاتيا حيث يتم استخدامهم في المواقف التي تكون المهام المعقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد. [2]

الشكل رقم(07): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: انتظار جاتم الشمري مرجع سابق الذكرص12

[1] صلاح الدين الكبيسي،مرجع سابق الذكر،ص76.
[2] مناد لطفي،حمحامي فاطمة الزهراء نسرين،مرجع سابق الذكر ص 32، 33.

ثانيا: قياس نجاعة إدارة المعرفة

إن المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة تسعي إلى تحقيق أهداف إستراتيجية والتي مت أهمها تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة حصتها السوقية، التي تنعكس إيجابا على حجم مبيعاتها وبالتالي أرباحها، وعملية ضمن خلال درجة تحقيق الأهداف المتحقق يمكن قياس مدى نجاعة إدارة المعرفة.

أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هي صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئا اسمه إدارة المعرفة، منطلقا من أن (ما لايمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهدا اوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة.

وقد جرت محاولات جادة لقياس أدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة قبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلا إليك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة لكونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها متساوية أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية وقد تم تقديم أفكار لتطوير مقياس الأداء إدارة المعرفة يتضمن ستة خطوات هي: [1]

الشكل رقم(08): خطوات إدارة المعرفة



المصدر: حمادي عبلة "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة" المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند، البويرة، مرجع سابق2013 ص43.

[1] حمادي عبلة،دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مذكرة لنيل شهادة الماستر،جامعة أكلي محند أولحاج،البويرة2013،ص43.

بلغة أبسط يمكن قياس مدى نجاعة إدارة المعرفة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:[1]

- هل أدت المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية؟ وما درجة ذلك؟
- هل أسهمت في تحقيق الفاعلية والكفاءة؟
- هل أسهمت في زيادة الأرباح وإلى أي مدى؟
- هل أسهمت في زيادة المبيعات؟
- هل أسهمت في دقة العمل؟
- هل أسهمت في تسريع وتيرة العمل؟
- هل أسهمت في تخفيض نسبة التكاليف؟
- هل أسهمت في زيادة رضا العمل؟
- هل انعكست أثارها ايجابيا على سلوك العاملين؟
- هل أدت إلى خلق المعرفة و تحقيق عمليات التعليم والتعلم ؟
- هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة ذات الصلة؟

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

يمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن يتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي مهم من أجل تحقيقها ومن أبرزها مايلي:

1-المرونة: فلابد أن يكون النظام مرنا قادرا على الاستجابة التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا.

2- الشمول: لابد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية إلي تتوفر أسباب الاستمرار.

3- أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة: وضمان ديمومتها واستمرارها.

4-توفير العناصر البشرية المؤهلة القادرة المرهلة على إدارة النظام: وقد يكون فريق عمل متخصص.

5- الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها: فلا بد من عمل الموالفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة

6-القيادة الكفؤة: حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

وتكمن القيمة الكبيرة لمنحة عمليات إدارة المعرفة في تحديد حواصل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها.[2]

[1] إبراهيم الخلوف،مرجع سابق الذكر،ص110.
[2] ربحي مصطفى عليان،مرجع سابق الذكر،ص217.

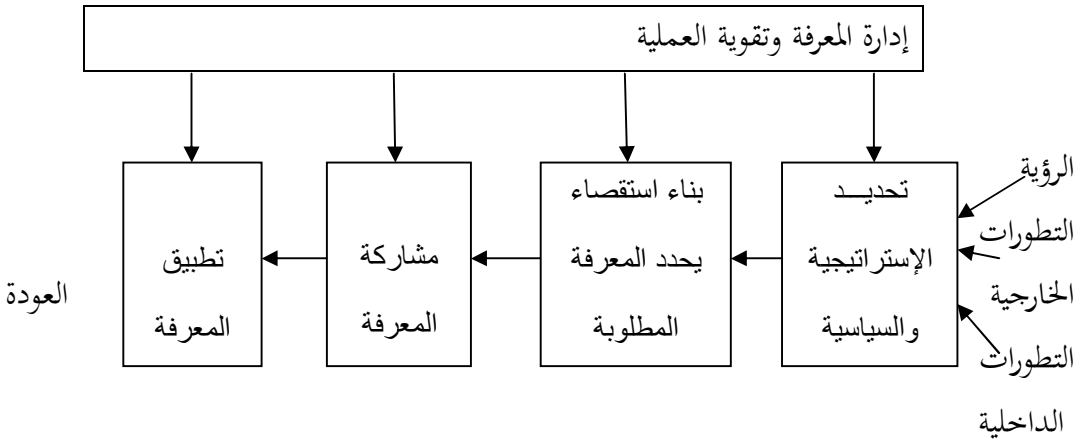
قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لقيم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجيتها وافتراضاتها الأساسية، وفيما يلي توضيح لبعض هذه النماذج:

أ- **نموذج سلسة القيم المعرفية(بوتس و بروجين):**

ويرى كل من بوتس(BOTS) وبروجين(BRUJIN) أن أفضل السبل الإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية حيث تعتبر فعالية وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة.[1]

يوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية القيم المعرفية:

شكل رقم(09) يوضح سلسلة القيم المعرفية



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق،ص 218

يستمد النموذج على تناول المعرفة من منظور فني تحليلي أو نموذج المستخدم وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة بكل منظور في جميع المراحل.

ب-نموذج (MARQUARDT):

إقترح (marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:[2]

1- الاكتسابACQUISITION

2- التوليد CREATION

3- الخزن STORAGE

4- استخراج المعلومات وتحليليها AMALYSISAND DATA MINIG

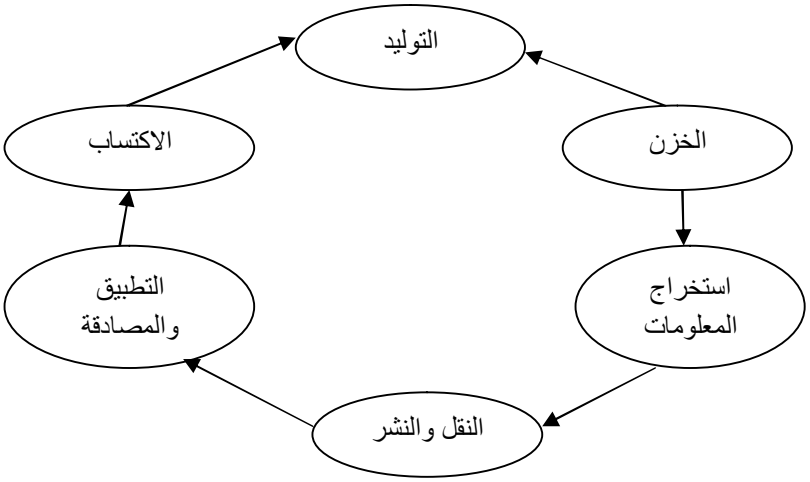
[1]- البيلاوي حسن،سلامة حسين،إدارة المعرفة في التعليم،الطبعة الأولى ،الإسكندرية،دار الوفاء،2007،ص143.

[2] Marquerdt,Michael J(2002),Building the Leading organization,USA ,Davis-Black,publishing company,p27

5- النقل والنشر TRANSFER AND DISSENNINTION

6- التطبيق والمصادقة APPLICATION AND VALIDATI

الشكل رقم(10): نموذج إدارة المعرفة عند MARUARDT



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق الذكر ص 222.

يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاية حال نموذج هذه العمليات وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض.

فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعدد، وكل قناة من هذه القنوات لها فتر زمنية مختلفة ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، العمليات مراجعة وتنقيب، ونقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.

ج- نموذج ليونارد بارتن (LENARDE BARTON) **لإدارة المعرفة**:

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وإن هذه المعرفة تكون على أربعة أشكال هي:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن أن تكون مثلا في تصميم ممثله في براءة الاختراع، وهذه المعرفة يمكن أن نلمسها ونراها.

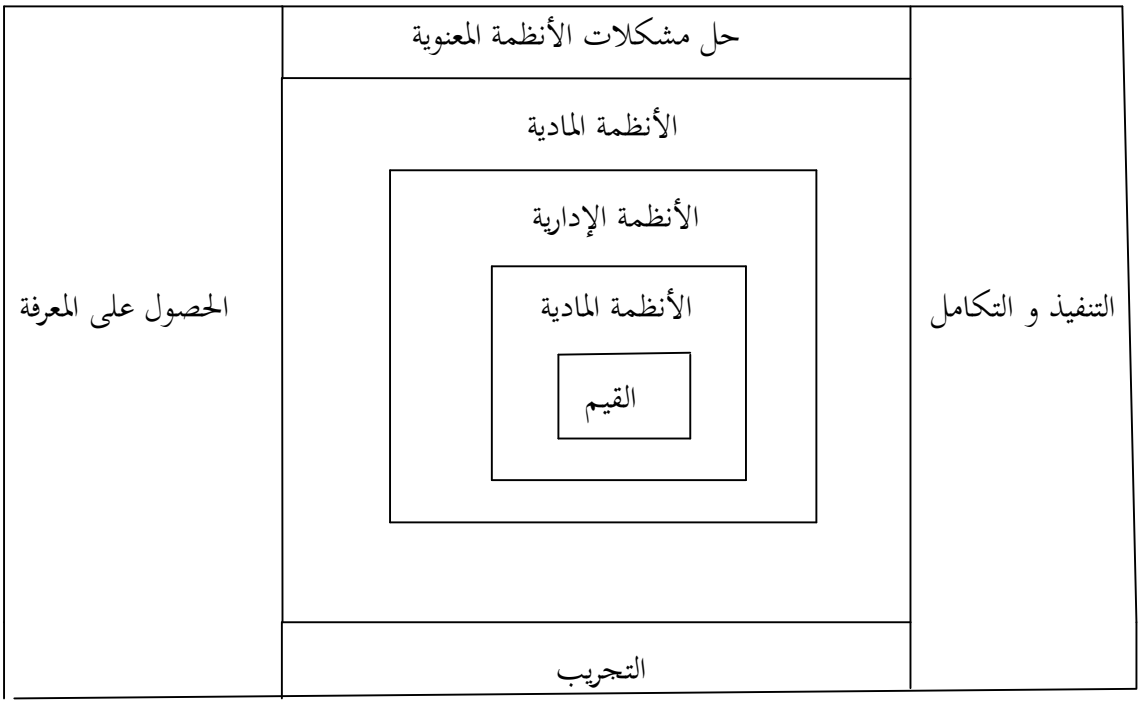
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم العمل الأشياء الأكثر فاعلية.

- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة. أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه" ليونارد بارتن" القيم الصغيرة، للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.[1]

[1] محمد عواد الزيادات،مرجع سابق الذكر،ص119،120.

فهذه النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتشمل المنتجات والخدمات و العمليات ، التكنولوجيا والأنظمة والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة التجريب، والابتكار كلها محدودة، لذا تعمل المنظمة على التشجيع على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارية المعرفة بفاعلية.[1]

الشكل رقم(11): نموذج ليونارد بارتن (LEONARD BARTON) **لإدارة المعرفة**



المصدر: نجم عبود نجم مرجع سابق ذكره ص 118.

د–نموذجWIIG **لإدارة المعرفة:**

يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية وهي:

1–بناء المعرفة

2–الاحتفاظ بالمعرفة

3–تجميع المعرفة

4–استخدام المعرفة

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائف على أنها خطوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنة يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، وكما

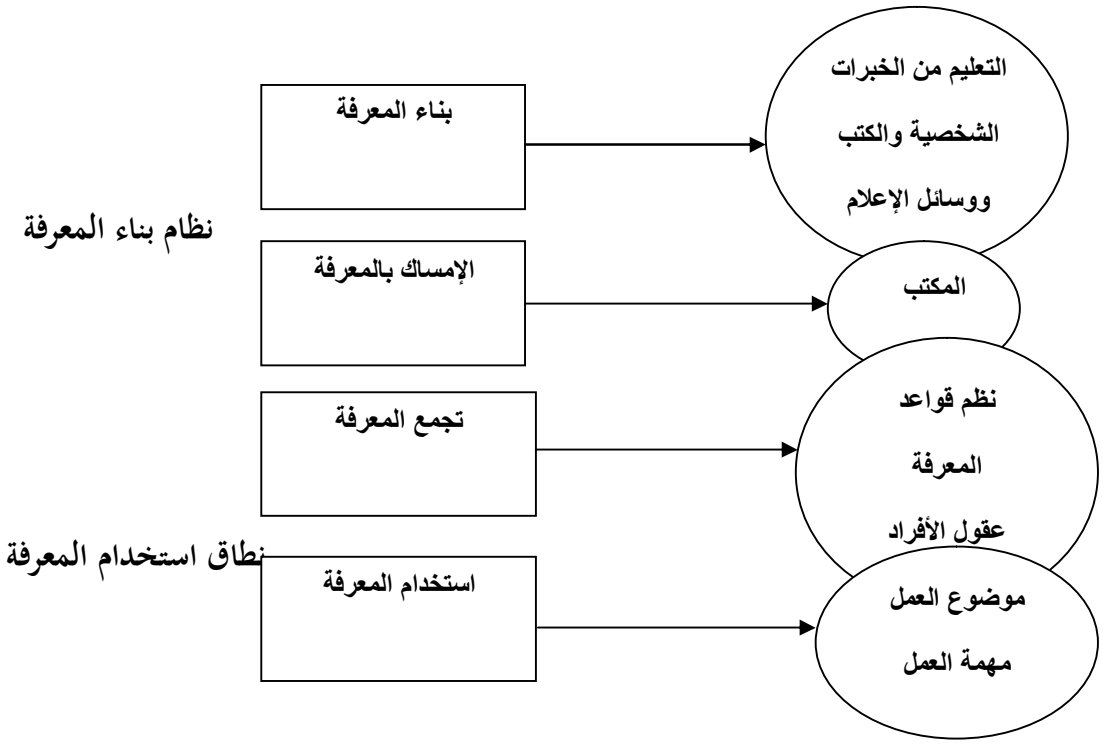
[1] ربحي مصطفى عليان،مرجع سابق الذكر،ص225.

يتبين من النموذج،فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، زفي القواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل أخر له علاقة بالموضوع.[1]

أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا 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 المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.[2]

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الكل التالي:

الشكل رقم(12): نموذج WIIG لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات مرجع سبق ذكره، ص 124.

[1] محمد عواد الزيادات،مرجع سابق الذكر،ص123،124.

[2]- Wiig Karli Know Ledge Management :the central Management focus for intelligent Acting Organization,USA, Schema press,1994,p151.

المطلب الثالث: القوى المؤثرة في إدارة المعرفة

لاشك أن إدارة المعرفة تحركها وتؤثر فيها قوى مختلفة ويمكن القول أن القوى المؤثرة والمحركة لإدارة المعرفة تتكون من مجموعتين رئيسيتين هما:

أولا: مجموعة القوى الخارجية External Driving Forces

ثانيا: مجموعة القوى الداخلية internal Driving Forces

إن هاتين المجموعتين الرئيسيتين من القوى ليست منفصلتين عن بعضهما البعض وإنما هي قوى مترابطة ومكملة لبعضها البعض، ويتم فهم ذلك من خلال التعمق في دراسة خصائص ومكونات كل مجموعة وذلك على النحو التالي:

أولا: مجموعة القوى الخارجية

وتتكون هذه المجموعة من المؤثرات الخارجية التي يصعب التحكم بها أو السيطرة على بياناتها وقد حددها wilg بمايلي:

1- **قوى العولمة** Globalisation: وبالتالي عوامل احترام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال والتجارة، حيث تتنافس الشركات العملاقة على السيطرة على عالم الأعمال والتجارة ويسود رأس المال عالم الاستثمار وتتفوق الشركات متعددة الجنسية في المنافسة والسيطرة على أسواق العالم.

2- **العملاء المتميزون** Sophisticated Cometitors**:** هؤلاء العملاء الذين يتميزون عن غيرهم في الإلحاح في الطلب على المنتجات والخدمات التي تتوفر فيها أعلى درجات الجودة Hiht uastomers.

3- **المنافسين المتميزين** Sophisticated Suppliers: وهم أولئك الفئة من المنافسين الذين يقومون ببذل جهدا متواصلا للاحتفاظ بالسبق والتميز من خلال ابداعات متجددة في أساليب وإجراءات المعرفة، حتى يتسنى لهم التفوق والسيطرة على منافسهم.

4- **الموردين المتميزين** Sophisticated Suppliers: والموردين المتميزين أولئك الفئة من الموردين الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين والزبائن الذين تتكون لديهم معارف وخبرات متجدد عن رغبات الزبائن واحتياجات الأسواق والزبائن الأكثر إلحاحا Demasding Customers.[1]

ثانيا: مجموع القوى الداخلية

تؤثر مجموعة القوى الداخلية في انسيابية الخبرات والمعارف التي تم الحصول عليها من عمليات التطور المستمرة لأنواع المنتجات والخدمات التي ترتبط بشكل رئيسي بعد بعدة عوامل هذه العوامل هي مايلي:

1- **الاختناقات وعنق الزجاجة Bottlenecks**: وهذه الاختناقات تشكل إعاقات رئيسية أمام انسيابية المعرفة وتؤدي إلى تباطؤ انجاز الأعمال، وتنعكس بشكل سلبي على كفاءة الأداء، وعلى ضعف السيطرة على

[1] عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2010،ص73،74.

عمليات الإنتاج وسهولة انسيابية المعلومات والمعرفة، مما يؤدي إلى اختناقات محبطة خلال مراحل إنتاج السلع والخدمات.

2- **القدرات التكنولوجيا المتنافسة**: وما يصاحبها من دوافع ورغبات قوية للتكييف مع معطياتها لاستيعابها بصورة مثل في عمليات الإنتاج داخل المؤسسات والشركات المتنافسة.

3- **عوامل السلوك الإنسانية**: بما فيها الإمكانيات والقدرات لفهم دوافع وحوافز هذا السلوك والطريقة التي يتصرف بها العاملون ويستوعبون بها المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المؤسسات والشركات.

فالأصل في تقاسم المعرفة بين العاملين في المؤسسات أن يشترك الجميع في مستوى ومقدار موحد من الفهم والاستيعاب المثالي من الإبداع الفكري والخبرات المبادرة في مجالات العمل.[1]

المطلب الرابع: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات أثناء التطبيق ونذكر منها مايلي:

- **العزلة**: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرة وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعاتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا.
- **عدم توفير الكادر البشري**: أي المؤهل وهذا بالكل الكافي، للقيام بمهام النظام أدارة المعرفة، وهذا مايوحي نقص واضح ببرامج التدريب والتوعية الهادفة.
- **عدم توفير البنية التحتية اللازمة**: مما يعني الفصل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.
- **الفجوة بين الإمكانية والطموح**: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يتحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.[2]

- ويقول الكسبي في هذا العدد أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم الوصول إليها من خلال دراسة قام بها الباحث Sutton and Feffer حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء والخطايا التي تنتج عن مواد إدارة المعرفة المتاحة في المنظمات هي:
- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية المصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق.
- احتكار المعلمات من قبل الإدارة العليا التقليدية: حيث تحج المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها إلى المعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا..

[1] عصام نور الدين، مرجع سابق الذكر، ص74.
[2] ربحي مصطفى عليان،مرجع سابق الذكر،ص44.

- عدم توظيف المعرفة إشاعة فهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعات فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليليها.
- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر: فالمعرفة هي مايعرف الأفراد وليس مايخزن في ذاكرة الحاسوب.
- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة: التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها: أو أن الحصول عليها يتم الأعراض إعلامية أو دعائية وافتقار بعض المنضمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها يكلف الكثير دون فائدة.
- شراء المعرفة من الجهات المختصة: قد سيؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو الطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.
- إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصالات المباشرة المتمثلة بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار: حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع.

قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.[1]

[1] صلاح الدين الكبيسي،مرجع سابق الذكر،ص63.

المبحث الرابع: دعائم إدارة المعرفة أبعاد وأهم استراتيجياتها

المطلب الأول: دعائم إدارة المعرفة

لنجاح إدارة المعرفة في تطبيق عملياتها ومختلف مخططاتها في المنظمة تعتمد على عدة دعائم ومن أهمها:

أولا: دعم أفراد المعرفة

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، كونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، فتحقيق رسائل المنظمة وأهدافها قائم إلى حد كبير على عناصرها البشرية، يعتبر ما يتمتع به قادتها وأفراد من مهارات وقدرات وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات أهم العوامل التي تمنح الموارد الأخرى في المنظمة الحيوية، والنشاط فالتطورات الحديثة في بيئة الأعمال استلزمت البحث عن أفراد بمميزات خاصة وأنماط قيادية تكون أكثر ملائمة لمنهجية إدارة المعرفة، وتدعيم عملية تنفيذ إستراتيجية المعرفة في المنظمة.[1]

لقد صنف "كارل سفين" أفراد المعرفة إلى ثلاث فئات أساسية، تتمثل في:

1- مدراء المعرفة: وهؤلاء هم المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بماذا why care، وهم أيضا خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية وفجوة المعرفة الداخلية والخارجية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين، وهم الذين يعبدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة.[2]

ومن بين أدوار مدير المعرفة في تنفيذ إستراتيجية المعرفة مايلي:

- تعظيم العائد على الاستثمار المعرفة في عمليات الأفراد والتكنولوجيات.
- مشاركة أفضل الممارسات وتعزيز مشاركاتها بين الأفراد.
- تحسين وتشجيع ابتكارات وإبداعات المنظمة.
- تقليل فقدان المعرفة في كل المستويات التنظيمية.
- العمل على وكيل تغيير من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مشاركة في المنظمة.
- الاستماع والاسغاء إلى أفراد للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المرتبة عن تفاعلاتهم.[3]
- الربط بين توقعات الأفراد، وكيفية انجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها.وأيضا يجب على مدير إدارة المعرفة أن يهتم بمايلي:
- مراقبة وضع المعرفة في المنظمة، من يمتلكها ومن انتجها، وكيف يمكن المحافظة عليها وتحسينها طبيعة الهيكل التنظيمي الخاص بها، والموارد اللازمة لها، وتسهيل وصول العاملين أليها.
- ضبط تدفق المعرفة للخارج، وتولي مسؤولية المحافظة على عدم تسربها للمنافسين.

---

[1] طرفاني عتيقة،المقومات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية المعرفة في المنظمات،الملتقى الدولي حول:اقتصاديات المعرفة والإبداع:الممارسات والتحديات،جامعة سعد دحلب بالبليدة،الجزائر 18/17 أفريل2013،ص02

[2] علاء فرحان، مرجع سابق الذكر2009،ص61.

[3] طرفاني عتيقة، مرجع سابق الذكر، ص02.

- تفعيل وتنشيط إنتاج المعرفة من خلال التحدث مع العاملين، ونشر المعرفة المتاحة بينهم بما يساعد على التعلم من الأخطاء.

ومن المفيد أن يتوفر المدير المعرفة خلفيات عملية في أدارة الموارد الموارد البشرية، والإدارة الإستراتيجية وتكنولوجيات المعلومات، لأن عليهم أيضا:

- أن يكسبوا اعتراف الإدارة العمليات بأهمية المعرفة سلاح مهم في سوق المنافسة، وتأكيد وجود ثقافة المعرفة.
- الإشراف على سياسة الموارد البشرية فيما يتعلق بإنتاج ونشر المعرفة.
- توفير بنية للاتصالات فيما بين الأدوات المختلفة من أجهزة حاسوب وبشكات انترنت وسائل الاتصال الحديثة الأخرى.
- توفير واستغلال فرص نشر المعرفة من خلال النشاطات المناسبة مثل الندوات والزيارات والمحاضرات.
- ضمان سياسة وجود واضحة تؤكد أهمية المعرفة وضرورة ونشرها.
- قيادة الفريق الذي يتولى الحصول على وسائل التكنولوجيا اللازمة للحصول على المعرفة المناسبة.
- وضع المعلومات الخاصة باستمارة رأس المال الفكري، ضمن المركز الحالي للتنظيم.[1]

2- **عمال(معينو) المعرفة:** استعمل مصلح "عمال المعرفة" لأول مرة من قبل "تيتر دراكر" سنة 1969ومن ثم أصبح هذا المصطلح شائعا في أدبيات إدارة المعرفة.

ويعرف عدد من الباحثين عمال المعرفة على أنهم الأفراد الذين يضفون القيمة المنتجات المنظمة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، في حين ذهب آخرون إلى اعتبارهم أفراد الذين يستخدمون عقولها أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة.[2]

كما يشير عمال المعرفة إلى كل فرد يعمل من أجل تطوير المعرفة أو استخدامها.[3]

يعد عمال المعرفة أداة حقيقية، وقوة فعالة لانجاز مبادرات وبرامج إدارة المعرفة في المنظمات، إذ أن العمل المعرفي الذي يتطلب الخبرات والابتكارات والإبداع وتحويل الخبرات إلى معرفة تعدد قيمة المنتجات، وكذا استخدام وأهمية المعرفة في كل مجال وفي كل وظيفة في المنظمة، هذا ودفع على عاتق عمال المعرفة مسؤولية القيام بالعديد من النشطات اللازمة لإنشاء المعرفة وحفظها وتوزيعها وتطبيقها سعيا نحوى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، ومن بين هذه المهام إبداع وإنشاء المعرفة، تنظيمها وتخزينها، توزيعها وتقاسمها، تطبيقها وتنميتها

[1] محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية، المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع جامعة فيلا دلفيا الأردنية،16/15مارس2005،ص29.

[2] عبد الستار حسين يوسف،إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو،المؤتمر العلمي الدول الرابع:إدارة المعرفة في العالم العربي،جامعة الزيتونة الأردنية،26-28 افريل2009،ص354.

[3] طرفاني عتيقة، مرجع سابق الذكر، ص03.

باستمرار فعال المعرفة يدركون أن معرفتهم مهمة الأداء منظماتهم لذا ويدل تحديد مواقعهم الوظيفة في الهيكل التنظيمي، من الأفضل أن يكون لديهم نوع من المرونة والحركية.[1]

3- **أفراد الدعم والإسناد:** هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفضيلية بمهامهم، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال.[2]

4- **إدارة المعرفة الزبون:** تعرف إدارة معرفة الزبون بكونها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وحلف معرفة جديدة، واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في مجال المتعدد الاتجاهات.

وتعرف أيضا بأنها ممارسة، ومعالجة للمعرفة شأنها شأن أي أعمال أخرى في المنظمة تستعمل لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية التي تكون في مقدمتها العوائد والأرباح.

وبموجب ما سبق تشير إدارة المعرفة الزبون إلى كونها العمليات التي تهتم بتشخيص واكتتاب واستخدام الأفكار والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من الزبائن، إذ أن المعرفة الناتجة عن تفاعل المنظمة مع الزبائن والأسواق والاحتكاك بالظروف والمتغيرات المختلة لا تهدف بل تجمع وتمتلك وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في هياكل والأفكار و الأساليب والأنشطة التي تتبلور في سلع وخدمات أفضل تحقق للزبائن مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيرا عن ما يقدمه المنافسون.

وعلية وفي الوقت الذي تعتمد المنظمة في تطوير كفاءاتها على المعرفة الداخلية من أجل تحقيق أهدافها، فإنها لجأت إلى مصادر أخرى للمعرفة، وبعد ذلك تحولا جذريا من المنظور الداخلي للتوقف على أساس العمليات إلى المنظور التفوق على أساس الزبائن.[3]

ثانيا: البنية التحتية التكنولوجيا

تعتمد إدارة المعرفة في تطبيق مختلف عملياتها على تكنولوجيات المعلومات المتضمنة لمختلف نظم إدارة المعرفة التي سنتطرق لها هي هذا المطلب.

1- **مفهوم نظام إدارة المعرفة:**

يعرف على أنه نظام لدعم نشاطات المديرين والممنيين من خلال التركيز على تكوين وجمع تنظيم وتوزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة وليس على البيانات أو المعلومات.[4]

---

[1] العيداني نجوة،دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات،مذكرة ماستر في إدارة وتسيير مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر2014،ص42.

[2] علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص62.

[3] خيري علي أوسو،إتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والإحتفاظ بالزبائن،مجلة التنمية،الرافدين،العدد102،مجلد 33، كلية الإدارة والإقتصاد،جامعة الموصل،2011،ص153.

[4] علي عبد الستار، مرجع سابق الذكر، ص53.

ويعرف على أنة تطبيقات لدعم تعزيز تكنولوجيات المعلومات المعرفة والعمليات التنظيمية لخلق المعرفة وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتطبيقها.[1]

حيث لكل نظام حي دورة حياة كاملة تكون من مراحل تطور النظام الجديد لكي يتسنى للإدارة أن تصغي موضع التطبيق والاستخدام في المدى المسموح به، مع تنفيذ نشاطات التطوير التحديث بصفة مستمرة، بحسب احتياجات الإدارة والمستفيدين.[2]

2-أنواع نظم إدارة المعرفة

توجد عدة أنواع مختلفة من نظم إدارة المعرفة التي تستخدم تقنيات متنوعة ، كما أنها تختلف في مكوناتها ، مجالاتها تطبيقها وأسلوب استخدامها لتكنولوجيات المعلومات ومن أهمها:

أ-النظم الخبيرة:

يمكن تعريف النظام بأنه الخبيرة بأنه برنامج حاسوب كشف المعرفة الذي يتضمن الخبرة الإنسانية في مجال من المعرفة، وأن هذه المعرفة قد تكون بصيغة قواعد أو إطارات زهي طرق لتنظيم معرفة النظام الخبير في المجموعات وفق علاقات معينة.[3]

والنظم الخبيرة هي عبارة عن برامج ذكية، تحتوي على وفرة من المعلومات التي قد يملكها خبير أنساني في مجال حقل من حقول المعرفة.[4]

تستخدم أسلوب مشابه ومقارن بالأسلوب البشري في حل عدد من المشكلات المعقدة.

-تعمل بمستوى علمي واستشاري ثابت لا يتميز.

-يتطلب بناء الخبيرة هذه الكميات الكبيرة من المعرفة المتخصصة في مجال أو موضوع معين.

-بها القدرة على تطوير أداء الأفراد المتخصصين في مجال معرفي معين، من ذوي الخبرة المتخصصة.

-أنها من أنظمة الاستحواذ على المعرفة بما يعين تحويل المعرفة التي في رؤوس الأفراد إلى القاعدة معرفة (برمجية) قابلة للاستخدام من الناشئ والمبتدئ في ذلك الميدان وكأنه هو الخبير.[5]

ب-نظم التفكير على أساس الحالات

تستخدم هذه النظم تقنيات الإدراك على أساس الحالات العملية التي وقعت في الماضي أي يمكن حل المشكلة، وذلك بتكرارها مع بعض التطوير أو التعديل في ضوء الظروف والتغيرات الجديدة وتعتمد هذه النظم على قدرات التخزين مشكلات الماضي، وتقنيات المطابقة بين الحالات المخزونة والمشكلة التي هي موضوع القرار.

---

[1] العيداني نجوة،مرجع سابق الذكر،ص44

[2] عامر أبو علي،دور أنظمة المعلومات في نقل المعرفة،المؤتمر الدولي حول:عولمة الإدارة في عصر المعرفة،جامعة جنان اللبنانية15-17ديسمبر2012،ص6

[3] نجم عبود نجم،مرجع سابق الذكر،ص379

[4] عبد الستار العلي،مرجع سابق الذكر،ص199،200.

[5] نجم عبود نجم،مرجع سابق،ص379.

بالتالي يمكن القول أن نظم التفكير على أساس الحالات تقوم بتخزين الحالات مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحالات العملية تتضمن معارف وخبرات جوهرية مهمة للمنظمة والمستفيدين، كما تعتمد على فكرة تصميم قاعدة البيانات الحالات التي مرت بها، على صعيد النجاح والإخفاق أي أن هذه النظم تقوم على فكرة استثمار"ذاكرة المنظمة" المستمدة من التجارب السابقة والمعارف المتراكمة للمنظمة طوال عقود من الزمن.[1]

بتعبير آخر تقوم هذه النظم بعرض سلسلة من الحالات التي تزداد يوميا مع تراكم تجارب وقرارات الإدارة ويجري تحديث قاعدة البيانات الحالات بصورة مستمرة من خلال المستفيد نفسه ولهذا يمكن استخدام "تقنيات التنقيب الذكية" للبحث عن أنماط مخفية بين حالات الأعمال الموجودة في قاعدة النظام.[2]

ج- نظم الشبكات العصبية

هي عبارة عن أجهزة وبرمجيات تعتمد على محاكاة آلية، تقوم على أساس محاكاة وتقليد مقارب لمعالجة المعلومات في النظم العصبية البيولوجية في الدماغ البشري الشبكات سعي إلى تطبيق عدد من الآليات المفيدة في الأنظمة العصبية البيولوجية في حل المشكلات وتتكون الشبكات العصبية من عناصر وطبقات هي:

1-طبقة المدخلات: التي يتركز نشاطها على تغذية وتزويد الشبكة بالبيانات والمعلومات الأولية والأساسية المطلوبة.

2-طبقة مخفية: وتتحدد نشاطها هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها عل أسس خبرة النموذج.

3-طبقة المخرجات: يعتمد عمل هذه الطبقة على نشاطات الوحدة المخفية، ليؤمن المخرجات المطلوبة وتستخدم الشبكات العصبية في عدة مجالات وتطبيقات تحليل الاستمارة والتنبؤ بحركة الأسهم والسندات، الرقابة على العمليات، تحليل التواقيع والمقارنات التواقيع المخزونة السيطرة والتحكم .[3]

وبالإضافة إلى أنواع أخرى لنظم المعرفة المتمثلة في الآتي:

-نظم المعلومات الإدارية الذكية المستمدة على الويب.

-نظم دعم الإدارة، وتشمل برامج الدعم الجماعي ونظم إدارة الوثائق ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم ساندة القرارات.

-تكنولوجيات الشبكات، وتشمل الانترنت والإنترانت " الوكيل الذكي".[4]

[1] نعيم إبراهيم الظاهر،مرجع سابق الذكرص253.
[2] سعد غالب ياسين،نظم المعلومات الإدارية،الطبعة الثانية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان2009،ص266.
[3] عبد الستار العلي،مرجع سابق الذكر،ص204.
[4] سمير محمد خليل العلول،دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية،مرجع سابق،ص68.

المطلب الثاني: أبعاد إدارة المعرفة وفوائدها

أولا: أبعاد إدارة المعرفة

يرى Duek أن هناك ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة:

1-البعد التكنولوجي:

من أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المميزة،والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية،ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.[1]

2-البعد التنظيمي للمعرفة:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة،والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها،ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسجيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجربة.

3-البعد الاجتماعي:

هذا البعد يركز تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكاراتهم والمشاركة في الخبرات الشخصية،وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد،وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.[2]

إضافة لهذه الأبعاد يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن إدارة العناصر الآتية:

التعاون collaboration:هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد مساعدة أحدهم الأخر ف مجال عملهم ،أي أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

الثقةTruste:هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضها البعض على مستوى النوايا والسلوك.

التعليم Leaming: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين.

المركزية centrallzation:خلق المعرفة يحتاج إلى اللامركزية عالية.

الرسمية Formalzation:خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

الخبرة الواسعة والعميقة I.shapped Skeels: أي أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون أفقية ومتنوعة وعميقة، أي مركزة وتخصصية.

---

[1] عصام نور الدين، مرجع سابق، ص79.

[2] محمد عواد الزيادات،مرجع سابق الذكر،ص12.

تسهيلات ودعم نظام التكنولوجيا والمعلوماتItSupport: يرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

الإبداع التنظيمي:هو القدرة على خلق القيمة،المنتجات،الخدمات،الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق مايبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعين.[1]

ثانيا:فوائد إدارة المعرفة

عرضت دراسات مختلفة الفوائد المتوقعة وبرامج إدارة المعرفة على مستوى المنظمات،ويمكن إجمال الفوائد التي اعتمدتها مبادرات إدارة المعرفة الأكثر نجاعا كالآتي:

1-تحسين الإبداع داخل المنظمة.

2-زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين أدائهما.

3-تحسين عملية اتخاذ القرارات.

4-تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.

5-زيادة وعي الأفراد وتحسين خبراتهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل،ومحتوى طبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن،وسياسات المنظمة وإجراءاتها.

6-زيادة وعي الأفراد بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة.

7-يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.[2]

كما لخصها البيلاوي من وجهة نظره كمايلي:

-الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي.

-تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة.

-تقليل الجهود والفقد في المعرفة التنظيمية المتاحة .

-وضع رؤية وإطار للعمل داخل المنظمة.

-تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.

-وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التقنين التنظيمي.

-تحسين التوافق بين الإستراتيجيات التنظيمية وأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة.[3]

[1] عصام نور الدين، مرجع سابق الذكر، ص80.
[2] ليث عبد الله القهوي،مرجع سابق الذكر،ص29.
[3] ربحي مصطفى عليان،مرجع سابق الذكر،ص162.

المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة المعرفة وخصائصها

يعد مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالا واسعا يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة بدءا من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب،وانتهاء بالبحث والتطوير،وكما أشار wiig فإنه يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بها بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة،وتحديد الاحتياجات والأهداف.[1]

أولا: مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة

تعتبر هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية،حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإثبات بالتحسينات الصغيرة،وتظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار الجذري)وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة.

وتعرف إستراتيجية المعرفة بأنها:خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري ،وتعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة.[2]

ثانيا: خصائص إدارة المعرفة

*تعد إستراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المعرفة واستعدادها لاستثمار والموارد والأصول الغير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري.

*يجب على إستراتيجية المعرفة أن تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على الزبائن وشركاء الأعمال.

*تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة لذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد وذلك من خلال تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.

*تساعد إستراتيجية المعرفة في الدراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة من عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.[3]

المطلب الرابع: أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

لابد للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، أن تضع إستراتيجية للتعامل مع أنواع المعرفة المختلفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطاب المعرفة الخارجية والحصول عليها، أو في تقاسم المعرفة وتوظيفها. ويقصد بإستراتيجية إدارة المعرفة تلك الخطة الإستراتيجية الشمولية التي تتسم بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية والابتكار والتميز وكسب الزبون وتحقيق الربح من خلال السبق في توظيف المعرفة واستثمارها في المؤسسة، وتوظيف المنظمات إدارة المعرفة من خلال إستراتيجيتين وهما:

[1] محمد عواد الزيادات،مرجع سابق الذكر،ص193.
[2] سعد غالب ياسين، مرجع سابق الذكر، ص292.
[3] محمد عواد الزيادات نفس المرجع السابق،ص151.

1- **إستراتيجية الترميز codification:** والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية ورسمية وقابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل وتقاسم ويمكن تحويلها إلى قواعد بيانات، ويمكن تعميمها على جميع الموظفين سهولة للاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة، وتسمى هذه الإستراتيجية بالنموذج مستودع المعرفة، والذي يعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق بحث يكون متاحا لجميع العاملين.

2- **الإستراتيجية الشخصية personnalisation:** وتركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز والقياس، وهي غير مكتوبة بل تتعلم الإستراتيجية بنموذج شبكة المعرفة، ويقوم الأفراد الذين يمتلكون المعرفة بتقديمها إلى الآخرين بأنفسهم أثناء اتصالاتهم وعملهم المشترك.

- المعرفة هي ناتج التعلم ومن ثم تصب جدوى التعلم أفضل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة، ووضعها موضع التطبيق.
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة.
- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاع واستخدامه فضلا عن تحديثه.
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك يحدث تأثيرها.
- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم و الحكم على كفاءة الإنجاز. والنتيجة الأساسية في تكوين قدرات المنظمة التنافسية.
- وكذلك هناك استراتجيات لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة:

1- العمل الجماعي.

2- فرق العمل.

3- تدوير الموظفين.

4- حلقات الحوار والنقاش.

5- بعد تحويل المعرفة من الضمنية إلى الصريحة يجب على المنظمة أن توثق هذه المعارف.[1]

[1] زياد محمد القطارنة،إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،الأردن،2011،ص98،99،100.

خلاصة الفصل

تشكل المعرفة المورد الاستراتيجي والأصل الأكثر أهمية الذي تعول عليه المنظمات،كون أي عمل ناجح لابد وأن يبنى على أساس المعرفة،ومهما تعددت أنواع وخصائص المعرفة فهي ترتكز بشكل أساسي على ما في عقول الأفراد وقدراتهم العلمية وخبراتهم العملية،حيث أنها تشكل المورد غير الملموس الذي يقود اكتشافه وتطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد والمؤسسة.

كما أن المعرفة قد تكون صريحة مخزنة في وسائل مادية،وتعتبر صريحة لإمكانية نقلها وإمكانية الحصول عليها،بينما المعرفة الضمنية فتتمثل في المهارات الفردية والجماعية التي توجد في القدرات والكفاءات وهي كامنة لأنها مخزنة في رؤوس أصحابها ،كما تعبر المعرفة على أنها مجموع البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة،وبالتالي تظهر أهمية إدارة هذا المورد لضمان استمرارية توليد وتنظيم وتقاسم واستخدام المعرفة،مما يعزز من إمكانية رفع القدرات الإبداعية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وبقاءها ،إلا أن إدارة المعرفة تواجهها مجموعة من التحديات،ويتحقق نجاحها بتوفر مجموعة العناصر التي تساعد على تطبيقها والوصول إلى النتائج المرغوبة.

الفصل الثاني

القدرات الإبداعية للمؤسسة

تمهيد

تشهد منظمات الأعمال منافسة كبيرة في أسواقها، وحتى تكون المؤسسة في القمة لابد أن تواكب التطور الحاصل في قطاع السوق والذي يعتمد بدرجة كبيرة على الإبداع والذي يرتبط بامتلاك المؤسسة قدرات تحقق لها تبني أعمالا جديدة، وإيجاد أسواقا جديدة، وخلق قيمة للزبون في المقابل، لتشكل المنظمات قدراتها الإبداعية لابد أن تعمل على بناء وتنمية واستغلال، ودمج وتجميع الموارد، المعارف والمهارات لديها،حتى تتمكن من مواجهة كل هذه التحديات وتمكنها من اتخاذ الفعل المناسب للتكيف مع المتغيرات البيئية وظروف عدم التأكد.

لقد كشف تبعض الدراسات والأبحاث إدراك منظمات الأعمال المعاصرة بأن الإبداع اليوم أصبح مصدر حرج للميزة التنافسية ولا يتحقق لها ذلك إلا من خلال حاجتها إلى قدرات إبداعية، وبموجب ذلك أصبحت المنظمات بحاجة إلى تطبيق طرق جديدة في الإدارة الإستراتيجية، تستند فيها إلى إعادة تشكيل المنظمة لتعمل في إطار القدرات الإبداعية.

في الأخير من خلال هذا المدخل التعريفي للقدرات الإبداعية للمؤسسة سنحاول في مايلي تأطيرها على النحو الآتي:

المبحث الأول: ماهية القدرات الإبداعية للمؤسسة

لقد كشفت تصريحات مدراء المؤسسات ذوي الإيداع العالي بان الإبداع هو ليس فقط نتيجة استخدام للموارد النادرة أو تطبيق للأفكار الجديدة و المبدعة ولكنه نتيجة امتلاك قدرات تمكن من تحقيق ذلك.

وفي الحقيقة،إن المتتبع للمؤسسات الرائدة يجد أنها تمتلك نفس الإمكانيات و الموارد والتكنولوجيا التي تمتلكها نظيراتها من المؤسسات غير المبدعة في مجالها،إن يكمن السبب في ذلك امتلاك قدرات إبداعية تخول لمن يمتلكها القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط و تقديم كل ماهو جديد ومفيد للمؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

المطلب الأول: تعريف ومكونات القدرات الإبداعية

1/تعريف القدرات الإبداعية

يعد مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة جديد نسبيا وغير محدد لذا علينا أولا أن نشير إلى مفهوم القدرات وذلك حتى يتسنى لنا تقديم تعريف واضح للقدرات الإبداعية للمؤسسة.

–القدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة فمثلا قد يكون لدى الشركة موارد بشرية على مستوى عالي من الكفاءة و العلم باستخدام هذا المورد و تدعيمه بالموارد المالية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات،وكذلك كون لدينا موارد بشرية وليس لدينا القدرة على المنتجات،قدرات المؤسسة تمكن من الإبداع و التطوير،التوزيع،تقليل تكلفة المنتج،زيادة الإنتاج القدرة على التوسع، القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة.[1]

–كما يشير مفهوم القدرات إلى كفاءة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي و تتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة،أي في الطريقة التي تعتمدها المؤسسة على صعيد إتحاد القرارات و إدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف.[2]

[1] سامح محمد،التخطيط الاستراتيجي، مقال نشر في موقع الإدارة والهندسة الصناعية2010، أنظر الموقع تاريخ الاطلاع 25مارس 2018 http://samehar.wordpress.com

[2] شارلز وجاريث جونز،الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال،دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية،2006،ص212.

-**القدرات الإبداعية** هي ميزة خاصة بالمؤسسة و التي تعطيها القدرة على التكيف السريع و الناجح للعمليات و الطرق الجديدة كذلك إدخال منتجات محسنة وجديدة.

-**القدرات الإبداعية** هي قدرات ديناميكية تنطوي على التفاعل بين معرفة المؤسسة الداخلية و متطلبات السوق الخارجي.

-Lawson & Samson.2001: فيعتبران أن القدرات الإبداعية للمؤسسة بأنها تشير إلى القدرة العالية على الدمج و التي يمكن من قولبة و إدارة عدة مهارات،فالمؤسسات التي لديها هذا النوع من القدرات يعني أنها تستطيع دمج المهارات المفتاحية والموارد لإنجاح الإبداع.

-Thomas et al.2001: بأنها القدرات الديناميكية تعد محفزة للإبداع، فبينما يستخدم المنافسون الترتيبات الموارد الجديدة للتحرك إلى المواقع الإستراتيجية الجديدة،فإن القدرات الديناميكية تستخدم لكسر قواعد المنافسة من خلال التغيير الإستراتيجي، بوصفها إجراءات إدارية عالية المستوى،وموارد قادرة على التنظيم في الحالات المتغيرة.

-وتعرفها Chonticha Mthumayta: **بأنها** قدرة تمكن المؤسسة من تحويل المعرفة و**الأفكار** إلى منتجات جديدة، عمليات ونظم لفائدة المؤسسة.

-Antonia lerro et al: بأن القدرات الإبداعية تشير لقدرة المؤسسة على تجميع، دمج واستغلال مواردها الملموسة وغير الملموسة لخلق منتجات وخدمات جديدة.[1]

***تعريف شامل:** مما سبق نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة هي قدرات من نوع ديناميكي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط و تقديم كل ماهو جديد في مجالها من خلال تجميع،دمج و إعادة تجميع و استغلال الموارد و المعارف و المهارات.

2/مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة

بالاعتماد على مفاهيم القدرات الإبداعية للمؤسسة وما ستتطرق إليه الدراسة الحالية من منحنى يتلاءم مع متطلباتها، نجد أن القدرات الإبداعية تتكون من **القدرة الإستعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير**.

2-1/القدرة الإستعابية Absorptive Capacity: إن المصادر الخارجية للمعرفة غالبا ما تكون حاسمة في العملية الإبداعية،حيث تعد القدرة على استغلال المعرفة الخارجية مكون أساسي للقدرات الإبداعية، هذه

[1] صبرينة ترغيني،دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014 ص 5 .6

القدرة التي يعرفها كل من Cohen&Levinthal بأنها القدرة على إدراك المعلومة الجديدة و استيعابها،و تطبيقها على النهايات التجارية .[1]

تتمثل أهم المصادر القدرات الإستعابية للمؤسسة في :

– المؤسسات التي تجري بنفسها البحث والتطوير هي الأكثر قدرة على استخدام المعلومات الخارجية المتاحة.

– الاستثمار في البحث والتطوير.

– تستثمر المؤسسات في القدرة الإستعابية مباشرة،كما هو الحال عند إرسال الأفراد للتدريب التقني.

– القدرة الاستيعابية تشير ليس فقط إلى اقتناء أو استيعاب المعلومات من قبل المنظمة ولكن كذلك قدرة المنظمة على استغلالها.

– إن القدرة على الاستيعاب تمثل المقدرة على الامتصاص و مضاعفة اكتساب المعارف الجديدة من المعارف الخارجية ، و أشكال عوائد قابلية الاستيعاب تمتد إلى عملية الاستثمار و التراكم المعرفي في المؤسسة، ولذلك فالتنمية الداخلية المستمرة للقدرات يتوقف على مدى استيعاب المعارف الضرورية للمؤسسة من اجل إنجاح واستغلال أقصى حد للمعرفة ، إن لدى المؤسسات قابلية الاستيعاب في المستويات العالية من المحتمل إن تحقق أحسن فهم للمعارف الجديدة وتسخر المؤسسات المعارف جديدة في الأنشطة الإبداعية.[2]

2–2 القدرة على التكيف(adaptive capacity):

يعرفها المعاضدي بأنها القدرة على مواكبة التغير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الأوضاع المنظمية لتحديد ماهو جديد و ما الذي يجب معرفته على انه فاعل.[3]

–يحدث التكييف من خلال تبني فكرة جديدة ،فينبغي أن تكون المنظمات المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية و الخارجية،ابتداءا بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مرورا بالتكيف مع التغيرات في إستراتيجية المنظمة و ثقافتها و الثقافة المستخدمة فيها و هيكلتها التنظيمي ونظم العمل فيها و إجراءاته ،و الانتهاء بالتعلم من النجاح و الفشل في تطبيق تلك الأفكار و التغييرات.[4]

2–3 القدرة على التفكير(Capacity Of Thinking): تشير على توليد الأفكار،فالحاجة إلى الحل الإبداعي للمشكلات تكون لازمة عندما تواجه المؤسسة تحديدا أو مشكلة و تسعى عندها لأفكار جديدة لأنها ليس لها حل مسبق تعرفه و تستخدمه،ولكي تتمكن من حل المشكلات بكفاءة يجب على مسؤوليها

---

[1] Rahmani Z,ali mosawi S ,(2011),Enhancing the innovation capability in the organization :A conceptual framework,2end international conference on on education and managent technology,IPEDRvol.13,lacsit press,Singapore,p287

[2] بن ساهل وسيلة،خلف منى،التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجعة في دعم الاستغلال المعرفي،الملتقى الوطني الأول حول:دور التنمية -البشرية في تفعيل الطاقة،جامعة عباس لغرور خنشلة 13. 14 ماي 2012،ص 7.

[3] المعاضدي معن وعد الله،الطائي أيمن جاسم محمد،إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال،مجلة تنمية الرافدين،مجلد 33،عدد105،2011،ص118،119

[4] عباس نجمة،الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة،الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة ،جامعة سعد دحلب-البليدة ،ماي 2011 ص12.

استخدام كل من التفكير التباعدي و التفكير التقاربي،فتوليد العديد من الأفكار لا يساعد وحده على حل المشكلة،و كذلك تحليل و تقييم عدد محدود من الآراء لا يتيح أفضل الفرص في الوصول لحل مناسب.[1]

ومن بين الأساليب المساعدة على التفكير نجد :[2]

-القبعات الست: التي اقترحها إدوارد ديبونو(Edward Dibono) حيث تتلخص بأنها أحد برامج تعليم التفكير الحديثة والهدف منها توضيح وتبسيط التفكير، حتى تزداد فعاليته، فالشخص من خلال هذا البرنامج يقوم بالتفكير وبالتعامل مع شيء واحد في وقت وتحد، والهدف الآخر للبرنامج هو السماح للمفكر بتغيير نمط تفكيره أو بالأحرى الانتقال من نمط لآخر.

-العصف الذهني: لقد جاء الكس اوزبورن (Alex Ozborne)كأحد أساليب لحل المشاكل الذي يعتمد على تبادل التبادل بالأفكار بين أعضاء الجماعة الصغيرة وهي وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير حيث يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين بها في مختلف المستويات الإدارية في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من الشروط:

-تأجيل تقييم الأفكار و عدم نقدها ،لابد جمع عدد من الأفكار.

- عدم وضع قيود على حرية التفكير،أي يفكر الفرد بكل حرية.

- جمع أكبر عدد من الأفراد.

- البناء على أفكار الآخرين و تطويرها.

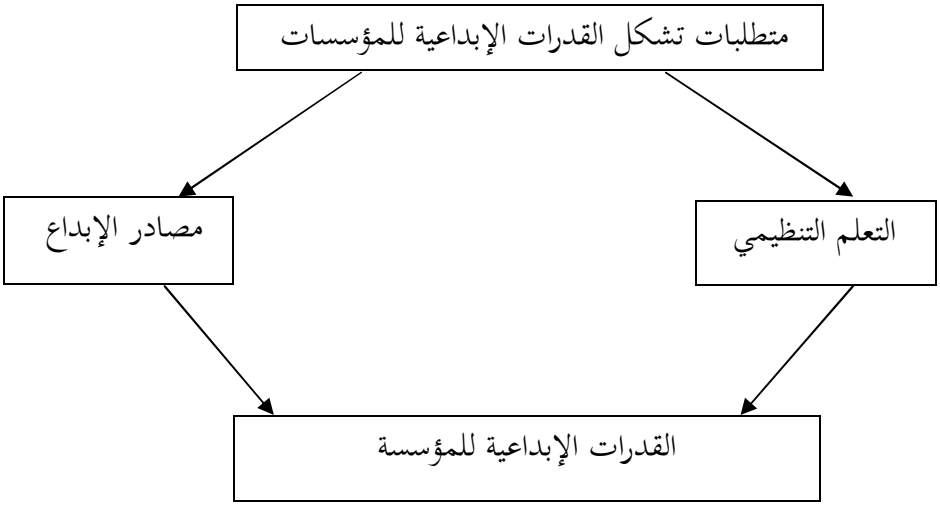
-أسلوب دلفي:يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق على شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب،وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم،ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة وينقلها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في أراء الخبراء الذين لايعرفون بعضهم،حيث يكون الاتصال مع المنسق فقط ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المحصل عليها،ويرسله إلى كل خبير ويسأله عن وجهة نظره في المشكلة،ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.[3]

[1] عكاشة محمود فحتي،تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات،المجلة العربية لتطوير التفوق،مجلة2،العدد6،2011 ص19.
[2] هايل السرور نادية،مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين،الطبعة الثالثة،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع2002 ص292
[3] منصوري رقية،الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة،الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة،جامعة سعد دحلب-البليدة،ماي 2011 ص6

المطلب الثاني: متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية في المؤسسة

لكي تتمكن المؤسسة من امتلاك القدرات الإبداعية لابد من امتلاكها المقومات التي تمكنها من تشكيل هذه القرارات المتمثلة في كل من التعلم التنظيمي و مصادر الإبداع المتمثلة في (رأس المال الفكري ، موارد أخرى)كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(13) متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالبتين

1/التعلم التنظيمي:

1-1تعريف التعلم التنظيمي:

– هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية.[1]

– هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها و التكيف مع ظروفها و متغيراتها الداخلية و الخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة و اكتساب المعرفة و توظيفها لغرض التطوير و التميز.[2]

*كتعريف شامل لهذه التعريفات"أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المنافسة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم و تحسن الأداء على أن يتم

[1] شريفي مسعودة،دولي سعاد،تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي،ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة،جامعة المسيلة يومي12/10 نوفمبر.2009.

[2] الكبيسي عامر الخيضر،إدارة المعرفة وتطوير المنظمات،الطبعة الأولى ،الكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،مصر2004 ص90.

ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة و داعمة ومشجعة للعمل الجماعي و التطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم و تحقيق أهدافها.

1-2 خصائص التعلم التنظيمي

تتمثل فيما يلي:[1]

-ظاهرة جماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.

-عملية مستمرة: إن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.

-عمل مشترك ليس فردي: تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة لبلوغ الهدف المشترك.

-هو عملية تتضمن مجموعة من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتحليلها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة.

-إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

1-3 أنماط التعلم التنظيمي

هناك أنماط متعددة من التعلم التنظيمي يمكن أن تطبقها المنظمات الإدارية ولهذا سنحاول إلقاء الضوء على الأنماط التي جاء بها أهم الباحثين في هذا المجال.

1-3-1 التصنيف الأول:قدمه توماس كان(T.Kuhn) في كتابه (الثروات العلمية) و الذي يميز بين التعلم الاعتيادي و التعلم الاستثنائي[2]

- التعلم الاعتيادي: هو الذي يسرد في فترات الاستقرار التنظيمي ويقوم بتدعيم هذا الاستقرار.

- التعلم الاستثنائي: الذي يظهر في فترات التغير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة، حيث يتوافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ العميقة السابقة.

1-3-2 التصنيف الثاني: حسبSchon Argynis & باعتبارهما أول من تناول مفهوم التعلم التنظيمي هي ثلاثة أنماط رئيسية تنحصر في التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة والتعلم الثنائي الثنائي.

- التعلم أحادي الحلقة:تتعلم المنظمة عندما تكتشف تتعلم الأخطاء و يتم تصحيح مسارها من غير المماس بسياستها و بأهدافها و هذا نمط التعلم يصف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة.

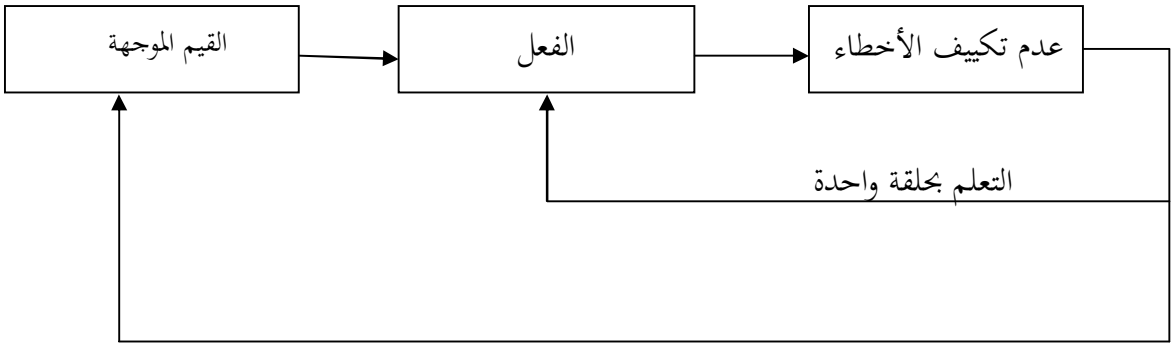
---

[1] عبود نجم عبود،"إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"مرجع سابق الذكر2005 ص258،259 .

[2] عيشوش خيرة،التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة أبي بكر بالقايد-تلمسان2011 ص32.

–التعلم ثنائي الحلقة:يرتبط التعلم ثنائي الحلقة الحلقة ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة فبعد أن تكتشف المنظمة الأخطاء و تصحيح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة يفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات،السياسات والأهداف الجارية حاليا في المنظمة أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياستها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية وفي الشكل الموالي يوضح ذلك:[1]

الشكل رقم (14):نمطي التعلم



التعلم بحلقتين

المصدر:صبرينة ترغيني،دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة،مرجع سابق ص14

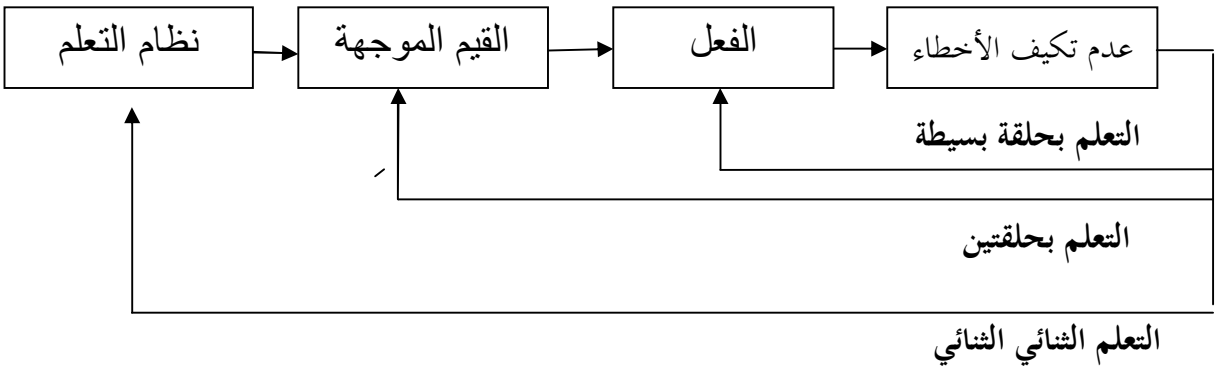
التعلم الثنائي الثنائي: يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي بمعنى انه لا يوجد أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم.[2]

[1] جبيق عبد المالك،عبيدات سارة"تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي،الملتقى الوطني الأول حول:تسيير الموارد البشرية:مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات،جامعة محمد خيضر-بسكرة،الجزائر،21 ،22 فيفري2012 ص8 .

[2] طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسة العامة الخدماتية، مجلة الإدارة العامة، مجلد46 العدد2، ماي2006 ص251 ،252 .

نلخص الأنماط الثلاثة للتعلم في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): الأنماط الثلاثة للتعلم



المصدر:صبرينة ترغيني،نفس المرجع السابق ص15

2/مصادر الإبداع:

بخلفية أن المنظمات المؤسسات التي تملك قدرات إبداعية تحقق الإبداع،وجب علينا أولا التطرق لمفهوم الإبداع والذي اختلفت تعاريفه باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين.

الإبداع من منظور اقتصادي هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وحدات جديدة، حيث ميزSchumpeter بين خمسة أنواع للإبداع:[1]

-منتوج جديد

-إدماج طريقة جديدة للإنتاج

-تنظيم جديد للإنتاج

-غزو سوق جديد

-الحصول على مصادر جديدة للمواد الأولية.

أما تعريف تشيرميرهورن J.R Schermerhonفغن الإبداع هو عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة ،وهذا توسيع آخر لجعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق (ميزة)،وتأكيدا على رؤيته فإن تشيرميرهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع :

الإبداع=الميزة التنافسية[1]

[1] بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء مؤسسات الصحة الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب-البليدة، الجزائر12 /13 ماي 2010.

بصفة عامة فالإبداع يشمل :[2]

- الاختراع:إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديدة
- التطوير: يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات
- الإبداع في المنتج: تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود
- الإبداع في الخدمات: بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة
- الإبداع في العمليات: بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

-مما تقدم يتضح أن **الإبداع** هو توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها كما يمكن بأن الإبداع سلوك تعبر عنه المنظمة ويكون جديد على صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة.[3]

تتمثل مصادر الإبداع في (رأس المال الفكري والموارد المادية) حيث تعتبر عامل أساسي لتشكيل القدرات الإبداعية، حيث إن هذه الأخيرة تحول المعرفة، المهارات الأفكار والموارد إلى منتجات عمليات ونظم جديدة لفائدة المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

من هذا المنطلق نجد مصادر الإبداع المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية تتمثل في العناصر التالية:

1/ رأس المال الفكري

يعرفه حسين عجلان بأنه يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تملكه مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، فهو يمثل الموجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر فزيادة الموجودات المالية الأخرى وساهم في تعظيمها .[4]

كما يغرفه عادل حرحوش المفرجي بأنه نخبة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة تمكن من تعظيم نقاط قوتها ولا يتركز في مستوى إداري معين ولا يشترط توافر شهادة اكادمية لمن يتصف به .[5]

---

[1] عباس نجمة، مرجع سابق الذكر ص05.

[2] عبد الرزاق خليل،نور الدين هناء،دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية،الملتقى الدولي حول:متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي-شلف،الجزائر17 /18 أفريل2006 ص610.

[3] عبد الله علي،بوسهوة نذير،دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة،الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة سعد دحلب-البليدة،الجزائر12 /13 ماي 2010 ص11 .

[4] حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان،2008 ،ص128 .

[5] عادل حرحوش المفرجي،رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه،مرجع سابق الذكر ،ص18.

1-1 مكونات رأس المال الفكري

يشمل الرأس المال الفكري على مجموعة من المكونات الرئيسية،والتي اختلفت من باحث لآخر نستعرض بعضها فيما يلي:[1]

حسبSveiby رأس المال الفكري ينقسم إلى:

- كفاءة العاملين:التعليم والخبرة
- الهيكل الداخل: الشكل القانوني للمنظمة،النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة.
- الهيكل الخارجي: العلاقات التجارية العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين.

وحسب.EdvinssonL فان رأس المال ينقسم إلى:

- رأس المال البشري: الكفاءات المعارف، المهارات، خبرات العاملين والمقررين في المنظمة
- رأس المال الهيكلي: قدرات الهيكل على تعزيز التقدم، المبادأة، المبادرة، الإقدام الابتكار بالأخذ بعين الاعتبار المعارف الجديدة، المفاهيم والوسائل المتبناة.
- رأس المال الزبائني:هو مجموعة معلومات الزبائن ،وعلاقتهم بالتنظيم،المقررين، الهيكل التنظيمي،الشبكة.....
- رأس المال التنظيمي: مجموع الوسائل والتكنولوجيا الموضوعة من اجل المساهمة في تقسيم المعلومات ومعارف التنظيم، تحدد الوسائل مقارنة برأس المال الهيكلي.
- رأس المال الإبداعي: مجموعة العناصر التي تسمح للتنظيم بالإبداع، براءة الاختراع، العلامة التجارية حقوق النشر، المواهب مادة الإعلانات.....

أما Brooking سنة 1997 فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربع عناصر هي:

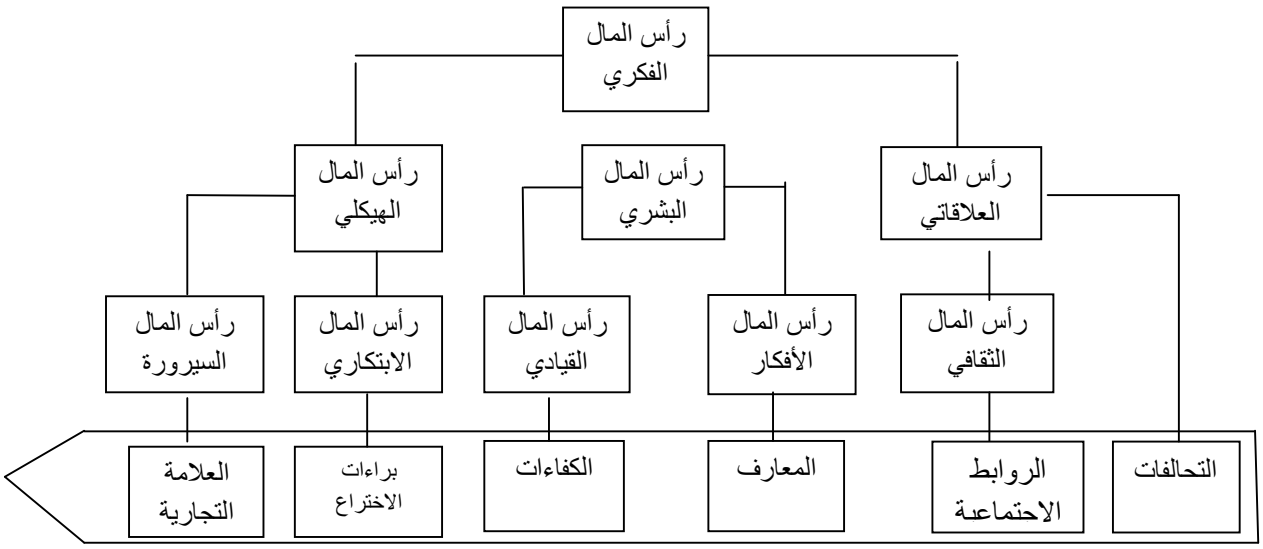
- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب الغير ملموسة المرتبطة بالسوق مثل الماركات، العملاء منافذ التوزيع الطلبات المتراكمة.
- الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة،وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت الضغط.

[1] أسماء زدوري،إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة،الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة،يومي14/13،2011،ص6.7.

- الصول الملكية الفكرية:وتشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية،براءات الاختراع،حقوق التعليم و المعرفة.

- أصول البنية التحتية:وتتضمن جميع العناصر التي تحدد عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة،وطرق تقييم الخطر أساليب إدارة قوة البيع و الهيكل المالي.....

الشكل رقم(16) رأس المال الفكري وعناصره



المصدر:بوقلقول عبد الهادي، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلات التواصل، عدد24جوان 2009ص100

1-2 أثر رأس المال الفكري على المؤسسات

إن الاستثمار في الأصول الفكرية تظهر أهميته من خلال:[1]

- تنمية القدرات الإبداعية و تحسين الإنتاجية للشركات وزيادة ربحيتها.

- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة يساعدها هذا التفوق والإبداع المؤسسي على مختلف الأصعدة.

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الإبتكارية .

- تحسين اتجاهات العاملين و الصورة الذهنية الخارجية.

- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

[1] عبد المنعم أسامة،المطارنة عبد الوهاب،رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،جامعة محمد خيضر بسكرة،عدد06،الجزائر،ديسمبر2009،ص99 .

2/موارد أخرى

حسب الباحث April الذي وضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية و الموارد المعرفية (الفكرية) فقد أشار أن الموارد المادية تشمل جميع تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة، ومنها على سبيل المثال:العقارات والتجهيزات،المكائن،البرمجيات وغيرها ويمكن أن نقسم هذه الموارد على:[1]

– **المواد الأولية**:تتضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها،كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم إلى مستعمليها في شكلها النهائي له تأثير إجابي وكبير على المنتج المقدم .

– **معدات الإنتاج**: ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الامتلاك المناسب للتغيير التكنولوجي.

– **الموارد المالية**: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة،وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

المطلب الثالث:النظريات التأسيسية لمفهوم القدرات الإبداعية

إن ظهور مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة جاء نتيجة لمساهمة العديد من النظريات التي تناولت بشكل وبآخر مفهوم الموارد أو المعارف أو المهارات أو القدرات أو الإبداع،حيث يعتبر هذا الأخير محطة مهمة في دراستنا هذه فكانت أولها نظرية تكاليف المعاملات التي ساهمت بمفهوم الأصول المتميزة،وصولا إلى النظريات التي ساهمت في تفسير إبداع المنظمات ،والنظرية التطورية المساهمة في توسيع منظور الموارد،لتظهر نظرية الموارد و المهارات وأخيرا ظهور نظرية القدرات الديناميكية لتغطية النقص الذي تركته نظرية الموارد و المهارات،حيث تعد نظرية القدرات الدينامكية الأساس الذي قام عليه مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة.

1–نظرية تكاليف المعاملات:

تعتبر من أولى النظريات التي اهتمت بمفهوم الموارد من خلال طرح فكرة الأصول الخاصة ويعتبر كل من رونالد كواز وأوليفر ويليامسون المرجعين الأساسين لهذه النظرية حيث أن الأول أي رونالد كواز Ronald Coase كتب مقالة عام 1937تحت عنوان:طبيعة المنشأة،والتي ركز فيها على التكاليف، ووفقا لأعمال Coase(الذي حصل على شهادة نوبل في الاقتصاد عام 1991)حاول اوليفر ويليامسون

[1] قويدري لويزة،كشيدة حبيبة،دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصدرها،الملتقى العلمي الدولي حول:المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسي للبلدان العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي-شلف،الجزائر(بدون سنة نشر).

williamsonتأسيس نظرية تعاقدية واقتصاد مؤسسي جديد،حيث حدد الطبيعة التعاقدية للمؤسسة وكتب مؤلفات مرجعية التي هي للنظرية التي أصبحت الآن ضرورية لفهم وجهة نظر المؤسسة التعاقدية.

إن نظرية تكاليف المعاملات لا تحمل في طياتها فقط مفهوم الموارد وإنما تتناول مفاهيم عديدة من بينها التعاقد وما ينجم عنه من تكاليف تحاول المؤسسة أن تتكيف معها ،بالإضافة إلى مفهوم عدم التأكد الذي يعد ميزة العصر الحالي الذي تعيش فيه المؤسسة وتحاول بطريقة ما أن تتكيف معه من خلال امتلاك قدرات تمكنها من ذلك.[1]

2- نظرية الإبداع:

تتمثل في :[2]

2-1 نظرية)March&slimon.1958(: تعتمد على نموذج حل المشكلات في تفسي إبداع المنظمات (الإبداع أسلوب لحل المشكلات المنظمية) وعدم جدوى المناهج القائمة،فتبدأ في التقصي عن أساليب جديدة في الحل.

2-2 نظرية (Burns&Stallker.1961):تعتبر هذه النظرية على الهياكل التنظيمية نواة لتفسير الإبداع،فقد طرحBurns&Stallker نمطين من الإبداع هما الميكانيكي(يلاءم بيئة العمل المستقرة)، العضوي (أكثر انسجاما مع البيئات ذات التغيير السريع،ويلاءم الإبداعات الجذرية ويساهم في توليد الإبداعات).

2-3 نظرية(Harvery&Mills.1970):هي عبارة عن نموذج مطور من النظريتين السابقتين، حيث ترى هاتين النظريتين أن المنظمة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية والإبداعية،مع الاعتبار لعوامل (عمر المنظمة،حجمها،المنافسة،رسمية الاتصالات....).

2-4 نظرية Hage&Aiken: لقد كانت نظريتهما الأكثر شمولية، حيث يعتبران الإبداع عبر التغيير الحاصل في برامج المنظمة، والمقاس من خلال الخدمات أو المنتجات الجديدة.

2-5 نظرية Zalteman.et Al.1970: حسب هذه النظرية يعتبر الإبداع عملية جماعية تجسد أي فكرة أو ممارسة جديدة على الوحدة التنظيمية أو المنظمة التي تتبناها.

[1] صبرينة ترغيني،دور التفكير الاستراتيجي ف تفعيل قدرات المؤسسة،مرجع سابق الذكر،ص22.
[2] عوادات الزيادات،اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ،مرجع سابق الذكر ص368.

3- النظرية التطورية:

عمل أصحاب هذه المقاربة(Nelson&Winter1982.Burgelman1983) على توسيع منظور الموارد ليشتمل التغيير الاستراتيجي و تحديات النشاط في بيئات أعمال متغيرة،وهم يرون أن مستوى المخزونات الموارد والقدرات ليس هو ما يجعل المنشاة تتكيف مع المنشأة الخارجية ويولد القيمة و الأداء المتميز بل تدفق هذه الموارد وتطورها عبر الزمن ،فالمقاربة التطورية تقترح مدخلا ديناميكيا يساعد في فهم القدرات الإدارية والموارد التنظيمية المحددة،التي تمكن المنشآت من تحديد وتكييف كفاءاتها المحورية،وهي بذلك توجه انتباها صوب عنصر روح المقاولة والابتكار في المنشات باعتباره مصدرا كامنا لميزة تنافسية مستدامة.[1]

4/نظرية الموارد والمهارات:تعترفRbv بأهمية قدرات المنظمة،ولكن في ظل متطلبات بيئة التنافس باعتماد ربط حتمي بين القدرات الداخلية(ماتقوم به المنظمة بشكل جيد)وبيئة تنافسها(مايطلبه السوق وما يقدمه المنافسون).[2]

المبحث الثاني:العناصر الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

يتبين من العرض السابق أن القدرات الإبداعية للمؤسسة تمكن من إدراك وتقييم الإدراك البيئي، بالإضافة إلى تطوير المنتجات أو خلق الجديد منها وإيجاد الأسواق الجديدة، وهذا يتوقف على تتبع السوق والتكنولوجيا والبحث عن حلول جديدة في الإنتاج والعمليات تستهدف إحداث تغير في المنتج وتطويره.هذه العناصر الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق ذلك تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول:اليقظة التكنولوجية

اليقظة التكنولوجية هي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية،حيث أنها تهتم برصد وتتبع كل مايتعلق بالميدان التكنولوجي للمؤسسة.

1- مفهوم اليقظة التكنولوجية:

لقد تنوعت التعاريف الخاصة باليقظة التكنولوجية حسب وجهة نظر المفكرين،وسنستعرض أهمها:

[1] حمزاوي شريف،القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز،مجلة التواصل العدد 24 جوان 2009 ص 14 .15

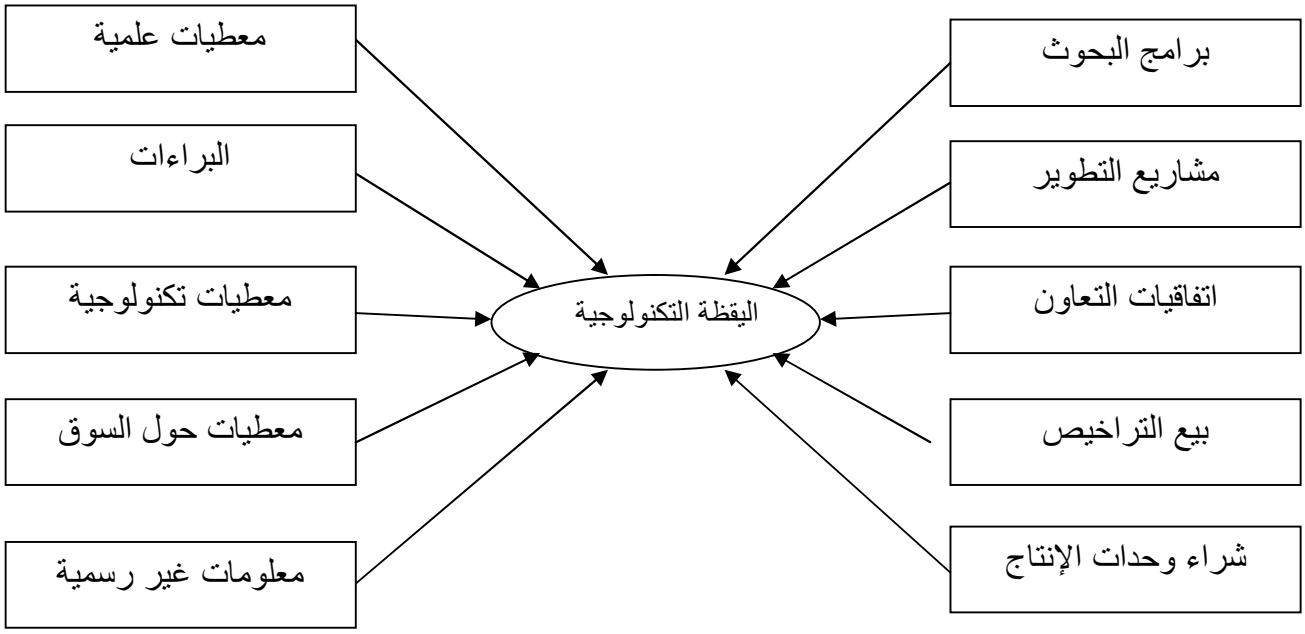
[2] عبد الهادي الفيحان المعموري إيثار،أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس،أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال،جامعة بغداد،العراق 1999 ص7

– هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها،من خلال تتبع المعلومات،وجمعها،تنظيمها وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار،هدفها الأساسي رصد كل جديد في المجال التكنولوجي الذي يهم المؤسسة.[1]

– اليقظة التكنولوجية هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها مورديها،شركائها،ومنافسيها،في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي تؤثر على مستقبلها ومستقبل العلاقات مع متعامليها الاقتصاديين(زبائن،موردين،...)واتخاذ الإجراءات الوقائية.[2]

– اليقظة التكنولوجية حسب Marinet et Ribault هي ذلك النشاط الذي يمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات .[3]

الشكل رقم (17) اليقظة التكنولوجية و القرارات الإستراتيجية



المصدر :بركاني سمير،بن حميدة هشام اليقظة التكنولوجية(محرك الإبداع التكنولوجي)،ملتقى دولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة سعد دحلب ،البليدة،الجزائر19/18 ماي2011،ص5.

[1] محمد عبد الحسين أل فرج،المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن،2005 ص116
[2] داودي الطيب،شين فيروز،رحال سولاف،اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الثاني حول:المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي،جامعة شلف،الجزائر،2007 ص13.
[3] بوربالة أحمد،دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر-بسكرة2015 ،ص20.

2- أنواع التكنولوجيا:

2-1 حسب مراحل تطورها:تتمثل في:[1]

- التكنولوجيا القاعدية: هي تكنولوجيا بسيطة (ممارسة موجودة بالتساوي عند كل المنافسين) ولكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.

- التكنولوجيا المفتاحية:وهي التي تكون ممراتها من طرف بعض المنافسين(التكلفة أو الجودة)

- التكنولوجيا البارزة :هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور،هامشية (قابلة لأن تصبح تكنولوجيا مفتاحية).

- التكنولوجيا الجبينية:وهي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث وتمارس من طرف القليل من المؤسسات وهي خطيرة.

2-2 حسب درجة التحكم:تتمثل في:

- التكنولوجيا الأساسية:وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا وتمتلكها المؤسسات الصناعية حيث تكون درجة التحكم فيها كثيرة.

- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق وتمتلكها مؤسسة صناعية واحدة أو عدد محدود وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين.[2]

2-3 على أساس موضوعها :تتمثل في:

- تكنولوجيا المنتج: هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي المكون له.

- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج:هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب و المراقبة.

- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم الإعلام الآلي.

- تكنولوجيا المعلومات:وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات.[3]

---

[1] داودي الطيب ،اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مرجع سابق الذكر ص13.

[2] بلخيضر نصيرة،بن حليمة هوارية،الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة،الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر،11/08/نوفمبر2010 ص6-7

[3] نفس المرجع السابق ص 13.

3- أشكال حصول المؤسسة على التكنولوجيا

حتى تبقى المؤسسة دائما في صورتها الإيجابية وللمحافظة على صمعتها في السوق وتفاديا لعدم الاستمرارية فإن المؤسسة تتخذ سياسة فعالة لحيازة التكنولوجيات الجديدة والإبداعات التكنولوجية التي تضمن إستمراريتها وبقائها وأشكال الحصول على التكنولوجيا تصنف بدلالة بعدين :

-أحدهما يتمثل في الإدماج التام للأنشطة التي تهدف لحيازة التكنولوجيا اللازمة ذاتيا.

-أو عليها حيازة التكنولوجيا من مصادر خارجية عن المؤسسة وفي كلتا الحالتين هناك إمكانيات متنوعة للحصول على التكنولوجيا منها:[1]

3-1الادماج الداخلي لوظيفة البحث و التطوير:كوسيلة للحصول على التكنولوجية وكمصدر لترقية الإبداع التكنولوجي وتحقيق منتجات جديدة.

3-2 عقود التعاون:نظرا للتكاليف الباهظة للبحث والتطوير ونظرا لتعدد التكنولوجيات التي يجب استعمالها في المنتجات وطرائق الإنتاج الصناعي،كل هذه الظروف دفعت المؤسسات للتعاون فيما بينها لإيجاد أشكال جديدة للتكنولوجيات،ويتم ذلك بعقد إتفاق تعاون يقضي اقتسام التكاليف و الأخطار والعمل على البحث المشترك لتطوير التكنولوجيات.

3-3 شراء التراخيص: يعتبر شراء أو استعمال تراخيص الطريق المباشر والأسرع للحصول على التكنولوجيا لاقتحام أسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات وهذه الطريقة أقل خطورة وأقل تكلفة.

3-4 شراء مؤسسات أخرى:تلجأ المؤسسات أيضا من أجل الحصول على التكنولوجيا إلى شراء مؤسسات أخرى،وتعتبر هذه الطريقة أيضا سريعة لكسب الوقت ولاكتساب التكنولوجيا.

3-5 اعتماد البحث و التطوير الخارجي:قدتفضل المؤسسة الحصول على التكنولوجيا بتكاليف مؤسسات خاصة أو عمومية للبحث والتطوير،كأن تكلف مكاتب دراسات،مراكز بحث عمومية أو خاصة،مكاتب الاستشارات التقنية والجامعات لتبني مشاريع يخص تكنولوجي يخص المؤسسة.[2]

[1] قرين علي،هبال عبد المالك،تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة:الملتقى الدولي حول :اقتصاد المعرفة،جامعة محمد خيضر،بسكرة الجزائر2005 ص80.

[2] قرين علي،هبال عبد المالك،مرجع سابق الذكر ص81.

المطلب الثاني: البحث والتطوير

1- ماهية البحث والتطوير:

-يقصد بالبحث والتطوير:كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور وأساليب أو طرق إنتاج منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.

-كما يعرف أيضا بأنه العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة.

-من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات،مع التطلع للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.[1]

2-أنواع البحث والتطوير:

2-1 البحوث الأساسية:هو كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علميو ونظرية إلى حجم المعلومات المتواجدة،تمارس هذه البحوث في الجامعات ومراكز البحث،إذ تهتم هذه البحوث باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة ،فهي عملة بحث في الظواهر للوصول إلى إضافة لمخزون المعرفة بدون التركيز على إمكانية تطبيق هذه النتائج،أو توظيفها لأهداف اقتصادية أو تجارية محددة،تقترن هذه البحوث بعنصر للتأكد في تحديد النتائج،

كما يصعب تحديد المدة الأزمة لإنجاز هذه البحوث.

2-2 البحوث التطبيقية:وهو كل مجهود يسعى إلى إيجاد حلول لمشكلات محددة من خلال الاستفادة من نتائج البحوث الأساسية،وهذا بإجراء اختبارات لتحويلها إلى قيم مادية مكن استغلالها في تطوير منتوج أو تحسين أساليب الإنتاج ومن مميزاته:تقام هذه البحوث لتحقيق هدف معين،إمكانية تطبيق هذه النتائج في الواقع،إمكانية تحديد المدة و التكلفة الأزمة لانجازها،تقام هذه البحوث في المؤسسات الصناعية ومراكز البحث التطبيقي و الجامعات.

2-3 البحوث التطويرية:هي جزء من خطة الابتكار تستخدم مخرجات البحوث الأساسية و التطبيقية لإنتاج مواد أو أجهزة أو أساليب جديدة أو تحسينها،فهو ترجمة الأفكار ونتائج المكتشفات من وضعها الخام إلى

[1] عبد اللطيف مصطفى، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4 ديسمبر2013 ص28.

منتوجات بشكل تجاري،ويتألف التطوير بدوره من مراحل مختلفة:التصميم والنتائج والاختبار(والتي تهدف إلى إنشاء نموذج أولي أو محطة تجريبية)،والهندسة(التي تهدف لرفع مستوى عملية التصنيع لإنتاج المنتج أو استخدام عملية الإنتاج على نطاق صناعي)والتركيب و الصيانة وخدمة مابعد البيع.

2-4 البحوث المساعدة:أو بحوث تحسين المنتوج وهي البحوث التي تسعى إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات: العمل التي تستخدم في أنماط البحوث المشار إليها أعلاه.[1]

-أهمية البحث والتطوير:

يهتم بالتفاعل مع بيئة المؤسسة من خلال توظيف إمكانياتها باتجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من المنتجات النافعة،هناك مجموعة من العوامل التي تستدعي الاهتمام بهذا النشاط تتمثل فيما يلي:[2]

*الاحتفاظ بالموقع في السوق وتحسينه: لم يعد كافيا الإبقاء على المنتجات كما هي حتى تنجح المؤسسة في السوق،فالسوق يتسم بالتغيير و التطور السريع،وعلى من يريد البقاء و النمو أن يهتم بتطوير ما يبيع ليواكب هذه التطورات،بل يسبقها كما انه إلزامي للمؤسسة التي تعتمد إستراتيجية القيادة في السوق.

*معالجة مشاكل عمل يوميا:قد يتعرض العمل اليومي لمشاكل يتطلب معالجتها بواسطة نشاط نشاط البحث و التطوير مثل نفاذ مادة أولية معينة في السوق،فيحتاج الأمر إلى إجراء بحث وتطوير لتحديد مادة بديلة،إلى غير ذلك من المشاكل التي يتعرض لها كل عمل و تستدعي معالجتها بالبحث و التطوير .

*التطوير المنظم للسلع و الخدمات التي يقدمها:وهذا لا يمكن تحقيقه بدون الاهتمام بنشاط البحث و التطوير خاصة من يعمل في مجال تقني معقد أو سوق تنافسي،كمراكز تصميم برامج الحاسوب وغيرهم ممن يريدون متابعة التطورات العلمية والتقنية و الاستفادة منها.

*ابتكار واكتشاف سلع و خدمات جديدة :وهذا مايحتاجه المبتكر الذي يحصل على براءة الاختراع للاستفادة منها، وهذ يحتاج للاستقرار بالبحث و التطوير للتوصل إلى ابتكارات جديدة.

[1] حوري شعيب،تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير،جامعة بسكرة2014 ص20،21 .

[2] قميحة فيصل،زموري كمال ،بعض الأعمال الابتكارية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة،الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة سعد دحلب،البليدة،الجزائر،18/19 ماي2011 ص4،5 .

ثالثا:دور وظيفة البحث والتطوير :

تلعب دور وظيفة البحث والتطوير في بعد المجالات والوظائف الأساسية داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث نجد أن نتائج البحوث والدراسات تتجسد في:[1]

1-مجال التسويق: في نتائج الدراسات والبحوث التي تهتم بالمستهلك سعيا لتحديد مايجب أن ينتج؟،وماهي الكمية الواجب انتاجها؟،وماهو ثمن البيع التنافسي؟،وماهي منافذ وأماكن البيع؟،وماهي الأسواق الممكنة؟،وماهي احتياجات المستهلكين؟،وماهي قيود التسويق الموجودة؟.....،وعلى المؤسسة بأبحاثها ودراساتها أن تصل إلى معرفة دقيقة كرغبات المستهلكين وميولاتهم حتى تتمكن من إنتاج وتقديم مايساعدهم ويلبي احتياجاتهم بأحسن صورة سعيا لكسبهم كمستهلكين دائمين.

2-مجال الإنتاج: في الإبداعات و الابتكارات الجديدة أي إنتاج سلع جديدة أو في التجديدات و التحسينات المضافة على سلع موجودة،أي إدخال استعمالات جديدة على سلع موجودة،من ناحية زيادة فوائدها واستخداماتها وتحسين مظهرها ،حجمها،نموذجها،شكلها،أو زيادة في المدى الزمني لاستخداماتها،وكذلك تحقيق الاستخدام الأمثل لبواقي الإنتاج ومخلفاتها.....،ونعتقد انه لن يتحقق كل هذه التحسينات المضافة على منتجات المؤسسة أو القدرة على إنتاج المنتوج الجديد المبتكر أو استخدامات جديدة للبواقي و المخلفات،إلا بالمعرفة المنتجة في مجال بحوث الإنتاج وتطويراته،والمؤسسة مجبرة في محيطها الصعب على تدعيم قدراتها التنافسية وضمان مردود متوجاتها بالاستمرار في انجاز مثل هذه البحوث والدراسات.

3-مجال المواد: في نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بالمواد وكيفيات استخداماتها و تطويرها،وهي تمكن من معرفة واكتشاف اكبر للمواد ومركباتها وخصائصها ونوعياتها واستخداماتها و....،كما تمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها سواء باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها،والتحكم في المواد بالنسبة للمؤسسة معناه القدرة على التحكم في الإنتاج كما ونوعا وتوقيتا،أي القدرة على إنتاج سلع جديدة أو إدخال تحسينات على سلع موجودة مع الاستغلال الأمثل للموارد وقدرة توفرها بالكميات اللازمة

[1] عرابة الحاج تمجغدين،وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق الميزة التنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية،الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر ،نوفمبر2009 ص 13،14 .

وبالتكلفة المناسبة،أي تحقيق ميزة تنافسية جدية في مجال المواد وهذا مايعتبر أيضا من أسس تحقيق تنافسية المؤسسة.

4-التجهيزات وعمليات الصنع:في نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق الإنتاج وفي خصائص الآلات والمعدات المستخدمة ،إن إنتاج المعرفة حول التجهيزات وعمليات الصنع داخل المؤسسة يقدم على التجارب الميدانية والمخبرية على مختلف مراحل العمليات الإنتاجية،وعلى المناهج والطرق الفنية وعلى الآلات والأدوات المستخدمة ....،وتتجسد المعرفة المنتجة في هذا المجال في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب والمناهج والتنظيمات،بما يحقق الامثلية في الإنتاج والعمليات وعقلنه التصرف والاستخدام لكل ماهو متاح،وللتأكيد نشير انه يجب مراعاة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة في انجاز مثل هذه البحوث والدراسات

5-مناهج وطرق التسيير:في نتائج وطرق الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق التسيير الإداري وطرق ومناهج التنظيم العقلاني للعمل، في طرق ومناهج رفع كفاءة العامل البشري،في طرق ومناهج التفكير الديناميكي للمسير،في طرق ومناهج التحفيز وإشراك العمل،في طرق ومناهج توفير القيادة المناسبة المتحكمة،في مختلف سياسات الأجور والمكافآت،في طرق ومناهج الابتكار والاجتهاد والتعاون،في طرق ومناهج التعليم والتثقيف والتدريب.....والمعرفة المنتجة في هذا المجال تتجسد في توفير المناخ العملي المناسب وإيجاد المسير الكفء الرشيد الديناميكي والعامل المتكامل والمتوازن القادر على تحمل مسؤولياته في الشغل زيادة على استعداده النفسي للعمل الجماعي والتطوع الذاتي.[1]

المطلب الثالث:التوجه نحو السوق

مفهوم التوجه نحو السوق:يمكن تعريف التوجه نحو السوق على انه الثقافة التنظيمية التي تعمل على خلق السلوكيات الضرورية من أجل الوصول إلى أفضل قيمة مقدمة للعملاء من قبل قطاع العمل ويمكن تعريف هذا المفهوم على انه مجموعة من السلوكيات المرتبطة باكتساب وجمع ومعالجة معلومات السوق.[2]

1-المنظور السلوكي للتوجه نحو السوق:

يعد كل من (kohli&jaworski) الأب الروحي للتوجه نحو بالسوق،حيث اعتبرت دراستهما التي أجرياها على المنظمات الصناعية الامريكة الأساس النظري الذي بنيت عليه الدراسات اللاحقة،واعتبر منظور استخبارات

[1] عرابة الحاج تمجغيدين،وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق الميزة التنافسية،مرجع سابق ص14/13 .
[2] منيرة سليماني،التوجه نحو السوق بين العوامل المساعدة والمعوقات،دراسة ميدانية لمدارك المدراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،201،ص32 .

الأعمال الذي قدماه عام 1990 الأفضل بين النظريات جميعها التي فسرت التوجه بالسوق،حيث اعتبرت الغنى والاشمل بمكونات مختلفة،اعتبر الباحثان أن التسويق فلسفة عمل ،بينما التوجه نحو السوق هو التطبيق العملي لهذه الفلسفة ،وان التوجه بالسوق يشمل ثلاث مكونات:

1-توليد المعلومات من خلال استخبارات الأعمال.

2-نشر المعلومات.

3-الاستجابة للمعلومات.[1]

2-المنظور الثقافي للتوجه نحو السوق:أما بالنسبة لكل من (Nrver&Slater) فقد قدم تعريفا مختلفا عن سابقيهما،على أساس أن التوجه نحو السوق هو ثقافة للمنظمة بمعنى أن التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية،لغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين،وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المنظمة كما أن مفهوم التوجه بالسوق يتكون من ثلاثة أبعاد هي:التوجه نحو الزبون،التوجه نحو المنافسين،التنسيق والربط بين الوظائف والأقسام الإدارية للمؤسسة.[2]

3- سلوكيات المنظمات المتوجهة نحو السوق:

تتمثل السلوكيات المنظمة المتوجهة نحو السوق في مايلي:

*سرعة الاستجابة:وهي عملية استخدام المعلومات التي يتم توليدها وجمعها من أجل خلق القيمة للخدمات التي تقدمها وإيصالها للعميل ويمكن التركيز على الأبعاد التالية وهي:المناطق السوقية،مواصفات المنتجات والخدمات المقدمة،نشاطات الدعاية والإعلان، البحث والتطوير.

*توليد وإنتاج المعلومات:وهي قدرة قطاع العمل على توليد المعلومات حول كل من العملاء والمنافسين،والتركيز على الأبعاد التالية:قسم بحوث التسويق،قواعد البيانات.

*توزيع المعلومات:وهي عمليات توزيع المعلومات التي تم توليدها على أقسام المؤسسة ويمكن التركيز على الأبعاد التالية:الاجتماعات الدورية،المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية،تبادل المعلومات.[3]

[1] علام يوسف،دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية،دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري،رسالة ماجستير،جامعة تشرين،سوريا،2014،ص49 .[1]

[2] شريف حمزاوي،التوجه نحو السوق كمطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات،الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة سعد دحلب،البليدة،الجزائر،12/12،2010،ص3.[2]

[3] غازي ساعاتي، عبد الإله سيف الدين، تركي أمين شاكر، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، العدد 10، الجزائر 2012 ص343 ،344.

المبحث الثالث:تشكيل ونشر القدرات الإبداعية

إن متطلبات وعناصر تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة يشير إلى أن تشكيل هذه الأخيرة تمر بخطوات معينة في المقابل،إن المتتبع لموضوع القدرات الإبداعية يجد نقص واضح في الدراسات التي توضح الخطوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتشكيل قدراتها الإبداعية،لذلك لتحديد خطوات تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة اعتمدنا على استخلاص هذه الخطوات من خلال إسقاط خطوات تشكيل القدرات الديناميكية على القدرات الإبداعية وذلك بالأخذ بالحسبان أن القدرات الإبداعية ماهي إلا قدرات ديناميكية و بالاعتماد على القراءات بخصوص القدرات الإبداعية وبالاستشارات بخصوص الفكرة،وتبعا لذلك فإننا سنعتمد الخطوات الآتية:تحديد وخلق الفرص،اغتنام الفرص،وإعادة تكوين الموارد،خطوة مراقبة الأداء،وفيما يلي سنتطرق لكل من خطوات ومراحل تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

المطلب الأول:تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

لتحديد خطوات ونشر القدرات الديناميكية فإننا اعتمدنا على هذه الخطوات في عملية تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة والمتمثلة في:

1/خطوة تحديد الفرصة:إن تشكيل الفرص الجديدة يشير المسح،كما أن الاستثمار في أنشطة البحث والميادين المتصلة بها غالبا ماتكون مكمل ضروري لهذا النشاط،حيث يتم الحصول والكشف عن الفرص من قبل المؤسسة من خلال:

أولا:كما أكد(Kirzner.1973) من خلال الوصول إلى المعلومات الموجودة.

ثانيا:المعلومات الجديدة والمعارف الجديدة (الخارجية أو الداخلية)يمكن أيضا أن يخلق الفرص.

لتحديد وصياغة الفرص يجب على المؤسسات أن تبحث باستمرار واستكشاف التكنولوجيا والأسواق سواء (المحلية أو العالمية) هذا النشاط لايقتصر على الاستثمار في نشاط البحث وتحر احتياجات العملاء والامكانيات التكنولوجية،بل ينطوي كذلك على فهم الكلب الكامن،تطور الصناعات والأسواق،الموردين المحتملين وردود المنافسين.كما يمكن المؤسسات أن تفتح فرص تكنولوجية.

حيث تشير الفرص إلى الوقائع الموجودة في مكان أو قطاع معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح ،فوائد مالية وغيرها مادية لمنظمة الأعمال،إن محددات الفرص هي الزمان والمكان والفعل الصحيح القادر على استثمار الفرصة والتقاطها قبل أن تكون في متناول تأثير المنظمات الأخرى الموجودة في السوق،فالفرص في ميدان الأعمال لا تولد من فراغ وإنما تظهر في ضوء تغييرات في أوضاع

الأسواق والتكنولوجيا،أي ظهور أسواق جديدة أو إمكانيات تطوير تكنولوجيا جديدة وتطبيقها وتصنيع منتجات وخدمات ذات نوعية عالية هنا لابد أن نشير إلى أن المنظمات الكبيرة لانتظر فرص في بيئة الأعمال،بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها وتخصص موارد ضخمة لخلق فرصة واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة على امتلاكها من خلال دخول تكنولوجيا جديدة إلى السوق.[1]

2/خطوة اغتنام الفرصة:اغتنام الفرصة يتطلب تطوير منتجات جديدة،والعمليات والخدمات كما يجب على المنظمات صياغة الأجوبة المتعلقة بالاستثمار وخيارات نموذج الأعمال التي ينبغي أن تساعد على تحديد إستراتيجية المؤسسة،كما أن معالجة الفرص تنطوي على الحفاظ وتحسين الكفاءات التكنولوجية والأصول التكميلية عندما تحين الفرصة،يجب الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا معينة والتصاميم الأكثر احتمالا التي تحقق قبولا في السوق،قد يستدعي اغتنام الفرص من المؤسسة تصميم نماذج الأعمال جديدة،حيث يعتبر استبدال النماذج الأعمال أمر أساسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة.

تتبع المؤسسة مراحل معينة من أجل استغلال الفرص بحيث تبدأ مرحلة مسح البيئة من أجل الوصول إلى الفرص ومن ثم تقوم بتحديد الفرص التي تريد أن تغتنمها،لتمر بمرحلة تطوير نموذج الأعمال الذي يمكنها من اغتنام الفرصة،بعدها تخوض المؤسسة في التجربة التي جندت من أجلها إمكانيات مادية وبشرية،لتصل المؤسسة في الأخير إلى مرحلة تنفيذ مخططها الذي وضعته لأجل اغتنام الفرصة التي حددتها وجندت لأجلها إمكانيات كبيرة وذلك من خلال تكييف العمليات أو تطوير أو تجديد منتجاتها وخدماتها التي نشرحها فمايلي:

2-1 تطوير المنتوج:تترجم عملية تطوير المنتجات متطلبات الزبون إلى تحسينات مستمرة في تصاميم المنتوجات القائمة،وأفكار أخرى جديدة تصمم بحيث لا تعكس تصور الزبون لتلك المتطلبات فحسب،إما تحاول أيضا أن تبتكر ماهو أبعد من توقعات الزبون وتطلعات المنافسين،تتألف عملية تطوير المنتوج من المراحل الأربعة الآتية:

2-2 نشوء الفكرة:وذلك من مصادر داخلية عدة منها مختبرات البحث والتصوير وأخرى خارجية مثل المجهزين والموزعين والابتكارات والاختراعات الجديدة وكذلك الزبائن.

2-3 الغربلة والتحليل الاقتصادي:تستبعد الأفكار غير محتملة النجاح،إما لكونها لا تتلاءم مع رسالة المنظمة أو لضعف انسجامها مع نتائج دراسات الجدوى التسويقية والفنية والاقتصادية إلى جانب الاعتبارات البيئية والأخلاقي.

[1] سعد غالب ياسين،الإدارة الإستراتيجية،الطبعة الأولى،دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع،الأردن 2011 ص108 .

2-4 التصميم الأولي والاختيار:تحدد مواصفات المواد والأجزاء المكونة،إلى جانب معالم المنتوج الوظيفية والجمالية،ثم تبني وتختبر وتحلل خصائص التصميم الأولي عبر نموذج تجريبي وتحت ظروف إنتاج وتسويق فعلية محددة ،قبل الإقرار النهائي للتصميم.

2-5 التصميم النهائي:يعالج مشاكل التصميم الأولي وصولا إلى الهيئة النهائية،ومن ثم تخصص الموارد الأزمة للإنتاج إما يباشر التسويق بجملته الترويجية من أجل السوق المستهدف لتقبل المنتوج الجديد.

2-6 تطوير العملية:يشتمل تطوير العملية استخدام وتطوير إجراءات وتطبيقات وآلات جديدة لتحسين طريقة انجاز الأنشطة،كاستخدام تصميم جديد للمصنع يخفض مخزون أو تطوير أساليب تجميع جديدة أو تحسين أنظمة رقابة المخزون وبهذا يهدف تطوير العملية إلى تطوير ماستخدم من تقنية كالإجراءات والأساليب والتطبيقات والآلات أو استخدامات أخرى جديدة،داعما أنشطة معينة،فيما يدعم تطوير المنتوج مجمل الأنشطة.[1]

3/خطوة إعادة تشكيل الأصول:تعديل الموارد و الكفاءات ،هو الأكثر ملائمة لهذه الدراسة حيث أنه يعتبر إدارة الموارد عملية تمر بثلاث مراحل:هيكلة الموارد وإنشاء الكفاءات و تنفيذ الكفاءات،وقد أضافت Gulsun Altintas إلى هذه المراحل الثلاث مرحلة إدارة المعرفة،وهكذا قد أصبحت عملية إعادة تشكيل الأصول تنطوي على كل من هيكلة الموارد،وإدارة المعرفة،وإنشاء الكفاءات وتنفيذ الكفاءات.

3-1 هيكلة الموارد:تسمح هيكلة الموارد للمؤسسة بتوجيه الموارد لاستغلال الفرصة،حيث أنها تشير للقدرة على توجيه الموارد بالشكل الصحيح والفعال وهو أمر حاسم لنجاح الإبداع،لأن المنظمات المبدعة على رفع،مزج المعرفة والموارد،التكنولوجيا والمنتجات في الأسواق المختلفة،فهي قدرة تتقنها القليل من المؤسسات.

3-2 مرحلة إدارة المعرفة:هي عملية تمر بمرحلة متعددة،وتحول المدخلات (المعلومات) التي تحصل عليها المنظمة من مصادر خارجية أو داخلية إلى معرفة،ثم المشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها،ثم استرجاعها للتطبيق و إعادة التطبيق ،وهذه العمليات تتابعيه ومتكاملة فيما بينها،وحدد Cupta&Daniel المراحل في:[2]

*قيام المنظمة بتطوير هياكل وعمليات وجهود متكاملة لاكتساب المعرفة من داخل أو خارج المؤسسة.

*تعاون أفرادها لتحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرية،بما يجعلهم ذوي خلفيات وخبرات متنوعة،يستعملون طرق مختلفة لأداء الأشياء،واعتمادها كآليات إستراتيجية أهداف المنظمة،وتوليد معارف جديدة باستمرار.

[1] عبد الهادي الفيحان المعموري إثار،مرجع سابق الذكر ص69 ،70 .

[2] مطلك الدوري زكريا،العزاوي بشرى،هاشم محمد،إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول:إدارة المعرفة في العالم العربي،جامع الزيتونة الأردنية،الأردن،27/26 أفريل 2004 ص12

*غربلة المنظمة للمعارف،واختيار المنطقي منها والقابل للتطبيق،وبما يحقق لها أهدافها ثم الميزة التنافسية،عبر قيام فريق عمل متخصص بعملية التقييم والغربلة،وتوفير المستلزمات التقنية والبشرية لتقرير المعرفة الأفضل.

*نشر المعرفة(الترويج لها)،بتغيير ثقافة المنظمة،وتسهيل الاتصالات داخل المنظمة،وتوظيفها في صنع القرارات المنظمة.

*تحقيق ميزة تنافسية باستخدام المعرفة(تطبيقها)بالشكل الأفضل.[1]

وبين (Duffy) أن إدارة المعرفة تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة التي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة التي تحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في استناد وتعزيز الإبداع .[2]

3-3 مرحلة إنشاء الكفاءات:إن إنشاء الكفاءات هو نتيجة تنسيق المعارف المكتسبة حديثا،حيث يمكن الجمع بين هذه الكفاءات المنشأة وكفاءات اخرى وذلك بهدف إنشاء كفاءات جديدة تسمح باستغلال الفرصة.

3-4 مرحة تنفيذ الكفاءات:نقصد به تنفيذ الأنشطة اللازمة لاستغلال الفرصة.

4/خطوة مراقبة الأداء:الهدف من هذه المرحلة هو قياس النتائج التي توصلت إليها المؤسسة من خلال محاولة استغلال الفرصة وتقييم الأفعال والجهود التي قامت بها المؤسسة لاستغلال هذه الفرصة،بهدف التعرف على الإمكانيات مثل هذه المحاولة في استغلال فرصة مماثلة.[3]

المطلب الثاني:نشر القدرات الإبداعية

إن تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ينطوي على أربعة خطوات رئيسية تتمثل في خطوة تحديد الفرصة،خطوة إعادة تشكيل الأصول والتي تنقسم إلى عدة مراحل وأخيرا خطوة مراقبة الأداء،هذه الأخيرة تعتبر خطوة سهلة ترتبط بالتطبيق الجديد للقدرات الإبداعية الذي يعرف بنشر القدرات الإبداعية،حيث أن خطوة مراقبة الأداء هي لحظة التقسيم التي انطلق منها،ينظر المدراء (المسيرين) للتجربة إذا ما كانت ناجحة عندها سوف ينظر للعمل بها من جديد،ويتميز نشر القدرات الإبداعية للمؤسسة بروتينية التجربة الناجحة بحيث يتضمن بنشر القدرات الإبداعية نفس خطوة تشكيلها.

[1] مطلك الدوري زكريا،العزاوي بشرى،هاشم محمد،إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي،مرجع سابق ص12.
[2] جمعة درويش،مروان،إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين،المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،الأردن،27/26 أفريل 2006 ص12.
[3] صبرينة ترغيني،نفس المرجع السابق ص62،63 .

فنشر القدرات الإبداعية تحتوي على ثلاث خطوات هي:

خطوة تحديد الفرصة،وخطوة اغتنام الفرصة،وفرصة إعادة تشكيل الأصول،وتفسر اختيارنا لهذا النموذج في كلتا الحالتين نظرا لأنه الوحيد لحد الآن والأكثر شمولا لمختلف الخطوات،من حيث أنه يحدد مراحل ما قبل إعادة تشكيل الموارد.

وفي الأخير لابد أن نشير إلى أنه يتم تشكيل ونشر القدرات الإبداعية وفقا لتصورات الإدارية لدينامكية المحيط،حيث يعتبر المستوى الأعلى هو المسؤول عن قرار تشكيل ونشر القدرات الإبداعية بحيث يعتبر المستوى الأدنى المسؤول عن تنفيذها.[1]

[1] صبرينة ترغيني،مرجع سابق الذكر،ص65 .

خلاصة الفصل

مما سبق نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة عبارة عن قدرات ديناميكية تمكن المؤسسة من تنفيذ عمليات الإبداع الفعال،مما يؤدي إلى الإبداع في الخدمات المنتجات والعمليات وأداء متفوق على المؤسسات الأخرى،حيث أن الاستغلال الأمثل للقدرات الإبداعية يمكن المؤسسة من مواكبة التحولات المتسارعة ،وأن تكون رائدة في مجال أعمالها ومنفردة بتحقيق أداء متميز ومتفوقة مقارنة بنظيراتها في السوق.

تنقسم القدرات الإبداعية للمؤسسة إلى القدرة الإستعابية،القدرة على التكيف والقدرة على التفكير ويتطلب لتشكيل هذه القدرات كل من التعلم التنظيمي ومصادر الإبداع(رأس المال الفكري وموارد أخرى). ولتشكيلها لابد من وجود عناصر أساسية تساهم في تشكلها والمتمثلة في اليقظة التكنولوجية،البحث والتطوير والتوجه نحو السوق.

في الأخير توصلنا إلى أن تشكيل وإعادة تشكيل هذه القدرات الإبداعية مرتبط بالإدارة العليا للمؤسسة التي يجب أن يمتلك أفرادها مهارة ذات مستوى عالي لصنع القرار.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز

تمهيد

جاء في هذا الفصل الذي يحتوي على دراسة ميدانية لواقع تأثير إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في مؤسسة محل الدراسة وهي الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز ببني سليمان ولاية المدية، لتحديد أثر العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والقدرات الإبداعية في الوكالة السابقة كمتغير تابع، والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع ما يجري في المؤسسات.

تطرقنا في هذا الفصل فيما يلي

المبحث الأول:تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع.

المبحث الثاني: تقديم الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز لبني سليمان التابعة لولاية المدية وعرض هيكلها التنظيمي

المبحث الثالث:تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع

المطلب الأول:تقديم مؤسسة سونلغاز وعرض هيكلها التنظيمي

أولا: تقديم المؤسسة

تصنف شركة سونلغاز ضمن الشركات الخدماتية والصناعية، أي إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، ولقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل منذ الاستقلال وتم فيها تغيير الأهداف والوسائل وذلك بتغير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها وأهداف هذه المرحلة كالتالي:

تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA في سنة 1974، فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية خاصة في الفترة ما بين 1962 و1969 التي دعم فيها التطوير الاقتصادي والاجتماعي منذ استرجاع السيادة الوطنية فقد سخرت جهودها لتلبية العديد من احتياجات السكان الذين يزيد عددهم بسرعة.

وفي سنة 1969 تحولت سونلغاز باسم "الشركة الوطنية للكهرباء والغازSONELGAZ، ومما أضحت المؤسسة ذات حجم هام فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وحوالي 700.000 زبون، حيث كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة القدرات التنظيمية و التسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية، حيث تسعى الشركة بصرف النظر عن مبيعات الطاقة لصيانة الأجهزة المنزلية التي تعمل بالكهرباء والغاز.

خلال 1978 اتسع استخدام الغاز الطبيعي والكهرباء في الأماكن الحرفية والصناعية، مما ركزت في عملها على برنامج الكهرباء في مجموع البلاد.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز .

وفي 1983 تزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

1. **كهريف**: للإنارة وإيصال الكهرباء.
2. **كهركيب**: للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
3. **كنغاز**: لإنجاز شبكات نقل الغاز.
4. **إترقا**: للهندسة المدنية.
5. **AMC**: المؤسسة المكلفة بصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

في سنة 1991 أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) ، أما في عام 2002 تحولت إلى شركة ذات أسهم (SPA) ، وهذا التغيير أعطى للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وكونها شركة مساهمة يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم أخرى.

خلال السنوات بين 2004 و2006 أصبحت المؤسسة في شكل مجمع أو شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

1. سونا لغاز إنتاج الكهرباء SPE.
2. مسيرة شبكة نقل الكهرباء GRTE.
3. مسيرة شبكة نقل الغاز GRTG.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز.

في 2006 هيكل نشاط التوزيع أصبح موزع بين أربعة شركات هي:

1. الجزائر العاصمة SDA.
2. منطقة الوسط SDC.
3. منطقة الشرق SDE.
4. منطقة الغرب SDO.

الشركة GRTE والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء SPE تضاف هذه الشركات الخمسة لكل من الشركة الجزائري لإنتاج الكهرباء لتكون قطب المهن القاعدية GRTG الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، حيث تتضمن هذه الأخيرة كذلك:

1. SKT شركة كهرباء ترقة.
2. SDK شركة كهرباء كدية الدروش.
3. SKB شركة كهرباء البرواقية.
4. SKS شركة كهرباء سكيكدة.

هذه الشركات الأربعة هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سونلغاز خلال السنة ذاتها 2006 وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير مهم للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمسة وهي:

1. شبكة أشغال الكهربة –كهريف.
2. شركة إنجاز المنشآت الأساسية –إينرقا.
3. شركة التركيب الصناعي.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز.

4. شركة إنجاز القنوات كنلغاز.

وفي سنة 2007 جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقي إلى فرع سامي بمعهد التكوين في الكهرباء والغاز شهر جانفي 2009، وفي نفس السنة تم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سون لغاز مع إنشاء هندسة الكهرباء والغاز وشركة الممتلكات العقارية للصناعة الكهربائية والغاز ELIT ، كما تم إنشاء الشركة الجزائرية للتكنولوجيا والإعلام SOPIEG، وأصبحت سونلغاز اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة، منها خمسة شركات مساهمة مباشرة هي:

1. الشركة الجزائرية للطاقة.

2. الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات.

3. الطاقة الجديدة في الجزائر.

4. شركة الخدمات الهندسية الجزائرية.

5. الشركة الجزائرية AEC.

وهذا دون حساب المساهمات الغير مباشرة مثل (كهر ماء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع (وقد التحق فرع أخير بالمجمع في 2009 هو إنارة روسية).

ومن أهم مقومات هذه المؤسسة أن لها رقم أعمال يقدر بـ 129 مليار دينار، كما حققت مؤخرا استثمارات قدرت بـ 140 مليار دينار ، كما لها قدرة طاقوية محملة بحوالي 6800 ميقاواط، كما عملت جاهدة لإنتاج 27884 مليون كيلووات ساعي من الكهرباء لزبائنها المقدرين بـ 8456950 زبون.

خلال السنوات الأخيرة بلغ عدد عمال هذه المؤسسة 56510 عامل، وهي تسعى دائما لتوسيع نشاطها وتطمح لتحقيق أهدافها واستمرارها في تقديم خدمات بشكل أفضل عن طريق انتاج قدرة اجمالية تقدر ب600ميغاواط و التي تنقسم الى 100ميغاواط من طاقة الرياح و500ميغاواط من الطاقة الشمسية

منها 402ميغاواط كانت في بداية 2016 و في إطار التطلع الى تنويع مصادر الطاقة في مجال إنتاج الكهرباء و تحقيق المزيج الطاقوي في الجزائر تم الاهتمام بالطاقة الكهرونووية للوصول الى نسبة 8 من اجمالي الطاقة المركبة بحلول سنة 2040 و هدا بعد اعطاء الاشارة من طرف المحافظة للطاقة الذرية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ،سونلغاز منظمة بالهياكل التالية:

1: فروع المهن القاعدية:

خلال السنوات الخمسة الأخيرة تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشط هذه الأخيرة وعددها ثمانية في الميادين التالية:

1. إنتاج الكهرباء.SPE

2. تسيير شبكة نقل الكهرباء.GRTE

3. تسيير نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

4. تسيير شبكة نقل الغاز.GRTG

5. توزيع الكهرباء والغاز (4 شركات).

2: فروع الأشغال:

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد كان على سونلغاز أن تطور في التسعينيات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطور المنشآت والشبكات المستهدفة وهكذا فقد اقتنت هياكل ملائمة مندمجة داخل المؤسسة ,عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا للتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز..

3: الفروع المحيطة:

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهنة القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعها للتحكم في رأس مالها كليا ,تنشط هذه الفروع وعددها 14 بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير، وكذا انجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر وبخدمات صيانة العربات،ونشاطات متعددة أخرى.

4:شركات تساهم فيها سونلغاز:

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنويع والشراكة وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة النفقات الغازية، ويمثل الهدف المنشود من هذه الاستثمارات ما يلي:

1. دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.
2. إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
3. تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
4. اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

المطلب الثالث: أهمية أهداف ووظائف المؤسسة:

1: أهمية المؤسسة:

باعتبار سونلغاز مؤسسة وطنية تمارس عملا تجاريا، فبمجرد اكتسابها الشخصية المعنوية بموجب القانون فهي تخضع لقواعد القانون التجاري وهي ملزمة بمسك الدفاتر التجارية ، كما شكلها القانون يتجسد في شركة ذات أسهم SPA ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية عبر كامل التراب الوطني في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز،

حيث سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة الغاز ما يفوق 43%.

2: أهداف المؤسسة:

زيادة على الأنشطة المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز ، تسعى سونلغاز للعمل والتدخل في اتجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، سونلغاز دائما عازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل فقد جندت تحويلات هامة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1. تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية عبر كامل التراب الوطني.

2. وضع برنامج استثمار استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء

3. تكييف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى، والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها.

4. أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق.

5. أن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

6. بكونها مؤسسة اقتصادية فهي تهدف دائما إلى تحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية.

3: وظائف المؤسسة:

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر, وتتلخص مهامها الرئيسية في ما يلي:

1. إنتاج الكهرباء والغاز ونقلها وتوزيعها.

2. نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية بأقل تكلفة.

3. تسويق الكهرباء والغاز خارج الوطن.

4. التخطيط ووضع البرامج السنوية وتلك ذات عدت سنوات وتأمين تمويلها.

5. دراسة ووضع برنامج لتحقيق برامج عمل ضرورية لدورة الاحتكار.

6. تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموع مهامها.

7. تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.

المبحث الثاني: تقديم الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز لبني سليمان التابعة لولاية المدية وعرض هيكلها التنظيمي

تعتبر مؤسسة سونلغاز من إحدى اكبر المؤسسات في الجزائر والتي تضم مجموعة من الفروع وهذا لتسهيل القيام بمختلف نشاطاتها عبر كامل التراب الوطني .

المطلب الأول: تقديم المديرية الفرعية لبني سليمان بالمدية:

المديرية الفرعية بالمدية تابعة للفرع الرئيسي الذي يضم ثلاثة فروع، والذي يسمى بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC حسب التقسيم الممثل للشركة الأم، ومن المهام الأساسية لهذا الفرع:

- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحث يسمح بربط زبائن جدد بها .
- تسويق الكهرباء والغاز.
- ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبأقل تكلفة.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية

ويتكون الهيكل التنظيمي العام للفرع من:

1. **المدير العام:**

يعين الرئيس المدير العام ليتولى إدارة الفرع وتسييره، كما له نائب الذي يحول إليه مهمة التنشيط والتنسيق ومتابعة نشاطات المنظمة.

2. **قسم الموارد البشرية:**

تعد وتنشأ سياسة الموارد البشرية و تؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها ,وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.

3. **قسم التنمية والإستراتيجية حول أشغال الكهرباء والغاز:**

مكلف بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي المكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات.

4. **قسم الإدارة العامة:**

تعد وتقوم بتطبيق السياسة والتنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية :السيارات, الوثائق التقنية والعملية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

5. **قسم التسيير والمعلوماتية:**

تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتأمين مباشرة العملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة.

6. **مسؤول عن الاتصالات:**

مهمتها أن تضع تحت الوحدات مجموع وسائل الاتصال الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

7. **قسم استغلال الكهرباء:**

مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء، وذلك لتأمين مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

8. **قسم استغلال الغاز:**

تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، نوعية،الخدمة،الأمن، التكلفة.

9. **قسم العلاقات التجارية:**

تعد السياسة التجارية للمنظمة، تتابع وتقم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط، وتساهم في إنجاز دراسات التعريفات والأسعار.

10. **قسم البحث والتطوير:**

مكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين قابلية الفعالية والأمنية للمنشآت والبيئة، وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة.

11. **قسم الأمن الداخلي:**

مسئول عن توفير الأمن الداخلي للمؤسسة، كما لها مسئول عن هذا القسم يسهر على ضمان الأمن والاستقرار في العمل.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية "DD Médéa".

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية "DD Médéa".



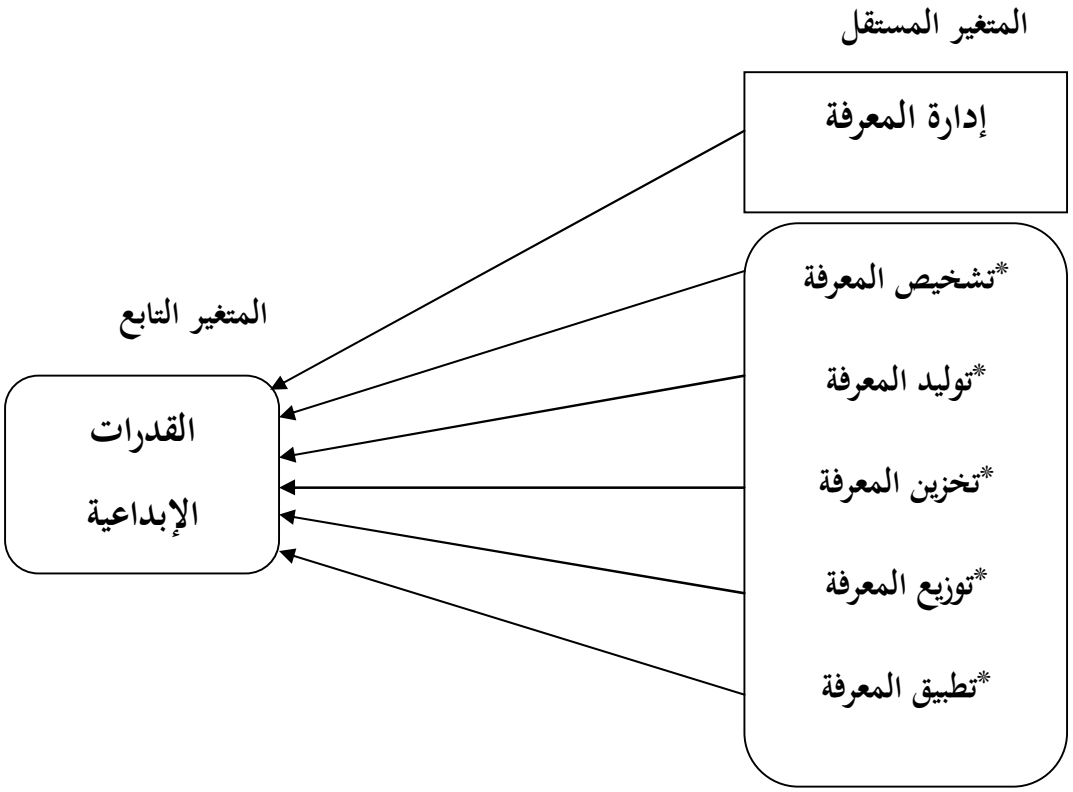
المصدر:اعتمادا على وثائق من مؤسسة سونلغاز فرع المدية.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وكذلك تحديد عينة ومجتمع الدراسة والمنهج المتبع والأداة المستخدمة في الدراسة.

أولا:نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين إثنين متغير مستقل المتمثل في إدارة المعرفة، والمتغير التابع المتمثل في القدرات الابداعية، والذي يساند كون إدارة المعرفة لها علاقة وتأثير في القدرات الإبداعية، وذلك أن تطبيق إدارة المعرفة يرفع من ولاء العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين، وكفاءة العمليات الداخلية وتحقيق القدرة الإبداعية التي تتطلب تطبيق لعمليات إدارة المعرفة



ثانيا:حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية الآتية:

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2018/2017.

الحدود المكانية:تركزت الدراسة على المؤسسة الفرعية لسونلغاز ببني سليمان.

ثالثا:مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل عمال الوكالة التجارية ببني سليمان والذي يبلغ عددهم 74 عامل.

2-عينة الدراسة:

وقد تم تحديد العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة ب33 عامل من مجموع 74عامل، 40.54٪

رابعا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

1-المنهج المتبع:

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة التي نهدف من خلالها إلى معرفة مدى دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسة فقد استخدمنا منهجين وصفي وتحليلي فهما يقومان أساسا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف التعبير عنها كميا وكيفي، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

2-الأداة المتبع في الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة، وذلك لدعم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبات الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية، والملاحظة

الشخصية وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية بالإضافة إلى اقتراحات الأستاذ المشرف.

تتكون الإستبانة من جزئيين هما:

- **الجزء الأول**: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر المستوى التعليمي المنصب.
- **الجزء الثاني**: ينقسم الجزء الثاني إلى محورين المحور الأول يتضمن المتغير المستقل إدارة المعرفة في المؤسسة وبدوره يتفرع إلى إبعاد إدارة المعرفة ويتكون من 20عبارة لكل عملية 4عبارات.

أما المحور الثاني فيتضمن المتغير التابع وهو القدرات الإبداعية للمؤسسة وبدوره يتفرع إلى ثلاث أبعاد ويتكون كل بعد من 4 عبارات ماعدا البعد الأخير يتكون من 5عبارات،ويوضح الملحق رقم 1 الإستبانة.

قد تم الاعتماد في إعداد الإستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة،وذلك باستخدام ليكرت(Likert Scale) المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات،حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية:(موافق بشدة،موافق،محايد،غير موافق،غير موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان(1،2،3،4،5) على التوالي كما إشتملت الاستبانة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الإعلام الالي Spss.

3-إجراءات تطبيق الدراسة

تم توزيع 33 استبانه على أفراد عينة الدراسة، ولم تستبعد أي استبانة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

أولا: الصدق الظاهري

ويقصد به التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت من أجله .

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا،قامت الباحثتان باستخدام اختبار (Sample K-S1) كولمجروف-سميرنوف وشابيروShapiro-Wilk هما اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا،حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (0.05<Sig)

الجدول رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	كولمجروف-سميرنوف Smirnov[a]- Kolmogorov			شابيروShapiro-Wilk		
	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى المعنوية
إدارة المعرفة	0,098	33	0,200*	0,970	33	0,491
القدرات الإبداعية	0,128	33	0,190	0,943	33	0,083
الدرجة الكلية للإستبان	0,133	33	0,147	0,963	33	0,317

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSpss

يتبين من نتاج الجدول(03): أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة (α= 0.05)في كل من اختبار "كلمجروف-سمنروف"و "شبيروا " مما يعني أن البيانات تتبعا لتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثالثا: ثبات متغيرات الاستبانة:

بعد انتهاء الباحثتان من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط بيرسون كان لابد من التأكد من ثباتها حيث إستخدمتا في ذلك معامل الثبات(ألفا كرو نباخ) على العينة التي تتكون من33عامل.

جدول رقم(04): قيم معامل ثبات (ألفا كرو نباخ) لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرو نباخ	
	عدد العبارات	معامل الثبات
عمليات إدارة المعرفة	20	0.796
القدرات الإبداعية	13	0.761
الدرجة الكلية للاستبيان	33	0.871

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (04): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه ما بين[0.761-0.796]،كما بلغ معامل الثبات للإستبانة ككل (0.871) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

رابعا:صدق الاتساق الداخلي

لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالية:

1-صدق الاتساق الداخلي لعبارات إدارة المعرفة (المحور الأول).

الجدول رقم(05):معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رمز العبارة	الاتساق مع المحور: إدارة المعرفة	
	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
A1	0.309*	0.035
A2	0.509**	0.001
A3	0.635**	0.000
A4	0.784**	0.000
B1	0.539*	0.001
B2	0.445**	0.010
B3	0.551**	0.001
B4	0.479**	0.005

C1	0.682**	0.000
C2	0.301*	0.041
C3	0.480**	0.005
C4	0.375*	0.031
D1	0.620**	0.000
D2	0.302**	0.040
D3	0.470**	0.006
D4	0.324*	0.031
E1	0.472**	0.006
E2	0.305*	0.038
E3	0.310*	0.034
E4	0.404*	0.018

(**): إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*): إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يبيّن الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين كّل عبارة من العبارات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط للعبارات مع المحور الأول (إدارة المعرفة)لبيّ نة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و(α=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقّل من مستوى المعنوية.

وبناءا على ما سبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من محور (عمليات إدارة المعرفة)صالحة للتّحليل بدون حذف.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات القدرات الإبداعية (المحور الثاني).

الجدول رقم(06):معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية للمحور

رمز العبارة	الاتساق مع المحور: القدرات الإبداعية	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
S1	0.362*	0.027
S2	0.657**	0.000
S3	0.458**	0.007
S4	0.312*	0.035
S5	0.643**	0.000
S6	0.746**	0.000
S7	0.543**	0.001
S8	0.301**	0.040
S9	0.485**	0.004
S10	0.403*	0.016
S11	0.523**	0.002
S12	0.776**	0.000
S13	0.357*	0.29

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

- يبيّن الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين كّل عبارة من العبارات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط للعبارات مع المحور الثاني (القدرات الإبداعية)لبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و
- (α=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقّل من مستوى المعنوية.

وبناءا على ما سبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من محور (القدرات الإبداعية)صالحة للتّحليل بدون حذف.

خامسا: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق البنائي من الاستبيان قامت الباحثتان بحساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية(كل فقرات الاستبيان نبرز ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملا ت ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة (مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات المحاور والدرجة الكلية للمقياس)

		إدارة المعرفة	القدرات الإبداعية	الدرجة الكلية للاستبيان
إدارة المعرفة	معامل بيرسون	1	0,743**	0,940**
	مستوى المعنوية		0,000	0,000
	حجم العينة		33	33
القدرات الإبداعية	معامل بيرسون		1	0,907**
	مستوى المعنوية			0,000
	حجم العينة			33
الدرجة الكلية للاستبيان	معامل بيرسون			1
	مستوى المعنوية			
	حجم العينة			33

(**): إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*): إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (99%)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول (07): معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ثم الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة محصورة ما بين القيمتين [0.743-0.940] وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.01)، وهذا ما يعكس الصدق البنائي للاستبيان وعليه كّل محاور الدراسة صالحة للتّحليل بدون حذف.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية وعبارات المحاور

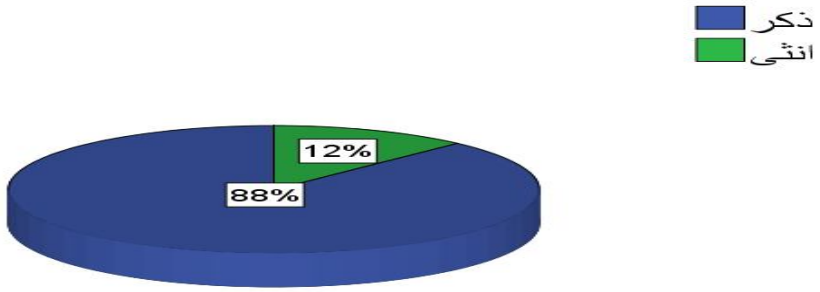
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس

البيانات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	87.9
	أنثى	04	12.1
	المجموع	33	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بناءا على الجدول رقم(08)

يظهر من بيانات الجدول رقم (08): أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (88%)، فيما بلغت نسبة الإناث (12%)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة الذين شملهم الاستبيان غالبيتهم من فئة الذكور.

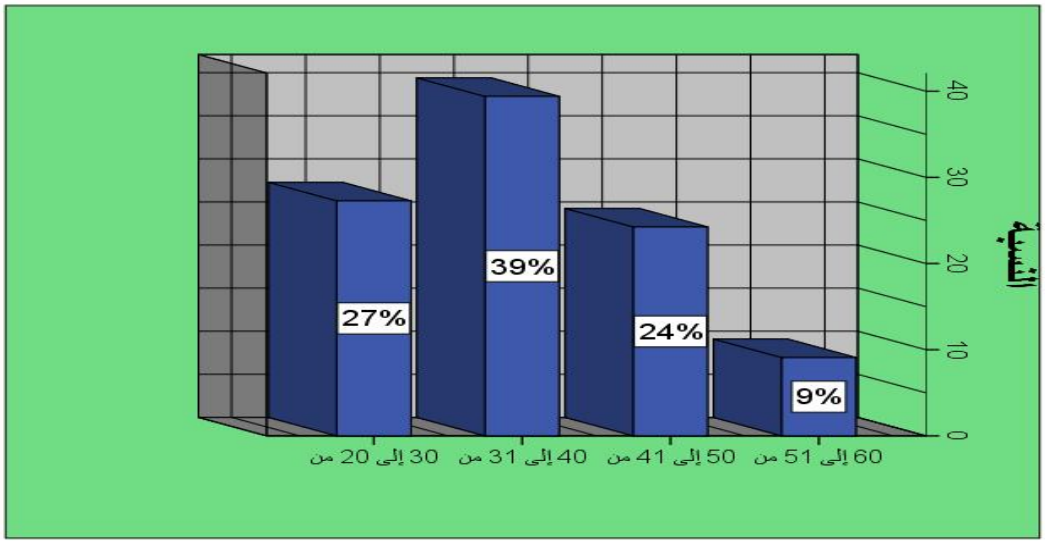
ثانيا: تحليل الموارد البشرية حسب متغير السن

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

البيانات		التكرار	النسبة المئوية
السن	من 20 إلى 30	09	27.3
	من 31 إلى 40 سنة	13	39.4
	من 41 إلى 50 سنة	8	24.2
	من 51 إلى 60	03	9.1
	المجموع	33	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: بالاعتماد على جدول رقم (09)

توضح بيانات الجدول رقم (09) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (39 %) للذين تقع أعمارهم في الفئة [من 30 إلى 41] سنة، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين أعمارهم [20 إلى 30] سنة وبنسبة مئوية بلغت (27%)، تليها فئة [41 إلى 50] سنة بنسبة مئوية قدرت (24%)، أما أدنى نسبة فكانت للفئة العمرية [من 51 إلى 60] سنة بنسبة بلغت (09%)، ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أفراد عينة الدراسة الأكثر استجابة مع الاستبيان هم من فئة الشباب التي تمتاز بالنشاط والحيوية

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيانات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	14	42.4
	جامعي	06	18.2
	دراسات عليا	03	9.1
	دراسات أخرى	10	30.3
	المجموع	33	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(21)توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بناءا على الجدول رقم (10)

توضح بيانات الجدول رقم (10) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (42%) لفئة الثانوي، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل لفئة دراسات الأخرى بنسبة بلغت (30%)، كما بلغت النسبة لفئة الجامعيين (18%)، أما أدنى نسبة فكانت لفئة الدراسات العليا ب(10%) ،وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة نسبتهم (42%) من فئة الثانوي كانوا أكثر استجابة للاستبيان .

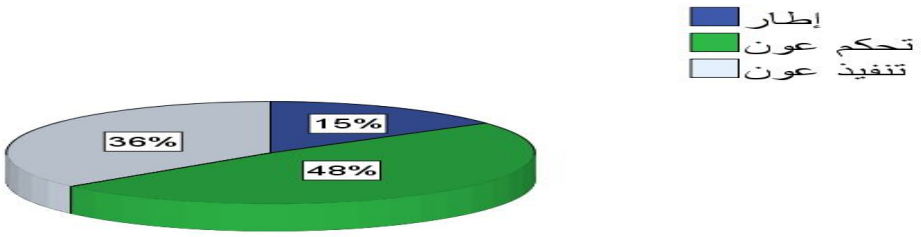
ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

البيانات		التكرارات	النسبة المئوية
المنصب	إطار	05	15.2
	عون تحكم	16	48.5
	عون تنفيذ	12	36.4
	المجموع	33	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (22):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب



المصدر: بناءا على الجدول رقم (11)

توضح بيانات الجدول رقم (11) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المنصب، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (48%) لفئة أعوان التحكم، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل لفئة أعوان التنفيذ بنسبة بلغت (36%)، أما أدنى نسبة فكانت لفئة الإطارات ب(15%) ،وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة نسبتهم (48%) من فئة أعوان التحكم كانوا أكثر استجابة للاستبيان.

ثانيا: تحليل عبارات محور إدارة المعرفة

تحليل نتائج البعد الأول:

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد تشخيص المعرفة، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تشخيص المعرفة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1	تكتسب المؤسسة المعلومات من الانترنت	3,2121	1,05349	محايد
A2	تسعى المؤسسة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية	3,6364	0,96236	موافق
A3	يوجد نظام فعال في تكنولوجيا المعلومات	3,4545	0,86930	موافق
A4	الخبرات و المصادر الداخلية	3,1212	1,02340	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (A4،A2)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.19] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارات رقم (A4،A1) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[2.60-3.39] وهذا ما يدل على أن العبارتين في الاتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة مما يعني أن هناك اختلاف في أراء عينة الدراسة حول العبارة (A4،A1).

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد تشخيص المعرفة.

الجدول رقم (13): درجة الموافقة عن بعد تشخيص المعرفة

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1_4	**تشخيص المعرفة**	3,3561	0,71269	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن بعد تشخيص المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.356) يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات لكارت

الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.712) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن تقييم عبارات بعد تشخيص المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة المحايد.

تحليل نتائج البعد الثاني:

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد توليد المعرفة، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توليد المعرفة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
B1	تخصص المنظمة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	2,9697	1,04537	محايد
B2	يسعى جميع الموظفين إلى البحث عن المعرفة	3,6061	0,82687	موافق
B3	يقوم الأفراد العاملين داخل المنظمة بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف	3,3333	1,16369	محايد
B4	تسمح المنظمة للموظفين فرصة لإكمال الدراسة لتوسيع معارفهم	4,0606	0,60927	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (B2، B4)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.19] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارات رقم (B3،B1) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[2.60-3.39] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة مما يعني أن هناك اختلاف في أراء عينة الدراسة حول العبارات (B3،B1) .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد توليد المعرفة.

الجدول رقم (15): درجة الموافقة عن بعد توليد المعرفة

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
B1_4	توليد المعرفة	3,4924	0,62025	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن بعد تشخيص المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.492) يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.620) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول إن تقييم عبارات بعد توليد المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

تحليل نتائج البعد الثالث:

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد تخزين المعرفة، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم (16): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تخزين المعرفة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
C1	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات	3,5455	0,90453	موافق
C2	تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة في تخزين المعرفة مثل الحاسوب	3,8485	0,75503	موافق
C3	تقوم المؤسسة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين وحفظها في قواعد للمعرفة	3,3333	1,10868	محايد

C4	تقوم المؤسسة بتدوين تجارب و خبرات الموظفين و حفظها في قواعد للمعرفة	2,8182	1,01411	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (C2،C1) ، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.19] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارة رقم (C4،C3) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[2.60- 3.39] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة مما يعني أن هناك اختلاف من وجهة أراء عينة الدراسة حول العبارات (C4،C3).

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد توزيع المعرفة.

الجدول رقم (17): درجة الموافقة عن بعد تخزين المعرفة

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
C1_5	تخزين المعرفة	3,3864	0,48850	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spssا

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن بعد تخزين المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.386) يقع ضمن الفئة [2.60-3.40] التي تشير إلى اتجاه المحايد حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.488) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول إن تقييم عبارات بعد تخزين المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة المحايد.

تحليل نتائج البعد الرابع:

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد توزيع المعرفة، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توزيع المعرفة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
D1	عن طريق فرق العمل	3,6667	0,77728	موافق
D2	الاجتماعات	4,0303	0,68396	موافق
D3	شبكات الحاسوب	3,8788	0,85723	موافق
D4	المطبوعات	3,3939	0,70442	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (D1، D2،D3)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.19] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارة رقم (D4) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[2.60- 3.39] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت منخفضة مما يعني أن هناك حيادية من وجهة أراء عينة الدراسة حول العبارة (D4) .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد توزيع المعرفة.

الجدول رقم (19): درجة الموافقة عن بعد توزيع المعرفة

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
D1_4	توزيع المعرفة	3,7424	0,46555	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن بعد توزيع المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.742) يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت

قيمة الانحراف معياري (0.465) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول إن تقييم عبارات بعد توزيع المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

تحليل نتائج البعد الخامس:

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد تطبيق المعرفة، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تطبيق المعرفة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
E1	عن طريق فرق العمل	3,5758	0,66287	موافق
E2	الاجتماعات	3,3636	1,05529	موافق
E3	شبكات الحاسوب	3,7273	0,83937	موافق
E4	المطبوعات	3,7576	0,93643	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (D1، D2،D3، D4)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40،4.19] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول إن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد توزيع المعرفة.

الجدول رقم (21): درجة الموافقة عن بعد تطبيق المعرفة

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
E1_4	تطبيق المعرفة	3,6061	0,49620	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن بعد تطبيق المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.606) يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت

قيمة الانحراف معياري (0.496) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول إن تقييم عبارات بعد تطبيق المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت تميل لدرجة الموافقة.

بناءا على ما سبق يمكن إظهار التقييم الإجمالي للأبعاد المكونة لمحور عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (22): درجة الموافقة عن محور عمليات إدارة المعرفة

رمز المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1_E4	أبعاد إدارة المعرفة	3,4943	0,42944	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن محور إدارة المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.494) يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.429) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول إن تقييم عبارات محور إدارة المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

بناءا على ما تقدم نستنتج أن محور إدارة المعرفة في المؤسسة حسب وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية توزيع الكهرباء والغاز) جاء موافقا بناءا على مقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة ككل (3.494) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المؤسسة يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو استخدام عمليات إدارة المعرفة، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل المحور الثاني من الاستبانة

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات تتعلق بالقدرات الإبداعية، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور القدرات الإبداعية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
S1	تستثمر المؤسسة بشكل كبير في المعرفة	2,4242	0,75126	غير موافق
S2	تعمل المؤسسة في اكتساب المعارف الجديدة بصفة مستمرة	3,1818	1,07397	محايد
S3	تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير بالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	3,4242	0,96922	موافق
S4	تقوم المؤسسة بتكوين خارجي للموظفين	3,6061	0,70442	موافق
S5	يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءا على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجيا	3,7273	0,91079	موافق
S6	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرات التي تطرأ	3,3939	0,96629	محايد
S7	تتميز خدمات المؤسسة بالتجديد والتطوير المستمرين	3,7879	0,85723	موافق
S8	تطور المؤسسة خدماتها وفق احتياجات زبائنها	4,0000	0,82916	موافق
S9	يساعد الإبداع في حل المشكلات التي	3,0606	1,08799	محايد

	تواجه المؤسسة داخليا وخارجيا			
S10	تشترك إدارة المؤسسة موظفيها في جلسات لتوليد المعرفة و تطويرها	2,4545	0,86930	موافق
S11	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لمواجهة و مواكبة التطورات الراهنة	3,7273	0,71906	موافق
S12	تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد لتحقيق الأهداف	3,3333	1,05079	محايد
S13	العاملون متفاعلون مع أهداف المنظمة وذلك بتعزيز العمليات الإبداعية	3,8788	0,85723	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن العبارات:(S3، S4،S5،S7،S8،S10،S11،S13)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.19] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، في حين حققت العبارة رقم (S2،S6،S9،S12) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[2.60-3.39] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة مما يعني أن هناك اختلاف في أراء عينة الدراسة حول العبارات (S2،S6،S9،S12) ، أما العبارة رقم (S1) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة [1.80-2.59] وهذا مايدل على أن العبارة في الاتجاه الغير موافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت منخفضة مما يعني أن هناك عدم موافقة من وجهة أراء عينة الدراسة حول العبارة (S1).

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي لمحورا لقدرات الإبداعية:

الجدول رقم (24): درجة الموافقة عن محور القدرات الإبداعية

رمز المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
S1_13	القدرات الإبداعية	3,4046	0,45993	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن محور القدرات الإبداعية تحصل على متوسط حسابي قدره (3.404) يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.459) وهذا مايدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول إن تقييم عبارات محور القدرات الإبداعية عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

بناءا على ما تقدم نستنتج أن محور القدرات الإبداعية في المؤسسة حسب وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية توزيع الكهرباء والغاز) جاء موافقا بناءا على مقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة ككل (3.404) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المؤسسة يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو القدرات الإبداعية، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

اختبار التجانس:

قبل القيام باختبار الفرضية الأولى والثانية لابد من التحقق من صحة التوزيع الطبيعي وهو شرط محقق سابقا بالإضافة إلى الشرط الثاني وهو تجانس البيانات باستخدام اختبار (Lvene test) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): نتائج تحقق من تجانس البيانات لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	التباين (F)	مستوى المعنوية
إدارة المعرفة	2.006	0.101
القدرات الإبداعية	0.814	0.667

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين من الجدول رقم (25) نتائج تحقق شرط التجانس لمحاور الدراسة، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية لكل من محور إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية(0.101) و(0.667) على التعاقب وهما أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن تباين المجموعات متساوي،وبالتالي يمكن استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي (ANOVA).

الفرضية الأولى: إدارة المعرفة

(H0:) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور عمليات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	عمليات إدارة المعرفة	
	قيمة التباين (F)	مستوى المعنوية
الجنس	0.202	0.657
السن	2.592	0.077
المستوى التعليمي	1.916	0.155
المنصب	2.476	0.106

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بالمحور إدارة المعرفة،حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية(H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

- **الفرضية الثانية: القدرات الإبداعية**

(H0:) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور القدرات الإبداعية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)حول محور القدرات الإبداعية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور القدرات الإبداعية تبعا للمتغيرات الشخصية.

المتغيرات الشخصية	القدرات الإبداعية	
	قيمة التباين (F)	مستوى المعنوية
الجنس	0.115	0.737
السن	1.582	0.221
المستوى التعليمي	2.561	0.069
المنصب	2.771	0.058

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **Spss**

يظهر الجدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين نتعرف إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمحورالقدرات الإبداعية،حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية(H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور القدرات الإبداعيةتعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

الفرضية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة .

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

كما تفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تشخيص المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تشخيص المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توليد المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توليد المعرفة والقدرات الإبداعية والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تخزين المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

-(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تخزين المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توزيع المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توزيع المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الخامسة:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار ا لفرضية الرئيسية

الجدول رقم(28): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين إدارة المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		إدارة المعرفة
القدرات الإبداعية	قيمة معامل الارتباط	0.743**
	مستوى المعنوية	0,000
	عدد الأفراد	33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول (28) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة يساوي (0.743**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين محور إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة و القدرات الإبداعية ، هذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم(29): نتائج اختبار (بيرسون)حول العلاقة بين تشخيص المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		تشخيص المعرفة
القدرات الإبداعية	قيمة معامل الارتباط	0.677**
	مستوى المعنوية	0,000
	عدد الأفراد	33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (29) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين تشخيص المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة يساوي (0.677**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين بعد تشخيص المعرفة

في المؤسسة محل الدراسة والقدرات الإبداعية، هذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تشخيص المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم(30): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين توليد المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		توليد المعرفة
القدرات الإبداعية	قيمة معامل الارتباط	0.356*
	مستوى المعنوية	0,042
	عدد الأفراد	33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (30) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين توليد المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة يساوي (0.356*) وهي علاقة موجبة وضعيفة نوعا ما، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.042) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة و القدرات الإبداعية ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توليد المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم(31): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين تخزين المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		تخزين المعرفة
القدرات الإبداعية	قيمة معامل الارتباط	0.554**
	مستوى المعنوية	0,000
	عدد الأفراد	33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول (31) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين تخزين المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة يساوي (0.554**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة و القدرات الإبداعية ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تخزين والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.**

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم(32): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين توزيع المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

ارتباط بيرسون		توزيع المعرفة
القدرات الإبداعية	قيمة معامل الارتباط	0.651**
	مستوى المعنوية	0,000
	عدد الأفراد	33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول (32) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين توزيع المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة يساوي (0.651**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة و القدرات الإبداعية ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توزيع المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.**

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم(33): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين تطبيق المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		تطبيق المعرفة
القدرات الإبداعية	قيمة معامل الارتباط	0.437**
	مستوى المعنوية	0,011
	عدد الأفراد	33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **Spss**

من الجدول (33) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة و القدرات الإبداعية في المؤسسة يساوي (0.437*) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.011) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة و القدرات الإبداعية ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق المعرفة والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.**

خلاصة الفصل

من خلال التطرق في هذا الفصل التطبيقي علاقة إدارة المعرفة بالقدرات الإبداعية للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز تم التوصل إلى النتائج التالية:

-إن تطبيق إدارة المعرفة في الوكالة التجارية يضمن توفير المعرفة حول كل من الزبائن سواءا الداخليين أو الخارجيين وأيضا على العمليات التي تقوم عليها المؤسسة .

-تؤثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية في الوكالة التجارية من خلال عمليات إدارة المعرفة ودعائمها .

-تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا واضحا على القدرات الإبداعية للوكالة التجارية .

-من خلال دراسة الإستبانة ومن خلال إجابات أفراد الدراسة، تم التوصل إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز حيث بلغ معدل الارتباط بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية 0.940

الخاتمة

العامة

لقد أضحى العنصر البشري الذي يميز بيئة الأعمال سريعة التغيير لأنه يعتبر كتلة من الطاقات والمعارف، لو انفجرت وسلكت مسلكا صحيحا لاستطاعت أن تغير الكثير لأن الصراع العلمي في الألفية القادمة لن يكون على رأس المال أو المواد الخامة وإنما على العنصر البشري وقدراته الفكرية والإبداعية.

كما يمكن القول أنه أصبح لزاما على المنظمات التحول نحو الأنماط التنظيمية الجديدة المبنية على المعرفة التي تقود نحو الانفتاح والتغيير والتأكيد على الاعتماد على إدارة المعرفة التي أصبحت ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحديثة ولكن لابد من التأكيد على أن فاعلية هذه الإدارة لا تتم إلا من خلال التوجه الإبداعي ومن هذا الأخير فإن إدارة المعرفة تعمل كذلك على تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسات لأنها ليست هدفا في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج. ولهذا ينظر إليها على أنها نتيجة الاستخدام الجيد للموارد أو موارد متعددة حيث يكون لديها القدرة على تطوير المنتجات وتحسينها والاكتشاف وذلك بهدف الوصول إلى أداء أحسن سواء كان في العمليات أو المنتجات ونتيجة لما سبق، يمكن الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها في المقدمة كالأتي:

إن تطور المؤسسات وازدهارها مرتبط بفعالية إدارة المعرفة ونجاعتها في أداء أنشطتها، وهذا يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على التشجيع والعمل على تطبيق الإبداع وتعزيز القدرة الإبداعية في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها والبقاء والاستمرار .

نتائج اختبار الفرضيات يمكن تلخيصها في مايلي:

*الفرضية الأولى: جاءت صحيحة، حيث أنه من خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة هي الإدارة الفعالة والأكثر حيوية في المؤسسة إذ يعول عليها في إنتاج وخلق المعرفة التي تعتبر مصدر للوصول إلى مستوى جيد من الإبداع.

*الفرضية الثانية: صحيحة لأن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل موردا مهما، وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية وإبداعية لتنفيذ وتشجيع أفراد المؤسسة على المساهمة في توليد هذه الأفكار .

*الفرضية الثالثة:صحيحة حيث تم التوصل من خلال الدراسة الاستطلاعية في الفصل الثالث، إلا أنه توجد علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي :

-إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا والغرض الأساسي منها هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف المرجوة.

-إن إدارة المعرفة ضرورية لبقاء المؤسسات والحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا ماجعلها بحاجة إلى الطاقة الإبداعية والحفاظ على قدرات العاملين وتطويرها.

-تسعى المؤسسة إلى استخدام لإدارة المعرفة لأنها تمارسها في مجالاتها كاتخاذ القرارات، واستقطاب الأفكار من العاملين القدامى لتوليد المعرفة.

-يعتبر أفراد المعرفة أهم دعامة لإدارة المعرفة نظرا لكفاءتهم وقدرتهم على الإبداع، فلا يمكن تطبيق إدارة المعرفة من دون عمال يتميزون بمستوى عال من المعرفة والخبرة اللتان تعتبران مصدر القوة والسلطة، أي تحددان مكانة العامل في مؤسسة المعرفة.

-توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والقدرة الإبداعية للمؤسسة، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للمؤسسات إلى جانب التغيير الحاصل في بيئة الأعمال والعولمة وتحدي هذه الأخيرة ولدت الحاجة للإبداع لترجمة المعرفة إلى معرفة جديدة.

-من خلال الدراسة الإستبيانية ومن خلال إجابات أفراد عينات الدراسة، تم التوصل إلى وجود علاقة قوية طردية بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية لوكالة سونلغاز، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية 0.940

الاقتراحات والتوصيات:

-ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين القدرات الإبداعية للمؤسسة، إذ سيحقق لها العديد من الفوائد من أهمها:زيادة قدرتها على التكيف مع مايحدث في محيطها من تغيرات، زيادة قدرتها على الإبداع.

-العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم المعرفة.

-ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة.

-يجب على مؤسسة سونلغاز المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة.

-يجب أن تعي مؤسسة سونلغاز المعرفة المتاحة لديها وتحاول خلق وتوليد المعرفة التي تحتاج إليها اعتمادا على عمليات إدارة المعرفة.

– ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه المركزي وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المؤسسة ككل.

–استخدام أسلوب التحفيز بما يقود العاملين إلى العمل في فضاء إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية على المستوى الفردي والجماعي.

– يتوجب على إدارة المؤسسة اليوم أن تراعي الدور الهام ليس فقط للمعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المؤسسة، بل يجب عليها أيضا أن تراعي ولا تهمل الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالمعرفة الضمنية لأفراد المؤسسة وما لها من أهمية ودور فعال لتقرير مصير المؤسسة وبقاءها وديمومتها.

أفاق الدراسة

إن موضوع إدارة المعرفة يعتبر موضوعا واسعا وهذه الدراسة لم تتناول إلا جزءا منه لذا لاتزال جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع للدراسة نذكر منها:

*دور إدارة المعرفة في تغيير سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

*واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

*دور توليد المعرفة في تحقيق الإبداع.

قائمة

المراجع

قائمة الكتب:

1-الكبيسي عامر الخيضر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.

2-البيلاوي حسن، وسلامة حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.

3-أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.

4-إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة «الممارسات والمفاهيم الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

5-جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2010.

6-حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

7-خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة «التحديات والتقنيات والحلول الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

8-زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

9-سارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر-المملكة العربية السعودية-2006.

10-سليم إبراهيم، الحسينة نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن2002.

11-سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

12-سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة «المفاهيم، لنظم، التقنيات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

13-سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

14-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

-عادل حرحوش، رأس المال الفكري «طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه «، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

15-عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

16-عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، حلب سوريا، 2013.

17-عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2008.

18-عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

19-عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

20-علي السلمي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2004.

21-علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة «إدارة معرفة الزبون «، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن2009.

22-عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان2013.

23-غسان قاسم داود اللامي وآخرون، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال «الاستخدامات والتطبيقات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

24-محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

25-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

26-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

27-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة «المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

28-نعيم إبراهيم الظاهر إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

29-هايل السرور نادية، مدخل إلى تربية المتميزين أو الموهوبين، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.

30-هيثم علي حجازي، وظائف المنظمات، مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى؟، الأهلية للنشر والتوزيع، 2008.

أطروحات الدكتوراه

1-صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة2015.

2-عبد الهادي الفيحان المعموري إيثار، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999.

الرسائل والمذكرات

1-العيداني نجوة، دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، 2014.

2-بوربالة أحمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

3-بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المنثوري، قسنطينة الجزائر، 2012.

4-بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية بالمدية، 2008.

5-بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند، البويرة، 2013.

6-حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند، البويرة، 2013.

7-حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير جامعة بسكرة، 2014.

8-سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية بجامعة الأزهر، غزة، 2011.

9-صويلح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

10-عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

11-علام علي يوسف، دور العوامل الداعمة لتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2014.

12-عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2011.

13-لقبيشي نرجس، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

14-مريم فرحي، نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسه، 2016.

15-مناد لطفي، حمحامي فاطمة الزهراء نسرين، العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والإبداع المنظمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2016.

16-نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

17-يسرى رسمي عبد العزيز، تطور مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

المجلات

1-أثير حسو إسحاق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك المزايا التنافسية، دراسة استطلاعية لأراء مدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، جلة البحوث المستقبليةالمجلد40، العدد01، العراق2013.

2-المعاضدي معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد105، العراق، 2011.

3-انتظار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تقرير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد، العلوم الاقتصادية، العدد11، العراق، 2005.

4-بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لأراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد10، 2011.

5-حمزاوي الشريف، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز «إطار نظري وفرضيات بحثية مجلة التواصل، العدد24جوان 2009.

6-خيري علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن مجلة التنمية الرافدين، مجلد33، العدد102، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011.

7-داود جمال سليمان، المعرفة العربية والتنمية، مجلة الرابطة، الأمانة الرابطة، المؤسسات العربية للتعليم العالي، عمان الأردن2004.

8-طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسة العامة الخدماتية، مجلة الإدارة العامة، مجلد46، العدد02، ماي 2006.

9-عباس مزعل مشرف، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظم، مجلة الأداة الكوفة، العدد06، العراق2008.

10-عبد اللطيف مصطفى، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4ديسمبر2013.

11-عبد المنعم أسامة، المطارنة عبد الوهاب، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06ديسمبر2009.

12-عكاشة محمود فتحي، تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد02، 2011.

13-غازي ساعاتي عبد الإله سيف الدين، تركي أمين ساكر، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، العدد10، الجزائر، 2012.

14-غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد6، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.

15-نعيمة حسن زروقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد09، العدد02، الرياض، 2004.

الملتقيات

1-أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة13 /14ديسمبر2011.

2-بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء مؤسسات الصحة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة 13/12ماي2010.

3-بركاني سمير، بن حميدة هشام، اليقظة التكنولوجية محرك الإبداع التكنولوجي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19/18ماي 2011.

4-بالخيضر نصيرة، بن حليمة هوارية، الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف، 8-11نوفمبر2010.

4-بن ساهل وسيلة، خلف منى، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجحة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقة الجامعة، جامعة عباس لغرور، 2012.

5-جحيق عبد المالك، عبيدات سارة، تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21فيفري 2012.

6-حمزاوي شريف، بالكبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 12/12 .2010.

7-داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة شلف2007.

8-سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13/12نوفمبر2009.

9-شريفي مسعودة، دلي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 11/10نوفمبر2009.

10-طرفاني عتيقة، المقومات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية المعرفة في المنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، الممارسات والتحديات، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18/17أفريل2013.

11-عباس نجمة، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير والمنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماي2011.

12-عبد الله علي، بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13/12ماي 2010.

13-عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 18/17أفريل2006.

14-عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء، الملتقى الدولي الرابع حول 'دارة المعرفة في جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28أفريل2008.

15-عرابة الحاج تمجغدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، نوفمبر2009.

16-قرين علي، هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر2005.

17-قميحة فيصل، زموري كمال، بعض الأعمال الابتكارية على الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19/18ماي2011.

18-قويدري لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف28/27نوفمبر2007.

19-منصوري رقية، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماي2011.

المؤتمرات

1-إيمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة السعودية، 2009.

2-جمعة درويش مروان، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26/ 27أفريل 2006.

3-سلوى أمين السمراني، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أفريل2004.

4-صفاء أحمد العاني، دور إدارة المعرفة في تعزيز المدقق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 26-28أفريل2004.

5-عامر أبو علي، دور أنظمة المعلومات في نقل المعرفة، المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان اللبنانية، 15-17ديسمبر2012.

6-عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع"إدارة المعرفة في العالم العربي"جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28أفريل2009.

7-مبارك بوعيشة ليليا بن منصور إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول العولمة الإدارية في عصر المعرفة، كلية إدارة المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، ليبيا، 17/16ديسمبر2012.

8-محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية"المفهوم والأساليب والاستراتيجيات"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا الأردنية، 16/15مارس2005.

9-مطلك الدوري زكريا، العزاوي بشرى هاشم محمد، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28أفريل2004.

10-وليد إسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28أفريل 2004.

11-يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي حول إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية

1-Awad EM e Ghazari H M(2004)Knowledge management prentice Hall newjersey.

2 -Marquardt ، Michael J2002) ,Building the Leading organization,USA ,Davis-Black,publishing company.

3-Piero evangliatra,P,esposito,E,lauro,vand raffa, ''the a doption of know ledge management in small firms, electronic journal of knouledge management volume 8 issue 1,2010.

4-Rahmani Z,ali mosawi S ,(2011),Enhancing the innovation capability in the organization :A conceptual framework,2end international conference on on education and managent technology,IPEDRvol.13,lacsit press,Singapore.

4- Wiig Karli Know Ledge Management :the central Management focus for intelligent Acting Organization,USA, Schema press,1994

المواقع الإلكترونية

http://samehar.wordpress.com

قائمة

الملاحق

ملحق 01

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المستوى:الثانية ماستر

قسم:علوم التسيير

التخصص:إدارة أعمال

استبيان خاص بالموظفين

في إطار إعداد مذكرة ماستر إدارة أعمال حول موضوع دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسة،مؤسستكم المتميزة والرائدة في ميدان الكهرباء والغاز وهذا بصدد الدراسة الميدانية لهذا نرجو من سيادتكم المحترمة إفادتنا بالمعلومات اللازمة ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات محفوظة وتستخدم في المجال العلمي فقط.

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر لتعاونكم معنا مسبقا

السنة الجامعية2018/2017

دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسة

أسئلة الاستمارة

أ)–المحور الأول البيانات الشخصية للعاملين في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بولاية المدية،الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء و الغاز بني سليمان ولاية المدية

1) –الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2)–السن:

[30 — 20] ☐

[31 — 40] ☐

[41 — 50] ☐

[51 — 60] ☐

3)–المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ دراسات أخرى ☐

5)–المنصب:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني:إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	أ/تشخيص المعرفة					
01	تكتسب المؤسسة المعلومات من الانترنت					
02	تسعى المؤسسة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية					
03	يوجد نظام فعال في تكنولوجيا المعلومات					
04	الخبرات و المصادر الداخلية					
	ب/توليد المعرفة					
01	تخصص المنظمة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة					
02	يسعى جميع الموظفين إلى البحث عن المعرفة					
03	يقوم الأفراد العاملين داخل المنظمة بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف					
04	تسمح المنظمة للموظفين فرصة لإكمال الدراسة لتوسيع معارفهم					
	ت/تخزين المعرفة					
01	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات					
02	تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة					

	في تخزين المعرفة مثل الحاسوب					
03	تقوم المؤسسة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين وحفظها في قواعد للمعرفة					
04	تقوم المؤسسة بتدوين تجارب و خبرات الموظفين و حفظها فيقواعد للمعرفة					
	ث/توزيع المعرفة					
01	عن طريق فرق العمل					
02	الاجتماعات					
03	شبكات الحاسوب					
04	المطبوعات					
	ج/تطبيق المعرفة					
01	عن طريق فرق العمل					
02	الاجتماعات					
03	شبكات الحاسوب					
04	المطبوعات					

المحور الثالث:تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسة

الرقم	**العبارة**	**درجة الموافقة**				
		موافق بقوة	**موافق**	**محايد**	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**
	1/القدرة الإستعابية					
01	تستثمر المؤسسة بشكل كبير في المعرفة					
02	تعمل المؤسسة في اكتساب المعارف الجديدة بصفة مستمرة					
03	تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير					

	بالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي					
04	تقوم المؤسسة بتكوين خارجي للموظفين					
	2/القدرة على التكيف					
01	يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءا على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجيا					
02	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرات التي تطرأ					
03	تتميز خدمات المؤسسة بالتجديد والتطوير المستمرين					
04	تطور المؤسسة خدماتها وفق احتياجات زبائنها					
	3/القدرة على التفكير					
01	يساعد الإبداع في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة داخليا وخارجيا					
02	تشترك إدارة المؤسسة موظفيها في جلسات لتوليد المعرفة و تطويرها					
03	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لمواجهة و مواكبة التطورات الراهنة					
04	تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد لتحقيق الأهداف					
05	العاملون متفاعلون مع أهداف المنظمة وذلك بتعزيز العمليات الإبداعية					

ملحق 02:

1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إدارة المعرفة	,098	33	,200*	,970	33	,491
القدرات الإبداعية	,128	33	,190	,943	33	,083
الدرجة الكلية للإستبيان	,133	33	,147	,963	33	,317
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2-جداول الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

- جدول معامل الثبات لمحور إدارة المعرفة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	20

- جدول معامل الثبات لمحور القدرات الإبداعية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	13

- جدول معامل الثبات للدرجة الكلية للإستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	33

3-جدول : الاتساق البنائي لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية للإستبيان:

Corrélations				
		المعرفة إدارة	القدرات الإبداعية	الكلية الدرجة للإستبيان
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,743**	,940**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	33	33	33
القدرات الإبداعية	Corrélation de Pearson	,743**	1	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	33	33	33
الدرجة الكلية للإستبيان	Corrélation de Pearson	,940**	,907**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	33	33	33
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

4-تحليل البينات الشخصية:

- الجنس:

الجنس حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	87,9	87,9	87,9
	انثى	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

- السن:

السن مستوى حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30	9	27,3	27,3	27,3
	من 31 إلى 40	13	39,4	39,4	66,7
	من 41 إلى 50	8	24,2	24,2	90,9
	من 51 إلى 60	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

- المستوى التعليمي:

التعليمي المستوى حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	14	42,4	42,4	42,4
	جامعي	6	18,2	18,2	60,6
	دراسات عليا	3	9,1	9,1	69,7
	دراسات أخرى	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

- المنصب:

المنصب حسب البشرية الموارد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	5	15,2	15,2	15,2
	عون تحكم	16	48,5	48,5	63,6
	عون تنفيذ	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

5-المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور إدارة المعرفة وأبعادها :

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
A1	33	0	3,2121	1,05349
A2	33	0	3,6364	,96236
A3	33	0	3,4545	,86930
A4	33	0	3,1212	1,02340
تشخيص المعرفة	33	0	3,3561	,71269
B1	33	0	2,9697	1,04537
B2	33	0	3,6061	,82687
B3	33	0	3,3333	1,16369
B4	33	0	4,0606	,60927
توليد المعرفة	33	0	3,4924	,62025
C1	33	0	3,5455	,90453
C2	33	0	3,8485	,75503
C3	33	0	3,3333	1,10868
C4	33	0	2,8182	1,01411
تخزين المعرفة	33	0	3,3864	,48850
D1	33	0	3,6667	,77728
D2	33	0	4,0303	,68396

D3	33	0	3,8788	,85723
D4	33	0	3,3939	,70442
توزيع المعرفة	33	0	3,7424	,46555
E1	33	0	3,5758	,66287
E2	33	0	3,3636	1,05529
E3	33	0	3,7273	,83937
E4	33	0	3,7576	,93643
تطبيق المعرفة	33	0	3,6061	,49620
إدارة المعرفة	33	0	3,4943	,42944

- القدرات الإبداعية:

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
S1	33	0	2,4242	,75126
S2	33	0	3,1818	1,07397
S3	33	0	3,4242	,96922
S4	33	0	3,6061	,70442
S5	33	0	3,7273	,91079
S6	33	0	3,3939	,96629
S7	33	0	3,7879	,85723
S8	33	0	4,0000	,82916
S9	33	0	3,0606	1,08799
S10	33	0	2,4545	,86930
S11	33	0	3,7273	,71906
S12	33	0	3,3333	1,05079
S13	33	0	3,8788	,85723
تعزيز القدرات الإبداعية	33	0	3,4046	,45993

6- اختبار تجانس البينات:

- محور: إدارة المعرفة

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante إدارة المعرفة			
F	ddl1	ddl2	Signification
2,006	19	13	,101
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + المنصب + المستوى التعليمي+ العمر + الجنس			

- محور: القدرات الإبداعية

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante القدرات الإبداعية			
F	ddl1	ddl2	Signification
,814	19	13	,667
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + المنصب + المستوى التعليمي + العمر + الجنس			

7-اختبار الفرضية الأولى (إدارة المعرفة)

- جدول أنوفا (Anova) ثنائي:

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: إدارة المعرفة					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	2,271[a]	9	,252	1,599	,174
Constante	105,398	1	105,398	667,771	,000
الجنس	,032	1	,032	,202	,657
العمر	1,227	3	,409	2,592	,077
المستوى التعليمي	,907	3	,302	1,916	,155
المنصب	,782	2	,391	2,476	,106

Erreur	3,630	23	,158		
Total	408,840	33			
Total corrigé	5,901	32			
a. R-deux = ,385 (R-deux ajusté = ,144)					

8-اختبار الفرضية الثانية (القدرات الإبداعية):

- جدول أنوفا (Anova) ثنائي:

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante القدرات الإبداعية					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	2,736[a]	9	,304	1,733	,138
Constante	99,729	1	99,729	568,675	,000
الجنس	,020	1	,020	,115	,737
العمر	,832	3	,277	1,582	,221
المستوى التعليمي	1,663	3	,554	2,561	,069
المنصب	1,463	2	,732	2,771	,058
Erreur	4,034	23	,175		
Total	384,805	33			
Total corrigé	6,769	32			
a. R-deux = ,404 (R-deux ajusté = ,171)					

9-اختيار الفرضية الثالثة (العلاقة بين محور إدارة المعرفة بأبعادها ومحور القدرات الإبداعية باستخدام اختبار (بيرسون)

Corrélations								
		إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	القدرات الإبداعية
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,789**	,751**	,737**	,708**	,596**	,743**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33
تشخيص المعرفة	Corrélation de Pearson	,789**	1	,382*	,524**	,320	,475**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000		,028	,002	,069	,005	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,751**	,382*	1	,332	,507**	,504**	,356*
	Sig. (bilatérale)	,000	,028		,059	,003	,003	,042
	N	33	33	33	33	33	33	33
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	,737**	,524**	,332	1	,425*	,333	,554**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,059		,014	,058	,001
	N	33	33	33	33	33	33	33
توزيع المعرفة	Corrélation de Pearson	,708**	,320	,507**	,425*	1	,452**	,651**
	Sig. (bilatérale)	,000	,069	,003	,014		,008	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,596**	,475**	,504**	,333	,452**	1	,437*
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,003	,058	,008		,011
	N	33	33	33	33	33	33	33
القدرات	Corrélation de Pearson	,743**	,677**	,356*	,554**	,651**	,437*	1

الإبداعية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,042	,001	,000	,011	
	N	33	33	33	33	33	33	33
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								