جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع

دراسة حالة مؤسسة نفطال_فرع المدية_

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبتين:

- تركمان سارة .
- بن زيان شيماء.

تحت إشراف الأستاذة:

_د. زعاف نصيرة.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صحراوي جميلة	أستاذة محاضرة _أ_	رئيسا
زعاف نصيرة	أستاذة محاضرة _أ_	مشرفا
جعفري جمال	أستاذ محاضر _ب_	مناقشا

السنة الجامعية2022_2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه الذي أعاننا على إتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين ساعدونا على إتمام هذا البحث بشكل عام ونخص بالذكر منهم كل من:

الاستاذة زعاف نصيرة على قبولها الإشراف على هذه المذكرة.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل.

إلى كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

إهداء

الى من احترق كالشمعة لينيرا لي طريق العلم ومسالك الأخلاق، الى من أمرنا الله بالإحسان إليهما:

الى من دقات قلبه تشعرني بالأمان الى أعز وأغلى وأطيب ما أملك الى رمز العطاء والتضحية الى من رباني على الفضيلة والأخلاق الى من سعى وشقي لأنعم بالراحة ومن بذل أقصى ما في وسعه ليوصلني إلى هذا الطريق وأنار لي دربي بالأمل والتفاؤل أبي الغالي اطال الله في عمرك.

الى من انارت في قلبي حب العلم، الى من الجنة تحت أقدامها، الى نبع الحنان وبحر الحب إلى من تقف الكلمات عنداها عاجزة عن التعبير، الى من وقفت بجانبي حتى أكمل دراستي ومن كان لها الفضل في تحقيق الحلم أمي الغالية أطال الله في عمرك.

إلى من هي أقرب إلى روحي إلى من شاركتني حلوة الحياة ومرها أختي الغالية دمتي لي شيئا جميلا لا ينتهي ولا يغيب إلى من جمعتني بهم الأقدار باسم الصداقة يسرى ،شيماء.

إلى سندي في الحياة وبهجة قلبي أخي محمد وفقك الله في شهادة البكالوريا.

إلى أغلى هدية في الوجود أخي هشام وفقك الله في شهادة التعليم المتوسط.

إلى سر بهجتي وسعادتي الكتاكيت عبد المالك وتسنيم.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ،الى كل من ربا في نجاحي فخرا له.



سارة



إهداء

اهدي ثمرة جهدي وعملي إلى معنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة إلى أغلى ما أملك إلى من دعمتني وكانت سر نجاحي إلى أمي الحبيبة.

إلى من تكبد عناء الحياة وكان ورائي في كل صغيرة وكبيرة أبي الحبيب.

إلى إخوتي رفيق وحمزة أتمنى لهم النجاح في حياتهم.

إلى زوجة أخي وخالاتي وأولادهم.

إلى صديقتي وزميلاتي "سارة" تقاسمت معي هذا العمل.

إلى ابنت خالتي "روميساء" أتمنى لها النجاح في شهادة البكالوريا.

إلى كتكوت العائلة "عبد الرحمن"



شيماء

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع وهذا من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسة نفطال، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره مناسب لموضوع الدراسة، وصممنا استبيان ووزعناه على عينة الدراسة المتمثلة في 35 موظف من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتحليلها، وقد تم معالجة المعلومات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والابداع عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية المشاركة بالمعرفة والإبداع عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية خزن المعرفة والابداع عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة والابداع عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع.

Abstract:

This study aims to explore the role of knowledge management in fostering creativity through the application of the study to Naftal Corporation. We employed a descriptive-analytical approach, considering it suitable for the research topic. We designed a questionnaire and distributed it to a sample of 35 employees to gather and analyze the necessary information for the study. The collected data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), and we obtained several results, the most significant of which are as follows:

- ✓ There is no statistically significant effect between knowledge generation and creativity at a significance level of (≤0.05).
- ✓ There is no statistically significant effect between knowledge sharing and creativity at a significance level of (≤0.05).
- ✓ There is no statistically significant effect between knowledge storage and creativity at a significance level of (≤0.05).
- ✓ There is no statistically significant effect between knowledge application and creativity at a significance level of (≤0.05).

Key words: Knowledge, Knowledge Managemen ,Creativity

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر والعرفان	
الإهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
مقدمة عامة	**أ_ذ**
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
تمهيد	02
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة	03
المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة	03
المطلب الثاني: مفهوم المعرفة وخصائصها	05
المطلب الثالث: أهمية وأنواع المعرفة	10
المطلب الرابع: مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة فيها	15
المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة	18
المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة	18

فهرس المحتويات

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	21
المطلب الثالث: عناصر ومكونات إدارة المعرفة	24
المطلب الرابع: أبعاد ومبادئ إدارة المعرفة	28
المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة	32
المطلب الأول: عمليات ونماذج إدارة المعرفة	32.
المطلب الثاني: أنشطة ومجالات إدارة المعرفة	43
المطلب الثالث: متطلبات ووظائف إدارة المعرفة	45
المطلب الرابع: عوامل النجاح ومعوقات إدارة المعرفة	47
خلاصة	49
الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع وعلاقته بإدارة المعرفة	
تمهيد	51
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع	52
المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه	52
المطلب الثاني: أهمية ومراحل الإبداع	55
المطلب الثالث: أنواع ومستويات الإبداع	60
المطلب الرابع: مصادر ومجالات تطبيق الإبداع	64
المبحث الثاني: أساسيات الإبداع	66
المطلب الأول: مكونات ومبادئ الإبداع	66

فهرس المحتويات

المطلب الثاني: عناصر ومقاييس الإبداع	69
المطلب الثالث: نظريات وإستراتيجيات الإبداع	71
المطلب الرابع: تنمية ومعوقات الإبداع	75
المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع	79
المطلب الأول: علاقة المعرفة بالإبداع	79
المطلب الثاني: إدارة المعرفة والإبداع	81
المطلب الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالإبداع	83
خلاصة	85
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع بمؤسسة نفطال "المدية"	
تمهيد	87
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال.	88
المطلب الأول: تعريف بمؤسسة نفطال ومهامها.	88
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	90
المطلب الثالث: الإمكانيات البشرية والمادية للمؤسسة.	93
المطلب الرابع: زبائن ومنتجات المؤسسة.	94
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية	96
المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة.	96

فهرس المحتويات

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	90
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	103
خلاصة الفصل	120
خاتمة	122
قائمة المراجع	126
الملاحق	135

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مقارنة بين المعرفة الصريحة والضمنية	13
(2-1)	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	34
(1-3)	عدد العمال الدائمين والمتعاقدين لمؤسسة نفطال	93
(2-3)	مقياس ليكارت الخماسي	98
(3-3)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في المؤسسة	99
(4-3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	100
(5-3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإبداع مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	101
(6-3)	يوضح مدى اتساق كل متغير مع الدرجة الكلية للاستبيان	102
(7-3)	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	102
(8-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	103
(9-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	104
(10-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	105
(11-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صنف المهني	107
(12-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية	108

(13-3)	ترتيب العبارات حسب أهميتها في الحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسطة في المحور	110
(14-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول "إدارة المعرفة"	110
(15-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني "الإبداع"	113
(16-3)	اختبار الفرضيات الفرعية	117
(17-3)	اختبار الفرضية الرئيسية	119

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة	24
(2-1)	مكونات إدارة المعرفة	26
(3-1)	عمليات إدارة المعرفة	38
(4-1)	نموذج موئل لإدارة المعرفة	39
(5-1)	نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون	41
(6-1)	سلسلة القيم المعرفية	43
(1-2)	مراحل عملية الإبداع	59
(2-2)	مكونات الإبداع	67
(3-2)	معوقات الإبداع	79
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	90
(2-3)	تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	104
(3-3)	تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير السن	105
(4-3)	تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	106
(5-3)	تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير الصنف المهني	107
(6-3)	تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية	109

مقدمة عامة

مقدمة:

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأرض والمباني والمعدات واليد العاملة، وبدخول عصر التكنولوجيا أصبحت المعرفة أهم عوامل الإنتاج وأهم مؤثر في نجاح المؤسسة، وبذلك تغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وظهرت مفاهيم جديدة ألا وهي "المعرفة" التي قال عنها بيتر دراكر أنها قوة.

حيث تعتبر المعرفة ثروة يجب على كل منظمة تفعيلها لأنها من أهم عناصر القوة في عالم الأعمال ويعتمد نجاح أي منظمة حول قدرتها على استغلال المعرفة وتطويريها وخلق معارف جديدة واستثمارها بما يولد الإبداع والابتكار لتلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف.

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في الأعمال وتعاظم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد على الموجودات الفكرية والأصول المعرفية واستثمارها بما يعزز الإبداع المستمر. حيث أن الإبداع الجيد بات يشكل هاجسا لدى العديد من المنظمات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الإبداع فكل شيء يقوم على المعرفة، كما أن إدارة المعرفة تتبنى فكرة الإبداع والابتكار عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية.

1. طرح الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في مؤسسة نفطال؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما لمقصود بإدارة المعرفة؟

- ✓ ما لمقصود بالإبداع؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة والإبداع؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعرفة والإبداع؟

2. فرضيات الدراسة:

كإجابة مؤقتة على الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يقصد بإدارة المعرفة عملية تحديد، انشاء، استيعاب وتطبيق المعرفة التنظيمية لاستغلال فرص جديدة .
- ✓ يقصد بالإبداع هو الإتيان بفكرة جديدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة والإبداع.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة والإبداع.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- ✓ تنبع أهمية البحث في كون أن المعرفة أصبحت تمثل المصدر الأساسي للإبداع.
- ✓ إن كل ما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة والإبداع يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة تستحق البحث.
- ✓ دور إدارة المعرفة والإبداع في تحقيق أهداف المنظمات.

4. أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على المعرفة وإدارة المعرفة وكيفية تطبيقها.
- ✓ التعرف على عمليات إدارة المعرفة
- ✓ التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالإبداع.
- ✓ التعرف على عناصر الإبداع.

- ✓ التوصل إلى نتائج تعكس العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في مؤسسة نفطال.

5. **أسباب اختيار الموضوع:**

- ✓ ميول شخصي لدراسة الموضوع.
- ✓ معرفة مدى اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة والإبداع.
- ✓ إثراء الجانب النظري المتعلق بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة".
- ✓ الموضوع يتلاءم مع تخصصنا إدارة الأعمال.

6. **منهج الدراسة:** بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية اعتمدنا على:

- ✓ المنهج الوصفي التحليلي من أجل إبراز الإطار النظري لإدارة المعرفة والإبداع.
- ✓ أما الجانب التطبيقي فقد استعملنا أسلوب دراسة حالة، بغية التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في مؤسسة نفطال، من خلال استخدام أداة الاستبيان للوصول إلى نتائج وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

7. **حدود الدراسة:**

- ✓ **الحدود الموضوعية:** يستهدف البحث بشكل أساسي معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع، أي أن المتغير المستقل هو" إدارة المعرفة"، والمتغير التابع هو " الإبداع".
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال فرع المدية.
- ✓ **الحدود الزمانية:** وذلك من الفترة الممتدة من فيفري إلى جوان.

8. **صعوبات الدراسة:**

- ✓ صعوبة اختيار مؤسسة من أجل الدراسة.
- ✓ واجهنا صعوبة في تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لقلة معارفنا السابقة المتعلقة بهذا البرنامج.

9. الدراسات السابقة:

أ) دراسات لها علاقة بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة"

✓ دراسة وردة بن حيزية، دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال 2017/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في مؤسسة بريد الجزائر ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ولقد توصلت إلى نتائج التالية:

- هناك ارتباط موجب معنوي بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري؛
- نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية التغير في أساليب وطرق التحفيزية لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة؛
- لا توجد علاقة بين تشخيص وتخزين واكتساب المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في مؤسسة بريد الجزائر؛
- هناك علاقة بين عملية توليد وتوزيع المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في مؤسسة بريد الجزائر؛

✓ دراسة مهشي مريم، واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، علوم التسيير، 2020/2019.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع تطبيق ادارة المعرفة في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ومن خلال معرفة مدى توفر متطلبات ادارة المعرفة، ومدى تنفيذ عملياتها الجوهرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- هناك علاقة طردية قوية بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة ومستوى تنفيذ عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- لاتقوم المؤسسات محل الدراسة بعمليات اكتساب وتوليد المعرفة فهي لا تهتم بتحويل المعرفة الضمنية لعمالها إلى معرفة صريحة يمكن ان تستفيد منها المؤسسة.

ب) دراسات متعلقة بالمتغير التابع "الإبداع"

- ✓ دراسة "العربي وبومعزة"، بعنوان مساهمة الإبداع في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية،2022/2021. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية.
- ✓ دراسة عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير إدارة أعمال، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة لصناعة في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة عند مستوى دلالة 0,05.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة عند مستوى دلالة0,05.
- هناك ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين.

ج) دراسات متعلقة بالمتغيرين

✓ دراسة الدرديري أحمد إسماعيل مدني، مقال بعنوان دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي،2017. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي وبقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة طردية وتكاملية بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي؛
- تساهم إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصة السوقية ورضا العملاء؛
- لقد أصبح الإبداع التنظيمي هدفا تسعى المنظمات اليوم إلى الوصول إليه، وأصبح الانتقال إلى إدارة المعرفة ضرورة حتمية فرضتها ظروف المنافسة الشديدة.

✓ دراسة "بقادر وزناني" تحت عنوان إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية جامعة ادرار الجزائر–دراية–، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، 2021/2020. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية المعرفة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات ودورها في تفعيل وتحفيز الإبداع التنظيمي بالجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

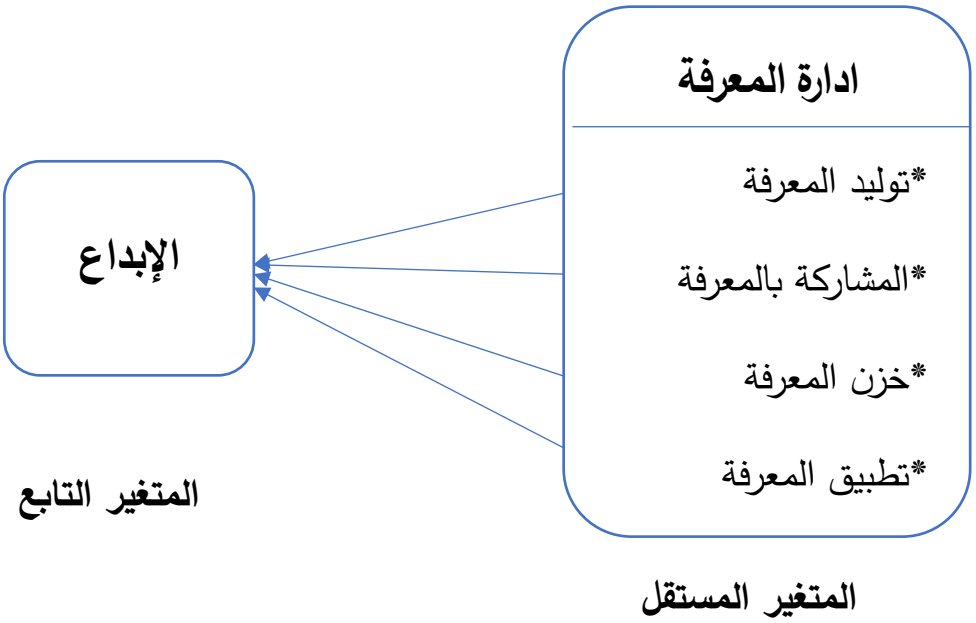
- أظهرت الدراسة أن العوامل المعيقة للإبداع تتمثل في عدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد؛
- يوجد تطبيق فعلي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بجامعة أدرار لكن بصورة محدودة ومتوسطة؛
- كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة التنظيمية لأن الإبداع التنظيمي يعتمد على الإدارة الناجحة للمعرفة.

❖ **ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في مؤسسة نفطال–المدية– ويمكن إبراز أهم النقاط التي تميز دراستنا عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- **من ناحية متغيرات الدراسة:** في دراستنا تم اختيار إدارة المعرفة كمتغير مستقل، والإبداع كمتغير تابع، أما الدراسات السابقة اختلفت مع دراستنا من حيث هذين المتغيرين، فمعظم الدراسات اختارت متغيرات اخرى: رأس المال الفكري، جودة الخدمات، التمكين.
- **من حيث المؤسسة:** تم اختيار مؤسسة نفطال في دراستنا أما في دراسات السابقة تم اختيار مؤسسات أخرى كالبريد الجزائري، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وغيرها من المؤسسات الإقتصادية.
- **من الناحية الزمانية:** تمت دراستنا خلال السنة الجامعية الحالية 2022–20223 أما باقي الدراسات تمت في السنوات السابقة قبل دراستنا.

10. **نموذج الدراسة:**



11. **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما هو مبين كالآتي:

- ✓ الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة والذي يتضمن ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول مدخل مفاهيمي للمعرفة، أما المبحث الثاني فسنتطرق إلى مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث والأخير فسيتضمن أساسيات إدارة المعرفة.
- ✓ الفصل الثاني: كان تحت عنوان الإطار النظري للإبداع وعلاقته بإدارة المعرفة وهو كذلك يشمل على ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول إلى مدخل مفاهيمي للإبداع، بينما المبحث الثاني أشرنا فيه إلى أساسيات الإبداع، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى علاقة إدارة المعرفة بالإبداع.

- ✓ الفصل الثالث: هذا الفصل خصصناه لدراسة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع بمؤسسة نفطال _فرع المدية_ حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، شمل المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة نفطال، كما خصص المبحث الثاني للدراسة الميدانية.

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

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

الاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها يعد قديما لكنه يتجدد ويتعمق بتعقد الحياة وتطور أساليب التعليم، بفعل التحولات الكبرى التي شهدها الاقتصاد العالمي، وكذلك تنامي دور المعلومات والمعرفة وهذه الأخيرة أصبحت مورد بالغ الأهمية في ظل اقتصاد المعرفة، وتعد إدارة المعرفة احدى فروع علم الإدارة، وتركز إدارة المعرفة على المعرفة كأحد المصادر المهمة التي ينبغي الاستفادة منها لإيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وتضمن إدارة المعرفة للمنظمات توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة على اتخاذ القرارات وتشجيع الابداع، وعليه تعتبر إدارة المعرفة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى الى تحقيق أهدافها من خلال إدارة المعرفة.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: اساسيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة

في هذا العصر الذي تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات تعتبر المعرفة هي سلاح القوي والفعال والأداة التي تؤدي إلى الريادة والسيادة، ثم إنه من خلال المعرفة صار العقل البشري لا ينظر في البيئة المحيطة حوله من أجل الكشف عن قوانين من أجل الإبداع والابتكار والاكتشاف من خلال المعرفة الجديدة التي يكتسبها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة.

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على فطرة ثم علمه وهداه السبيل لقوله تعالى {علم ادم الأسماء كلها} سورة البقرة 31. {خلق الإنسان علمه البيان} سورة الرحمان3_4. بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري إذ قال تعالى {هل يستوي اللذين يعلمون والذين لا يعلمون} سمرة الزمر9.

الفرع الأول: التاريخ المعاصر

التاريخ المعاصر للمعرفة تؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة وهي[1]:

1. **الثورة الزراعية:** امتدت عبر ألاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشرن حيث بدأ بالتحول نحو عصر جديد.
2. **الثورة الصناعية:** وهو العصر الذي تلى عصر الثورة الزراعية حيث استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بالرأس المال حيث استمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين.
3. **عصر المعلوماتي:** حيث هذا العصر يعتمد على تكنولوجيا المعلومات اذ تحولت القيادة من الماكنة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بكل مجالات الحياة التي يديرها التي يمتلك الذكاء

[1] علاء فرحان طالب، اميرة جنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص52_53.

وتكنولوجيا المعلومات وهم قادرون على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية.

ومنذ مئات السنين وخاصة في القرون الوسطى كان انتقال المعرفة من المعني الى التلميذ يتم عن طريق ما يسمى بوصفة العائلة وبذلك يتم اقتسامها وتنتقل من جيل على اخر وعملية الانتقال هذه تتم ببطء شديد. اما الطرق الحديثة للإدارة فتحت باب واسع لنقل المعرفة باستغلال التقنيات مثل: الانترنت، ووسائل الاتصال المختلفة. ففي عصر النهضة في أوروبا ظهر ما يطلق بالمعرفة العلمية التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية مختلفة، تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، وهنا خضعت المعرفة والبرهان والتجربة[1].

الفرع الثاني: الفكر الإداري الحديث

هناك العديد من المدارس الفكرية والإدارية التي تناولت المعرفة من جوانب مختلفة منها[2]:

1) المدرسة التقليدية: classical School

التي تناولت المعرفة وفق مدارسها الفرعية الثلاثة:

*الادارة العلمية: حيث دعا تايلور لاستخدام الخبراء لوضع أفضل الطرق لأداء العمل.

*التقسيمات الإدارية: حيث حدد فايول كما نعرف وظائف المدير.

*البيروقراطية: دعا رائدها ماكس ويبر مثلا الى اعتماد الخبرة والمهارة.

2) مدرسة العلاقات الإنسانية:

التي أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل.

[1] علاء فرحان طالب، اميرة جنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون، نفس المرجع السابق، ص53.

[2] عبد الرحمان الجاموس، إدارة المنظمة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص26-27.

3) الاتجاهات الحديثة:

***النظرية اليابانية:** حيث دعى رائدها إلى تنوع خبرات الأفراد، والقرارات الجماعية، وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل.

***تكامل المعرفة التنظيمية مع التطورات الحديثة في إدارة الجودة الشاملةTQM:** حيث اسهمت ادارة الجودة الشاملة بأدواتها المختلفة مثل أسرة ISO وما تتضمنه من مقاييس في تصور المعرفة.

***اعادة هندسة الأعمال والعولمة:** ان نظم اعادة هندسة الأعمال وخلق التراكم المعرفي وتعاظم دور المعرفة مع تباين ظاهرة العولمة وانتشار نظم الحديثة سهل انتشار المعرفة وتبادلها.

*تكامل المعرفة مع نظم المعلومات الادارية حيث ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات.

المطلب الثاني: مفهوم المعرفة وخصائصها

في هذا المطلب سوف نستوفي فيه جميع مفاهيم المعرفة وكذا خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

نظرًا لتعدد الاجتهادات التي تناولت تعريف المعرفة او توضيح مفهومها فمنها ما اهتم بالجوانب التاريخية، اذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة، ومنهم من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز من رموزها، والبعض أخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري...إلخ، مما يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين وبالتالي لابد من محاولة الإحاطة نسبيا في عرض بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالآتي[1]:

[1] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص62_64.

1) **المنهج الاقتصادي:** اذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمار س داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.

2) **المنهج المعلوماتي:** حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

3) **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

4) **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية الإجرائية وبالغالب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين.

5) **المنهج الاجتماعي:** حيث ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة وقد يكون التنظيم رسمي ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة، أو غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات الحميمية والصداقة التي تنشأ بين العاملين في المنظمة، وأيا كان نوع التنظيم فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.

6) **المنهج الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحديات وتحقيق تميزها وهذا يعني ان المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.

7) **المنهج الشمولي:** ويتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة وأن هذا المنهج يعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة حيث انه يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل

اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية المتمثلة بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية، حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فاعلية مما كان عليه الحال مما يتيح لها إدراك التميز والسعي باتجاه تحقيقه.

8) **المنهج ثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزأين: الجزء لأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني: وهو ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة، وهنا يشير إلى المعرفة الظاهرية والضمنية.

مما سبق، نلاحظ ان هناك تعددا وتنوعا في تحديد مفهوم المعرفة والمناهج التي تناولت ذلك، فمنها يتمثل في مدخل الترميز (Codification) الذي يقوم على قياس ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراءات او القاعدة المتبعة او النموذج المحدد مسبقا، والأخر يمكن تمثيله بالشخصنة الذي يقوم على معرفة الأفراد حيث يمكن استخدامه في معالجة المشكلات الجديدة والمتنوعة. وكلاهما يمثلان نظام المعرفة في المنظمة، وتقوم المعرفة على أفراد المعرفة حيث تقع على عاتقهم مسؤولية العمل المعرفي في المنظمة، حيث ان جوهر العمل المعرفي يقوم على افراد المعرفة الذين يقومون بعملية جمع وتقاسم ونشر وتوليد المعرفة وترجمتها على أرض الواقع بتحويلها لأسلوب عمل ينعكس إيجابا على المنتجات او الخدمات[1].

كما جاءت المعرفة مرادفة للعلم استنادًا لقوله تعالى {وقل ربي زدني علما} طه114. وقوله تعالى {مما عرفوا من الحق} المائدة 83.

اما في المعنى **اللغوي** فإن المعرفة مشتقة من كلمة عرف، يعرف، عرفانا ومعرفة[2].

[1] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، نفس المرجع السابق، ص64.

[2] صالح مهدي محمد الحسناوي، أكرم محسن الياسيري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظريات المنظمة، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص22.

اصطلاحا: هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار التقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة[1].

كما عرفها **قاموس أكسفورد** على انها: الحقائق والمعلومات والمهارات المكتسبة من خلال التجربة أو التعلم، الفهم النظري أو العلمي لموضوع ما[2].

وفي **اللغة الإنجليزية:** فإن knowledge تعني "المعرفة، العلم، الاطلاع" مشتقة من الفعل know بمعنى (يعرف، يعلم)[3].

_ وحسب فليح حسن خلف فإن المعرفة: هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة او ظاهرة معينة[4].

_ وعرفها Nonaka: بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية[5].

_ وتعرف المعرفة بأنها الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل

---

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، طبعة1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص26.

[2] الصادق أحمد حسن نصار، محمد أجمد يوسف، إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد19،

[3] ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة "الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، طبعة1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص30.

[4] مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، طبعة1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص22.

[5] جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، طبعة1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص12.

اليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة، او ظاهرة معينة، او مجال معين، او مشكلة معينة[1].

من خلال ما تقدم من مفاهيم نرى ان المعرفة تمثل ذلك المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وصعر المعلوماتية وهي متوفرة بشكل ظاهري او ضمني فهي المادة الخام للإبداع والابتكار والتميز. فالمعرفة هي قدرة الإنسان على استثمار ما يملكه من قدرات ومهارات ومعلومات واستخدامها لحل مشكلة ما[2].

الفرع الثاني: خصائص المعرفة.

ويرى كل من T Housel & Bel بأن المعرفة جملة من الخصائص والسمات التي تتميز بها ومنها ما يأتي[3]:

- ✓ **المعرفة تولد:** تمتلك بعض المنظمات خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وعادة ما يطلق على هذا النوع من المنظمات تسمية المنظمات موجودة المعرفة.
- ✓ **المعرفة تموت:** كما تولد المعرفة فإنها تموت والسبب في ذلك يعود إلى استبدال المعارف الجديدة محل القديمة.
- ✓ **المعرفة تمتلك:** يمكن للمنظمات تفرد في امتلاك المعرفة عن طريق تحويل هذه المعرفة الى براءات اختراع واسرار تجارية تتمتع بحماية قانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- ✓ **المعرفة متجذرة في عقول الأفراد:** ان المعرفة يحتفظ بها في رؤوس الإفراد بشكل خلاق فهناك معرفة فطرية متجذرة يتم الاحتفاظ بها كإمكانات ذهنية يمكن ان تحول الى معرفة صريحة.

---

[1] فليح حسن خليف، اقتصاد المعرفة، طبعة1، جدار للكتاب العالمي، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص9.

[2] علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص40.

[3] علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، نفس المرجع السابق، ص48.

- ✓ **المعرفة تخزن:** ان المعرفة قابلة للخزن ويتم ذلك عندما يحتفظ بالمعرفة على الورق والأشرطة وبقية وسائل الخزن الإلكترونية الحديثة.
- ✓ **المعرفة تصنف:** للمعرفة عدة تصنيفات فإلى جانب المعرفة الضمنية(المتجذرة) والمعرفة الظاهرية (الصريحة) هناك عدة أنماط منها معرفة الأدلة، معرفة العلمية، معرفة المهارة وغيرها.

ويمكن اجمال خصائص المعرفة في ست سمات او خصائص هي[1]:

- المعرفة فعل انساني.
- المعرفة تنتج عن التفكير.
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- المعرفة تنتمي الى الجماعات.
- المعرفة تتولد تراكميا.
- المعرفة تولدها الجماعات بطريقة مختلفة.

المطلب الثالث: أهمية وأنواع المعرفة.

يشمل هذا المطلب على أهمية المعرفة بالإضافة إلى أنواع المعرفة.

الفرع الأول: أهمية المعرفة.

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكل من إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة الى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة

[1] د. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، طبعة1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص18.

والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس منة خلال القدرات البشرية ثانية ويمكن ان نحدد أهمية المعرفة في ما يلي[1]:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة للتكييف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتوجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات ان تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بيها او استخدامها لتعديل منتج معين او لإيجاد منتجات جديدة.
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات الى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

كما تتمثل أهمية المعرفة في[2]:

-الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة والمعرفية ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.

-تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.

[1] د. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2008، ص20.

[2] أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، طبعة1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص9.

-الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية غير ملموسة وما ينجم عنه من زيادة في انتاجات المعرفة والعلم الذي يتسع حجمه باستمرار.

-الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وانتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث.

-الزيادة المستمرة في اعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة لعلم.

-تعتب المعرفة موردًا اقتصاديًا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة.

لقد تعددت تصنيفات المعرفة وأهمها[1]:

1) **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة او صغيرة، وتشير الى المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها او تحويلها للأخرين، وليس من السهل فهمها، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذه المعرفة من الصعب ادارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط.

2) **المعرفة الظاهرية:** وتتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة، ويستطيع الجميع الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات...إلخ.

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم" طبعة1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص38_39.

ويمكن اعداد مقارنة بسيطة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين المعرفة الصريحة والضمنية.

الاختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
امتلاكها	يمتلكها الانسان بشكل مقصود	يمتلكها الانسان بشكل غير مقص
قابليتها للفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكت وبالأرقام والاشكال وغير ذلك	ليست مفهومة بشكل جيد لصعو التعبير عنها قي بعض الأحيان صعوبة تدوينها
استخلاصها	من سهل استخلاصها من مصدرها	يمكن تناقلها عبر المناقشا والتفاعلات الشخصية
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة	معرفة رسمية غير مهيكلة
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقوا البيانات	عقول الأشخاص وذاكرة المنظمة
توثيقها	يمكن توثيقها او تدوينها	لا يمكن توثيقها وان امكن فإ تكون عملية صعبة
تناقلها او تشارك	يمكن تناقلها من الأدلة الارشادية المكتو والإجراءات والبرامج الحاسوبية	يمكن تناقلها عبر المناقشا والتفاعلات الشخصية

المصدر: دواح بلقاسم، بن محجوبة حميدة، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص127.

كما صنف ميشل زاك المعرفة الى ثلاثة أنواع او مستويات وهي[1]:

- ✓ **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة، مثل العمليات الصناعية والإجراءات والأساليب الصناعة معينة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء في تنافسية طويلة الأمد.
- ✓ **المعرفة المتقدمة:** وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة، شركة، مؤسسة على منافسيها وبها يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.
- ✓ **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تمكن الشركة من قيادة قطاعها الصناعي بما ينفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع ومن أمثلة ذلك ابتكار الأساليب الجديدة في مجال حسابات التكلفة او التسعير.

وهناك تصنيف اخر قدمه "Blumentaitt & Johnston" فقد صنف المعرفة الى أربعة أنواع وهي[2]:

- **المعرفة المرمزة:** وهي المعرفة التي أفرزت بالشكل علني من قبل البشر وان طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي معرفة قابلة للنقل والتداول.
- **المعرفة العامه:** وهي مقبولة بوصفها قياسية وبدون جعلها علنية رسمية وعلى شكل روتينات يمكن تعلمها من خلال العمل وفق سياقات خاصة.
- **المعرفة الاجتماعية:** هي المعرفة المتعلقة بقضايا "البينشخصية" والقضايا الثقافية.
- **المعرفة المجسدة:** وهي عبارة عن الخبرات والخلفية العلمية والمهارة، التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، وهي ترتبط بالشخص نفسه.

كما يمكن تصنيفها الى خمسة أنماط هي[3]:

---

[1] زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، طبعة1، دار جليس زمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص46_47.

[2] عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، طبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص40.

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، طبعة1، علم الكتب الحديث، جدار الكتاب العالمي، عمان، 2009، ص42.

- ❖ معرفة ماذا know what وهي معرفة اي نوع من المعرفة هو مطلوب.
- ❖ معرفة كيف know how وهي كيف يجب التعامل مع المعرف.
- ❖ معرفة لماذا know why وهي معرفة لماذا هناك حاجة الى نوع معين من المعرفة.
- ❖ معرفة اين know where وهي معرفة اين يمكن العثور على معرفة محددة بعينيها.
- ❖ معرفة متى know when وهي معرفة لماذا من تكون هناك حاجة الى معرفة معينة.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.

سنتناول في هذا المطلب أهم مصادر المعرفة، ثم نتطرق إلى أهم العوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: مصادر المعرفة.

لقد عرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي او يجمع المعرفة، ولذا فإن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وهناك مصادر تستطيع المنظمة مكن خلالها الحصول على المعرفة، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي[1]:

1) **مصادر داخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات المنظمات ككل وعملياتها وتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوارات، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، او من خلال التعلم بالعمل او البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.
2) **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان او الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات

[1] عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، طبعة1، المكتب الجامعي الحديث، 2017، ص138_139.

والأنترنت، القطاع الذي تعمل فيه والمنافسون لها والموردون والعملاء والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

وقد طرح Badaraco مصادر المعرفة التي تتمثل في[1]:

1. الإنسان او الفرد العامل: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الـذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال \ات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب ابداعا في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات انتاج السيارات مثل انتاج السيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة برأس المال الفكري ويشير في هذا المجال ان هؤلاء الافراد العاملين هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظماتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.
2. فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين او مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
3. البحوث والدراسات: وتعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة مثال على ذلك التسوق وبحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات.

هذه المصادر يمكن اعتبارها مصادر داخلية للمعرفة بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثل في علاقات الشركات الصغيرة او علاقة الشركات مع بعضهم الاخر، حيث ان هذه العلاقات تؤدي الى تعلم الكثير من المهارات والخبرات.

[1] د. نايف فايد رجا، نايف الرشيدي، ادرة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد4، العدد11، يناير2020، ص9.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المعرفة.

المقصود بيها مجموعة العوامل التي تؤدي الى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في مجالات مختلفة، ومن أبرزها ما يلي[1]:

1. **مدى توفير مراكز البحث والتطوير:** وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها و أوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفئة معينة تكون الفائدة هما محدودة، وبالتالي فإن الأصل ان يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وأن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في انتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.
2. **مدى توفر الكوادر البشرية 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 أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.
3. **مدى توفير الدعم المالي اللازم:** هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، فكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

[1] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ، نفس المرجع السابق، ص97_98.

4. **الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:** حيث ان توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة. كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة الى موطنها الأصلي والعمل فيه.
5. **الإبداع:** حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلابد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها ان تساهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.
6. **المؤسسات التعليمية:** بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق التدريس ونوعية مدرسين وطلبة، اذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيق في مجالات الحياة العملية المختلفة.
7. **الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية:** حيث إنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة ولاسيما المستوى التطبيقي منها، وزاد الاهتمام بها عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في المؤسسات وفي هذا المبحث نتناول كل من نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وعناصرها ومكوناتها وأهم ابعادها ومبادئها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.

سنتطرق في هذا المطلب الى نشأة إدارة العرفة ومفهومها.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة.

يعد Don Marchand أول من استخدم مصطلح "ادارة المعرفة" قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالت أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو علية الان، وبوجه عام يمكن القول: إن التراكم المعرفي والتغيرات التي شهدها العالم نهاية القرن الماضي وإسهامات معامل بكمان والبنك العالمي والشركات اليابانية كانت البذور الأولى لولادة إدارة المعرفة

ووضع نماذجها ومقاييسها التطبيقية، تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب أخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم. وقد تنبأ رائد الإدارة بيتر داركر من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وان المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناع المعرفة[1].

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكيته ومن بين هذه المفاهيم والتعريفات ما يلي:

عرفت إدارة المعرفة على أنها: عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي[2].

كما عرفها Kelly : بأنها تللك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والأليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية[3].

[1] ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص 21.

[2] عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، طبعة1، كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 23.

[3] أحمد خطيب، خالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، نفس المرجع السابق، ص 7.

كما جاء في IBM : ان إدارة المعرفة هي توليفة من المعلومات الفعالة تتوفر للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لإنتاج قيمة مضافة[1].

حسب YANG "يانغ" ادارة المعرفة هي: عملية تحديد، انشاء، استيعاب، وتطبيق المعرفة التنظيمية لاستغلال فرص جديدة وتعزيز الأداء التنظيمي[2].

كما عرف ويج "Wiig" ادارة المعرفة: بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه انجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية[3].

ويعرفها الصبيحات بأنها: الجهد الذي تقوم بيه المؤسسة او المنظمة لتوليد المعرفة التي ترتبط بنشاطاتها، حيث يتم توليد، وجمع، وتنظيم، وخزن المعرفة، وضمان اتاحتها للأفراد والجماعات لرفع مستوى الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء بشكل عام[4].

كما يجب ان نفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، حيث تطرقنا في السابق الى تعريف إدارة المعرفة اما إدارة المعلومات فهي تعتني بنظم المعلومات في انتاج وبث وإيصال المعلومات، كما تعني استخدام عدد من الأدوات التكنولوجية ذات العلاقة بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات[5].

---

[1] خالد عجيل الحشاش، الاقتصاد المعرفي الثروة المستدامة، طبعة 1، دار الحديث، القاهرة ،2015، ص 200.

[2] مهشي مريم، واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020/2019، ص 49.

[3] بن عمر أسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، جامعة الجزائر3، 2020/2019، ص17.

[4] فلحة بركات سالم أبو تاية، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2022، ص 11.

[5] زلماط مريم، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بالقايد، الجزائر، 2010/2009، ص40.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

تتشكل إدارة المعرفة أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف المؤسسات في الوقت الحالي، وذلك لأنها تحسن استغلال الخبرات، والمهارات التي يمتلكها العنصر البشري الموجودة بالمنظمة، وذلك من أجل اتخاذ قرارات مناسبة وتعزيز مركز المؤسسة أو المنشأة في السوق، كما ان لمنظمات الحديثة تدرك ان إدارة المعرفة التنظيمية ليست هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة مسبقا.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة.

إن توظيف إدارة المعرفة يمكن من تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات التي أشارت إليها العديد من الدراسات والبحوث من بينها ما يلي[1]:

- تحسين وتسريع عملية اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل.
- تقصير حلقات الاتصال الإدارية.
- تمكين الموظف بحيث يصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصحيح بفضل معرفته وخبرته.
- الإبداع والنمو: فكلما زادت المعرفة لدى الموظف كلما زادت قدرته على طرح المبادرات والتطوير والتعلم. وكذلك أصبح الموظف أكثر خبرة في مجال عمله مما يؤهله لتقديم منتج ذي جودة أفضل.
- الولاء التنظيمي: فزيادة المعرفة لدى الموظف تزيد من ولائه التنظيمي.
- زيادة مستوى رضا متلقي الخدمة(العملاء): فكلما زادت المعرفة زادت درجة اتقان الموظف لعمله، وزادت نسبة رضا الجمهور.
- تبني وتشجيع الإبداع من خلال تشجيع الانسياب الحر للأفكار.

[1] زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، نفس المرجع السابق، ص 40.

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية[1]:

- إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض تكاليف ورفع موجوداتها الداخلية وتوليد إرادات جديدة.
- تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمة الفعالة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تسير الوصول إلى المعرفة.
- تحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة واستثمار معرفة سابقة.
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، من خلال مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة.

تدرك المنظمات الحديثة أن إدارة المعرفة التنظيمية ليست هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة مسبقا، وفي ضوء هذه الأهداف تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق. ويشير (Heisig &Vorbeck) الى أن إدارة التنظيمية تبدأ أولا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة إلى جانب الأهداف التالية[2]:

- إيجاد الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات المنظمة.
- تسهيل الإبداع.
- التوجه نحو الزبون.
- تسهيل عمليات التخطيط وتنبؤ.

[1] مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، نفس المرجع السابق، ص 20.

[2] د. مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، طبعة1، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية، الإمارات،2014، ص 26.

كما يؤكد (Hols & Singh) على الأهداف التالية لإدارة المعرفة التنظيمية[1]:

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل وانتقال المعرفة وتحقيق عمليات التعلم التنظيمي.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي وتولي عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة التنظيمية.
- تخزين وحفظ المعرفة في الأماكن المخصصة لها.
- المساهمة في تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل بما يعزز عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة.
- تسهيل عملية تشاركية بالمعرفة.
- تنمية ما يسمى بموظفي المعرفة او صناعتها وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع او تخصص معين.

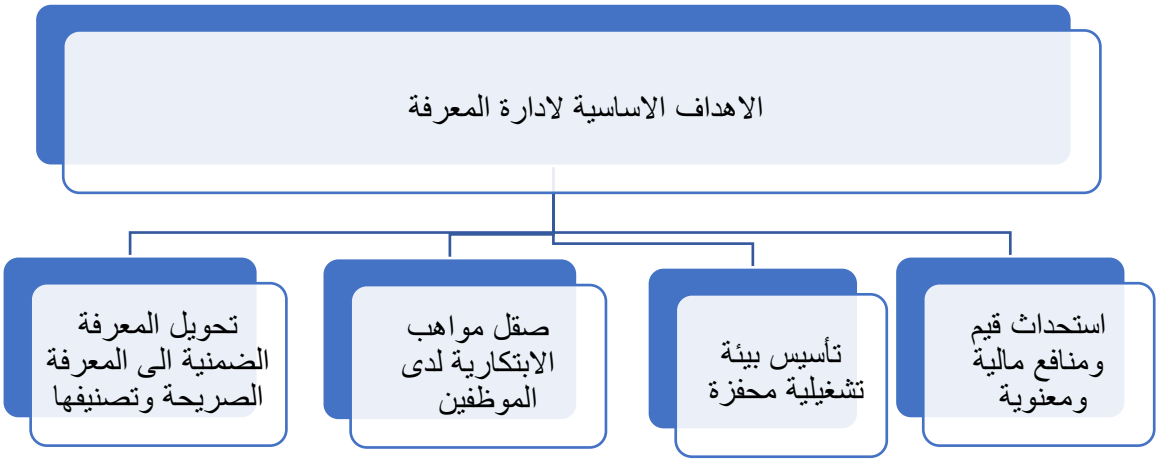
كما تهتم إدارة المعرفة بتحقيق حزمة من الأهداف الإستراتيجية التي يمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

1. دعم الابتكار وتعزيز قدرات التفكير.
2. اكتساب البصيرة والحكمة.
3. بناء رأس المال الفكري.
4. تعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة.
5. تحسين جودة القرارات.
6. تحقيق الميزة التنافسية وذكاء الأعمال.

[1] مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، نفس المرجع السابق، ص27.

[2] سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية، اليازوري للنشر وتوزيع، عمان، 2009، ص 219.

شكل رقم (1-1): الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة.



المصدر: خالد عجيل الحشاش، الاقتصاد المعرفي الثروة المستدامة، طبعة1، دار الحديث، القاهرة،2015، ص 267.

المطلب الثالث: عناصر ومكونات إدارة المعرفة.

ان عناصر ومكونات إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها.

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة.

يختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة، هناك من يرى بأنها تتمثل في العناصر التالية[1]:

- ✓ **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن الفريق مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم.

[1] مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، نفس المرجع السابق، ص 41-42.

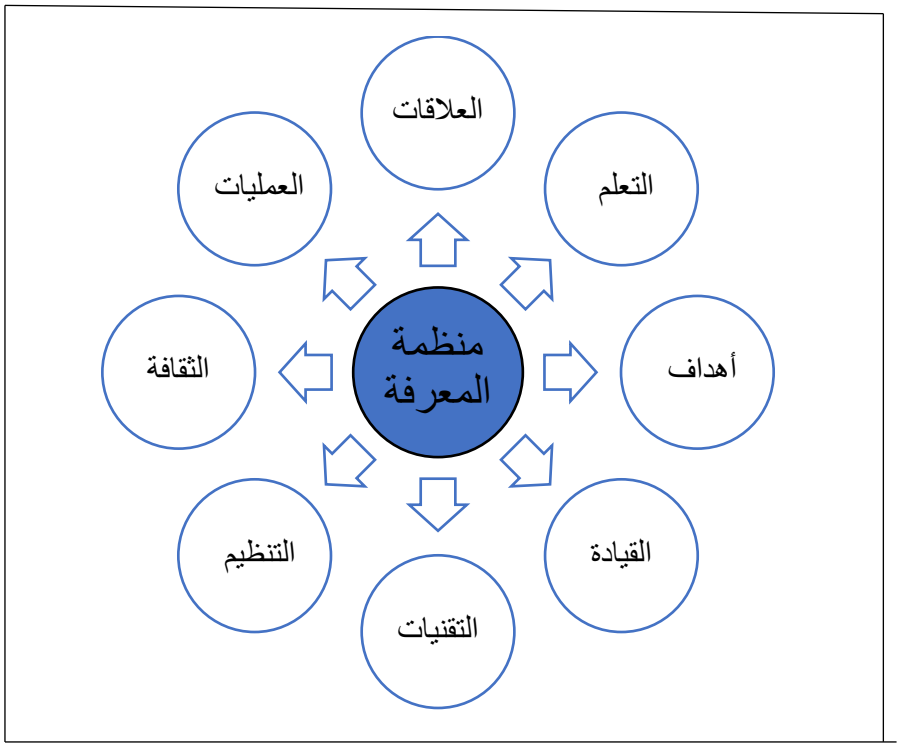
- ✓ **الثقة:** أي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن ان تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- ✓ **التعلم:** أي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او بالتأثير على الأخرين، والتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.
- ✓ **المركزية:** تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، وإن خلق المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.
- ✓ **الرسمية:** أي مدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- ✓ **الخبرة الواسعة والعميقة:** وتعني ان تكون خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة، أي مركزة ومتخصصة.
- ✓ **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن ان توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، وهي بذلك تشكل عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- ✓ **الإبداع التنظيمي:** أي القدرة على خلق القيمة، والمنتجات والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، والمعرفة تلعب دورًا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

وهذا يعني ان المؤسسة مجبرة على كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق ميزتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية.

الفرع الثاني: مكونات إدارة المعرفة.

تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤلف نظامًا معرفيا فاعلاً يسهم مباشرة في إنجاح المنظمة وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة. كما في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): مكونات إدارة المعرفة.



المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، طبعة1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 67.

من خلال الشكل فمكونات إدارة المعرفة تتضح كما يلي[1]:

1. **أهداف العمل:** ينبغي ان تكون اهداف العمل واضحة ومعرفة.
2. **القيادة:** تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز إدارة المعرفة ودعمها المشاركة فيها وتتولى القيادة استناد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة.

[1] أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، طبعة 1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 68_69.

3. **التقنيات:** تسهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استعمالها برامج تطوير الموارد البشرية.
4. **التنظيم:** يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيما فائقا مع اشتراك فرق العمل التي تساهم في انجاز المهام الخاصة كالأنترنت 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 اهداف المنظمة.
7. **العلاقات:** من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة بين الموارد البشرية عمومًا وبين العقول والخبرات المعرفية بشكل خاص لغرض زيادة قدرة المنظمة على التكييف المستمر مراعاة لظروف والمستجدات.
8. **التعلم:** إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتعلم المنظمي والتطبيق والتفكير الإبداعي.

وهناك من يرى ان إدارة المعرفة تتكون من ثلاث مكونات متكاملة هي: الأفراد والتكنولوجيا والعمليات[1].

المطلب الرابع: أبعاد ومبادئ إدارة المعرفة.

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، كما أن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة.

[1] سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية ، نفس المرجع السابق، ص 218.

الفرع الأول: أبعاد إدارة المعرفة.

من الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة العالم والباحث DUEK حيث يرى ان هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي[1]:

أ) البعد التكنولوجي Technological Dimension:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والت تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى الى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا ان نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون ان تلجأ هذه المنظمة الى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملاً سليمًا قائمًا على العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن ان تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

ب)البعد التنظيمي واللوجستي Organizational and Logistical Dimension:

هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه DUEK إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادرها وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

[1] عصام نور الدين، ادارة المعرفة والتكنولوجية الحديثة، طبعة1، دار أسامة لنشر وتوزيع، عمان،2010، ص 79_80.

ج) **البعد الاجتماعي Social Dimension:**

إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الافراد والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات أي فرقاء عمل من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الافراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

ويشير Chouvel & Despres الى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي[1]:

I. **البعد الأول:** التركيز على الافراد يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الافراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة متميزة.
II. **البعد الثاني:** التركيز على ادارة المعلومات (IM) وتكنولوجيا المعلومات(IT) : يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
III. **البعد الثالث:** التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري، ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.
IV. **البعد الرابع:** التركيز على فاعلية المنظمة: يجري هذا التركيز عل استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

[1] زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، نفس المرجع السابق، ص 86.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة.

هناك عدة مبادئ لإدارة المعرفة نذكر منها[1]:

- ✓ إن إدارة المعرفة مكلفة، لتعدد المصادر التي تكونها.
- ✓ تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الافراد، واستخدام التكنولوجيا.
- ✓ تتطلب إدارة المعرفة مديرين مدركين وواعين للمعرفة.
- ✓ إدارة المعرفة هي تحسين عمليات العمل.
- ✓ تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.
- ✓ لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائما، حيث ان الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر، هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.
- ✓ يعتبر الوصول الى المعرفة بداية الطريق فقط، حيث ان إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية.
- ✓ تعتبر المعرفة قوة Knowledge Is power.
- ✓ تعتبر المعرفة مفهوما عامًا، بسبب أنها مرتبطة بكل شيء، ولا يمكن عزلها بدقة بشكل افرادي.
- ✓ ان المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائيا.
- ✓ ان المعرفة تسعى للاستمرارية، فالمعرفة تريد ان تكون، وتدوم كاستمرارية الحياة.

[1] عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، طبعة1، دار معتز للنشر وتوزيع، عمان، 2015، ص 18_19.

- ✓ ان المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها ايصال ما نعرفه، ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية انه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.
- ✓ ان اتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمرا مفضلا، حيث ان النظم القابلة للتكيف تؤدي الى الاتقان، ويصبح معدل النماء للنظم غير اللامركزية بدرجة أعلى، وهذا يعني أننا يمكن ان نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول ان نراقب او نسيطر على المعرفة بشكل محكم او ضيق.
- ✓ ان المعرفة لا تنمو الى مالانهاية، ففي اخر الامر تضيع بعض المعرفة او تنفى، تماما كما تفنى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه، واستمرارية استخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان الى تراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تساهم في القدرة على إنماء وتطور المعرفة.
- ✓ ان مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل افرادي، فالمعرفة عمليو اجتماعية، وتعني انه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية الجماعية.
- ✓ لا يستطيع أي أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم، فإذا كانت المعرفة حقا تنظم نفسها بنفسها ذاتيا، فإن الطريقة الأكثر أهمية لتقدمها هي إزالة الحواجز التي تقف امام التنظيم الذاتي، وفي بيئة مساندة، فإن المعرفة سوف تهتم بنفسها.
- ✓ لا توجد كرة فضية سحرية للمعرفة، أي ليس هناك نقطة نفوذ او ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث أنها يجب أن تدعم وتساند عند مستويات متعددة، وبالعديد من الطرق المختلفة.
- ✓ ان الكيفية التي تعرف بها المعرفة تحدد الطريق التي تدار بها، حيث أن مسألة المعرفة يمكن ان تمثل نفسها بالعديد من الطرق، فعلى سبيل المثال، ان الاهتمام حول ملكية المعرفة يقود لامتلاك معرفة مبوبة، والتي تحميها براءة الاختراع وحقوق التأليف.

المبحث الثالث: اساسيات إدارة المعرفة.

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، فأغلب المؤسسات تمتلك المعرفة لكنها لم تستخدمها أو استخدمتها بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لجهلهم بالوسائل الملائمة لذلك. لذا فقد سعت العديد من المؤسسات إلى العمل على امتلاك أسباب ومقومات إدارة هذا الموجود، وبدأت إدارة المعرفة تحتل موقع الصدارة بوصفها تطورا فكريا هامًا في عالم الاعمال اليوم. وفي هذا المبحث سنتناول عمليات ونماذج وأنشطة ومجالات إدارة المعرفة كما سنتطرق الى مزاياها ومعوقاتها.

المطلب أول: عمليات ونماذج إدارة المعرفة.

سنتناول في هذا المطلب عمليات إدارة المعرفة بالإضافة الى أهم نماذجها.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة هي المهام والإجراءات والخطوات التي تقوم بها إدارة المعرفة ومع تنوع عمليات إدارة المعرفة الا أن أبرز هذه العمليات هي[1]:

1. **توليد المعرفة:** هي جميع الأنشطة التي تقوم بيها المؤسسة للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة سواء المعرفة الصريحة او المعرفة الضمنية او المزج بين المعرفة الصريحة والضمنية لتكوين معان جديدة من هذا المزيج والقدرة على ابداع معرفة جديدة وتطوير الأفكار والحلول لإيجاد قيم مضافة.
2. **تنظيم وخزن المعرفة:** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وادامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول اليها وتسهيل سبل استرجاعها حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

[1] احمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، طبعة 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 135.

3. **نقل ومشاركة المعرفة:** هي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار حيث يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات آليات تمكن العاملين من تحديد المعرفة من أهم الخطوات لتلك الأليات:

- تحديد رؤية المؤسسة حول ألية المعرفة المطلوبة.
- تحديد الفجوة المعرفية بين النقص او الضعف في المعرفة الحالية والمطلوبة من أجل تحديد البدائل الداخلية للحصول عليها أو البدائل الخارجية.
- تحديد مواقع وجود هذه المعرفة والافراد الأفضل الذين سينتجها في أي من مجال المؤسسة.
- تعين الأشخاص الذين سينتجون المعرفة المطلوبة سواء داخل المؤسسة او خارجها.

تطبيق المعرفة الأمثل ونشر خبرات ممارستها في المؤسسة.

4. **تطبيق المعرفة:** هي غاية إدارة المعرفة وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة ثم تحقيق أهدافها.
5. **حماية المعرفة:** هي ان تقوم إدارة المعرفة بوضع ألية لحماية المعرفة من التسرب الى خارج المؤسسة او الشركة بأساليب حماية متطورة.
6. **تقويم المعرفة:** اذا كانت هناك اهداف مباشرة وغير مباشرة لتقويم المعرفة فإن تقويمها يسبق ويرافق الخطوات المذكورة أنفًا و انتهاء بالتقويم النهائي، بغرض الحصول على إدارة المعرفة على التغذية العكسية وهو بالمهم؛ وذلك للوقوف حول كيفية انتفاع أنظمة المؤسسة من المعرفة الموظفة.

الجدول رقم (1-2): عمليات وممارسات إدارة المعرفة.

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
تورين	1. انشاء المعرفة.	_توليد طرق جديدة لعمل الاشياء. _تطوير الدراية.
	2. الحصول على المعرفة.	_تحويل المعرفة الجديدة الى قيمة. _جلب المعرفة الخارجية للشركة.
	3. تنقيح المعرفة.	_وضع المعرفة الجديدة في سياق معين _مراجعة المعرفة في ضوء الوقا الجديدة.
	4. خزن المعرفة.	_ وضع المعرفة في صيغة ملائمة. _ خزنها في مستودع يسهل الوصو إليها.
	5. ادارة المعرفة.	_المكتبة للحتفاظ بالمعرفة. _ تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقي
	6. تنشر المعرفة.	_ صغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصو اليها _ المعرفة متاحة للجميع في أي وق ومكان.

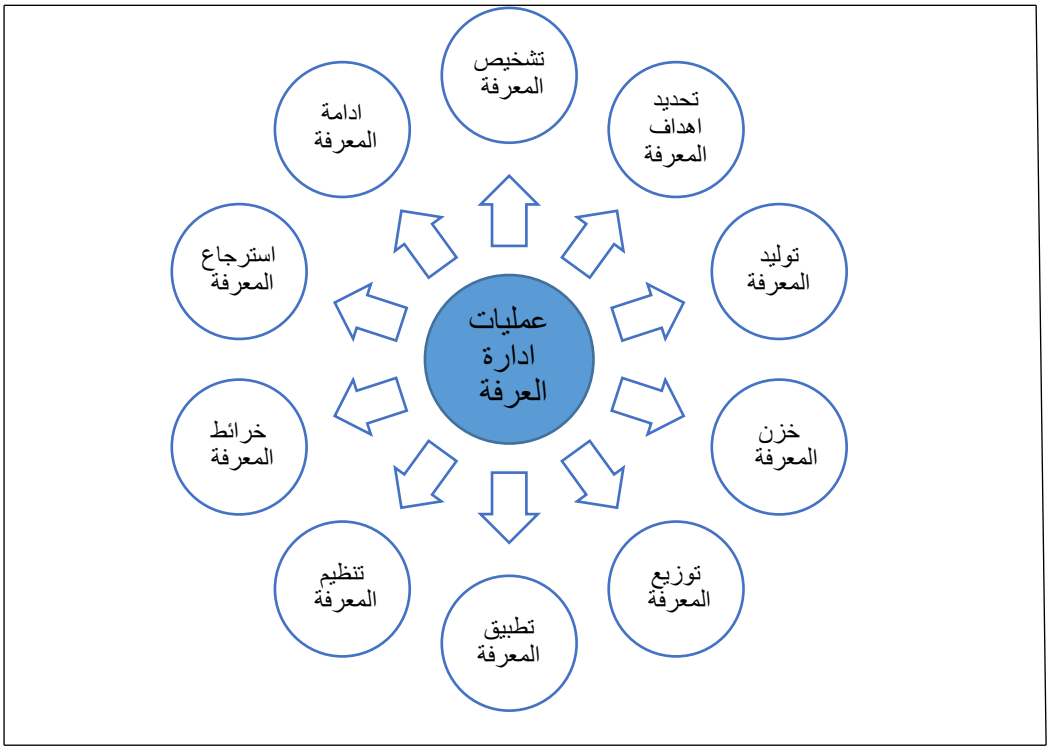
لاودون ولاودن	1. الحصول على المعرفة وترميزها	_ الحصول على المعرفة من مصادر الداخلية والخارجية _ ترميزها بطريقة ملائمة. أنظمة الذكاء الصناعي
	2. انشاء المعرفة	_ التوصل الى معرفة جديدة _ أنظمة العمل المعرفي
	3. تقاسم المعرفة	_ جعل المعرفة متاحة للتشارك _ أنظمة التشارك الجماعي (برمج التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)
	4. توزيع ونشر المعرفة	_ جعل المعرفة سهلة الوصول من خلا الخزن والنشر _ أنظمة المكتب
ديفد سكايرم	1. الإنشاء	_ أساليب الإبداع _ المحاكاة _ الحوار المهيكل
	2. الجمع	_ طلب المعرفة _ الاستقصاء والاسترجاع
	3. التنظيم	_ ادارة ادلة المعرفة _ خرطنة المعرفة
	4. التقاسم	_ الممارسات الأفضل

		_ تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة _ جماعات الممارسة المش تركة _ فرق متعددة الوظائف _ تصميم فضاء العمل
	5. التعلم	_ مراجعات ما بعد العمل _ يوميات القرار _ تواريخ المشروعات _ سرد القصص _ شبكات التعلم
	6. التطبيق	_ أنظمة دعم القرار _ ادارة التشغيل
	7. الاستغلال	_ ادارة الأصول الفكرية
	8. الحماية	_ ادارة حقوق الملكية الفكرية
	9. التقييم	_ تقييم إدارة المعرفة _ معايير إدارة المعرفة _ محاسبة رأس المال الفكري
مارك دوديسون	1. تحديد المعرفة	_ روتينات وعقود الشركة _ ذات صلة بأعمال الشركة
	2. اكتساب المعرفة	_ التوصل إلى المعرفة وتوثيقها _ جعلها متاحة للجميع

	3. توليد المعرفة	_ معرفة جديدة/البحث والتطوير. _ معرفة جديدة / الزبون.
	4. التحقق من صلاحية المعرفة	_ حقوق ملكية المعرفة _ قابلية استغلالها
	5. نشر المعرفة (الصريحة/الضمنية)	_ داخل /خارج الشركة (معرفة صريح _ داخل الشركة ضمنية (الممارسا والمنافسة)
	6. تجسيد المعرفة	_ تحويل المعرفة الى قيمة _التدريب _ثقافة الشركة
	7. تحقيق المعرفة	_الوعي بأصول المعرفة _ تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن
	8. استغلال وتطبيق المعرفة	_تحقيق اهداف محددة _ استخدام المعرفة في الحوار

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، طبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص26.

الشكل رقم (1-3): عمليات إدارة المعرفة.



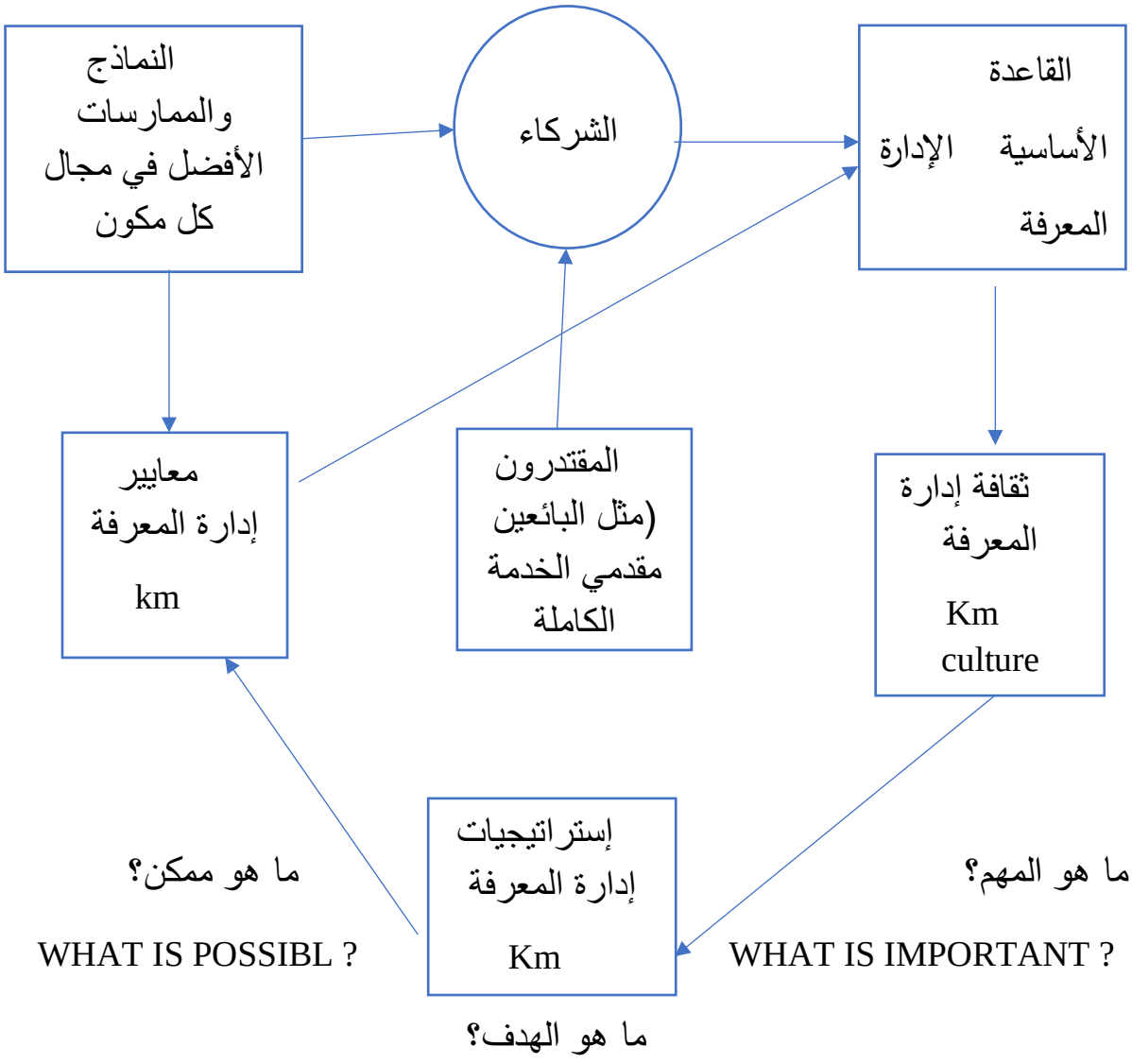
المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المنظمة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان،2011، ص99.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة

تعدد نماذج إدارة المعرفة ونذكر من أهمها:

1. نموذج موئل لإدارة المعرفة:

الشكل رقم (4,1): يوضح نموذج موئل لإدارة المعرفة:



المصدر: محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص120.

وفيما يلي شرحا مفصلا لمكونات نموذج موئل لإدارة المعرفة[1]:

- ✓ **ثقافة إدارة المعرفة** (ما هو الهمم؟): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة، كما ان الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- ✓ **اهداف إدارة المعرفة** (ما هو الهدف الأساسي؟): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين الاستغلال الشركة لمواردها او تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال الموارد في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.
- ✓ **معايير إدارة المعرفة** (ما هو الممكن تحقيقه؟): وهذه تشير الى ممارسات الأفضل التي تستخدم الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

2. نموذج ليونارد بارتون

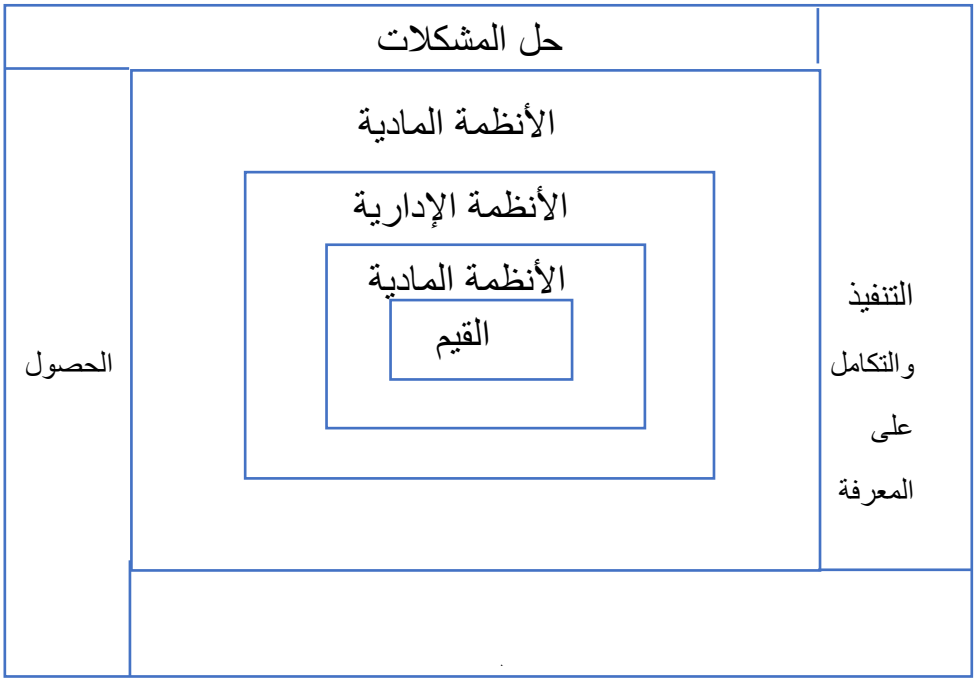
يقوم هذا النموذج على أساس ان المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية ان هذه المعرفة تتمثل في أربعة أشكال[2]:

- ✓ المعرفة قد تكون في شكل مادي وهذه يمكن ان تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة الاختراع هذه هي المعرفة التي يمكن ان نراها ونلمسها لأنها ملموسة.
- ✓ المعرفة قد تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.
- ✓ المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلب الى المنظمة او تطور ضمنها من خلال التجربة او الخبرة.
- ✓ أخيرا المعرفة قد توجد أيضا قيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل او ما يدعوه الاخرون الثقافة التنظيمية.

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، نفس المرجع سابق، ص120.

[2] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، نفس المرجع السابق، ص117.

الشكل رقم (1-5): نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، طبعة1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2005، ص117.

3. نموذج هانلي hanley: نموذج منظمة ams:

لأنظمة الإدارة الأمريكية american mangent system وهذا النموذج يتضمن ثلاث عمليات جوهرية[1]:

- **اكتشاف المعرفة finding km wledge:** حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية الاولى هي مركز tamsca لتقنية المتقدمة والثانية هي أفضل البرامج أفضل والتطبيقات والذي يستخدم أفضل المنهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.
- **أسر المعرفة وتنظيميها capturing organization knledge:**

[1] عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، نفس المرجع السابق ، ص 157_158.

واستخدمت تقنية مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة تمكن من أسر المعرفة بمعنى الحصول عليها، مثل البريد الإلكتروني والتحادث بالفيديو وسميت تقنية (تقنية اكسبرس المعرفة)

❖ **المشاركة بالمعرفة shairing km owledge:** طورت المنظمة بنية تحتية أطلق عليها معرفة أنظمة الإدارة الأمريكية وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين مراجعة المكتبات فضلا عن أن نموذج يتضمن بناء نوعين من شبكات الرسمية هما:

***جماعة الاهتمام:** تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج ادارة المعرفة.

***جماعة الممارسة:** والذي يقع عليهم العبء في تنفيذ البرنامج.

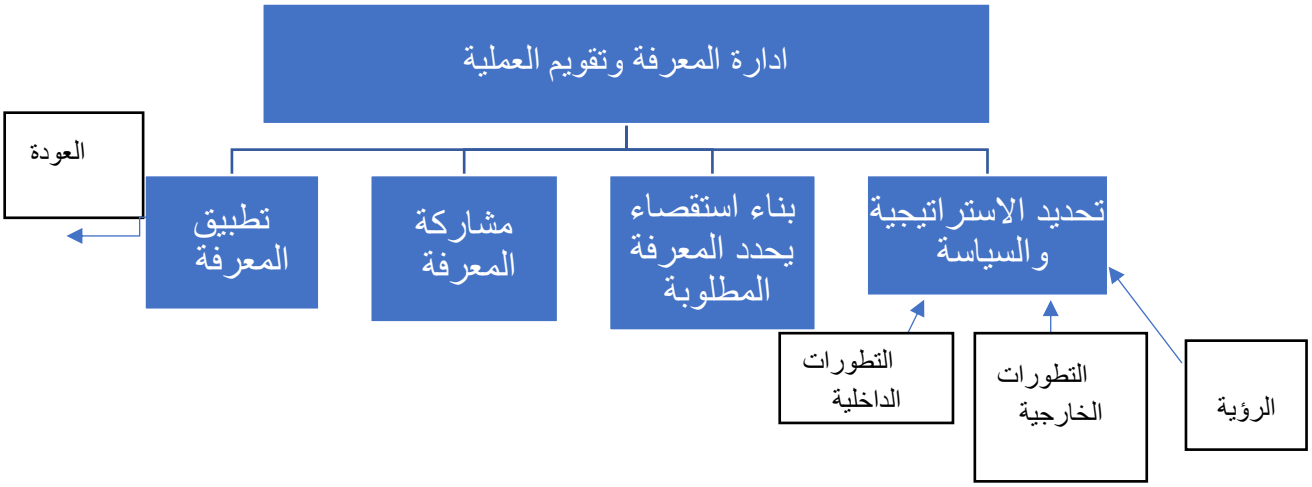
حيث يركز هذا النموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين من الموارد البشرية العاملين بالمنظمة من خلال رفع معرفتهم الضمنية والعملاء من خلال الخبرة المنظمة العالية، وللمنظمة من خلال إغناء ثقافتها.

4. نموذج سلسلة القيم المعرفية (بوتس وبورجين):

ويرى كل منها ان أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيمة المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية لكل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة بصورة مختلفة وجيدة[1]. حيث يوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية:

[1] محمدي أمال، دور إدارة المعرفة في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2018_2019، ص 15.

الشكل رقم (6,1): سلسلة القيم المعرفية



المصدر: محمدي أمال، دور إدارة المعرفة في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص15.

المطلب الثاني: أنشطة ومجالات إدارة المعرفة

سنتطرق في هذا المبحث الى التعرف على أنشطة ومجالات إدارة المعرفة.

الفرع الأول: أنشطة إدارة المعرفة

لقد صنف كورتد و وودز أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور وظيفة أساسية هي[1]:

- **المحور الوظيفي الأول:** محور البنى التحتية والتوظيف، وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، توفير التسهيلات التكنولوجية.
- **المحور الوظيفي الثاني:** محور الوظائف العملياتية، يتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات وضبط هذه المعرفة وتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها.

[1] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، مرجع سابق، ص69_70.

- ❖ **المحور الوظيفي الثالث:** محور التحكم والرقابة ويتعلق بالأنشطة ذات علاقة بالسيطرة والرقابة عن الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة وتأثيره في الأداء وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤيا بالمنظمة وأهدافها.
- ❖ **المحور الوظيفي الرابع:** محو فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق في تطبيق مدخل إدارة المعرفة وتظهر أثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي تكنولوجيا، وفي النظم وفي الإجراءات وغيرها.

الفرع الثاني: مجالات إدارة المعرفة

حيث قام العلي وآخرون بتقديمها على النحو التالي[1]:

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة لتعزيز هذا المورد وحميتها.
- تعزيز وتوليد المعرفة والخبرة المطلوبين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة امام الجميع.
- تحديد المعرفة والابداع لدى كل الافراد.
- تغيير وإعادة هيكلت المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية واختتام الفرص لاستغلال الموجودات المعرفة او التقليل من فجوات المعرفة.
- توليد النشطات والإستراتيجيات المستندة الى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها والبحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومراقبة استخدام المعرفة لتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من معرفة.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص96.

- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن ان تكون بعضها مندمج مع البعض الأخر.

المطلب الثالث: متطلبات ووظائف إدارة المعرفة.

ان تبني وتطبيق إدارة العرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية للمنظمة، كما لإدارة المعرفة عدة وظائف سنتطرق اليها في الفرع الثاني من هذا المطلب.

الفرع الأول: متطلبات إدارة المعرفة.

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة فيما يلي[1]:

- ✓ توفير البنية التحتية: والمتمثلة في التقنيات التكنولوجية التي تقوم بها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل محركات البحث إلكتروني وتكنولوجي المعلومات.
- ✓ توفر الموارد البشرية اللازمة: حيث يعتبر من مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها ويعرفون بأفراد المعرفة التي يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة.
- ✓ الهيكل التنظيمي: اذ يعد من متطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتوي من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
- ✓ العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء الشبكات فاعلة والعلاقات بين الافراد.

[1] وردة بن حيزية، دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر،2016_2017، ص 37.

✓ القيادة التنظيمية: القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للأخرين في التعلم المستمر.

الفرع الثاني: وظائف إدارة المعرفة.

يمكن تلخيص وظائف المعرفة فيما يلي[1]:

- ❖ الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم، واستقطابهم، ومعالجتهم.
- ❖ وضع نظام خاص للحوافز أو المساهمة بذلك.
- ❖ الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها، وتقاسمها، واستخدامها.
- ❖ إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من الحواسيب، والبرمجيات، ووسائل الاتصال اللازمة.
- ❖ توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- ❖ الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها، بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

ويمكن أن نحدد الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة المعرفة كالاتي[2]:

- ❖ توليد العرفة الجديدة.
- ❖ الحصول على المعرفة ذات القيمة من المصادر الخارجية.
- ❖ استخدام المعرفة المتاحة في الوثائق قواعد البيانات، والبرمجيات.
- ❖ تسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة والحوافز.
- ❖ نقل المعرفة الحالية إلى الأطراف الأخرى في الشركة.
- ❖ قياس قيمة أصول المعرفة وتأثير إدارة المعرفة.

---

[1] قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، الجلد 11، العدد3، سنة 2019، ص 787.

[2] نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص 497.

المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعوقات إدارة المعرفة.

في هذا المطلب نتحدث عن أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة وعوائق تنفيذها.

الفرع الأول: عوامل نجاح إدارة المعرفة.

أشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الاعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة وتوافر المعلومات الموثقة للأفراد الملائمين في الوقت المناسب

يلخص rastogi عوامل نجاح إدارة المعرفة في الاتي[1]:

- الابتكار وتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- تشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق وتأكيد عليهما بصورة دائما.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، طالما إن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على المؤسسة ككل.
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدئ في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- مساعدة الافراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

[1] جريبي كوثر، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8ماي 1954، قالمة، الجزائر، 2020/2019، ص69.

- ينبغي على المديرين التركيز على حالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة وتعلم.

الفرع الثاني: معوقات إدارة المعرفة.

تواجه مشروعات وبرامج إدارة المعرفة نظرا لطبيعة المتداخلة عدد من المعوقات التي تؤدي الى تسبب في فشل تلك المشروعات والبرامج وتحقيق الأهداف ونذكر منها ما يلي[1]:

ـ عدم القدرة على تطوير تعريف او تحديد العملي للمعرفة وتحدد الفشل في تميز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

ـ الاعتماد على المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة وعدم الاهتمام بتدفق المعرفة لاسيما المعرفة الجديدة.

ـ التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول العاملين في حين ان أغلب أنواع المعرفة هي مضمرة وكامنة في عقولهم.

-تجاهل الأساسي لإدارة المعرفة المتمثلة في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.

-عدم إدراك أهمية ودور المعرفة المضمرة وعدم تشجيع على اظهارها.

-عزل المعرفة عن استعمالها.

ـ ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات.

-التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.

-إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.

[1] ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، مرجع سابق، ص33-34.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل الى مدخل المفاهيمي للمعرفة بالإضافة الى ماهية إدارة المعرفة واهم اساسيات إدارة المعرفة

ومن خلال العناصر التي تطرقنا اليها في الفصل الأول نستنتج أن المعرفة هي مورد غير ملموس والأكثر أهمية من الموارد الملموسة، حيث تتشكل من خلال تفاعل الفرد مع المواقف التي يتعرض اليها.

ونجد أن إدارة المعرفة تقوم على توليد ونشر وتخزين وتطبيق المعرفة داخل المنظمة من اجل الحصول على قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للإبداع وعلاقته بإدارة المعرفة

تمهيد:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وكون أن أحد الأهداف الأساسية للمنظمات هو تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية، فالإبداع أصبح الان بمثابة الأمل الأكبر للمورد البشري لحل الكثير من المشكلات والإتيان بما هو جديد، ومن هنا أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، لاسيما أنه يحميها من خطر الزوال.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع

المبحث الثاني: أساسية الإبداع

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع

لقد أصبح الحديث عن إدارة الإبداع وتطويره امرا مألوفا، وهو يمثل أحد محاور اهتمام المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة اذ ينظر الكثيرين الى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وليس شيئا حسنا فقط، سنتطرق في المبحث الى مفهوم الإبداع وخصائصه كما سنتطرق الى أهمية الإبداع واهم مستوياته.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه

في هذا المطلب سوف نقوم بتقديم مفهوم الإبداع وخصائصه.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

الإبداع لغة: من بدع الشيء أنشأه وبأه وأبدع الشيء بمعنى اخترعه على غير مثال والله بديع السماوات والأرض أي (مبدعهما)[1].

اما اصطلاحا: يعرف على انه يشير الى النتائج الجديدة والأصلية التي لم تكن معرفة سابقا يعتمد فيها المبدع على تفكيره المستقل، ومستفيدا من المناخ التربوي المحفز على التعليم والتفكير[2].

وطبقا لقاموس بينجوين سيكولوجي يعرف الإبداع على أنه عملية عقلية تؤدي الى أفكار، مفاهيم، اشكال، نظريات، تتصف بالتفرد والحداثة[3].

كما عرف على انه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي الى انتاجات اصلية وجديدة سواء

---

[1] د. صبحي حمدان أبو جلالة، مناهج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص16.

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، سنة 2006الاردن، عمان، ص

بالنسبة لخبرات الفرد السابقة او خبرات المؤسسة او المجتمع او العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية[1].

ويعرف الإبداع على انه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او العملية او الساسة او البرنامج او الخدمة، وهذه الفكرة الجديدة بالنسبة للمنظمة حينما تطبقها[2].

كما يعرف الإبداع على أنه الإتيان بالجديد أي شيء مبتدع. والإبداع يشمل كل من الابتكار والاختراع، فالابتكار يتمثل في تطوير شيء قائم (منتج او نظام). أما الاختراع فهو إيجاد شيء لم يكن موجودا من قبل، والإبداع لا يشمل فقط الإتيان بفكرة جديدة لحل مشكلة قائمة بل أيضا تحويل الفكرة المبتكرة إلى واقع عملي[3].

الفرع الثاني: خصائص الإبداع

هناك مجموعة من الخصائص مرتبطة بمفهوم الإبداع وهي كالتالي[4]:

_ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحًا أكثر.

_ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

---

[1] زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، طبعة1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 210.

[2] أيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011، ص53.

[3] علاء فرحان طالب دعمي، نفس المرجع السابق، ص149.

[4] عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص29_30.

_ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

_ الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبادل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدًا والعكس صحيح.

_ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى أخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

_ الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

_ الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

_ تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.

_ الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.

_ إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

كما تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع ان نحددها فيما يلي[1]:

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- القدرة على استنطاق تلك العلاقات والافصاح بيها.
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.

[1] جمال خير الله، الإبداع الإداري، طبعة1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص18_19.

- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق اهداف معينة.
- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في لبشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها.
- يعتمد الإبداع على التفكير الذي له أكثر من حل.
- قادر على النظر للأمور من زوايا مختلفة.
- قابل للانتقال والتطبيق.
- حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.
- لا يشترط الجدة للأخرين بل يكفي ان تكون جديدة للشخص نفسه
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر الى المألوف والشائع من منظور جديد.

المطلب الثاني: أهمية ومراحل الإبداع.

بعد التطرق في المطلب الأول الى مفهوم وخصائص الإبداع، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهمية الإبداع ومراحله.

الفرع الأول: أهمية الإبداع

يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المنظمات، ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية[1]:

[1] سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص24_25.

_ الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض السلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضرورته ورعايتها للمبدعين.

_ الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

_ الإبداع عبارة عن تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالخدمات، البرامج السياسات والإجراءات، العمليات والوسائل والأنظمة والمنظمات بكافة بحاجة لكافة أنواع الإبداع لاسيما في ظل الظروف العالمية والدولية والحالية وفي ظل كافة ظروف المنظمات التي تقضي التغيرات والابداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية.

_يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.

_ يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

_ يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

_ يؤدي الى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكييف مع المتغيرات.

_ يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع

تتمثل مراحل الإبداع فيما يلي[1]:

المرحلة الأولى "الإعداد": وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.

لمرحلة الثانية "الاندماج مع المشكلة": وهي مرحلة دراسة المشكلة من جميع الزوايا ولاهتمامات والحقائق والأبعاد، بمعنى معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها.

المرحلة الثالثة " احتضان المشكلة": في هذه المرحلة اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي، دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الإبداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل المشكلة.

المرحلة الرابعة "الوصول الى الحل": تجتمع مرجلتا الإعداد والاحتضان لينتج عنهما الحل بصورة مفاجأة بحيث تطفو على عقلك الواعي، فتقول (وجدتها).

المرحلة الخامسة "التقييم": وهي مرحلة اختيار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية أو عدمها.

المرحلة السادسة" التطبيق": وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية.

كما توجد أربع مراحل أساسية لعملية الإبداع وهي الإعداد والتحضير، البزوغ، البصيرة، والاثبات أو التحقق[2]:

---

[1] ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، طبعة1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 169.

[2] خبراء المجموعة العربية، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، طبعة1 ، دار التدريب والنشر، مصر، ص ص 22_25.

1. **مرحلة الاعداد والتحضير**: وتعتبر هذه المرحلة أولية وضرورية، فكل فعل ابداعي يستلزم تحضيرا واعيا وقويا لفترة طويلة الزمن، أما من يعتقدون أن الإبداع يحدث لبعض الأفراد الموهوبين دون جهد منهم في الإعداد والتحضير فإن ذلك يعتبر اعتقاد واهم.

حيث تتم هذه المرحلة من قبل المبدع على النحو التالي:

- استقبال المعلومات: فالمبدع دائم الاطلاع واستقبال للمعلومات الجديدة حتى يعد نفسه اعدادًا جيدًا على المستوى العام وعلى المستوى الخاص.
- العمل (الأداء): يأتي العمل في مرحلة تالية لمرحلة استقبال المبدع لكافة المعلومات المرتبطة بمشكلة البحث محل الدراسة، وتشير الدراسات التي أجريت في هذا الشأن إلى أن النتائج التي يحققها المبدع ترجع في جانب كبير منها إلى ما يقوم به من عمل متواصل.

2. **مرحلة الترتيب /البزوغ**: حيث تعتبر فترة الترقب بمثابة فترة راحة أو استرخاء بالنسبة للمبدع من عناء المجهود الذهني والذي بذل خلال فترة الإعداد والتحضير.

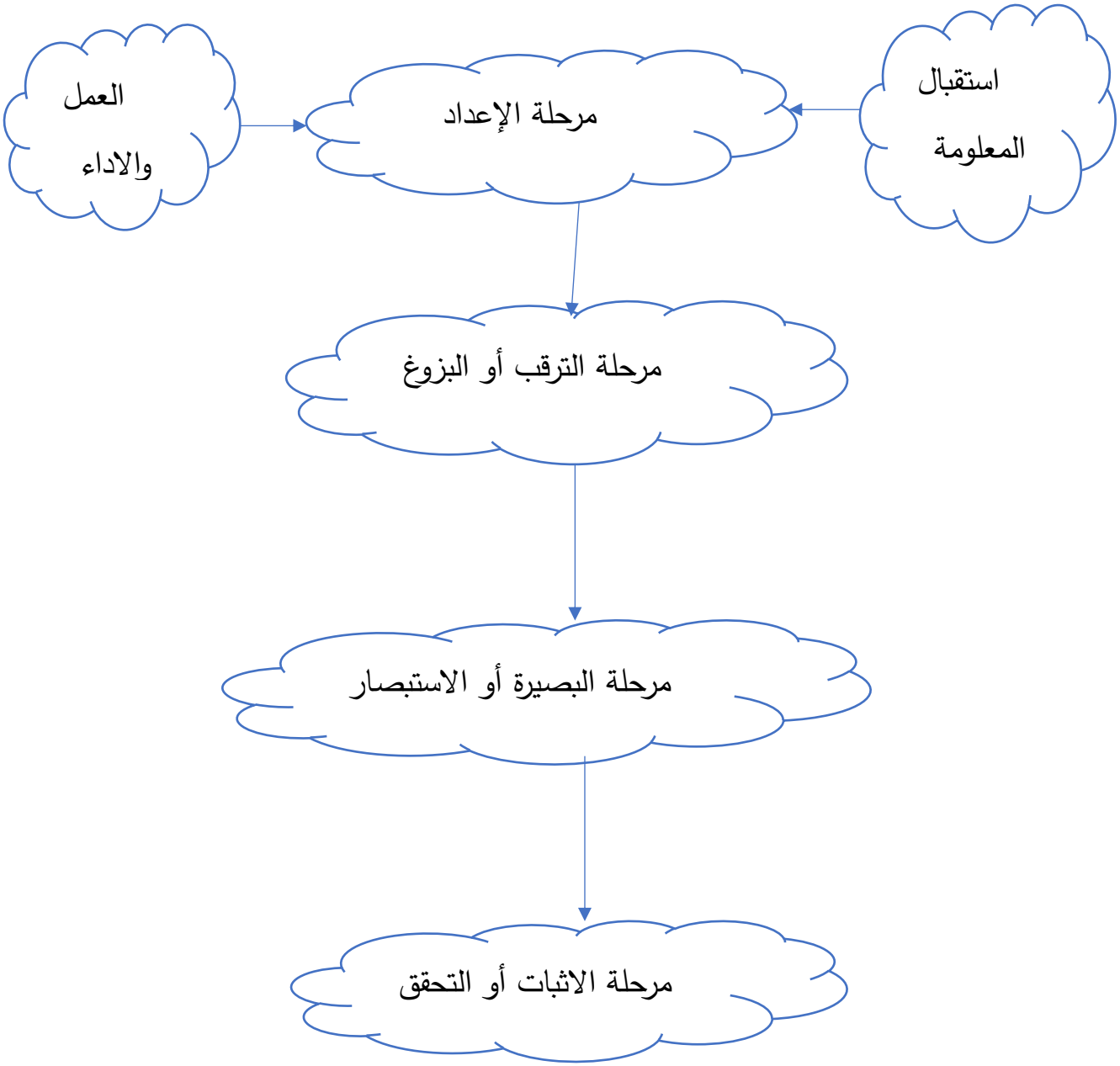
ولكن ما يمكن تصوره أن المبدع في تلك الفترة إما أنه في حالة تفكير دائم أو أنه قد يواجه اهتمامه إلى اتجاه مختلف.

- حالة بزوغ والتي يقصد بها مرحلة ظهور الحل، فقد تستغرق تلك المرحلة لحظات او دقائق او أياما او شهورا، او سنوات.

3. **مرحلة البصيرة أو الاستبصار**: في هذه المرحلة يصل الإبداع إلى ذروته حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة ويصبح واضحًا كل ما كان غامضًا ومبهمًا لديه، ويمكن تشبيه عملية الاستبصار بعملية البحث الضائع عن اسم نسيناه وبعد فترة ترك هذا الأمر وأهمله إذا بهذا الاسم يتذكره فجأة.

4. **مرحلة الإثبات أو التحقق:** وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية حيث يتم إخضاع التي أصبحت واضحة في مرحلة الاستبصار للتحقق لمعرفة ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة من حيث قابليتها للتطبيق الفعال في الواقع العملي.

الشكل رقم (2-1): مراحل عملية الإبداع



المصدر: خبراء المجموعة العربية للتفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، دار التدريب والنشر، طبعة 1، ص25.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الإبداع

يظهر الإبداع التنظيمي من خلال عدة أنواع ومستويات بحيث نقوم بتقسيم هذا المطلب الى فرعين: الفرع الأول أنواع الإبداع والفرع الثاني مستويات الإبداع.

الفرع الأول: أنواع الإبداع

عين تايلور خمسة أنواع للإبداع هي[1]:

1) **الإبداع التعبيري:** ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بيها الشخص معين في عمل شيئ ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
2) **الإبداع الفني:** ويتمثل من الناحية الفنية إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.
3) **الاختراع:** ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل وتغيير عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدًا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
4) **الإبداع المركب:** وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
5) **الاستحداثات:** وه استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

في حين صنف أحد الباحثين الإبداع إلى صنفين وهما[2]:

---

[1] محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،2008، ص108.

[2] عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، طبعة1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،2010، ص56.

1) **الإبداع التقني:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية احداث وتطوير المنتجات او خدمات جديدة واجراء تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغيرات في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيات حاسوبية في العمل.

2) **الإبداع التنظيمي:** وهو الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف والعمليات المنظمة، وسياساتها واستراتيجياتها، ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية.

اما الكاتب knight فقد اعتمد ناتج الابداع أساسا لتصنيف الابداع الى[1]:

*ابداع منتوج /خدمة

*ابداع عملية: استحداث عناصر جديدة في عملية الانتاج او الخدمة.

*ابداع هيكلي: تغيير في نظم الاتصال او علاقات السلطة.

*ابداع الافراد/ موارد البشرية ويشير الى تعيين عناصر الجديدة او توظيف تقنيات جديدة في تعديل سلوك العاملين.

وهناك من صنف الابداع الى[2]:

ابداع داخلي وابداعات تعتمدها المنظمة ومصدرها المنظمة ذاتها، وابداع خارجي (نقل وتطبيق افكار من خارج المنظمة). وابداع وسيلي (اداة /وسيلة) لبلوغ النوع الثاني وهو ابداع الغاية الذي يحقق للمنظمة اهداف معينة.

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال "بدون طبعة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الاردن، ص346

[2] نفس المرجع السابق، ص 347.

الفرع الثاني: مستويات الإبداع

تتعدد مستويات العمل الإبداعي تبعا للفئة المبدعة، وتبعا لذلك فقد قسم الباحثون العمل الإبداعي الى: إبداع فردي، ابداع جماعي، ابداع تنظيمي ويبدأ المستوى الأول في حلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني، وتمتد لتشمل المستوى الثالث وهناك خيط يصل بين هذه المستويات الثلاثة فلا يمكن التوصل للإبداع التنظيمي دون الإبداع الفردي والجماعي فالمستويات الثلاثة تكمل بعضها البعض:

أولا: العمل الإبداعي على مستوى الفرد: وهو العمل الإبداعي الذي يتم التوصل إليها من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات والسمات إبداعية، ويتميز الشخص المبدع بالسمات التالية[1]:

- المعرفة: وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف خلال قراءاته، وممارساته، معايشته للأحداث والأعمال.
- الذكاء: وهو تمتع بقدرات التفكيرية على تكوين العلاقات المرنة من الأشياء.
- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة والمثابرة والانفتاح على الأراء الجديدة وكذا الفضول.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل الى تفاعل وتبادل الأراء مع الأخرين.

ثانيا: العمل الإبداعي على مستوى الجماعي: هو الإبداع الذي يتم التوصل إلية من قبل الجماعة (قسم، دائرة أو لجنة) واعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا

[1] العربي بن حورة رفيق، بومعزة بن عيسى، مساهمة الإبداع في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2022/2021، ص 10.

مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها[1].

ثالثا: المستوى التنظيمي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لأعضاء المنظمة جميعهم، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية[2]:

- ✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجارب المستمرين رغم الفشل.
- ✓ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- ✓ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ✓ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- ✓ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- ✓ الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول على مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- ✓ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ✓ الشدة واللين معا.

---

[1] بقادر شيماء، زناني اسيا، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2022/2021، ص20.

[2] ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2016، ص390.

المطلب الرابع: مصادر ومجالات تطبيق الإبداع

لقد تنوعت مصادر الإبداع وتعددت مجالات الابداع من خلال تطبيقها في المنظمة.

الفرع الأول: مصادر الإبداع

يشير الباحثون الى أن مصادر الإبداع متنوعة، وإذا أخذنا بنظر الاعتبار الإبداع التنظيمي فإن الغالبية منهم يؤكد على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والتفكير وقدم أحد هؤلاء الباحثين في دراسته أن الفلاسفة اعتبروا الإلهام والوحي أهم مصادر الإبداع. في حين قدم البعض الأخر إلى ملاحظات تشير إلى الحدس. وطبقا لوجهة النظر هذه إن الإبداع يحدث فجأة دون تدخل العقل والإرادة[1].

وأكد RASTOQإلى أن مصادر الإبداع التكنولوجي هي المختبرات البحثية في المنظمات المختلفة، وإلى أن الإبداع يمكن ان يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي[2]:

- الخبرات المعرفية المستمدة من الواقع العملي.
- المهارات والتفكير الخلاق.
- الدوافع الداخلية والخارجية.

أما الأستاذ Drucker فقد أكد على أن الإبداعات تنشأ من التوقد في ذهن العبقري وأغلبها تنتج عن البحث الفرضي والواعي لفرص الإبداع وقد حدد أربعة أنواع من هذه الفرص الموجودة داخل المنظمة. وهي[3]:

1. حدوث غير المتوقع.
2. التعارض

---

[1] مؤيد عبد الحسين الفضيل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 29

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3] نفس المرجع السبق، ص30.

3. احتياجات العمليات

4. التغيرات في هيكل الصناعة والسوق

أما المصادر الخارجية فهي ترتبط بالتغيرات الديموغرافية والتغيرات في الأذواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة[1].

الفرع الثاني: مجالات تطبيق الإبداع

لا يقتصر تطبيق الابداع في مجالات معينة او حقول دون غيرها بل يمكن تطبيق وتوظيف العمل الإبداعي في حقول مختلفة ومجالات عديدة وفيما يلي موجز لبعض المجالات التي يمكن ان يطبق ويستخدم فيها الابداع التنظيمي[2]:

_يستخدم في مجال المنتجات والخدمات الجديدة: حيث يكون ذلك ناتجا من خلال استغلال تكنولوجيا جديدة، وان يكون قدتم تطوير ذلك المنتج او الخدمة الجديدة عن طريق ادخال إضافات وتحسينات جديدة على منتج او خدمة موجودة او متداولة

_طرق وأساليب انتاج جديدة حيث يكون الهدف منها هو إرضاء الزبائن والعملاء، وقد يظهر ذلك عن طريق تركيز على إدارة الجودة الشاملة.

_تطبيقات عمليات جديدة: والتي يتم من خلالها ضمان او كسب الوقت والجهد لخدمة الزبائن العملاء.

_طرق واساليب جديدة في إجراءات التسليم وإيصال المنتجات والخدمات لمستفيدين.

_طرق وأساليب ووسائل جديدة في ابلاغ المستهلك بمنتجات او الخدمات.

_ووسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة.

---

[1] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 56.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة مكونات الإبداع ومبادئه، ومن ثم معرفة عناصر ومقاييس الإبداع، ثم التطرق إلى نظرياته وإستراتيجياته، وفي الأخير تطرقنا إلى تنمية الإبداع ومعوقاته.

المطلب الأول: مكونات ومبادئ الإبداع

في هذا المطلب سنقوم بتقديم مكونات ومبادئ الإبداع.

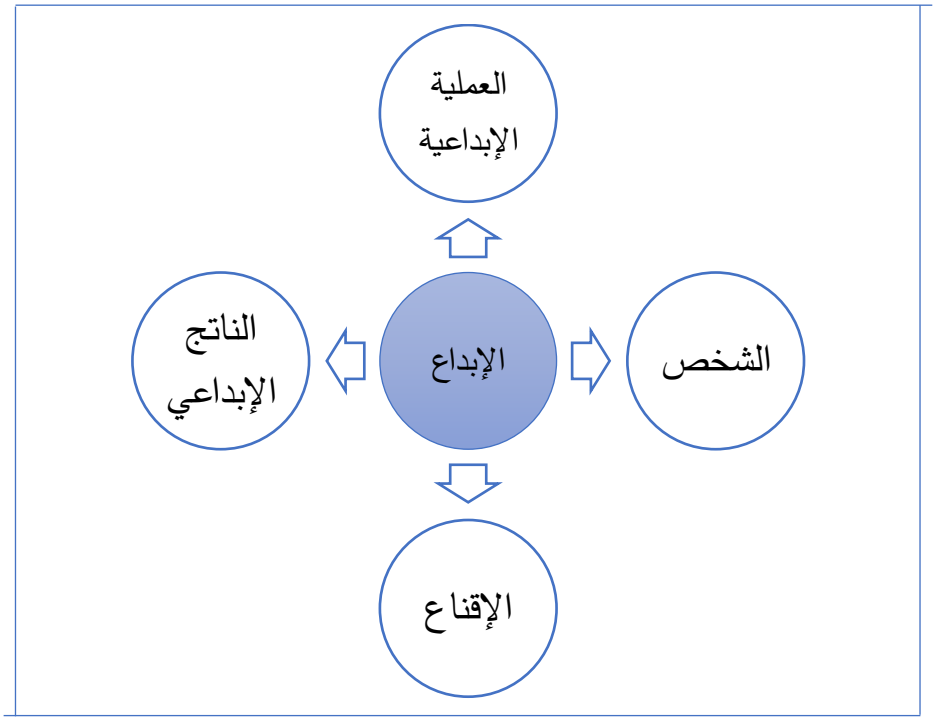
الفرع الأول: مكونات الإبداع

يتكون الابداع مما يلي[1]:

1) الشخص المبدع: وهنا نشير انه بالإمكان التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية.
2) العملية الإبداعية: وهي عملية تحسس المشكلات والوعي بيها وبواطن الضعف والفجوات وتنافر ونقص فيها. وصياغة فرضيات جديدة وتوصل الى الارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوفرة البحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم وتوصيل النتائج.
3) المناخ الإبداعي: وهو مجموعة القيود الخارجية التي تفرض على الإبداع حيث يصبح الفرد جديرا بوصف المبدع إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية والإبداع هنا يمكن النظر اليه باعتباره شكلا من اشكال القيادة التي يمارس المبدع تأثير شخصيا واضحا على الاخرين.
4) الناتج الإبداعي: حيث يؤدي الإبداع الى نواتج قد تكون مادية او معنوية وهنا عادة ما تتخذ الاصالة والملائمة كمعيارين للحكم على النواتج.

[1] محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، نفس المرجع السابق، ص 109.

الشكل رقم (2-2): مكونات الإبداع.



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص28.

الفرع الثاني: مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والابداع، وحتى تكون مؤسسات نامية، وأساليب مبدعة وخلاقة، ينبغي

مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء او أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية[1]:

- افسحوا المجال لأية فكرة ان تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح. ومدمنا لم نقطع بعد بخطئها او فشلها. فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات

[1] أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة" نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، طبعة1، علم الكتب الحديثة، جدار الكتاب العالمي، عمان، 2009، ص432.

النجاح فيها إلى موفقيه، وبتعبير اخر: لا تقتلوا أية فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوا الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.

- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارًا وربحًا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الافراد وتشجعهم وتنميهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة. فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود أبنائها وتظافرهم؟
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب. ويكون كذلك إذا حولنا النشاط الى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضا، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف المؤسسة.
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل. إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة.
- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الأخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.

- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى أليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، ولكنها قد تكتمل في المحاولات الأخرى.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الافراد بالمهام والوظائف.

المطلب الثاني: عناصر ومقاييس الإبداع

سيم التطرق في هذا المطلب إلى عناصر الإبداع ثم يتم بعدها التعرف على مقاييس الإبداع.

الفرع الأول: عناصر الإبداع.

ويمكن دمجها عناصر الإبداع في مجموعة القدرات العقلية والمتمثلة في[1]:

_**الطلاقة:** وتتضمن الجانب الكمي للأفكار أي تعدد الأفكار الملائمة للبيئة والواقعية وان تكون هناك القدرة على انتاج عدد أكبر من الأفكار.

_**المرونة:** تتضمن الجانب النوعي للإبداع والابتكار ويقصد تنوع الأفكار التي يأتي بها الشخص المبدع المبتكر، أي النظر الى الموضوع في أكثر من زاوية وعدم التفكير في إطار محدد.

_**الاصالة:** وهي التجديد او الانفراد بالأفكار، فالمبدع هنا يأتي بأفكار جديدة عن أفكار زملائه، وبالطبع لا يعني ذلك ان يهمل الأفكار المألوفة وسابق التوصل اليها، فقد تساعده في توصل الى ما هو جديدة.

[1] لطيف عبد الكريم، محاضرات في إدارة الابداع الابتكار، كلية علوم الاقتصادية وتجارية والتسييرر، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018/2017ص17.

_**التوسع:** ويقصد بيها قدرة المبدع الى تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة، يمكنه من خلال فكرة بسيطة ان يوسع فيها.

التحسس للمشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا هام من خلال توظيف القدرات العقلية للفرد وكل معارفه السابقة ومهاراته في حل المشكلات ومعالجتها بإيجاد حلول مبدعة لها، أي أينما وجدت، مشكلة يسعى الفرد المبدع لحلها.

_**القدرة على التحليل:** وهي تحليل وفهم عناصر الأشياء وفهم العلاقات بينها، وامتلاك القدرة في الحصول على المعلومات تجميعها تبويبها والاحتفاظ بيها الى حين الحاجة، كما يمكنه إعادة تنظيم الأفكار والاشياء وفق أسس مدروسة وإمكانية احداث تغير وتجديد للواقع العملي.

الفرع الثاني: مقاييس الإبداع

ظهرت العديد من مقاييس الخاصة بالإبداع منها مقاييس تركز على الناتج الإبداعي ومنها مقايس تركز على سمات الفرد المبتكر ومن أهمها[1]:

أولا: مقايس الموضوعية: وهو النوع الذي يتمتع بدرجة من الموضوعية النسبية ويعتمد على استجابة الفحوص التي تؤدي الى انتاج قطعة فنية او أدبية.

كنموذج للمقاييس الموضوعية "مقياس جي لفورد" حيث افترض جي لفورد ان التفكير الشعبي قدرات معينة اوضحتها تجاربه وعرض منها:

أ) الحساسية للمشكلات: ويستدل عليها من خلال وعي الفرد بحاجة الشيء الى تحسين او من خلال وعيه بنواقص الشيء، وتقاس هذه القدرة (اختبار النظم الاجتماعيه، تحسين الأدوات، رؤية المشكلات، اكتشاف المشكلات).

[1] بهاء زكي محمد، خالد عبد الله ابراهيم، التفكير الابداعي في اتخاذ القرارات، ط2، دار امجد لنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2018ص160_162.

ب) الطلاقة: بأقسامها طلاقة الكلمات، طلاقة التداعي اللفظي، الطلاقة الفكرية، الطلاقة التعبيرية وتقاس ب (اختيار الاستعمالات وتسمية الأشياء ونتائج البعيدة)

ج) المرونة: التلقائية وتكيفية وتقاس بواسطة معدلات حسابية

د) التكيفية: تقاس باختبار عيدان الكبريت، واختبار لوحة المربعات واخبار الفاظ الشائعة.

ه) التلقائية: تقاس باختبارات الاستعمالات وتسمية الأشياء والنتائج البعيدة وهي نفس اختبارات الطلاقة لكن يتم التركيز على أنماط الاستعمالات

و) التحليل: ويقاس من خلال تحليل الشكل الى أجزاء، واختيار الوجوه المختفية التحليلية اللفظي.

ز) الاصالة: وهي انتاج أفكار تتميز بالندرة وتقاس باختبارات عناوين القصص ونتائج البعيدة والالغاز واستعمالات غير المعتادة.

ح) التأليف: ويقاس باختبار التنظيم والادراك البصرية واختبار إعادة تنظيم الالفاظ.

ط) النفاذ: قدرة الفرد على تحقيق اختراق المألوف سواء كان زمني او مكاني، تقاس بمقاييس العلاقات او الحساسية للمشكلات.

ي) إعادة التحديد: إعادة ترتيب جملة او كلمة بعد تفريقها.

ثانيا: مقاييس تقديرية: هي تلك المقاييس التي تهدف الى الحصول على معلومات تقديرية عن سير المبدعين وميولهم واتجاهاتهم، وتأخذ هذه المقاييس شكل قوائم تحتوي على عبارات تصف صفة معينة تعبأ عن طريق المبدع نفسه او معلمه وزملائه وأخذ بشكل متدرج (موافق، موافق بشدة، محايد، معارض، معارض بشدة) وكنموذج للمقاييس التقديرية (قائمة تورانس للأنشطة الابتكارية) التي شملت هذه القائمة على81 نشاطا يتضمن بعض السلوكيات والتصرفات والتي تكشف وجود الابتكار.

المطلب الثالث: نظريات واستراتيجيات الإبداع

لقد نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والاستراتيجيات للإبداع حيث سنتطرق في هذا المطلب الى اهم نظرياته واستراتيجياته.

الفرع الأول: نظريات الإبداع

لقد تنوعت النظريات التي تسعى الى تفسير اعمال الابداعية ونذكر منها:

1. **النظرية المعرفية:** يعد SPARMAN رائد نظرية التحليل العاملي FACTORIL analysais

ومن رواد النظرية المعرفية في الابداع حيث يفسر العملية الابداعية وفقا لأساس الاتية:

أ) يأتي من تعريف الفرد على الخبرة، أتحول الإحساسات الموجودة الى إدراك وتنظيم عملية التفاعل.

ب) عملية افراز العلاقات الاساسية الموجودة في الخبرة.

ج) يساعد على استنباط المتعلقات الجديدة.

وهكذا يأتي الحل الإبداعي باكتشاف المدرك الجديدة المتعلقة الجديد

2. **نظرية march &simon:**

فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الابداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ،عالم الرخاء ،بحث ووعي، وبدائل ،ثم الابداع حيث عزيا الفجوة الادائية الى عوامل خارجية(التغير في الطلب او تغيرات في البيئة الخارجية)او داخلية[1].

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص195.

3. **النظرية Burn et stalker:**

وكان اول من أكد على ان التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في الحلات المختلفة، وتوصلوا ان الهيكل الاكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الالي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم بيئة سريعة التغير[1].

الفرع الثاني: استراتيجيات الابداع

هناك العديد من الاستراتيجيات الابداع التي يمكن ان تتبنها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الابداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية، وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الإستراتيجيات:

1. **التطوير التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن امثلة على هذه الطرق جمع البيانات، وتشخيص المنظمة، وتدرب والحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية مثل قيم الافراد، ومعايير الجماعة، والعلاقات بين الافراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الافراد والعلاقات والتغيير ويعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب افراد المنظمة لتقبل الابداع بوصفه معيارا تنظيميا تساعد على الابداع، ويجب ان يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة بضمان الالتزام

[1] عائشة سمسوم، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، مذكرة حصول على شهادة الدكتورة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2008، ص24.

المستمر والقدرة على التقبل وترويج الابداع، ويمكن ان يستخدم التطوير التنظيمي في زيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح لصياغة أهداف عاملة وشاملة[1].

2. **التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة لتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الابداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة لمراحل مختلفة من عملية إبداعية، مثل انشاء وحدات البحث وتطوير او جماعات التخطيط، ويمكن ان تكون هذه الاستراتيجية أكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى الى إيجاد اعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبية ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الاكثر شيوعا من بين استراتيجيات الابداع التنظيمي[2].
3. **الدورية:** القدرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة او متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحديد الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية:

أ) نقل أفراد الإدارة العليا للعمال في بيئات تشغيلية متشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.

ب)التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي الخبرات المختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية.

ج) التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة[3].

---

[1] ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص 393.

[2]الدرديري احمد اسماعيل المدني، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد24، 2017، ص 158

[3] مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد4، 2012، ص36.

المطلب الرابع: تنمية ومعوقات الإبداع

إن الابداع ليس بالشيء السهل تطبيقه فهناك عوامل تساعد على تنميته وتطويره واخرى تقوم بالحد من الابداع تسمى المعوقات حيث هذا المطلب يتناول كلاهما.

الفرع الأول: تنمية الإبداع.

يرى الكتاب والباحثون إمكانية وتطوير القدرات والاستعدادات الإبداعية لدى الإنسان يقترح kreitner &kinicki على المدير تنمية وتحسين إبداع الافراد العاملين معه، من خلال الوسائل والطرق الاتية[1]:

- ايجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي.
- تجنب السلوك الأوتوقراطي في القيادة.
- تشجيع العاملين يكون منفتحين على الافكار او الخبرات الجديدة.
- التذكير باستمرار ان الناس يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتعزيز وتنمية ابداعهم.
- توفير عمل مثير للاهتمام للعاملين يساعد على ايجاد الشعور بنمو الشخصي.
- تشجيع الموظفين على النظر للمشكلات على انها فرص وامكانات.
- لا يدع الدير اسلوبه في اتخاذ القرارات يشل اولئك العاملين الاين لديهم اسلوب مختلف.
- السماح للموظفين بالمرح واللعب.
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- تعامل مع الاخطاء على انها فرص للتعلم.
- السماح للموظفين احياننا بتجريب افكارهم وسماح بهامش من الخطأ.
- الترحيب بالآراء والافكار المتباينة.

[1] حسين الحريم، السلوك التنظيمي "سلوك الافراد في المنظمة"، بدون طبعة، دار زهران للنشر وتوزيع، عمان، الأردن،1997، ص478.

- تجنب العقلية السلبية حينما يتقدم موظف بفكرة جديدة.

كما أشار أحد الباحثين إلى العوامل الأتية كعوامل مؤثرة في تنمية الإبداع كما ونوعا[1]:

- **تكوين رؤية مشتركة للجماعة:** الرؤية المشتركة تشير إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة وتعبر عن القيم السائدة فيها. لذلك يتوقع ازدياد احتمالات الإبداع لدلى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.
- **حرية الاقتراح والمبادرة الآمنة:** أي توفير بيئة تشجع الأفراد على التعبير بحرية أي باختصار خلق مناخ مناسب للأفكار الجديدة والإبداع داخل الجماعة.
- **الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بالتنافس على الأداء المبدع وتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر، مما يدعم قيم الابداع ويقويها.
- **اثارة جو من الحوار البناء :** من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء، تنمو فيه الأفكار وتتطور، وتظهر أفكار جديدة. في حال انعدام مثل هذا المناخ، تقل احتمالات ظهور الإبداع.
- **دعم الإبداع:** الإبداع مهما كان بسيطا يحتاج إلى توفير المساندة والدعم، وهذا الدعم أولا يأتي من الزملاء في العمل وأعضاء الجماعة، والرؤساء بتوفير الموارد والوقت اللازمين للإبداع.

[1] سليم إبراهيم الحسنة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص218.

الفرع الثاني: معوقات الإبداع

يمكن تقسيم معوقات الابداع الى:

أولا: معوقات الشخصية او الفردية

تتمثل معوقات الشخصية في[1]:

- ✓ البحث باستمرار عن الجواب الصحيح، فمهمة الشخص المبدع هي البحث عن إجابة لتساؤلاته حتى تكتمل لديه الصورة وتصبح واضحة ويستطيع الحصول على المعلومات اللازمة كافة لطرح الافكار الابداعية القابلة للتطبيق.
- ✓ المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق حيث إن المنطق هو مفتاح الوصول الى الأفكار الإبداعية.
- ✓ الخوف من الفشل يجعل الفرد يتأكد من مصادر معلوماته وان أفكاره الإبداعية ستلقى النجاح بسبب ملاءمتها للتطبيق وقدرتها على المنافسة.
- ✓ اهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة مشكلات قسمه او تخصصه، وهذا من محددات الابداع، حيث يتطلب الابداع الالمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس بجزء منه
- ✓ اعتقاد الفرد بانه ليس مبدعا وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولاته اعتماد مبدا التجربة والخطاء في حل المشكلات.
- ✓ انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بان لا قيمة له، وهذا بالطبع يعود الى عدم ايمان الإدارة بالفراد العاملين وبقدراتهم.
- ✓ الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد للمؤسسة واعتقاده بانه غير ملتزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه

[1] ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص394.

- ✓شعور الفرد بان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة لان أفكاره الإبداعية لم تلاق طريقها للتقدير والتنفيذ فأصبحت لديه قناعة بعدم جدوى عمله.

المعوقات التنظيمية: هي التي تنتج عن التنظيم الاي يعمل فيه الفرد كالقوانين والانظمة المؤسسة، فالسياسات والاهداف والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط السلطة ونمط القيادة ونظم اتصال المستخدمة. وغيرها قد تعمل كعوائق بطريق الابداع[1].

المعوقات البيئية: هي معوقات موجودة في طبيعة مثل عدم توفر المكان المناسب وجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الافكار المبدعة عدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الابداعي[2].

معوقات ثقافية واجتماعية واقتصادية: قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة وضغوط الاجتماعية عائق امام تنمية وتعزيز القدرات الابداعية لدى الافراد، كما ان بعض المؤسسات قد لا تشجع على الابداع، وكذلك فان الاوضاع الاقتصادية والسياسية هي الاخرى قد لا تكون عاملا مسيرا ومساعدا في تعزيز الابداع وتنميته[3].

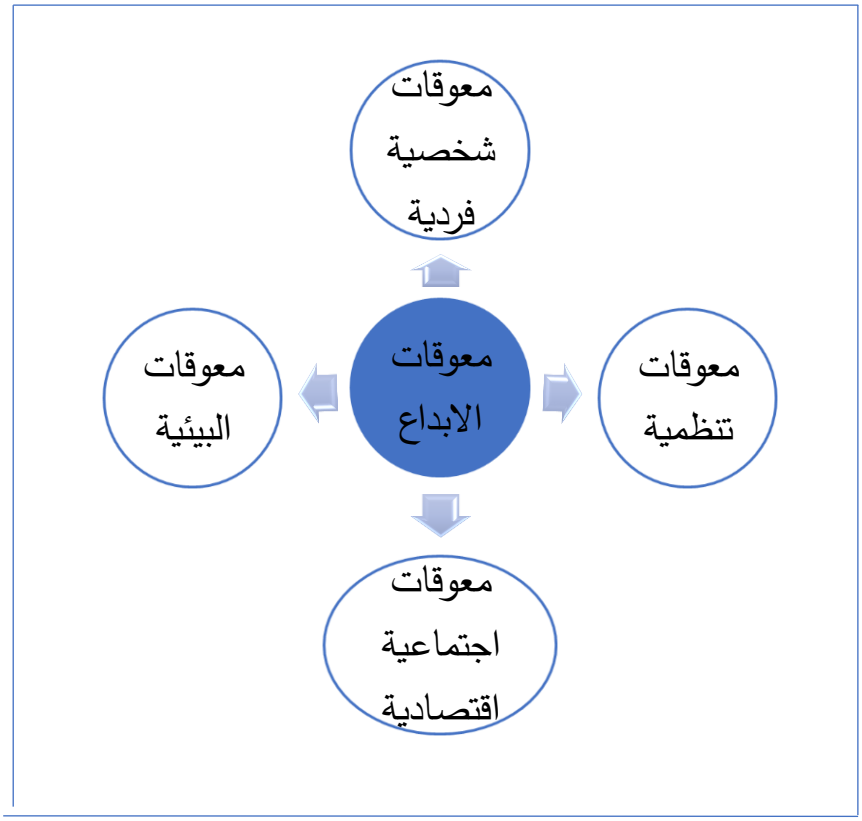
---

[1] محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2008، ص316

[2] فاتن نبيل محمد ابو زريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظمية ،مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجيستر ،جامعة الاقصى أكاديمية الادارة وسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين ،2017، ص41.

[3] كشيدي زهرة، دور ادارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر ،2020_2021، ص35.

الشكل رقم (2-3): معوقات الإبداع.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع

حاول العديد من الباحثين والدارسين تبين العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، وسنتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين المعرفة والإبداع في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، وفي المطلب الثالث والأخير سنتشير إلى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع.

المطلب الأول: علاقة المعرفة بالإبداع

المعرفة والابداع هما وجهان لعملة واحدة هي الابداع المعرفي فالمعرفة هي اساس الابداع ومدخلاته، والإبداع هو ناتج المعرفة ومخرجاتها، وما لم تتوج المعرفة بالإبداع تصبح المعرفة

خاملة أكثر قابلية للاندثار والذوبان والنسيان، والإبداع هو عمليات النشاط العقلي المعرفي لمعالجة المعرفة وتوليفها وإعادة صياغتها وإنتاجها لتشكل الناتج الإبداعي المعرفي. والمعرفة التي لا تكلل بالإبداع أو الابتكار او بالتجديد أو بالتحديث بحل المشكلات الإنسانية والمجتمعية هي معرفة منقوصة لا جدوى منها. يتنامى الإبداع المعرفي بالتلاقح الفكري والانتقال عبر الأجيال من خلال المراجع والبرامج والأنشطة والمشروعات والندوات والمؤتمرات في أطر من الحريات الأكاديمية والفكرية والسياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، العلاقات بين المعرفة والإبداع المعرفي والحرية الأكاديمية هي علاقات خطية مطردة، حيث يزدهر الإبداع المعرفي في سياق من السياسات والعقول المنفتحة الداعمة المرحبة بالاختلاف، السياق الذي يسمح باستقلال عمليات تقويم الأفكار، المعرفة في الغربة وطن، والإبداع المعرفي هو قيمة العطاء الإنساني المتفردة بقيمة المضافة الذي يشكل أغلى الأصول غير الملموسة، المعرفة والإبداع المعرفي يفوقان في قيمتهما ومحتواهما وإنجازاتهما قيم الأصول المادية الملموسة كالأرض والنفط والمعادن والمياه، الإبداع المعرفي هو من يعطي الأصول قيمتها ومنفعتها ودورها الإيجابي في حياة الناس. المعرفة هي أساس التقدم التكنولوجي، هي صانعته وهي منتجته، تدين البشرية بكل إنجازاتها وعبر تاريخها كله وعبر إبداعها المعرفي كله على مختلف الأصعدة اقتناء واستيعابا وانتاجا للمعرفة. المعرفة إبداع والإبداع معرفة وهما وجها الإبداع المعرفي[1].

كما ان المعرفة والإبداع يمثلان جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق اهداف المنظمة، وباعتبار الإبداع عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وأساليب عمل جديدة، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي مصدر رئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المؤسسة كذلك تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع من خلال[2]:

[1] بقادر شيماء، زناني اسيا، نفس المرجع السابق، ص26_27.

[2] غراف إسماعيل، جمعي محمد، مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021_2022، ص49.

- حل المشكلات: ان أكبر مجال لتطبيق مفهوم المعرفة هو حل المشكلات، فالخبراء يحلون المشاكل أسرع بطرق أفضل من غيرهم كونهم يوجد في عقولهم معرفة كبيرة يستخدمونها في حل المشكلات.
- إيجاد المشكلات: يحاول الخبراء هنا صياغة وابتكار المشكلات التي يمكن ان تواجه المنظمة.
- التنبؤ: هو التوقع ما سيحدث في العمل.

وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تساهم في تعزيز الإبداع هي[1]:

- استراتيجية الرفع: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- الاستراتيجية التخصصية: تشير الى تحويل المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلا.
- استراتيجية الفحص: والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.
- استراتيجية التوسع: من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة والإبداع

بينت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه، حيث أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأن الحدس الجيد للمدير يكون حافزا لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة.

ولقد حدد kotelinikov القوى الاساسية التي تحرك الاقتصاد الان وهي[2]:

[1] ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، نفس المرجع السابق، ص45.

[2] محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، نفس المرجع السابق، ص377.

- المعرفة: عنصر استراتيجي يعتمد لتخاذ القراروانجاز اعمال المنظمة الضرورية، وإضافة قيمة لها، والى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المنظمات خلقها وايجادها والحصول عليها قبل الحصول عليها قبل غيرها من اجل الميزة التنافسية.
- التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.
- العولمة التي صارت أكبر بانفتاح الأسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على (البحث والتطوير، التكنولوجيا، الإنتاج، وتمويل الاعمال)

وهذه القوى حولت المنظمات الى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة وبشكل ولد الحاجة الى الإبداع لترجمة المعرفة الى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة او مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

وبرر (koteliniko,2003 :1) العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع بتعريفه للإبداع بأنه عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات او خدمات جديدة، وبما يجعله مصدرا لخلق القيمة وزيادة الإنتاجية، ومصدر لتحويل المعرفي للمنظمة إلى سلع وخدمات تلبي حاجة المستفيد[1].

كما برر (Alberte) العلاقة بين ادارة المعرفة وتعزيز الإبداع وأهميتها في نجاح تنافسية المنظمات، فضلا عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدرتها التنافسية، فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الامريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أفضل مما

[1] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، نفس المرجع السابق، ص380.

تقوم بيه المنظمات الأمريكية والمرتكزة على خزينها المعرفي المتجدد في زيادة مستوى ابداعياتها[1].

المطلب الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالإبداع

يحدد Alleeالعلاقة بين ادارة المعرفة والإبداع التنظيمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها[2].

يوضح Rahimi, et ,al(2011) بأنه يمكن النظر إلى عملية خلق المعرفة كعملية لولبية أو حلزونية تصاعدية من المستوى الفردي إلى مستوى المجموعة، ثم إلى المستوى التنظيمي، وفي بعض الأحيان إلى المستوى المشترك بين المنظمات، لكن الإبداع هو أساس حل المشكلات، ولكي يحدث الإبداع يجب ألا يقتصر على تبادل المعرفة فقط، بل يجب أن يتم استخدامها وإعادة توحيدها، وفي بعض الأحيان يبدو أن التمييز بين خلق المعرفة واستخدامها ينعكس بشكل خاص عند مواجهة أنظمة معقدة مثل الإبداع، وذلك لأن الإبداع نتيجة لمزيج من المعرفة القائمة والمعرفة الجديدة، وبالتالي فإن عملية تجميع المعارف الجديدة والحالية تعتمد بشكل كبير على خلق المعرفة واستخدامها، وفي الجيل القادم من إدارة المعرفة تم التأكيد على أهمية خلق المعرفة واستخدامها بشكل كبير لخلق القيمة، وأصبحت عوامل حاسمة في عملية الإبداع، وفي نموذج التجميعي لإدارة المعرفة والإبداع تستند عملية خلق المعرفة واستخدامها على اعتبارات رئيسية وهي :(خلق المعرفة واستخدامها نشاطان يرتبطان ارتباطا وثيقا بحيث لا يمكن لأحدهما الظهور دون الأخر، وفي عملية الإبداع يعمل النشاطان بشكل

[1] أنوار منصور، سليمة شريط، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحفيظ بواصوف، قالمة، الجزائر، 2021-2022، ص44.

[2] عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، نفس المرجع السابق،224.

تبادلي كسبب وأثر مما يشكل إبداعا للمعرفة، وحيث تختلف طبيعة النشاطان عن الإبداع)، ولإبداع المعرفة يجب التركيز على إبداع الأفراد والتنوع في المعرفة ، لأن الانسجام بين الافراد والفهم المشترك وقابلية التضمين وتنوع المعرفة، تعد من الركائز الرئيسية لنجاح الإبداع[1].

إن التوصل إلى طرق لاعتماد تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة والخبرة بين صفوف العاملين يؤمن تحويل رأس المال الهيكلي للمنظمة الى رأس مال إبداعي، فالمعرفة التي تولدت وترسخت في هياكل وعمليات وثقافة المنظمة تتحول إلى منتجات جديدة تحافظ من خلالها المنظمة على قدراتها الإبداعية وموقعها التنافسي[2].

كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وخزنها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل، وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة، والإبداع في تصميم المنتوج، او تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبكلفة منخفضة، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة (اعتماد تكنولوجيا جديدة، تغيير أنماط المنافسة في الأعمال المعاصرة)[3].

---

[1] محمد حمزة حسن الصدفي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة للضمان الاجتماعي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2018_2019، ص50_51.

[2] زكريا مطلك الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، 26_28 أفريل2004، جامعة الزيتونة الأردنية، بغداد، على الخط www. elbassair.net

[3] مرواني هدى، دور ادارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، ص 47.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل من مدخل مفاهيمي للإبداع وأهم اساسياته توصلنا إلى أن الإبداع له أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث يرفع من مستوى الأداء على مختلف المستويات الفردية او الجماعية، والإبداع يتكون من مجموعة من العناصر أهمها الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل...، كما يواجه الإبداع مجوعة من العوائق متمثلة في عوائق اجتماعية، تنظيمية، بيئية، شخصية وفردية.

كما أشرنا في هذا الفصل إلى علاقة الإبداع بإدارة المعرفة وتوصلنا إلى أن المعرفة والإبداع هما وجهان لعملة واحدة وأن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى الإبداع الجديد.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع لشركة نفطال

تمهيد:

بعد ما تناولنا في الإطار النظري متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة والإبداع حيث ان المتغير المستقل متمثل في إدارة المعرفة قمنا بعرض مختلف مكوناتها ونماذجها وعملياتها المتمثلة في توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة. اما المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي عبر التطرق إلى عناصر الإبداع المتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات. وسنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمؤسسة نفطال وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

خلاصة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال

إن مؤسسة نفطال تعمل تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم ويقتصر هدفها الرئيسي في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطني ومهمتها توصيل خدماتها إلى المناطق البعيدة والقريبة الداخلية منها والولائية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف مؤسسة نفطال ومهامها وهيكلها التنظيمي وأهدافها الإستراتيجية، ثم التعرف على الإمكانيات البشرية والمادية بالمؤسسة، وفي الأخير سنتطرق إلى زبائن ومنتجات المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة نفطال ومهامها

في هذا المطلب سنتطرق في الفرع الأول إلى تعريف مؤسسة نفطال وفي الفرع الثاني سنشير إلى مهامها.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة نفطال

هي عبارة عن شركة عمومية جزائرية ذات أسهم، تأسست عام 1982، وهي شركة تابعة لمجوعة سوناطراك بنسبة82% متخصصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يقدر رأس مالها ب40000000000 دج، ويقع المقر الرئيسي في طريق الكثبان بالشراقة، الجزائر العاصمة[1].

يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

"Naft" مصطلح عربي يعني النفط.

"al"اختصار لكلمة الجزائر"algeria"

رمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

[1] من إعداد الطالبتين استنادا على وثائق المؤسسة.

وفي سنة 2007 تم دمج فرع الزيوت، الزفت والعجلات في فرع التسويق أما في سنة 2008، فتم تعديل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال، حيث أصبحت المؤسسة تحتوي على 3 فروع فقط وهي: فرح الغاز المميع/ فرع الوقود/ فرع التسويق.

الفرع الثاني: مهام مؤسسة نفطال

تتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة نفطال في قطار المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي، في تسويق وتوزيع المواد البترولية بما فيها تلك الموجهة للطيران، والبحرية وغاز البترول المميع، والوقود والمعطرات، البرافين والزفت والعجلات المطاطية.

ولها جملة مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها منها[1]:

- تنظيم وتطوير نشاط البيع وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.
- إنتاج الزفت.
- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم، وأنواع الزفت والعجلات المطاطية، ووقود الغاز المميع، وبعض المنتجات الخاصة على المستوى الوطني.
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق.
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا.
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية.
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي والحفاظ وحماية المحيط بالتعاون مع السلطات المعنية.
- القيام بدراسة السوق فيما يخص استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات والطرق البرية لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- تسهر مؤسسة نفطال على تحفيز عمالها سعيا منها لتحسين أدائهم وتطوير منتجاتها.
- تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و336 تسيير حر، و1135 نقطة بيع معتمدة.

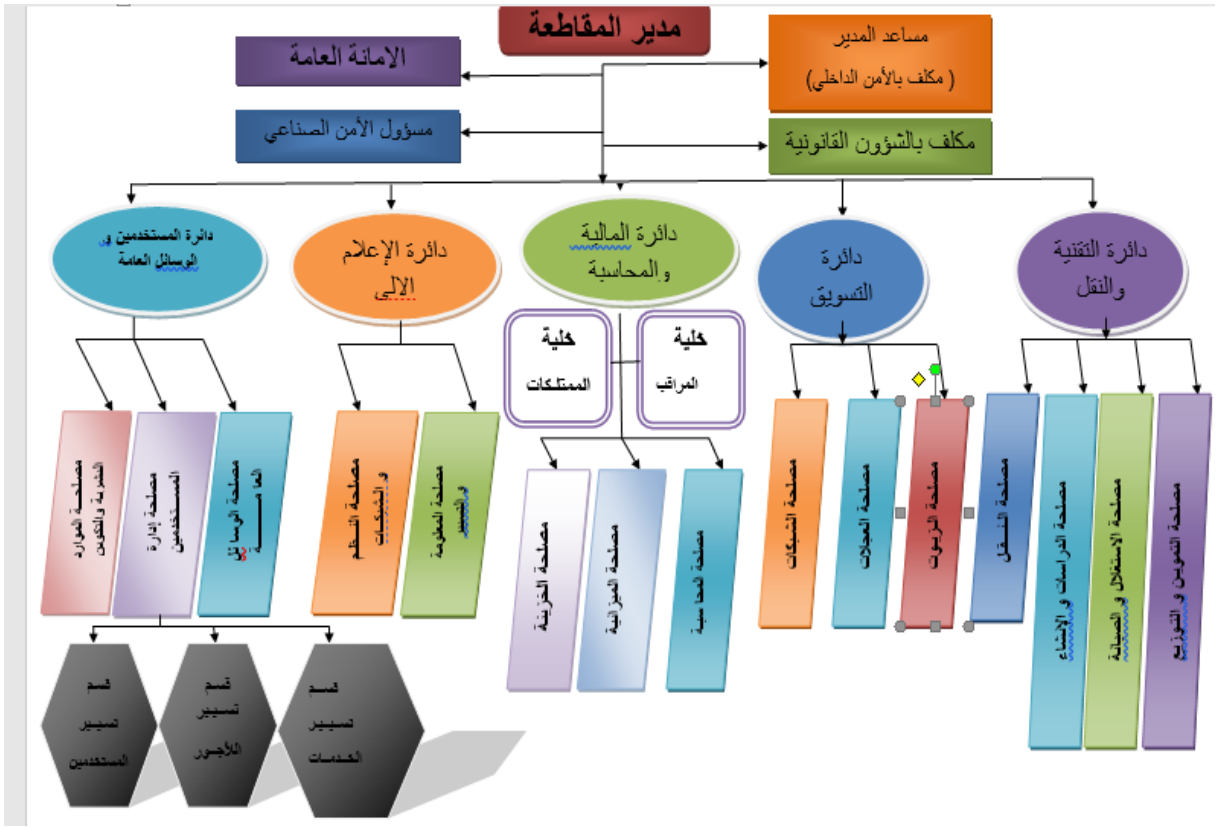
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

من خلال هذا المطلب سنتعرف على الهيكل التنظيمي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة نفطال من المهام التالية:

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي والجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب مؤسسة نفطال. بالإضافة إلى كل من مساعد المدير "الحريص على الأمن الداخلي للمؤسسة" والأمانة العامة والمكلف بالشؤون القانونية "التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية" ومسؤول الأمن الصناعي "الحريص على تأمين جميع المنشأت القاعدية وذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية".

كما أن لنفطال خمسة دوائر وهي[1]:

- **دائرة التقنية والنقل:** يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال والصيانة، مصلحة الدراسات والإنشاء، مصلحة التموين والتوزيع":

- **مصلحة النقل:** تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.
- **مصلحة الدراسات والإنشاء:** تهتم بدراسة جميع المنشآت قيد الانجاز وكذا المستغلة "إعداد التصاميم.
- **مصلحة الاستغلال والصيانة:** تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال وصيانتها.
- **مصلحة التموين والتوزيع:** تهتم بتموين مصلحة النقل والصيانة بالأموال اللازمة لهم.

- **دائرة التسويق:** يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت":

- **مصلحة الديون:** تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.
- **مصلحة الشبكات:** تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود وذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.
- **مصلحة العجلات:** تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات وتسييرها.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- **مصلحة الزيوت:** تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت وتسييرها.

- **دائرة المالية والمحاسبة:** يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة الزيوت":

- **مصلحة الخزينة:** تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.

- **مصلحة الميزانية:** تعمل بالموازات مع مصلحة الخزينة تهتم بإعداد الميزانية التقديرية.

- **مصلحة المحاسبة:** تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة والخارجة من المؤسسة.

- **دائرة الإعلام:** يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة النظم والشبكات، مصلحة المعلومة والتسيير".

- **مصلحة النظم والشبكات:** تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

- **مصلحة المعلومة والتسيير:** تقوم باستقبال وإرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

- **دائرة المستخدمين والوسائل العامة:** يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة".

الفرع الثاني: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفطال

تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في إستراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام ومن هذا المنظور، استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص، وباشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة. كما أدرجت نفطال ضمن إستراتيجيتها مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب، ومشروع الدفع الالكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية "، وإنشاء منظومة معلوماتية متكاملة، وتحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع. ويشمل تكوين وتأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور

الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة وإلحاقها بركب آخر التطورات التقنية والتكنولوجية[1].

المطلب الثالث: الإمكانيات البشرية والمادية للمؤسسة.

تتوفر شركة نفطال على إمكانيات مادية وبشرية معتبرة ومسخرة وذلك لإتمام مهامها على أكمل وجه، ولتحقيق أهدافها ستحاول فيما يلي تحديد اهم الإمكانيات لديها.

الفرع الأول: الإمكانيات البشرية للمؤسسة.

حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية والذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات والتطورات الحاصلة سواءا من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة ونوجزها في الجدول التالي[2]:

الجدول رقم (3-1): عدد العمال الدائمين والمتعاقدين

عدد العمال/السنة	2017	2018	2019	2020	2021
الدائمين	1023	1056	1065	1057	1052
المتعاقدين	95	108	164	207	231

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الفرع الثاني: الإمكانيات المادية.

شركة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من اجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، هذه الشركة لديها شبكة تتكون من[3]:

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

[2] من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

[3] من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

- 47 موقعا ارضيا لتخزين الوقود؛
- 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى 1.2 مليون طن سنويا؛
- 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع؛
- 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع؛
- 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي؛
- 06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري؛
- 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى 400.000 طن سنويا؛
- 24 مركزا لزيوت التشحيم والعجلات المطاطية؛
- 700 كلم من الأنابيب؛
- 3300 شاحنة توزيع

المطلب الرابع: زبائن ومنتجات المؤسسة

حيث نستعرض في هذا المطلب اهم الزبائن لدى المؤسسة، واهم المنتجات التي تقدمها للزبائن.

الفرع الأول: زبائن مؤسسة نفطال

يتم توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته من مؤسسة نفطال على نوعين من الزبائن:

- **التسيير المباشر:** وهي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نفطال مباشرة دون اللجوء للوساطة.
- **زبائن آخرون:** وهم كل من لا يعود تسييرهم لمؤسسة نفطال نصنفهم إلى:

التسيير الحر: هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نفطال بعقد للتسيير أهمها: (*Shell , BP,Total,Esso…*)

تجار وموزعون: هم من الخواص (تجار الزيوت والمواد الخاصة) هم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.

نقاط بيع معتمدة: وكلاء معتمدون، مرافق تابعة للخواص وتكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

الفرع الثاني: منتجات المؤسسة

تتمثل منتجات مؤسسة نفطال فيما يلي:

الزيوت: على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الذيازل، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات.

الوقود: يعتبر الوقود سائل سريع الإلهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، ويمكن تصنيف الوقود حسب الاستخدام إلى: الوقود الخاص بالاستخدام البري، الوقود الخاص بالاستخدام الجوي، الوقود الخاص بالاستخدام البحري.

العجلات: تقوم مؤسسة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية ".

مادة الزفت: هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدرو كربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنايات والأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات.

مواد خاصة: تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات).

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث منهجية ومجتمع الدراسة في المطلب الأول، كما سنتطرق في المطلب الثاني الى تقيم وثبات الدراسة وفي المطلب الأخير سنتطرق الى مناقشة نتائج وفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق بالتفصيل إلى عرض المنهجية والطريقة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1: **الحدود التطبيقية** :يقصد بها مجتمع الدراسة، اقتصر على دراسة حالة المقاطعة التجارية لنفطال المدية.

2: **الحدود الجغرافية** :يقصد بها مكان عينة الدراسة، اقتصرت الدراسة على المقاطعة التجارية لنفطال المدية؛

3: **الحدود الزمنية** :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/ 2023.

4: **الحدود البشرية** :عينة متمثلة في 35مفردة من موظفي المقاطعة التجارية لنفطال المدية.

5: **الحدود الموضوعية** تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل "إدارة المعرفة" وأخر تابع" الإبداع".

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل ما يمكن أن تعم عليه نتائج الدراسة ويتمثل مجتمع دراستنا في موظفي شركة نفطال بالمدية. وتشير عينة الدراسة في العادة إلى جزء من مجتمع الدراسة ككل يتم اختياره بطريقة عشوائية، وتتمثل عينة دراستنا في موظفي شركة نفطال، حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان حول "دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع" وتم استرجاع 35 استبيان منهم.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

أولا: أداة الدراسة

تم استخدام استبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة. ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة وهذه المتغيرات هي الجنس، السن، المستوى العلمي، الصنف المهني، الأقدمية. لغرض وصف أفراد الدراسة

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين:

- **المحور الأول:** يتضمن هذا المحور المتغير المستقل "إدارة المعرفة" ويتكون من 13 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:
  - ✓ البعد الأول: يقيس هذا البعد عملية توليد المعرفة ويتكون من 4 عبارات.
  - ✓ البعد الثاني: يقيس هذا البعد عملية المشاركة بالمعرفة في ويتكون من 3 عبارات.
  - ✓ البعد الثالث: يقيس هذا البعد خزن المعرفة ويتكون من 3 عبارات.
  - ✓ البعد الثالث: يقيس هذا البعد عملية تطبيق المعرفة ويتكون من 3 عبارات.
- **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور المتغير التابع "الإبداع" ويتكون من 14 عبارة.

وقد اعتمدنا على قياس ليكارت الخماسي للإجابة على عبارات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
درجة واحدة	درجتان	3درجات	4 درجات	5 درجات

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بتجميعها استخدمنا برنامج ال SPSS وهو المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية يقوم بتحليل إحصائي سريع تم استعماله في تحليل بيانات الاستبيان وعرضها في جداول ورسومات بيانية وذلك من أجل حساب ما يلي:

- ✓ إختبار كلموغروف سمينوف (klomogorov-Smimov) وذلك من أجل التأكد من التوزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية.
- ✓ معامل الارتباط سيبرمان وذلك لقياس العلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للمتغير لمعرفة مدى الاتساق الداخلي. وبين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية للاستبيان وذلك لقياس الصدق البنائي.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة بغية تقدير ثبات الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية والتباين لمعرفة مدى موافقة العينة على العبارات وبالتالي معرفة مدى اعتماد المؤسسة على كل متغير أي هل هو فعلا موجود ام لا في المؤسسة.
- ✓ وفي الأخير استعملنا معامل الارتباط بيرسن بين المتغيرين لمعرفة العلاقة بينهما.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية الدراسة، تم اعتماد على التوزيع الطبيعي حيث سنشير اليه في الفرع الأول من هذا المطلب، وفي الفرع الثاني سنقوم بتقيم صحة الدراسة وفي الفرع الأخير سنثبت أداة الدراسة .

الفرع الأول: التحقق من التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي لكلمجروف سميرنوف، حيث يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا. والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة:

الجدول رقم (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في مؤسسة نفطال.

البيان	قيمة Z	قيمة SIG
المحور الأول	0,921	0,364
المحور الثاني	0,955	0,322
التوزيع الطبيعي الكلي	0,947	0,299

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول اعلاه نجد ان نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لكل محور والاستبانة ككل أكبر من مستوى المعنوية 0,05، ومنهم نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن اجراء الاختبارات العلمية عليها.

الفرع الثاني: اختبار الصدق.

1. **صدق الاتساق الداخلي:** هو اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارات وهذا من خلال استعمال معامل سيبرمان لمعاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير.

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدارة المعرفة مع درجة الكلية للمتغير نفسه

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1x	**0,568**	0,000
2x	**0,677**	0,000
3x	**0,541**	0,001
4x	**0,680**	0,000
5x	**0,755**	0,000
6x	**0,767**	0,000
7x	**0,805**	0,000
8x	**0,685**	0,000
9x	**0,658**	0,000
10x	**0,782**	0,000
11x	**0,681**	0,000
12x	**0,744**	0,000
13x	**0,601**	0,000

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يوضح الجدول اعلاه ان كل العبارات اقل من مستوى الدلالة 0,05 وبذك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة.

الجدول رقم(3-5):معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الإبداع" مع الدرجة الكلية للمتغير

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Y1	0,706	0,000
Y2	0,743	0,000
Y 3	0,474	0,007
Y4	0,800	0,000
Y5	0,710	0,000
Y6	0,742	0,000
Y7	0,792	0,000
Y8	0,667	0,000
Y9	0,602	0,000
Y10	0,609	0,000
Y11	0,490	0,000
Y12	0,794	0,000
Y13	0,657	0,000
Y14	0,818	0,000

المصدر من اعداد طالبتين اعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول اعلاه ان كل عبارات اقل من مستوى الدلالة 0,05 وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة.

2. **الصدق البنائي:** هو مدى اتساق كل متغير مع درجة الكلية للاستبيان

الجدول رقم (3-6): يوضح مدى اتساق كل متغير مع درجة الكلية للاستبيان

محاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور الاول	**0,927**	**0,000**
محور الثاني	**0,931**	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائيا، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه 0,01.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

لقياس ثبات الاستبيان اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach حيث يستعمل كمؤشر لقياس لثبات اداة الدراسة. بحيث كلما زاد هذا المؤشر عن نسبة 60% كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(3-7): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المتغير	عدد العبارات	الفا كرونباخ
محور إدارة المعرفة	13	0,907
محور الإبداع	14	0,905
عبارات إدارة المعرفة والابداع	27	0,941

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه النتائج المتحصل عليها لاختبار معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبيان، حيث بلغت قيمة المتغير المستقل "إدارة المعرفة" 0,907 أي ما نسبته 90,7% وهي قيمة

مرتفعة عن الحد الأدنى، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع "الإبداع" هي 0,905 أي مانسبته 90,5%. أما معامل الثبات الكلي للاستبيان هو 0,941 وهي قيمة مرتفعة قريبة من 1 وأكبر من الحد الأدنى 0,6. وعليه نتأكد من ثبات الأداة المستعملة في هذه الدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية من خلال التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليل محاور الاستبيان لمتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

تتمثل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة في الجنس، السن، المستوى العلمي، الصنف المهني، الأقدمية. وسنعتمد على التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية.

1. الجنس

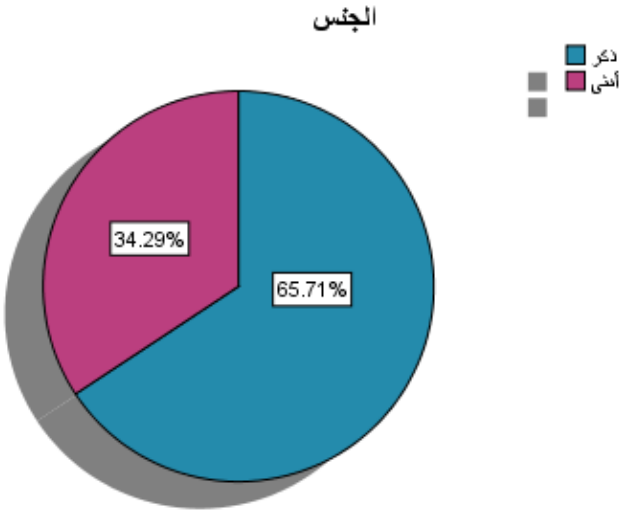
من خلال الجدول رقم (3-8) والشكل البياني رقم (3-2)، سوف يتم التعرف على توزيع أفراد العينة وفقا للجنس (ذكر، أنثى).

الجدول رقم (3-8): توزيع أفرادعينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	23	65,7
	أنثى	12	34,3
المجموع	/	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-2): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أن عينة الدراسة تتكون من 35 فرد مقسمة إلى: (23) ذكور (12) إناث ويظهر من خلال الشكل البياني أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 65.7% ونسبة الإناث 34,3% وذلك راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

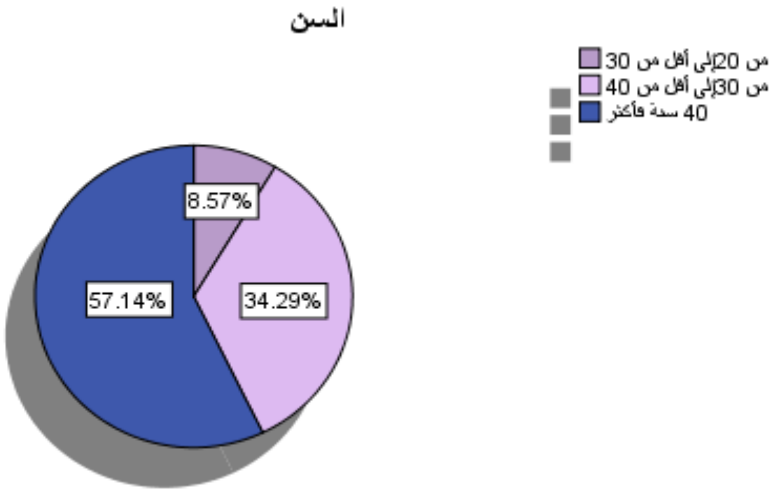
2. **الفئة العمرية:** تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى ثلاث فئات يلخصها الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
من 20إلى أقل من 30	3	8,6
من 30إلى أقل من 40	12	34,3
40 سنة فأكثر	20	57,1
المجموع	35	100

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-3): تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر أي بنسبة 57,14%، وتليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة كانت نسبتهم 34,3%، وأخيرا أقل نسبة كانت لأصغر فئة عمرية في نفس الوقت وكانت نسبتهم 8,6%. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الموظفين ذوي الخبرات.

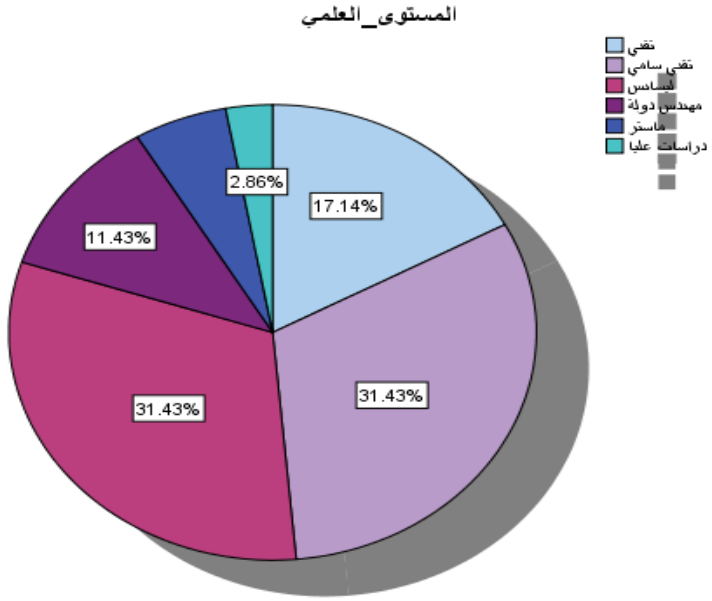
3. **المستوى العلمي:** اجابات أفراد العينة المحصل عليها كانت كالتالي:

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
تقني	6	17.14
تقني سامي	11	31.43
ليسانس	11	31.43
مهندس دولة	4	11.43
ماستر	2	5.7

ماجستير	0	0
دكتورة	0	0
دراسات عليا	1	2.9
المجموع	35	100

الشكل رقم(3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن عينة الدراسة تتوزع حسب المستوى العلمي بأغلبية حاملي شهادة ليسانس وتقني سامي بنسبة 31.43% لكل منهما، تليها نسبة 17.14%لحاملي شهادة تقني ،اما بنسبة لحاملي شهادة مهندس دولة تقدر بنسبة 11.43% ونلاحظ ان حاملي شهادة ماستر كانت نسبتهم 5.7% ،واقل نسبة من افراد العينة ذو المستوى الدراسي دراسات العليا بنسبة 2.86% .ومن هنا نستنتج ان المؤسسة تقوم بتوظيف حاملي شهادة ليسانس وتقني سامي بنسبة اكبر مقارنة بشهادات الاخرى .

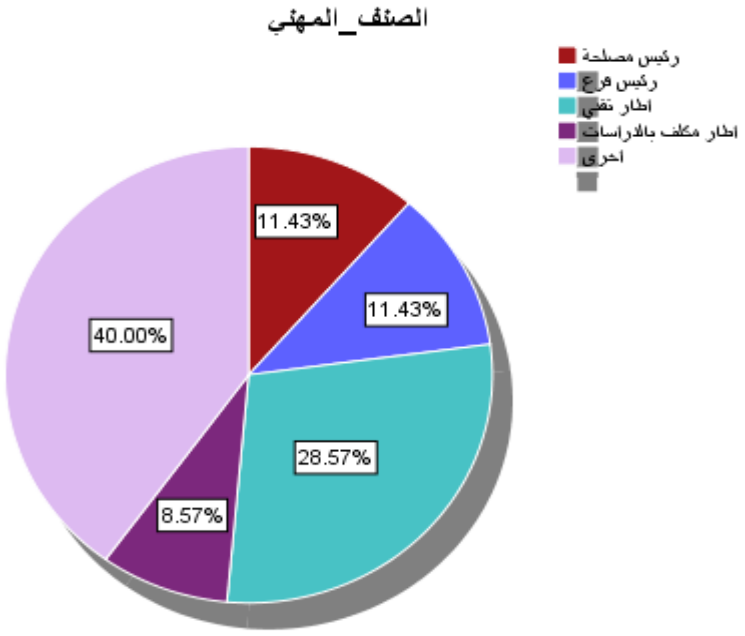
4. الصنف المهني:

الجدول رقم (3-11): يوضح التكرار والنسبة المئوية للصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
رئيس فرع	4	11.4
رئيس مصلحة	4	11.4
اطار تقني	10	28.6
اطار مكلف بالدراسات	3	8.6
أخرى	14	40
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(3-5): تمثيل عينة الدراسة حسب الصنف المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ ان اغلبية افراد عينة الدراسة كانت من الموظفين الذين تخصصاتهم مختلفة عن ما تم ادراجه في الاستبيان بنسبة 40%يليها الموظفين الذين شهاداتهم ضمن إطار تقني بنسبة 28.57% اما رئيس مصلحة ورئيس فرع كانت لهما نسبة متساوية تقدر ب 11.43%. ومنه نستنتج ان مؤسسة نفطال لديها العديد من الانشطة لذا تعمل على توظيف موظفين من كل التخصصات.

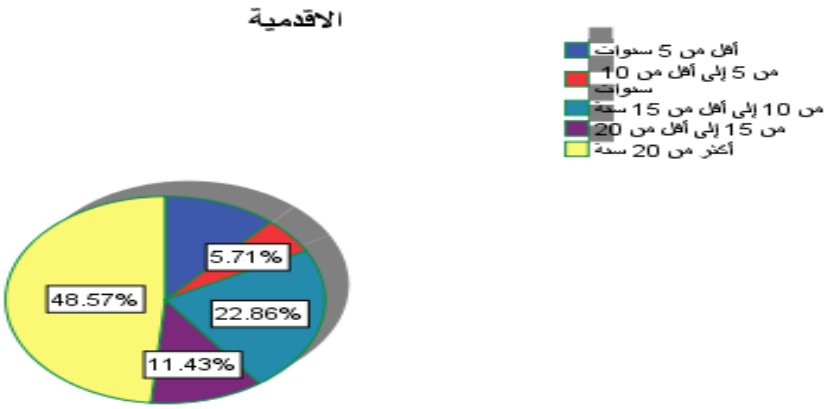
5. الاقدمية

الجدول رقم (3-12): يوضح التكرار والنسبة المئوية لأقدمية الموظفين

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	4	11.4
من 5سنوات إلى أقل من 10	2	5.7
من 10 الى اقل 15 سنة	8	22.9
من 15الى اقل من 20 سنة	4	11.4
أكثر من 20 سنة	17	48.6
المجموع	35	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-6): تمثيل عينة الدراسة حسب الاقدمية



المصدر: من مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ ان نصف موظفي العينة المدروسة للمؤسسة لديهم أقدمية أكثر من 20سنة تقريبا حيث كانت نسبتهم تقدر ب 48.57%، وتليها نسبة 22.86% كانت تمثل الفئة التي تتراوح اقدميتهم ما بين10 و15 سنة، اما افراد العينة الذين اقدميتهم اقل من خمس سنوات ومن 15 الى 20 سنة كانت لديهم نفس النسبة وتتمثل في 11.4%، واقل نسبة كانت تقدر حوالي 6% كانت للفئة التي تتراوح اقدميتهم ما بين5 الى اقل من 10 سنوات. وعليه يمكن القول ان أغلبية موظفي المؤسسة لديهم أقدمية من 10 سنوات إلى أكثر من 20 سنة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الاستبيان

نقدم من خلال هذا الفرع تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك بحساب كل من متوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة وقبل التطرق لتحليل جميع العبارات نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعماله وهو مقياس ديكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-13): ترتيب العبارات حسب أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسطة في المحور.

متوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول
من 1الى 1,79	غير موفق بشدة	ضعيف جدا
من 1,80الى 2,59	غير موافق	ضعيف
من 2,60 الى 3,39	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
من 3,40الى 4,19	موفق	مرتفع
من 4,20 الى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1. تحليل نتائج المحور الأول إدارة المعرفة:

الجدول رقم(3-14): إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
توليد المعرفة	3.6643	0.714	مرتفع	/
تشجع المؤسسة المورد البشري لديها على توليد أفكار جديدة.	3.69	0.785	مرتفع	10
تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج	3.54	1.039	مرتفع	12

المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للمورد البشري في المؤسسة.				
تنظم المؤسسة جلسات وندوات من وقت لأخر لتوليد أفكار جديدة.	3.89	0.963	مرتفع	6
تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة لدى المورد البشري.	3.54	0.950	مرتفعة	13
المشاركة بالمعرفة	3.9048	0.7944	مرتفعة	/
يحرص المورد البشري مالك المعرفة بمشاركة معرفته مع الأخرين.	3.69	1,022	مرتفعة	9
تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية لنقل المعرفة الى الاخرين.	4.17	0.822	مرتفع	1
تعتمد المؤسسة على فريق لنشر المعرفة وانتقالها بسهولة بين العاملين. (أي تحويلها من فردية إلى جماعية).	3.86	0.974	مرتفع	7
خزن المعرفة	3.800	0.797	مرتفع	/

تقوم المؤسسة بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل خزنها.	3.74	0.886	مرتفع	8
تمتلك المؤسسة الوسائل الإلكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة	4.00	1.029	مرتفع	5
تسعى المؤسسة بالاحتفاظ بالموارد البشرية ذوي الخبرة والكفاءة في العمل.	3.66	1.056	مرتفع	11
تطبيق المعرفة	4.0571	0.711	مرتفع	/
تركز المؤسسة على تطبيق المعرفة كأهم أوليتها.	4.06	0.968	مرتفع	3
تشجع المؤسسة العمل على تطبيق المعرفة الجديدة لتحسين عملياتها ونشاطاتها.	4.03	0.857	مرتفعة	4
تستخدم المؤسسة طرق الحديثة في تطبيق المعرفة.	4.09	0.818	مرتفعة	2
المحور الأول: إدارة المعرفة	3.856	0.650	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ان البعد الذي نص على تطبيق المعرفة كان الأكثر مساهمة في إثراء متغير عمليات إدارة المعرفة ،حيث حاز على اعلى متوسط حسابي بقيمة4,05 وبانحراف معياري قدره 0,71 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط

هذا البعد ،يليه البعد المتعلق ب مشاركة المعرفة بمتوسط حسابي 3,90 وانحراف معياري قدره 0,794 وهذا يعبر عن عدم وجود اختلاف بين الموظفين عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد ،بينما حصل البعد الخاص بخزن المعرفة على متوسط حسابي بنسبة 3,80 وانحراف معياري ب 0,797 ما يدل على وجود تجانس بين إجابات افراد العينة ،وبينما ادنى متوسط الحسابي كان متعلق ب عملية توليد المعرفة بنسبة 3,66 وانحراف المعياري 0,714 وهذا يدل على وجود تناسق بين إجابات افراد العينة.

ويتضح من الجدول ان الاتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور ادارة المعرفة المتوسط ليكارت الخماسي 3,39 حيث بلغت 3,856ضمن درجة الموافقة مرتفعة مما يدل ان اغلب إجابات افراد العينة إيجابية ومنسجمة وتتفق حول استخدام إدارة المعرفة، ونلاحظ أن أهم عملية تركز عليها المؤسسة هي عملية تطبيق المعرفة.

2. تحليل نتائج البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه المحور الثاني "الابداع".

الجدول رقم (3-15): إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التجاه العام للعينة	الترتيب
1. احرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر فيها من قبل.	3.60	1,063	مرتفع	8
2. أشعر بأن لدي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	3,60	0,946	مرتفع	9

3. أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	3,43	1,195	مرتفع	11
4. لدي القدرة على طرح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3,71	0,893	مرتفع	7
5. استثمر خبرات السابقة بالتعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.	3,94	0,968	مرتفع	1
6. أستفيد من أفكار الأخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي.	3,89	0,932	مرتفع	3
7. أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق.	3,89	0,963	مرتفع	2
8. امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الأخرون.	3,43	1,065	مرتفع	12
9. أجد صعوبة في التكيف مع التغيرات الجديدة في المؤسسة.	2,97	1,175	متوسط	14

10. أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه.	3,74	0,980	مرتفع	5
11. أتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف ظروف.	3,34	0,968	متوسط	13
12. أساهم بحلول إبداعية للزملاء الذين يواجهون مشاكل في تأدية عملهم.	3,54	0,886	مرتفع	10
13. أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة أفكار جديدة او عمل جديد.	3,71	1,073	مرتفع	6
14. أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.	3,77	0,808	مرتفع	4
المحور الثاني: الإبداع	3,61	0,669	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان اتجاهات عينة الدراسة ايجابية في أغلب العبارات المتعلقة بالإبداع بدرجة موافقة مرتفعة وكان الانحراف الإجمالي للمحور 3.61، ما عادا العبارتين رقم9 و11 حيث كان متوسطهما الحسابي 2.97 و3.34 على التوالي بدرجة موافقة متوسطة.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا الفرع سنختبر فرضيات الدراسة ومناقشاتها، ومن أجل تبسيط الدراسة تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

أولا اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والابداع عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والابداع عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عملية المشاركة بالمعرفة والإبداع عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عملية خزن المعرفة والابداع عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة والابداع عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$

لنختبر الفرضية الرئيسية نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

1. اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم (3-16): يوضح اختبار الفرضيات الفرعية

معامل الارتباطR			0,747	
معامل التحديد R^2			0,558	
الخطا المعياري للتقدير			0,4737	
المتغير	A	Beta	قيمةT	SIG
الثابت Constannt	0,600	/	1,144	0,262
توليد المعرفة	0,142	0.152	0,868	0,392
المشاركة بالمعرفة	0.222	0.264	1.154	0,258
تخزين المعرفة	0.031	0.037	0,191	0.849
تطبيق المعرفة	0.371	0.395	2,021	0.052

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر معامل التحديد R^2 وهو قياس لجودة التوفيق حيث يشير الى أن55,8%من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي للمعرفة 44,2%ترجع لعوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0,4737 تشير الى صغر الاخطاء العشوائية، كما يظهر في جدول

ان قيمة SIG لكل عملية من عمليات ادارة المعرفة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وهي غير معنوية، وبالتالي جميع الفرضيات الفرعية ترفض.

وعلية يمكن القول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والإبداع عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عملية المشاركة بالمعرفة والإبداع عند ستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والإبداع عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والإبداع عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. اختبار الفرضية الرئيسية:

معامل الارتباطR			0,727	
معامل التحديد R^2			0,529	
الخطا المعياري للتقدير			0,46652	
المتغير	A	Beta	قيمةT	SIG
الثابت Constannt	0,727		1,513	0,140
X	0,748	0,727	6,084	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (3-17) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة، يتضح من الجدول ان المتغير المستقل ادارة المعرفة في هذا النموذج يفسر المتغير التابع ما مقداره 52,9% اما باقي 47،1 %يمكن ارجاعه الى عوامل اخرى، ويبين الجدول درجة تأثير المتغير المستقل في متغير التابع حيث كانت درجة تأثير متغير ادارة المعرفة على الابداع للمؤسسة نفطال فرع المدية محل الدراسة مساوية الى 74،8%ولها قيمة احتمال المعنوية 0,000اي انها ذات دلالة إحصائية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشاكلة التالية:

حيث: X هو المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

Y هو المتغير التابع (الإبداع)

$$Y=0,727+0,748x$$

خلاصة الفصل

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال بالمدية اين تم عرض لمحة عن المؤسسة وكذلك تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ....)، ومن خلال ما سبق نستنتج ان كل عملية من عمليات إدراة المعرفة لوحدها لا تأثر على الابداع في المؤسسة ولكن بتطبيق كل عمليات إدارة المعرفة تأثر على تنمية الابداع في المؤسسة أي هناك اثر إيجابي بين إدارة المعرفة وابداع في المؤسسة محل الدراسة .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد ارتبطت إشكالية بحثنا بمدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في مؤسسة نفطال فرع المدية للتعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، ومن خلال ما تم عرضه في الجانب النظري ومن خلال الدراسة الإحصائية والوصفية والارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ،يمكن القول على أن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة والإبداع في المؤسسة، فإدارة المعرفة هي مصدر رئيسي لخلق و تحقيق الإبداع في المؤسسة، كذلك تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع ويعتبر الإبداع جوهر ادارة المعرفة التي من خلالها تساهم ادارة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة.

ومن أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية وضعنا مجموعة من الفرضيات وكانت الإجابة عنها كالآتي:

- نصت الفرضية الأولى على: مالمقصود بإدارة المعرفة. يقصد بإدارة المعرفة الجهد الذي تقوم بيه المؤسسة او المنظمة لتوليد المعرفة التي ترتبط بنشاطاتها، حيث يتم توليد، وجمع، وتنظيم، وخزن المعرفة، وضمان اتاحتها للأفراد والجماعات لرفع مستوى الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء بشكل عام.
- نصت الفرضية الثانية على: مالمقصود بالإبداع. يقصد بالإبداع على أنه عملية عقلية تؤدي الى أفكار، مفاهيم، اشكال، نظريات، تتصف بالتفرد والحداثة.
- نصت الفرضية الثالثة على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وتنمية الإبداع، حيث تم نفي هذه الفرضية في الجزء التطبيقي. وهذا راجع الى مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة **(Sig=0,392)** لعملية توليد المعرفة كان أكبر من مستوى دلالة المعتمد $\alpha \leq 0.05$.
- نصت الفرضية الرابعة على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعرفة وتنمية الإبداع، وتم نفي هذه الفرضية في الجزء التطبيقي. وهذا راجع الى

مستوى الدلالة الدلالة المعنوية المحسوبة **(Sig=0,285)** لعملية تخزين المعرفة كان أكبر من مستوى دلالة المعتمد $\alpha \leq 0.05$.

نتائج الدراسة:

حيث يمكن الخروج بجملة من نتائج متأتية من الجوانب النظرية والدراسة الميدانية ويمكن حصرها في النقاط التالية:

النتائج النظرية:

- تهدف إدارة المعرفة إلى تسهيل الإبداع.
- إدارة المعرفة تعبر عن مجموعة من العمليات المتكاملة (توليد، تخزين، المشاركة، التطبيق...).
- للإبداع عناصر يمكن دمجها في: الطلاقة، المرونة، الأصالة، التوسع، التحسس للمشكلات والقدرة على التحليل.
- تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع وذلك من خلال: حل المشكلات، إيجاد المشكلات، التنبؤ.

النتائج التطبيقية

- لا تأثر عملية توليد المعرفة على تنمية الإبداع بالمؤسسة، وذلك لوجود علاقة ضعيفة بينهما.
- لا تأثر عملية المشاركة بالمعرفة على تنمية الإبداع بالمؤسسة، وذلك لوجود علاقة ضعيفة بينهما.
- لا تأثر تخزين المعرفة على تنمية الإبداع بالمؤسسة، وذلك لوجود علاقة ضعيفة بينهما.
- لا تأثر تطبيق المعرفة على تنمية الإبداع بالمؤسسة، وذلك لوجود علاقة ضعيفة بينهما.

الاقتراحات:

- على المؤسسة محل الدراسة أن تدرك قيمة الإبداع وإدارة المعرفة والسعي إلى تحسينهما.
- زيادة وعي الموظفين بعمليات إدارة المعرفة والإبداع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- انشاء إدارة حاضنة الإبداع او انشاء ما يسمى بنك الأفكار في هيئة العامة وتكون لديهم، فهذا يعمل على تشجيع الأفراد على ابداع وطرح أفكار إبداعية.
- اشراك عدد كبير من الموظفين بكافة المستويات الإدارية في دورات متخصصة من إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم وبرامج إدارة المعرفة.
- ادراج مصلحة خاصة بإدارة المعرفة ضمن هيكل الإدارة المؤسسة.
- توفير مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع الموظفين على الإبداع.

أفاق الدراسة

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- دور إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة.
- دور إدارة التغير في تفعيل الإبداع.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.
- الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم" طبعة1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، طبعة1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان،2009.
3. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة" نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، طبعة1، علم الكتب الحديثة، جدار الكتاب العالمي، عمان، 2009.
4. احمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، طبعة 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
5. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، طبعة 1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. بهاء زكي محمد، خالد عبد الله ابراهيم، التفكير الابداعي في اتخاذذ القرارات، طبعة2، دار امجد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018
7. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، طبعة1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة "الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، طبعة1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
9. جمال خير الله، الإبداع الإداري، طبعة1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، طبعة1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2012.

11. حسين الحريم، السلوك التنظيمي "سلوك الافراد في المنظمة"، بدون طبعة، دار زهران للنشر وتوزيع، عمان، الأردن،1997.

12. حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال "بدون طبعة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2009.

13. خالد عجيل الحشاش، الاقتصاد المعرفي الثروة المستدامة، طبعة1، دار الحديث، القاهرة،2015.

14. خبراء المجموعة العربية، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، طبعة1، دار التدريب والنشر، مصر.

15. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

16. زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، طبعة1، دار جليس زمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

17. زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، طبعة1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

18. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية، اليازوري للنشر وتوزيع، عمان، 2009.

19. سليم إبراهيم الحسنة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص218.

20. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

21. صالح مهدي محمد الحسناوي، أكرم محسن الياسيري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظريات المنظمة، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015

22. صبحي حمدان أبو جلالة، مناهج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

23. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، طبعة1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،2010.

24. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المنظمة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011,

25. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، طبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

26. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، طبعة1، كنوز المعرفة، عمان، 2007.

27. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، طبعة1، دار معتز للنشر وتوزيع، عمان، 2015.

28. عصام نور الدين، ادارة المعرفة والتكنولوجية الحديثة، طبعة1، دار أسامة لنشر وتوزيع، عمان،2010.

29. علاء فرحان طالب، اميرة جنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2009.

30. علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

31. عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، طبعة1، المكتب الجامعي الحديث، 2017.

32. فليح حسن خليف، اقتصاد المعرفة، طبعة1، جدار للكتاب العالمي، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان،2007.

33. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، طبعة1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

34. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان،2016.

35. مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، طبعة1، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية، الإمارات،2014.

36. مؤيد عبد الحسين الفضيل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

37. محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.

38. محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2008.

39. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

40. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

41. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، طبعة1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.

42. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، طبعة1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

43. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

44. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، طبعة1، علم الكتب الحديث، جدار الكتاب العالمي، عمان، 2009.

ثانيا: اطروحات الدكتورة

45. بن عمر أسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2019.

46. عائشة سمسوم، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، مذكرة حصول على شهادة الدكتورة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر،2008.

47. مهشي مريم، واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020/2019.

ثالثا: رسائل الماجستير

48. زلماط مريم، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بالقايد، الجزائر، 2010/2009.

49. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

50. فاتن نبيل محمد ابو زريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظمية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجيستر، جامعة الاقصى أكاديمية الادارة وسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017.

51. فلحة بركات سالم أبو تاية، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2022.

52. محمد حمزة حسن الصدفي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة للضمان الاجتماعي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2018_2019.

53. ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.

رابعا: مذكرات الماستر

54. أنوار منصور، سليمة شريط، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحفيظ بواصوف، قالمة، الجزائر،2021-2022.

55. بقادر شيماء، زناني اسيا، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر،2022/2021.

56. جريبي كوثر، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8ماي 1954، قالمة، الجزائر، 2020/2019.

57. سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016 .

58. العربي بن حورة رفيق، بومعزة بن عيسى، مساهمة الإبداع في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2022/2021.

59. غراف إسماعيل، جمعي محمد، مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021_2022.

60. كشيدي زهرة، دور ادارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر ،2020_2021.

61. محمدي أمال، دور إدارة المعرفة في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018.

62. مرواني هدى، دور ادارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر.

63. وردة بن حيزية، دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر،2016_2017.

خامسا: المجلات

64. أيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011.

65. الدرديري احمد اسماعيل المدني، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد24، 2017.

66. دواح بلقاسم، بن محجوبة حميدة، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

67. زكريا مطلك الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، 26_28 أفريل2004، جامعة الزيتونة الأردنية، بغداد، على الخط www. elbassair.net

68. الصادق أحمد حسن نصار، محمد أحمد يوسف، إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات.

69. قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، المجلد 11، العدد3، سنة 2019.

70. مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد4، 2012.

71. نايف فايد رجا، نايف الرشيدي، ادرة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد4، العدد11، يناير 2020.

سادسا: محاضرات

72. لطيف عبد الكريم، محاضرات في إدارة الابداع الابتكار، كلية علوم الاقتصادية وتجارية والتسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،2017/ 2018

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان في صورته النهائية

جامعة يحي فارس بالمدية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

الموضوع: استبانة موجهة لموظفي مؤسسة نفطال بالمدية

سيدي المحترم / سيد(ت)ي المحترم (ة)، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " **دور إدارة المعرفة في تنمية الابداع لشركة نفطال بالمدية** "، في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

بحيث نضع بين أيديكم هذه الاستبانة طالبين من حضرتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة، علما أن إجابتكم ستعالج بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

بحيث أن:

-**المعرفة:** هي مجموعة من المعلومات والمهارات والخبرات المكتسبة من خلال التجربة، التكوين والتعلم.

-**إدارة المعرفة:** هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد وحصول على المعرفة، واختيارها وتنظيميها، واستخدمها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية.

-**الإبداع:** هو العملية التي يترتب عليها إيجاد وخلق أفكار جديدة قابلة لتطبيق في المنظمة سواء كانت منتج جديد او طريقة إنتاج.

تحت إشراف الأستاذة:

زعاف .

من إعداد الطالبتين:

- ✓ تركمان سارة
- ✓ بن زيان شيماء

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب ووجهة نظركم :

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: من 20 إلى أقل من 30 ☐ من 30إلى اقل من 40 ☐ 40 سنة فاكثر ☐
3. المستوى العلمي: تقني ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس دولة ☐
   ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ دراسات عليا ☐
4. الصنف المهني: .....
5. الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى اقل من10 سنوات ☐
   من10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15إلى أقل 20 ☐
   أكثر من20 سنة ☐

الجزء الثاني : البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

المحور الأول/ إدارة المعرفة: يرجى منك قراءة العبارات بدقة وبتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة وذلك بما يعكس الواقع الفعلي الذي تعيشونه، علما بأن كل سؤال يقبل خيارا واحدا فقط.

توليد المعرفة

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تشجع المؤسسة المورد البشري لديها على توليد أفكار جديدة.					
2. تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للمورد البشري في المؤسسة.					
3. تنظم المؤسسة جلسات وندوات من وقت لأخر لتوليد أفكار جديدة.					
4. تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة لدى المورد البشري.					

المشاركة بالمعرفة

5. يحرص المورد البشري مالك المعرفة بمشاركة معرفته مع الأخرين.					
6. تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية لنقل المعرفة الى الاخرين.					
7. تعتمد المؤسسة على فريق لنشر المعرفة وانتقالها بسهولة بين العاملين. (أي تحويلها من فردية إلى جماعية).					

خزن المعرفة

8. تقوم المؤسسة بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل خزنها.					
9. تمتلك المؤسسة الوسائل الإلكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة					
10.تسعى المؤسسة بالاحتفاظ بالموارد البشرية ذوي الخبرة والكفاءة في العمل.					

تطبيق المعرفة

11.تركز المؤسسة على تطبيق المعرفة كأهم أوليتها.					
12.تشجع المؤسسة العمل على تطبيق المعرفة الجديدة لتحسين عملياتها ونشاطاتها.					
13.تستخدم المؤسسة طرق الحديثة في تطبيق المعرفة.					

المحور الثاني/ الإبداع: يرجى منك قراءة العبارات بدقة وبتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة ذلك بما يعكس الواقع الفعلي الذي تعيشونه، علما بأن كل سؤال يقبل خيارا واحدا فقط.

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. احرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر فيها من قبل.					
2. أشعر بأن لدي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
3. أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
4. لدي القدرة على طرح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
5. استثمر خبرات السابقة بالتعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.					
6. أستفيد من أفكار الأخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي.					
7. أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق.					
8. امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الأخرون.					

9. أجد صعوبة في التكيف مع التغيرات الجديدة في المؤسسة.					
10. أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه.					
11. أتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف ظروف.					
12. أساهم بحلول إبداعية للزملاء الذين يواجهون مشاكل في تأدية عملهم.					
13. أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة أفكار جديدة او عمل جديد.					
14. أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.					

شكرا لكم على حسن التعاون.

الملحق رقم (2): الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
زعاف نصيرة	أستاذة محاضرة–أ	جامعة المدية
العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة–ب	جامعة المدية
بولصنام محمد	أستاذ محاضر–أ	جامعة المدية

الملحق رقم (3): مستخرجات SPSS

1. جدول اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		T
N		35
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3.7344
	Ecart-type	.61340
Différences les plus extrêmes	Absolue	.165
	Positive	.103
	Négative	-.165-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.974
Signification asymptotique (bilatérale)		.299

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

```
CORRELATIONS
 /VARIABLES=X y T
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.
```

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		X	y
N		35	35
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3.8565	3.6122
	Ecart-type	.65071	.66945
Différences les plus extrêmes	Absolue	.156	.161
	Positive	.083	.092
	Négative	-.156-	-.161-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.921	.955
Signification asymptotique (bilatérale)		.364	.322

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 A B C D X y

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

2. الاتساق الداخلي

Corrélations

		X
تشجع المؤسسة المورد البشري لديها على توليد أفكار جديدة	Corrélation de Pearson	.568**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
تقو م المؤسسة بالإستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للمورد البشري في المؤسسة	Corrélation de Pearson	.677
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
تنظم المؤسسة جلسات وندوات من وقت لأخر لتوليد أفكار جديدة,	Corrélation de Pearson	.541
	Sig. (bilatérale)	.001

تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة لدى المورد البشري	N	35
	Corrélation de Pearson	.680**
	Sig. (bilatérale)	.000
يحرص المورد البشري مالك المعرفة بمشاركة معرفته مع الأخرين	N	35
	Corrélation de Pearson	.755**
	Sig. (bilatérale)	.000
تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجيا لنقل المعرفة إلى الأخرين	N	35
	Corrélation de Pearson	.767**
	Sig. (bilatérale)	.000
تعتمد المؤسسة على فريق لنشر المعرفة لنتقالها بسهولة بين العاملين أي تحويلها من فردية إلى جماعية	N	35
	Corrélation de Pearson	.805**
	Sig. (bilatérale)	.000
تقوم المؤسسة بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل خزنها	N	35
	Corrélation de Pearson	.685**
	Sig. (bilatérale)	.000
تمتلك المؤسسة الوسائل الإلكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة	N	35
	Corrélation de Pearson	.658**
	Sig. (bilatérale)	.000
تسعى المؤسسة بالإحتفاظ بالمورد البشري ذوي الخبرة والكفاءة في العمل	N	35
	Corrélation de Pearson	.782**
	Sig. (bilatérale)	.000
تركز المؤسسة على تطبيق المعرفة كأهم أولوياتها	N	35
	Corrélation de Pearson	.681*
	Sig. (bilatérale)	.000
تشجع المؤسسة العمل على تطبيق المعرفة لتحسين عملياتها ونشاطاتها	N	35
	Corrélation de Pearson	.744**
	Sig. (bilatérale)	.000
تستخدم المؤسسة طرق حديثة لتطبيق المعرفة	N	35
	Corrélation de Pearson	.601

X	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		y
أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر فيها من قبل	Corrélation de Pearson	.706
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
أشعر بأن لديا مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	Corrélation de Pearson	.737*
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	Corrélation de Pearson	.447
	Sig. (bilatérale)	.007
	N	35
لديا القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة العمل	Corrélation de Pearson	.800
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
أستثمر خبرات السابقة في تعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	Corrélation de Pearson	.610
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
أستفيد من أفكار الأخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي	Corrélation de Pearson	.742
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
أحرص أن أكون واقعي في رؤية الحقائق	Corrélation de Pearson	.796
	Sig. (bilatérale)	.000

أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الأخرون	N	35
	Corrélation de Pearson	.667
	Sig. (bilatérale)	.000
أجد صعوبة في تكيف مع التغيرات الجديدة في للمؤسسة	N	35
	Corrélation de Pearson	.602*
	Sig. (bilatérale)	.000
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والإستفادة منه	N	35
	Corrélation de Pearson	.679
	Sig. (bilatérale)	.000
أتخلى عن أسلوب العمل في ظل إختلاف الظروف	N	35
	Corrélation de Pearson	.490
	Sig. (bilatérale)	.003
اساهم بحلول إبداعية للزملاء الذين يواجهون المشاكل في تأدية عملهم	N	35
	Corrélation de Pearson	.794
	Sig. (bilatérale)	.000
أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة أفكار جديدة أو عمل جديد	N	35
	Corrélation de Pearson	.657
	Sig. (bilatérale)	.000
أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	N	35
	Corrélation de Pearson	.818
	Sig. (bilatérale)	.000
y	N	35
	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	35

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
NPAR TESTS
 /K-S(NORMAL)=X y
 /MISSING ANALYSIS.
```

3. الصدق البنائي

Corrélations

		X	y	T
X	Corrélation de Pearson	1	.727**	.927**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	35	35	35
y	Corrélation de Pearson	.727**	1	.931**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	35	35	35
T	Corrélation de Pearson	.927**	.931**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4. معامل الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.907	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.905	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.941	27

5. عرض وتحليل البيانات الشخصية

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى_العلمي	الصنف_المهني	الاقدمية
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	65.7	65.7	65.7
	أنثى	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20إلى أقل من 30	3	8.6	8.6	8.6
	من 30إلى أقل من 40	12	34.3	34.3	42.9
	40 سنة فأكثر	20	57.1	57.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المستوى_العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني	6	17.1	17.1	17.1
	تقني سامي	11	31.4	31.4	48.6
	ليسانس	11	31.4	31.4	80.0
	مهندس دولة	4	11.4	11.4	91.4
	ماستر	2	5.7	5.7	97.1
	دراسات عليا	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الصنف_المهني

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	4	11.4	11.4	11.4
	رئيس فرع	4	11.4	11.4	22.9
	اطار تقني	10	28.6	28.6	51.4
	اطار مكلف بالدراسات	3	8.6	8.6	60.0
	اخرى	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الاقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	11.4	11.4	11.4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2	5.7	5.7	17.1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	22.9	22.9	40.0
	من 15 إلى أقل من 20	4	11.4	11.4	51.4
	أكثر من 20 سنة	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

6. عرض وتحليل الأسئلة المتعلقة بالاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne
تشجع المؤسسة المورد البشري لديها على توليد أفكار جديدة	35	3.69
تقو م المؤسسة بالإستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للمورد البشري في المؤسسة	35	3.54
تنظم المؤسسة جلسات وندوات من وقت لأخر لتوليد أفكار جديدة,	35	3.89
تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة لدى المورد البشري	35	3.54
يحرص المورد البشري مالك المعرفة بمشاركة معرفته مع الأخرين	35	3.69
تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجيا لنقل المعرفة إلى الأخرين	35	4.17
تعتمد المؤسسة على فريق لنشر المعرفة لنتقالها بسهولة بين العاملين أي تحويلها من فردية إلى جماعية	35	3.86
تقوم المؤسسة بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل خزنها	35	3.74
تمتلك المؤسسة الوسائل الإلكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة	35	4.00

تسعى المؤسسة بالإحتفاظ بالمورد البشري ذوي الخبرة والكفاءة في العمل	35	3.66
تركز المؤسسة على تطبيق المعرفة كأهم أولوياتها	35	4.06
تشجع المؤسسة العمل على تطبيق المعرفة لتحسين عملياتها ونشاطاتها	35	4.03
تستخدم المؤسسة طرق حديثة لتطبيق المعرفة	35	4.09
أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر فيها من قبل	35	3.60
أشعر بأن لديا مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	35	3.60
اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	35	3.43
لديا القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة العمل	35	3.71
أستثمر خبرات السابقة في تعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	35	3.94
أستفيد من أفكار الأخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي	35	3.89
أحرص أن أكون واقعي في رؤية الحقائق	35	3.89
أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الأخرون	35	3.43
أجد صعوبة في تكيف مع التغيرات الجديدة في للمؤسسة	35	2.97
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والإستفادة منه	35	3.74
أتخلى عن أسلوب العمل في ظل إختلاف الظروف	35	3.34
اساهم بحلول إبداعية للزملاء الذين يواجهون المشاكل في تأدية عملهم	35	3.54
أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة أفكار جديدة أو عمل جديد	35	3.71
أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	35	3.77
A	35	3.6643
B	35	3.9048
C	35	3.8000
D	35	4.0571
X	35	3.8565
y	35	3.6122
N valide (listwise)	35	

7.

Statistiques descriptives

	Ecart type
تشجع المؤسسة المورد البشري لديها على توليد أفكار جديدة	.758
تقو م المؤسسة بالإستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للمورد البشري في المؤسسة	1.039
تنظم المؤسسة جلسات وندوات من وقت لأخر لتوليد أفكار جديدة,	.963
تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة لدى المورد البشري	.950
يحرص المورد البشري مالك المعرفة بمشاركة معرفته مع الأخرين	1.022
تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجيا لنقل المعرفة إلى الأخرين	.822

تعتمد المؤسسة على فريق لنشر المعرفة لنتقالها بسهولة بين العاملين أي تحويلها من فردية إلى جماعية	.974
تقوم المؤسسة بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل خزنها	.886
تمتلك المؤسسة الوسائل الإلكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة	1.029
تسعى المؤسسة بالإحتفاظ بالمورد البشري ذوي الخبرة والكفاءة في العمل	1.056
تركز المؤسسة على تطبيق المعرفة كأهم أولوياتها	.968
تشجع المؤسسة العمل على تطبيق المعرفة لتحسين عملياتها ونشاطاتها	.857
تستخدم المؤسسة طرق حديثة لتطبيق المعرفة	.818
أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر فيها من قبل	1.063
أشعر بأن لديا مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	.946
اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	1.195
لديا القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة العمل	.893
أستثمر خبرات السابقة في تعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	.968
أستفيد من أفكار الأخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي	.932
أحرص أن أكون واقعي في رؤية الحقائق	.963
أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الأخرون	1.065
أجد صعوبة في تكيف مع التغيرات الجديدة في للمؤسسة	1.175
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والإستفادة منه	.980
أتخلى عن أسلوب العمل في ظل إختلاف الظروف	.968
اساهم بحلول إبداعية للزملاء الذين يواجهون المشاكل في تأدية عملهم	.886
أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة أفكار جديدة أو عمل جديد	1.073
أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	.808
A	.71472
B	.79447
C	.79705
D	.71165
X	.65071
y	.66945
N valide (listwise)	

اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.747[a]	.558	.499	.47375

a. Valeurs prédites : (constantes), D, A, C, B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.504	4	2.126	9.473	.000[b]
	Résidu	6.733	30	.224		
	Total	15.238	34			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), D, A, C, B

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.600	.524		1.144	.262
	A	.142	.164	.152	.868	.392
	B	.222	.192	.264	1.154	.258
	C	.031	.161	.037	.191	.849
	D	.371	.184	.395	2.021	.052

a. Variable dépendante : y

CORRELATIONS

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.727	.481		1.513	.140
	X	.748	.123	.727	6.084	.000

a. Variable dépendante : y

CORRELATIONS

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 X

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.