جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع

-دراسة حالة جامعة يحيى فارس بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- غراف إسماعيل
- جمعي امحمد

إشراف الأستاذ :

- د. بوشنافة الميسوم

أعضاء لجنة التقييم

د. زاهي محمد امين	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	**رئيسا**
د. بوشنافة الميسوم	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	**مشرفا ومقرارا**
د. زرواطي محمد	أستاذ مساعد أ	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع

-دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- غراف إسماعيل
- جمعي امحمد

إشراف الأستاذ :

- د. بوشنافة الميسوم

أعضاء لجنة التقييم

د. زاهي محمد امين	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	**رئيسا**
د. بوشنافة الميسوم	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	**مشرفا ومقرارا**
د. زرواطي محمد	أستاذ مساعد أ	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
سيدنا محمَّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ...
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله،
فله الحمد أولاً وأخيراً.
ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة،
وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة
الأستاذ الدكتور **الميسوم بوشنافة**
الذي لم يدَّخر جهداً في مساعدتي، كما هي عادته مع كل طلبة العلم،
كان يحثّني على البحث، ويرغّبني فيه، ويقوّي عزيمتي عليه
فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتّعه بالصحة والعافية ونفع بعلومه.
كما أشكر القائمين على جامعة يحي فارس بالمدية
ووفقهم لكل خير لما يبذلون من اهتمام
وطلاب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة
وطلاب جامعة يحي فارس بصفة عامة

rawpixel

إهـــــداء

إلى والدي ووالدتي...اصبغ الله عليهما ثواب الصحة والعافية أطال الله في عمرهما.

إلى زوجتي العزيزة وأبنائي: لجين، رفيدة ، سراج الدين

إلى كل إخوتي:

نعيمة، رابح، يوسف، أحسن، سعاد، حسيبة، الصحراوي، أسامة، أسماء

والى كل أبنائهم.

إلى زملاء العمل والدراسة.

إلى كل من علمني حرفا ودعمني وكان لي عونا وسندا

إلى من لم تسعهم مذكرتي وحملتهم ذاكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

أمحمد

rawpixel

إهـــــداء

إلى أبي وامي...أطال الله في عمرهما ورزقهما الصحة والعافية.

إلى زوجتي وسندي في حياتي وأبنائي: أمير وحمزة حفظهم الله جميعا.

إلى كل إخوتي (البنات والذكور) وعائلاتهم.

إلى زملاء العمل والدراسة.

إلى كل من علمني حرفا ودعمني وكان لي عونا وسندا

إلى من لم تسعهم مذكرتي وحملتهم ذاكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

إسماعيل

rawpixel

ملخص:

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع لدى أستاذة الجامعة، ولتحقيق هذا الهدف أسقطنا دراستنا على عينة من أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية عاملين بكليات مختلفة، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي التحليل، كذلك صممنا استبيان ووزعناه على عينة الدراسة المتمثلة في 50 أستاذ من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتحليلها. وفي نهاية تحصلنا على مجموع 45 استمارة صالحة للدراسة.

وبعد جمع المعلومات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها تعتمد جامعة المدية على عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية، كما يوجد مستوى مقبول لثقافة الإبداع لدى عينة الدراسة، كذلك توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة الابداع كل من توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في حين لا توجد علاقة بين توليد المعرفة وتخزين المعرفة وثقافة الابداع حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع، ترقية ثقافة الإبداع.

Abstract:

This study aims to know the extent to which knowledge management contributes to promoting the culture of creativity among the university professor. 50 professors in order to collect the necessary information for the study and analyze it. In the end, we obtained a total of 45 valid forms for study.

After collecting and processing the information using the SPSS program, we reached a set of results, the most important of which is the University of Medea relies on knowledge management processes in its administrative practices, and there is an acceptable level of creativity culture among the study sample, as well as there is a statistically significant correlation between knowledge management processes and the culture of creativity each of the distribution of knowledge And the application of knowledge, while there is no relationship between knowledge generation, knowledge storage and the culture of creativity, according to the viewpoint of the study sample.

Keywords: knowledge, knowledge management, creativity, promoting a culture of creativity.



فهرس المحتويات



شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول والأشكال	VI
مقدمة	أ
الفصل الأول: السياق النظري للإبداع	
تمهيد	02
المبحث الأول: مفهوم الإبداع وأهميته	03
المطلب الأول: تعريف الإبداع لغويا واصطلاحًا	03
المطلب الثاني: المفهوم التاريخي لمصطلح الإبداع	07
المطلب الثالث: أهمية الابداع	08
المبحث الثاني: مسار عملية الإبداع	10
المطلب الأول: مستويات الإبداع	10
المطلب الثاني: عناصر الإبداع وأنواعه	12
المطلب الثالث: مراحل عملية الابداع	16
المبحث الثالث: الحاجة إلى ثقافة الابداع وأساليب تنميتها	18
المطلب الأول: دوافع المنظمات للإبداع	18
المطلب الثاني: أساليب تنمية التفكير الإبداعي	21
المطلب الثالث: معوقات الابداع	26
خلاصة:	27
الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة	
تمهيد	29
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول ادارة المعرفة	30
المطلب الأول: ماهية المعرفة	30
المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة	34
المطلب الثالث: أهمية ادارة المعرفة وأهدافها	37

المبحث الثاني: نمذجة عمليات ادارة المعرفة ومعوقاتها	40
المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة	40
المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة	43
المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة	48
المبحث الثالث: مساهمة ادارة المعرفة في ترقية ثقافة الابداع	49
المطلب الأول: دور المعرفة في تعزيز ثقافة الابداع	49
المطلب الثاني: دور عمليات ادارة المعرفة في ثقافة الابداع	50
المطلب الثالث: العوامل الاخرى المؤثرة في ثقافة الابداع	54
خلاصة	57
الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية	
تمهيد	59
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	60
المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة	60
المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة	63
المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة	63
المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة	65
المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة	65
المطلب الثاني: عرض وتحليل المحور الأول	69
المطلب الثالث: عرض وتحليل المحور الثاني	73
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة	77
المطلب الثالث: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	77
المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الأولى	77
المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثانية	78
المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضية الأولى	79
خلاصة	81
خاتمة	83
قائمة المراجع	86
الملاحق	93



فهرس الجداول والأشكال



فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	63
2-3	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	64
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	65
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	66
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	67
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	68
7-3	مقياس ليكارت الخماسي	69
8-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول	70
9-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد المحور الثاني	73
10-3	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	77
11-3	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	78
12-3	اختبار(T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	79
12-3	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	80

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مبادئ العصف الذهني	22
1-2	نموذج ماركوردت	44
2-2	نموذجDuffy	46
1-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	65
2-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	66
3-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	67
4-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	68



مقدمـــــــة



توطئة:

تعتمد المجتمعات المعاصرة على المعرفة Knowledge من أجل إبراز تقدمها وزيادة نجاحها ، فقد وجد في هذه المجتمعات ما يسمى بمجتمع المعرفة والذي يتميز بإنتاج المعرفة التي تعد أهم عامل فيه، مع تفوق رأس المال والجهد الذي يبذل في العمل ويستهدف وجود بيئات تعلم مناسبة وبناء المعرفة وتطبيق الذكاء الفردي ومعالجة مشكلات التعلم المستقل أو الفردي والتشجيع على المشاركة الفعالة في عملية التعليم والتعلم مع الخبراء ،كما أن إدارة المعرفة Knowledge Management في المنظمات تحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية وكذا تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة .

ويعتبر الإبداع creativity أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات ان تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة أي ترقية ثقافة الإبداع Promote a culture of creativity والتي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

الاشكالية:

بالرغم عن وجود عدة دراسات حول إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع داخل المنظمات في دول العالم وحتى الدول العربية، إلا أن هناك على وجه الخصوص وجود نقص في دراسة هذا الموضوع في بلدنا الجزائر، وعليه تواجهنا العديد من التحديات التي تؤثر على تحول ادارة المعرفة إلى إبداع داخل المنظمات وبالأخص عند أساتذة الجامعة ومن هنا، فإن التساؤل الرئيسي يتمثل في:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع لدى أستاذة جامعة يحي فارس بالمدية؟

وللتعمق أكثر في هذه الدراسة نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية تكون مناسبة لهذا الموضوع:

- ماذا نقصد بترقية ثقافة الابداع؟
- ماذا تعني إدارة المعرفة وماهية العوائق التي تواجهها؟
- بماذا تساهم إدارة المعرفة في تنمية الابداع لدى اساتذة جامعة المدية؟

الفرضيات:

هناك ثلاثة فرضيات تجيب عن الاسئلة الفرعية المطروحة سابقا وهي كالتالي:

- حتى تتمكن الجامعة من مسايرة ومواكبة التغيرات التي تواجهها يجب عليها تنمية ثقافة الابداع لدى مستخدميها وذلك من خلال الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على الغير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة والقدرة على التعليل والربط.
- تتضمن إدارة المعرفة عدة عمليات منها: تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة.
- تساهم ادارة المعرفة في تنمية الثقافة الابداعية لدى مستخدمي الجامعة وخاصة الاساتذة من خلال مساهمة المعرفة في الإبداع، وعمليات إدارة المعرفة في الإبداع بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي تؤثر مباشرة في ثقافة الابداع.

أهمية الدراسة:

حيث تكمن هذه الأهمية في مدى تأثير عمليات ادارة المعرفة في ترقية وتنمية ورفع مستويات الثقافة الإبداعية باعتبار هذه الأخيرة الركيزة الأساسية في تطوير ورفع مستوى الجامعة وبالتالي تنعكس ايجابا على المجتمع والاقتصاد الوطني ضمن التغيرات الكبيرة الذي يشهدها العالم في المجال المعرفة والإبداع.

أهداف الدراسة:

لهذه الدراسة عدة أهداف نوجزها فيما يلي:

- التعرف على واقع الابداع في المنظمات العامة وخاصة في جامعة المدية.
- الالمام بواقع ادارة المعرفة داخل المنظمات العامة.
- الوقوف على مساهمة المعرفة في تنمية الإبداع لدى الأستاذ الجامعي.
- بالإضافة على معرفة على العوامل الاخرى التي تساهم في ثقافة الابداع.
- معرفة أثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع لدى اساتذة جامعة المدية.

دوافع اختيار هذا الموضوع:

إن اختيار مساهمة ادارة المعرفة في ترقية ثقافة الابداع راجع لعدة اسباب منها:

- في ظل كثرة المعلومات مع سرعة انتقالها وجب علينا الاستفادة من هذه المعلومات من خلال ادارة عمليات المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق).
- ربط المعرفة مع الابداع من اجل ايجاد طرق وحلول جديدة تكون مبدعة ومختلفة عن الاخرين.
- هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الساعة التي تسعى إليها جميع المنظمات من الاجل الانفراد بالريادة في مجال أعمالها.
- له قابلية الدراسة والبحث.
- مع محاولة اعطاء دراسة جديدة تكون سبب في إظهار أهمية هذا البحث.
- ملائمة البحث مع تخصصنا إدارة إعمال.

المنهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة عن اشكالية هذا البحث مع إثبات الفرضيات، اعتمدنا على منهجين الأول خاص بالجانب النظري منهج التحليل الوصفي حيث وقفنا على فصلين، أما الثاني هو خاص بالجانب التطبيقي منهج دراسة حالة من خلال توزيع استبيانات على اساتذة جامعة يحي فارس وتحليلها بواسطة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من اجل معرفة ما مدى مساهمة ادارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع، أي إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي (الواقع الفعلي).

الدراسات السابقة:

1 دراسة بعنوان (AREE 2015) .

The Rôle of Knowledge Management in Achieving Managérial Innovation

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في العراق، وكذلك معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد تم اختيار عينة تتألف من 100إداري وموظف يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها :وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة

على الإبداع الإداري، كما تبيّن أنَّ 21.9%من الإبداع الإداري يعود إلى إدارة المعرفة، وق د تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها :ضرورة إفساح المجال من قبل الإدارة لتوليد المعرفة وتشجيع نموها، وتبادل المعرفة ومشاركتها من قبل أصحاب الكفاءات والخبرة الجيدة، وكذلك نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وفتح دورات تدريبية للعاملين من أجل تشجيعهم على الإبداع ومشاركة المعرفة الضمنية لديهم.

2. (دراسة شعباني مريم ،2016) بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري :دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك– مديرية الصيانة– بسكرة، وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمؤسسة سوناطراك– مديرية الصيانة– بسكرة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها : مساهمة توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية ودعم للأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل وتفاعل الأفراد لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وتطبيق المعارف الجديدة في العمل والإشراف والبحث العلمي، كذلك مساهمة نشر وتخزين المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال توزيع المعرفة على العاملين وتزويد العاملين بالبيانات والمعلومات للاستفادة منها وتوفير مناخ ملائم لتبادل المعرفة ضمن المديرية.

3. (بن رجم أسامة 2018–2019) دراسة بعنوان (دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية(SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع والابتكار في المؤسسة محل الدراسة بحيث تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، وكذلك تطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

حدود الدراسة :

بهدف الإحاطة بإشكالية الدراسة ولفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال الدراسة فيما يلي:

المجال المكاني: اقتصر الجانب المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية .

الجانب الزماني: انطلقت الدراسة الميدانية بدراسة حالة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية من 03 ماي 2022 إلى غاية 23ماي 2022.

حيث خصصت هذه الفترة للدراسة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان على أساتذة الجامعة باختيار عينة عشوائية من مختلف الكليات.

صعوبات الدراسة:

- نقص نوعا ما في المراجع المتخصصة خاصة في مجال ثقافة الابداع لدى العاملين.
- صعوبة فهم الاستبيان لدى بعض الاساتذة مما يؤثر على نتائج الدراسة.

هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدارسة والإجابة على أسئلتها قسمنا هيكل البحث إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة.

الفصل الأول: خصص للسياق النظري لثقافة الإبداع، حيث تناول المبحث الأول مفهوم الإبداع وأهميته، والمبحث الثاني مسار عملية الإبداع أما المبحث الثالث تطرقنا إلى مراحل عملية الإبداع.

الفصل الثاني: مدخل لإدارة المعرفة من خلال التطرق إلى مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة وكذلك نماذج عمليات إدارة المعرفة ومعوقاتها وفي الأخير مساهمة إدارة المعرفة في تنمية ثقافة الإبداع.

الفصل الثالث: فخصص للجانب التطبيقي لتوضيح مساهمة إدارة المعرفة في تنمية ثقافة الإبداع لدى أساتذة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية من خلال التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدارسة الميدانية، اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائج الدارسة الميدانية، وفي الأخير تم استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.



الفصل الأول: السياق النظري للإبداع



تمهيد:

يعتبر الإبداع من الأمور الضرورية والهامة لكل مؤسسة تسعى إلى الأفضل، لاسيما في ظل التغيرات التكنولوجية والتقنية التي تزداد يوما بعد يوم ، كون أحد الأهداف الأساسية للمنظمات هو تحقيق التطور والبقاء والنمو خاصة في البيئات المضطربة والتنافسية الشديدة ، فان الإبداع يصبح أمر في غاية الأهمية في عصر يعتمد على السرعة والخيال والمرونة وتوفر المعرفة ، ومن هنا أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات من أجل البقاء والاستمرار ، بحيث تبحث المنظمات عن مكان لها في الصدارة دائما ، وتسعى لتكون في المقدمة و قادرة على مواجهة تلك المنافسة و تحقيق النتائج الأفضل ومن المؤكد أن المنظمات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع و التجديد على أساس دائم ومستمر يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة أو تطوير المنتجات و طرق الإنتاج الحالية، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، و جلب المزيد من المعرفة.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

في هذا المبحث سوف نستوفي فيه جميع مفاهيم الابداع وتعريفاته وكذا الاهمية التي يتمتع بها خصوصا في مجال ادارة الاعمال.

المطلب الأول: تعريف الإبداع لغويا واصطلاحًا

أولاً: الإبداع في اللغة:

أفردت معاجم وأدباء اللغة العربية وكذلك الأجنبية منها العديد من المعاني والتفسيرات لاصطلاح الإبداع، وأصلها مشتق من كلمة أبدع الشيء أي اخترعه، أبدعت الشيء وأبدعته أي استخرجته واستحدثته، ونقول فلان بدع في الشيء أي كان أول من فعلة، وقد أورد ابن منظور في تفسير الإبداع: إبداع أي بدع وبدع الشيء مبتدعة وأبدعه أي أنشأه وبدأه واختراعه واستنبطه وأبدع الشيء الذي يكون أولا يكون.[1]

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

– جاءت بمعنى المحدث والجديد قال تعالى في سورة الأحقاق (ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم إن اتبع ما يوحى إلى وما أنا إلا نذير مبين) آية رقم "8."

– وجاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق و مثال قال تعالى: ((بديع السموات والأرض إذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون)) البقرة " 117".

– وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء ((بديع السموات والأرض أنى يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم)) الأنعام "151".

والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين.

ثانيًا: تعريف الإبداع اصطلاحا

أما في الاصطلاح فقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون.

[1] محمد ناقرو ، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته :ورقة عمل الابداع ملتقى الرياض ، 2011 ، ص 13

ومن تعريفات الإبداع ما تطور منها على مر العصور والأزمان، حيث أثارت كلمة الإبداع اهتمام الباحثين، وقد اهتمت الأمم بالمبدعين منذ القدم ، والباحث في هذا المجال يجد ما يزيد عن 45 نظرية في الإبداع يتطرق كل منها للإبداع من جانب أو أكثر من جوانبه المختلفة، ومن أهم الجوانب التي تطرقت لها نظريات الإبداع، ما تناولت الإبداع من الناحية الطبيعية، ونظريات متعلقة بمكونات الإبداع، نظريات ذات الاتجاه الخاص، نظريات ذات بعد نفسي للإبداع، ونظريات كمداخل بديلة، ومن النظريات القديمة النظريات الطبيعية، مثل نظرية الإلهام لأفلاطون أنه لا يوجد وجود للإبداع الشخصي وإنما توجد هناك قوة خارجية سماوية تتحكم بالفرد وهو ما يدعوه بالإلهام، ومن المداخل الأساسية في تعريف مفهوم الإبداع حسب التصنيفات والمفاهيم التي أوردها الكتاب والباحثين:[1]

أ. الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني: حيث يطرح هذا المدخل مفهوم الإبداع من كونه أحد الأنشطة الإنسانية، الذي يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات، وفي ذلك يقول خبراء إن الإبداع هو العملية التي يمر بها الفرد، عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، مما يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائه ويعبر عن تفرده.

ب. تعريف الإبداع على أساس أنه ناتج جديد: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد وأصيل في مكان وزمان محددين، وهنا عرف الإبداع بأنه إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ، كما عرفه على أنه إنتاج روابط جديدة بين أشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع والقدرة على رؤية إمكانات جديدة وغير عادية.

ج. المدخل المبني على الإبداع عملية عقلية: حيث يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء العملية التي يتم من خلالها، والتي ينتج عنها ذلك المنتج الإبتكاري، ويحاول أن يصف نوع العملية ومراحلها المختلفة، ويعتبر جلفورد من رواد هذا التوجه، فهو يعرف الإبداع بأنه تنظيم لعدد من القدرات العملية البسيطة، التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في العلاقة والمرونة والأصالة، ويعرفه (هيجان، أ، 1999) أيضا على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، تتمثل في عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من التحسين للمشكلات والعلاقة والمرونة

[1] نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي: رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، 2011، ص 44.

والأصالة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، والقدرة على تكوين ارتباطات واكتشاف علاقة جديدة، هذه القدرات الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد وإمكاناتهم.

د. اعتبار أن الإبداع علاقة بين القدرات الفعلية والعوامل البيئية المحيطة به: ومن ذلك تعريف الإبداع على أنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة لينتج إنتاجا نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه

هـ. المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع: وتكمن أهمية هذا المدخل في تعريف الإبداع من كونه ينظر إليه نظرة تكاملية دون إهمال أي مدخل، وفي هذا الإطار عرف بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي أن وجدت في بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساسا بالمشكلات ومرونة بخبراته الشخصية أو خبرات قرنائه .

وبالنظر إلى هذه المداخل المتعددة حول مفهوم الإبداع تجد أن الإبداع بالمجمل وعلى اختلاف تعريفاته، هو عملية تكاملية شاملة بغض النظر عن المدخل الذي يتم التعريف من خلاله، فالمدخل الذي ينظر إلى الإبداع على انه ناتج عملية عقلية أو على أساس أنه إنتاج جديد أو تفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة، فإن قدرة الفرد على استغلاله لمواهبه وقدراته وخبراته وتوجهاته، وتسخيرها لحل مشكلاته والتطوير في أدائه الحالي بإنتاج أفكار جديدة وأصيلة لم يتم إنتاجها أو استخدامها من قبل[1].

ومن التعريفات الهامة التي وضعها الكتاب والعلماء بناء على نظرتهم الفردية أو من توجهاتهم وخبراتهم البحثية الشخصية، لتفسير الظاهرة الإبداعية المدروسة أو من خلالها:[2]

ومن التعريفات التي تطرقت للإبداع تعريف "الدهان"، حيث عرفة بأنها العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهة المواقف ينفعل بها ويتعايش معها بعمق، بحيث يستجيب لها وفقا لتصوراته بطريقة جديدة، تختلف عن استجابة الآخرين.

[1] محمد ناقرو، مرجع سبق ذكره ، ص 14

[2] نضال محمود رشيد بربراوي، مرجع سبق ذكرة ، ص45.

تعريف سعد الدين إبراهيم: الإبداع استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفاعلية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية، تظهر في التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الإتباع للمعايير السائدة في مجال معين، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة.

ويقول أن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه، أكثر من اعتباراها مفهوما نظريا محددا، وتعريفات الإبداع عديدة، هنالك ثمانية وعشرون تعريفا على الأقل للإبداع وقد تصل إلى 50 تعريف.

وتعرفه امابيل بأن الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال.

وأيضا بأنه العملية التي من خلالها يقوم الأفراد أو المجموعات بإنتاج أفكار جديدة ومفيدة .

وكذلك يعرف الإبداع المؤسسي بأنه عملية خلق فكرة، منتج، أو خدمة، أو طريقة عمل أو عملية ذات قيمة، مفيدة وجديدة، بواسطة أفراد يعملون مع بعضهم في نسيج اجتماعي معقد .

ويعطي تايلور الإبداع مفهوم عام وشامل وذلك من خلال أخذها جانب فيزيائي عملي اجتماعي ذهني وحتى التطور الروحي، ويتخطى مجال الفردي أو مجموعات العمل والتعليم المؤسسي والأداء، والإبداع كذلك عملية حيوية في البيئة التي تمتاز بالتغير والتطور السريع، وما يميز الإبداع أنه عملية موجهة داخلية أو حتى فردية.[1]

إن تحقيق الذات الايجابي هو تصور عند الشخص نفسه شعور يساعد الشخص بأن يشعر بأنه حي، مميز، منافس، معروف، ممكن، ذكي، مشجع، حر في التفكير وبكلمات أخرى الشخص حر في التفكير خارج الصندوق أو إطار المحيط.

ويشعر الإنسان باحترام الذات عندما تمتاز المؤسسة بأن مناخها يتصف بالانفتاح وتقدير الحرية، المشاركة، روح التجربة والتحرر من الخوف والثقة بالنفس والقدرة على التعليم والاعتراف بالجميل.

[1] محمد ناقرو، مرجع سبق ذكره ، ص 15

المطلب الثاني: المفهوم التاريخي لمصطلح الإبداع

يمكن رصد ثلاث مراحل أساسية تعكس التطور الهائل لمفهوم الإبداع عبر العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى: ارتبط مفهوم الإبداع في العصور القديمة بالأعمال الغامضة التي تتميز بالغموض، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة :[1]

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.

- ارتباط الإبداع بالوراثة والفطرة في سلالات معينة عبر الأجيال.

- اقتصار الاعتراف بالإنجازات الإبداعية على مجالات معينة كالفلسفة والأدب والرسم.

المرحلة الثانية: بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وأهم ما ميز هذه المرحلة[2]:

- ظهور سيكولوجية حاولت تفسير ظاهرة الإبداع.

- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق.

- انحصار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.

- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع وبرامج تعليمه، لاسيما في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليمه، لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحالي، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع بأنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية، ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.

[1] عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه- معاييره نظرياته قياسه وتدريبه، دار الفكر، عمان، 2002، ص 18.

[2] عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص 182.

المطلب الثالث: أهمية الابداع

يلعب الإبداع دورا هاما في استمرارية نشاطات المؤسسات على المدى البعيد، خاصة في ظل المنافسة العالمية، وفيما يلي سنأتي على ذكر أهم الأدوار التي يلعبها[1]:

1. الإبداع عنصر ضروري للصمود المتواصل للمؤسسات :اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الإبداع جوهريا من أجل البقاء، ولأن بقاء المؤسسات هدف رئيسي، فالمؤسسات التي لا تملك القدرة على الإبداع في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالإبداع والتحسين بصفة مستمرة لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم، فإذا لم يسمح الوقت لهذه المؤسسات بمواصلة الإبداع فلن يطول أمد بقائها، لكوننا نعيش في عصر المعرفة والتكنولوجيا.

2. القدرة على مواجهة التحديات :أدركت الدول والمؤسسات اليوم أن التحديات التي تفرضها الظروف المتجددة للمجتمع العالمي، والتي لم تعد العادات المألوفة كافية لمواجهتها، فكل موقف جديد ينطوي على مشكلات تتطلب طلاقة في التفكير، ومرونة في التنفيذ وأصالة وتفردا في الحل، وهذا ما دفع بالمؤسسات والدول على حد سواء الإدراك أهمية العقل البشري المبدع، ولذلك عملت على توفير البيئة المواتية التي تعمل على تفجير طاقاتهم الإبداعية.

3. تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: تظهر أهمية الإبداع في تطوير العملية الإنتاجية والتغيير التقني واكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية: [2]

- الحفاظ على البقاء والاستمرار.

- زيادة معدل العائد على الاستثمار.

- زيادة حصص الأسواق ومن ثم تعظيم مكانة المؤسسية ضمن أسواقها.

---

[1] نيفين حسين محمد، "دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول دراسة حالة دولة الإمارات"، وزارة الاقتصاد، الإمارات العربية، 2016، ص ص9 - 10. تم الإطلاع عليه في الموقع: www.economy.gov.ae في يوم 2021/04/20 على الساعة 11:15

[2] مصطفى بشير، "المعرفة والابتكار التكنولوجي ودورهما في حفز النمو الاقتصادي"، في دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، العدد 7، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 6.

- تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات الجديدة.

- مواجهة حدة المنافسة، من خلال تحسين أنماط الإنتاج والرفع من مؤشر الجودة.

- تعزيز القدرات المعرفية والعملية من خلال تراكم المعارف، والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطوير التقني.

4. الإبداع قوة تنافسية: لا يعد الإبداع حلا شاملا لكل المشكلات المؤسسية، بل هناك مجالات معينة في المؤسسة يمكنها تحقيق أعلى استفادة ممكنة من خلال تطبيق أسلوب إبداعي معين، وتوضح القائمة التالية أهم المجالات التي يضفي عليها الإبداع قوة تنافسية: [1]

أ. إحداث ابتكارات مستمرة في المنتجات والخدمات: فعادة ما تسعى المؤسسات الريادية مثل شركة "3M" إلى توفير منتجات وخدمات مبتكرة، من شأنها أن تحدث تغييرا في قاعدة التنافس، وتحسين عملية التسويق والمبيعات.

ب. إحداث تغيير في هيكل المؤسسة.

ج. تقديم التكنولوجيا الحديثة، وتحديد الاتجاه ووضع تصور لمستقبل أفضل يحث على الالتزام بتطوير الاستراتيجيات من أجل تحسين الكفاءة والفاعلية.

د. يعمل الإبداع على حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، كما يعمل على تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم[2].

يتضح مما سبق أن الإبداع عملية مهمة في المؤسسات، وهذا ما يحتم عليها معرفة خصائص المبدعين التي من شأنها توفير قاعدة معرفية، يمكن أن تستخدمها في عملية استقطاب موارد بشرية مبدعة لما لها من فائدة، وبذلك تكون قد قلصت جزء من التكاليف التي من الممكن أن تدفعها مقابل تنمية مهارات العاملين بها .كما أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات للإبداع، باعتباره موردا هاما للمؤسسة يجب إدارته بل حتى تنميته وتطويره، وإدراكا منها لأهميته، فقد استجابت المؤسسات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية

[1] بيتر كوك، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، الطبعة 1، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص، ص 48-49.

[2] حسين حريم، إدارة المنظمات: دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص306.

وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة، تشجع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة التطوير الابتكار، مثل وحدات البحث والتطوير، وأخرى أنفقت مبالغ ضخمة للاهتمام بالمواهب المبدعة.[1]

المبحث الثاني: مسار عملية الإبداع

سيكون لنا دراسة كاملة عن مستويات الابداع وكذلك عناصر المكونة له مع أنواع الابداع بالتفصيل.

المطلب الأول: مستويات الإبداع

توجد ثلاثة مستويات للإبداع التنظيمي والمتمثلة في الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المنظمة، وسيتم شرح هذه المستويات في النقاط الآتية:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:

يشكل علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي وكذا علماء السلوك التنظيمي غالبية العلماء من بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، حيث تم التركيز على الخصائص الفطرية التي يتمتع بها الفرد كالذكاء والموهبة أو على الخصائص المكتسبة مثل القدرة على حل المشاكل وفهم العلاقات بين الأشياء، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته، فمستوى الإبداع الفردي يختلف من شخص لآخر وذلك باختلاف الصفات والسلوكيات والمميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية، وكذلك العوامل الاجتماعية، ويتأثر الإبداع الفردي بعاملين رئيسين يتمثلان في العامل الفسيولوجي والعامل النفسي أو السيكولوجي.[2]

وتصنف المقومات الفردية للإبداع إلى خمسة أصناف هي:[3]

1. **مقومات عقلية وإدراكية:** وهي التي تميز الفرد عن الآخرين من خلال القدرة على التفكير والتحليل والتصور والمقارنة والاستنتاج ورصد الخبرات والدروس المستفادة.

[1] محمد بوهزة؛ رفيق مرزوقي، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009، ص8.

[2] عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 67.

[3] نفس المرجع، ص 68 .

2. **مقومات انفعالية:** وهي المقومات التي تتكون من الغرائز الإنسانية والوجدانية المختلفة التي تزود الفرد بالمزاجية، وتضفي على سلوكياته خصائص شخصية كالحماس والغضب والفرح والابتهاج والمحبة والكراهية.
3. **مقومات فسيولوجية أو عضوية:** وهي التي يتميز بها الفرد عن الآخرين من حيث التركيب أو البنية الجسمية كالطول أو الضعف أو القوة.
4. **المقومات البيئية:** وهي المقومات التي تلعب دورا مهما في التأثير على استجابات الأفراد وتحديد سلوكياتهم لأنها ترتبط مباشرة بالبيئة العامة التي تحيط بالفرد كالمؤثرات الاجتماعية والبيئية والمادية والسياسية والاقتصادية والقانونية.
5. **المقومات القيمية:** وهي التي تعبر عن فلسفة الإنسان في علاقاته مع الآخرين.

ثانيًا: الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أكثر جودة من الجماعة أحادية الجنس، وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام، وأن أفراد الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات[1].

ثالثًا: الإبداع على مستوى المنظمة

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:[2]

- الميل نحو الممارسة والتجريب.

[1] محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد، عمان، 2010، ص 165.
[2] نفس المرجع، ص 166.

- وجود مشجعين للإبداع.

- مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل.

- احترام القيم وتطبيقاتها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المنظمة.

- البساطة في الهيكل التنظيمي.

- الحزم واللين معا.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع وأنواعه

أولاً: عناصر الإبداع

تتميز هذه المؤسسات في هذا المجال في ظل الإدارة المعاصرة بمزايا عقلية ونفسية من أبرزها:

1. الحساسية اتجاه المشكلات: يمتاز المبدع بأنه يدريك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من

2. الطلاقة: هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة قصيرة لمعالجة المشكلات الطارئة. ولها عدة أنواع منها:

أ. الطلاقة الفكرية: سرعة الإنتاج وبلورة عدد من الأفكار لمعالجة الأزمات والمشكلات .

ب. طلاقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية، واستحضارها بصورة تدعم التفكير .

ج. طلاقة التعبير: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب المفهوم .

3. المرونة: هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة مع تغير زوايا التفكير (من الأعلى إلى الأسفل، والعكس من اليمين إلى اليسار والعكس)، من مجال توليد الأفكار لمعالجة المشكلات.

4. الأصالة: هي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة، والانتقال بالأفكار الجديدة إلى أبعد من المستويات المتوقعة بشرط أن تكون مفيدة وعملية، وتسمى هذه المجموعة بالتفكير المنطلق (المتشعب) وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة.

5. التفكير المحدد (التقاربي): هو استنتاج حل واحد صحيح من معلومات معينة.

6. الذكاء: أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرط الإبداع إنما يكفيه.[1]

ثانيًا: أنواع الإبداع

يعد جوزيف شومبيتر (Shumpeter) المنظر الأول للإبداع، الذي عرفه بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه[2]. وميز شومبير ببين خمسة أنواع من الإبداعات: منتوج جديد، طريقة جديدة للإنتاج أو التسويق، مصدر جديد للمواد الأولية، تنظيم جديد للإنتاج[3]. ولقد حاول الباحثين من بعده حصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة، نظرا لتعدد المعايير، ولذا فإننا لا نرى مانع في التركيز على بعض منها:

1. تصنيف الإبداع حسب طبيعته: ونميز فيه الإبداع في المنتوج، إبداعات تجارية وإبداعات تنظيمية:

أ.الإبداع في المنتوج: ويقصد به إدخال منتوج جديد أو محسّن إلى السوق (سلعة أو خدمة) مقارنة بخصائصه الأساسية، مميزاته التقنية أو كل المكونات الغير مادية، إلى جانب الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك[4]. وبذلك نميز بين ثلاث أنواع للإبداع في المنتوج وهي: إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتوج، وإبداعات تغير التركيبة التكنولوجية، إبداعات تغير خصائص تقديم المنتج .

وبالتالي يمكن القول أن إبداع المنتج يهتم بكل خصائص المنتج، ويهدف بصفة عامة إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبون[5].

[1] خيري أسامة، القيادة الإستراتيجية، دط، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 231، 232.

[2] Jean Lachman, Le financement des stratégies de l'innovation, Economica, 1993, p.22.

[3] فريديريك م .شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، ترجمة: على أبو عمشة، الطبعة 1، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 45.

[4] Robert Boyer : Michel Didier," innovation et croissance", Documentation Française, Paris, 1998, P 14.

[5] Retourne Christopfe, «Analyse de cas concrets d'innovation dans les PME/PMI problématique et discussions » Thèse de doctorat non publie, Université de droit d'économie et des sciences d'Aix Marseille III, 1995,P21.

ب. إبداع في طريقة الإنتاج: وهي تعبر عن إدخال طريقة إنتاج جديدة، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات، وتتجسد نتيجة هذا الإبداع في جودة المنتوج أو في تكلفته أو في التوزيع، وفي الأخير ننوه أن الإبداع في طريقة الإنتاج يشمل كذلك التغيير في المواد الأولية والمعدات الإنتاجية.

ج. إبداعات تجارية: ويقصد بها التغييرات التي تحصل على مستوى البيع والتوزيع والإشهار، أي كل ما له علاقة بالوظيفة التجارية، ويهدف إلى زيادة مبيعات المؤسسة والتعريف بالعلامة التجارية.

د. إبداعات تنظيمية: تتوقف هذه الأخيرة على تحويلات في تقسيم وتوزيع النشاطات، وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، كجلب هيكلة تجارية جديدة أو هيكلة توزيع جديدة، طريقة جديدة في تسيير المخزون، ومن أجل تحقيق ذلك يمكن الاعتماد على إستراتيجية دولية أو إستراتيجية التخريج لبعض وظائفها، من أجل ضمان مرونتها التنظيمية .

تتطلب التغييرات التنظيمية هذه عادة استثمارات غير مادية في التكوين، من خلال توظيف أفراد أكفاء في الاتصال، بهدف تقوية الكفاءات الأساسية في المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أن الإبداعات في التسيير والتي غالبا ما يتناسوها لطبيعتها الأساسية، فالمسير غالبا ما يجد صعوبة في تطبيق طريقة عمله، وحسب المختصين بجد أن 85% من المشاكل ناتجة عن سوء التسيير.

ومنهم من قسم الإبداع حسب طبيعته إلى الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري، حيث يعير الإبداع التكنولوجي عن تلك الإبداعات التي تهتم بتقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية للإنتاج، بالإضافة إلى التحسينات التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع أساليب)، هذا يعني أن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تداخل كل الأنشطة العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية[1]. كما يقصد به الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة، قصد تلبية رغبات الزبون من جهة وتحقيق الأهداف التجارية من

[1] OCDE, Manuel d'Oslo, Principes directeur proposés pour recueil et l'interprétation des donnes l'innovation technologique, 1 édition, Paris : France, 1994) P.36.

جهة أخرى[1]. أما الإبداع الإداري فيتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية[2].

2. تصنيف الإبداع حسب درجة وعمق التغييرات التي يحدثها: حسب هذا المعيار نميز بين الإبداع الجذري والإبداع الجزئي:

أ. الابتكار الجذري (الراديكالي): ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة، التي تختلف كليا عما سبقها، وتحقق المؤسسة من خلالها قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله.[3] ومن خصائص هذا النوع من الابتكار أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا، خلافا للابتكار الجزئي الذي يتصف بالاستمرارية، وفي وقتنا الراهن أصبحت من أهم متطلباته الوسائل والمجهودات الكبرى، إضافة إلى المعلومات الكثيرة والمعمقة وأحيانا جد حديثة؛ وتكمن آثاره في[4]:

- ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها أثار مذهلة على السوق.

- الحصص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب؛ دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكانا في السوق.

- وضعية المؤسسة الرائدة في السوق يمكن أن تتزعزع.

- من الممكن أن تختفي بعض المؤسسات.

ب. الابتكار الجزئي (التدريجي): يقوم الابتكار الجزئي على إدخال تحسينات صغيرة نسبيا، في المنتجات والعمليات والإجراءات، وإن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق ابتكارًا جذريًا.[5]

[1] Mellissa Schilling : François Thérin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, 2006, P.11.

[2] رامي عبابنة؛ رامي الشقران، دراسة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، كلية العلوم التربوية والنفسية، الأردن، 2013، ص471 .

[3] بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 47.

[4] محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 23.

[5] نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى مؤسسة مجد الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان،2007، ص 184.

إن الخاصية الأساسية لهذا النوع هو اعتماده على مجهودات بسيطة غير مكلفة، كما أنه يمكن للقائم بما أن يكون عاملا أو مهندسا، ويمكن أن تكون الوسائل متوفرة، ويمكن الحصول عليها دون عناء كبير، كما أنه يبدأ من فكرة صغيرة تتحول بعد الدراسة إلى منبع للريعية والأرباح .ويمكن حصر أثاره في: [1]

- الابتكار الجذري ليس الوحيد له أثار على التنافسية.
- الابتكارات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف لكن تراكمها له تأثير مهم.

3. تصنيف الإبداع حسب معيار التخطيط: [2]

أ. الإبداعات المبرمجة: وهي تلك الإبداعات التي يتم الإعداد لها، وتخطيطها من طرف الإدارة وهي غالبا ما تكون مستمرة، كتحسين المنتوج جزئيا.

ب. الإبداعات غير المبرمجة: الإبداعات غير مبرمجة (غير روتينية) هي التي تحدث من حين لآخر، وعند الضرورة فقط، مثل الإبداع في حل مشكلة حرجة تمر بها المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل عملية الابداع

تتمثل عملية الإبداع على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل مرتبة تتسم بالمرونة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:[3]

2. اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية، فالعقل المبتكر هو الذي يستطيع تشخيص المشكلة وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على خو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة. ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحيانا ينظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف، عندها يجب أن نحدد الإنحراف وحجمه، مكانه والتوقيت الذي يظهر فيه، وهذه المرحلة تعتبر نصف الحل.

---

[1] سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص113-114.

[2] زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر،2005 ، ص 261 .

[3] مسعود صديقي، مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة والتغير في المنظمة، الملتقى الولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، أيام 18-19 أفريل 2012.

1. **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة مهما كانت درجة ارتباطها (أولية-ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية كانت أو كمية.
2. **تحليل البيانات:** بعاد عملية الجمع تبدأ مرحلة تحليل البيانات، ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل، أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.
3. **اختيار البدائل:** بعد تحديد المشكل تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، والشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحنى متناقض، وذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقعية وغير المناسبة وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختبار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، كلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر.
4. **تقييم البدائل واختيار أفضلها:** تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد والتقويم من خلال عرض الايجابيات، والسلبيات، وتكاليفها والنتائج المتوقعة، ويتم تقويم كل بديل على ضوء المعايير التالية: توافقه مع أهداف وسياسة وموارد المنظمة؛ الأهداف والمكاسب التي يحققها؛ كفاءة وفعالية البديل؛ درجة المخاطرة التي يحملها؛ توافقه مع عامل الوقت والسرعة: توافقه مع ظروف البيئة الخارجية.
5. **تطبيق البديل المختار:** يتم وضع حملة عمل التطبيق البديل الاستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحددة لتجنب تغير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.
6. **التقويم:** هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير المالية والآثار المترتبة على تنمية، البديل، ومقارنة بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تساير عملية التنفيذ، ووضع الحلول المناسبة لها. وعملية القوة تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحقا في المراحل التي سبقت.

المبحث الثالث: الحاجة إلى ثقافة الابداع وأساليب تنميتها

لماذا تلجأ المنظمات إلى ثقافة الابداع (الدوافع) وما هي اساليب الابداع التي تبحث عنها حتى ترتقي إلى أعلى المستويات في مجال أعمالها وكذا المعوقات ،كل هذه التساؤلات التي سبق ذكرها سوف نجيب عليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: دوافع المنظمات للإبداع

في إطار عولمة الاقتصاد وتطور الأسواق، وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أصبح تنظيم العمل المبني على المنطق التايلوري داخل المؤسسة غير ناجع، ومن أجل رفع تحديات المنافسة يجب على المؤسسات وضع استراتيجيات بارزة والتركيز على تطوير مواردها غير المادية وعلى الكفاءات المتاحة لديها بالفعل، وأمام كثرة المعلومات المتوفرة والزيادة المستمرة لوتيرة الإبداع، أصبحت المؤسسات في الدول النامية بحاجة ماسة إلى معرفة الطرق الكفيلة التي تسمح لها بالاستغلال الأمثل والعقلاني لرأسمالها المعرفي، لمواكبة المؤسسات في الدول الصناعية، وكذا القدرة على تحويل المعلومة إلى معرفة، وبالتالي تحقيق الوثبة الانتقالية من منطلق الإنتاجية إلى منطق الإبداع.

أولاً: التحولات العالمية وضرورة الإبداع:

يعتبر تحدي الإبداع اليوم أحد الانشغالات الأساسية والدائمة للمؤسسات، ويتجلى ذلك من خلال:

- الميزانية المخصصة للأبحاث وتطوير المنتجات الجديدة.
- التحسين المستمر لفعالية كل أجزاء سلسلة القيم، مهما يكن قطاع النشاط أو حجم المؤسسة، فالكل يعمل على تلبية متطلبات المتعاملين" زبائن ومساهمين..." من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية.

وعلى اعتبار أن الإبداع التكنولوجي (الذي تمثله تطبيقات البحث والتطوير وتحسين عملية التنمية) يعزز النموذج التقني–الاقتصادي، فإن أي تغيير في النموذج التقني – الاقتصادي بسبب العولمة يمكن أن يكون له أثار عميقة ليس فقط على القرارات الإستراتيجية للشركات، ولكن أيضا على الأداء الاقتصادي الكلي[1]. إن هذا الانشغال راجع إلى التحولات العميقة التي يعرفها المحيط الاقتصادي، فمعظم المؤسسات تعمل حاليا في محيط يتميز بسرعة التغير، وبتعقد المعارف والتكنولوجيا.

[1] Chantal Ammi. Innovations technologiques, Lavoisier, Paris, 2006, p.202.

إن عولمة الاقتصاد، الانفتاح المتزايد للأسواق، التحولات التكنولوجية السريعة والتغيرات في الطلب تكون في مجملها العوامل التي تدفع إلى الإبداع، فالاقتصاد الجديد أصبح الآن يتميز بالتزايد الهائل للمنافسة وذلك نتيجة فتح أكثر فأكثر للحدود الوطنية للمبادلات التجارية ورؤوس الأموال الأجنبية، إذن فالعولمة من هذا المنظور أدت إلى فتح أسواق جديدة وظهور منافسة عالمية.

كما يشهد الاقتصاد الحالي تحولات تكنولوجية مذهلة التي أدت إلى اضطراب الأسواق وتحويل الصناعات، فمعظم الهياكل الصناعية تتوجه أكثر فأكثر نحو صناعات المعرفة والتقنيات العالية، الشيء الذي يجعل الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل الظروف الاقتصادية يكمن في الإبداع.

إن الاتساع المذهل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحرير المبادلات قد غيّرت بصفة كبيرة المواقف والسلوكات، بالفعل إن استخدام هذه التكنولوجيات أدت إلى زوال كل الحدود التقليدية الوطنية، والثقافية، واللغوية...، فالوصول إلى المعلومة لم يعد يكون الميزة التنافسية بقدر ما أصبح استخلاص المعلومة الملائمة في الوقت المناسب هو الأهم، فالمؤسسات التي تكون قادرة على تكوين قاعدة معرفية وخبرة متراكمة ولديها المهارات في خلق واستخدام معلومات من خلال قاعدة المعرفة الموجودة تكون أقدر من غيرها على إدارة الإبداع. إن قاعدة المعرفة هذه تصبح أكبر وأهم مصدر قوة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وحتى تحافظ المؤسسة على هذه المعرفة والميزة التنافسية فإنها بحاجة إلى الاستثمار فيها بشكل مستمر.[1]

إلى جانب هذه الاضطرابات ظهرت أيضا تغيرات جذرية في جانب الطلب، فالمؤسسة ظهرت لتلبية العدد المتفاقم لطلبيات المستهلكين، والزبائن أصبحوا يفرضون عادة الشروط ويلحون على التحسين المستمر للنوعية واللجوء إلى مقاييس عالمية، الشيء الذي يجعل المؤسسات التي لا تعرف استخدام طاقاتها الإبداعية، لا تستجيب لرهانات السوق.

إن ديناميكية الاقتصاد الجديد تعمل على أن الكل يتحرك بسرعة كبيرة، لذا لا يسمح لأي مؤسسة أن تظل ثابتة في المحيط التنافسي الجديد، بل يجب عليها أن تكون دائما مفتوحة للأفكار وطرق العمل الجديدة والوسائل الحديثة، وقادرة على إدماجها واستغلالها في نشاطها الكلي.

[1] كمال آيت زيان، حورية آيت زيان، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة، المؤتمر العلمي العربي: الزيادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005، ص 5

في ظل الاقتصاد الجديد يجب أن يكون رد فعل المؤسسة سريع، وتكون مرنة ومبدعة بصفة مستمرة لكي تضمن وضعية جيدة في السوق، المستقبل أكثر فأكثر غير مؤكد، التكنولوجيا تتطور بوتيرة جامحة، الأسواق تنفجر، الزبون ملك لا يعد بالوفاء.

ثانيًا: دوافع الإبداع:

لماذا تلجأ المؤسسات إلى تحقيق الإبداع وتتحمل المخاطر المرافقة لذلك؟ إن هذا التساؤل يدفعنا للبحث في الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية الإبداع في مؤسسة ما، ولكن سرعان ما يكتشف أن هذه الأسباب تكاد تكون مشتركة في جميع المؤسسات سواء ذات الإنتاج السلعي أو الخدمي وهي:[1]

1. المنافسة الحادة في السوق: إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أشكالها هي بيئة ديناميكية ومتحركة، ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره، من أجل المحافظة على الحصة السوقية:

2. الثورة العملية – التكنولوجية: مشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق والتصميم وتحسين الجودة – لقد أصبحت الفترة المنصرمة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات مادية قصيرة جدا–، وهذا ما شجع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات، بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها؛

3. إمكانية الإنتاج بكميات كبيرة: وهذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف، نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة؛

4. أزمة الطاقة: إن هذا العامل كان له فضل كبير في تطوير الكثير من المنتجات، وتقليم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية، التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة؛

5. التسهيلات والمساعدات الحكومية: التي تقدم لدعم عمليات الإبداع، سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها؛

[1] بهاز الجيلالي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2008، ص 135.

6. تكنولوجيا المعلومات: إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل سلع وخدمات كتلك التي تقدمها الانترنت، أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات بل آلاف المنتجات، كما هو الحال في إنتاج بطاقات المناسبات والتهاني.

المطلب الثاني: أساليب تنمية التفكير الإبداعي

يعرف "دراكر Drucker" التفكير الإبداعي على أنه: "الأداة الخاصة التي يمتلكها المغامرون وهي الوسائل التي بواسطتها يكتشفون التغيير الذي يهيئ فرص الدخول"، كما يشير التفكير الإبداعي إلى أنه عملية ذهنية (فكرية) تهدف إلى إجراء تغيير أو حل لمشكلة ما، وذلك بطرح فكرة أو منتج يتسم بالجدة أو قد يراه الآخرون جديد، ويتطلب هذا التفكير بعض القدرات كالطلاقة، المرونة، الأصالة...إلخ، كما تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع التنظيمي، وكذلك التركيز على بعض السمات الشخصية التي لو تم تنميتها فستزيد صفة الإبداع مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات. [1]

وعلى الرغم من تعدد الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية وتهييج الأفكار، فإنه يمكن القول أن أكثر هذه الأساليب تداولا تتمثل في :

أولاً: أسلوب العصف الذهني

يعد وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة مبادئ رئيسية وهي[2]:

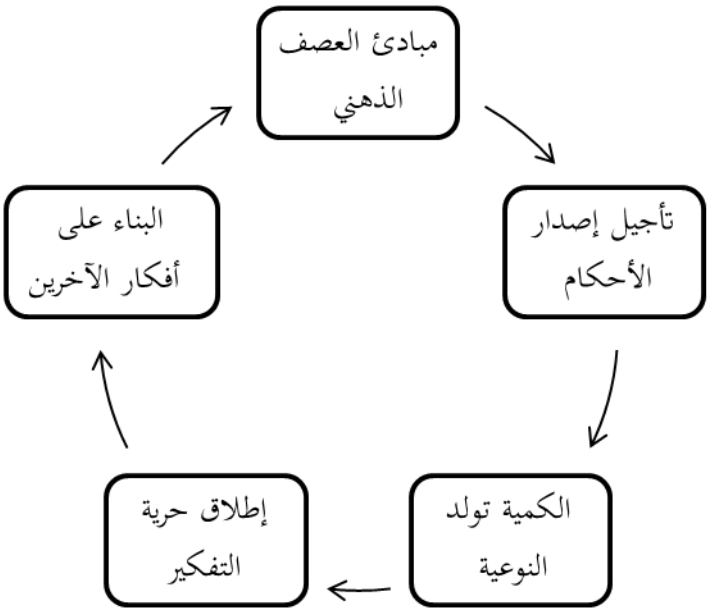
- تأجيل تقييم الأفكار أو النقد لأية فكر ة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير، لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكى.
- كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعيتها، فكلما زاد عددها كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها .

[1] Drucker, F.P, Innovation and Enterpreneurship Practice and principes, Harper & Row, New York, U.S.A, 1985, p 103

[2] لمياء محمد أيمن خيري، التعلم النشط، ط01، مؤسسة يسطرون، مصر، 2018، ص 164.

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع، ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين، ويجب أن يكون المدير متفتح الذهن، وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين، والشكل التالي يوضح الشروط التي يقوم عليها أسلوب العصف الذهني:

شكل رقم (1–1): مبادئ العصف الذهني



المصدر: لمياء محمد أيمن خيري، التعلم النشط، ط01، مؤسسة يسطرون، مصر، 2018، ص 164 .

وهناك العديد من القواعد لاستخدام طريقة العصف الذهني منها ما يلي[1]:

– عدم انتقاد أفكار المشاركين مهما بدت سخيفة أو تافهة، حتى يكسر حاجز الخوف والتردد لدى المشاركين.

– تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عدد من الأفكار دون الالتفات إلى نوعيتها والترحيب بالأفكار الغريبة والغير منطقية.

– التركيز على الكم المتولد من الأفكار.

– الملكية الجماعية للأفكار المطروحة، وبإمكان أي مشارك الجمع بين فكرتين والخروج بفكرة جديدة .

[1] لمياء محمد أيمن خيري، مرجع سبق ذكره، ص 163 .

ثانيًا: أسلوب دلفي (Delphi)

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية[1]:

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.

- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.

- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء طلبا لرأيهم.

- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقر ير مختصر.

- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة؛

- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضا الخطوة الخامسة.

- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة .

ثالثًا: أسلوب الجماعة الإسمية

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "اسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6 – 9) أفراد، يجلسون حول منضدة وعندما تطرح عليهم المشكلة يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره، والغرض من ذلك هو خلق "الضغط الإبداعي"، حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول، ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم، ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم، ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة

[1] عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط 01، دار الكتاب الجامعي، الرياض، 2016، ص 80.

المقترحات، والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل. [1]

رابعًا: أسلوب التحليلي المورفولوجي

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من "التوافق والتبادل" الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيرات جزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات" الفكرية "من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول أصالة. [2]

خامسًا: أسلوب الرسم البياني للشجرة

تستخدم هذه الطريقة في حالة القضايا المعقدة والمطلوب إجراء تجزئة لها، وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة، ومستخدمين في ذلك الرسم البياني لإيضاح إمكانية تفتيت القضية إلى أنظمة يمكن أدائها وذلك وفقا للخطوات التالية: [3]

- استخدم صفحة خالية تماما وَ ضع مستطيلا خاليا على يمين الصفحة.

- حدد القضايا الرئيسية موضوع البحث وضعها في المستطيل السابق.

- ابدأ في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على أن تكو ن الإجابة على هيئة مشكلات فرعية.

- ضع إجابة في مستطيل مستقل.

[1] عبد السلام بن شايع القحطاني، نفس المرجع السابق، ص 81 .
[2] مرجع سابق الذكر، ص 82 .
[3] مرجع نفسه، ص 83 .

- صِل هذه المشكلة بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية.

- ابدأ في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية.

- استمر في العمل حتى تصل إلى خطة يمكن تنفيذها بيانيًا، أو حتى إبراز الأسباب الرئيسية بيانيًا.

سادسًا: أسلوب التوفيق بين الأشتات

هذا الأسلوب يتكون من كلمتين هما: التوفيق ويعني التآلف والجمع، أما الأشتات فتعني التفريق بعد الجمع، ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا تبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما، وتعتمد هذه الطريقة على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك وتعتمد على التوفيق بين الأفكار المختلفة باستخدام نشاطين:

- جعل كل ما هو غريب مألوف.

- جعل كل ما هو مألوف غريبا.

والرؤية الجديدة للمشكلة وحلولها تأتي من تهيئة المناخ الضروري للإبداع التنظيمي باستخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز، وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا، وأخيرا لابد من الإقرار بأنه على القائد الإداري أن يوفر وباستمرار المناخ المناسب ويخلقه ليجد الأفراد مجالا في التعبير الإبداعي، وتتوصل المنظمة إلى غايتها المنشودة باعتماد أسلوب التشجيع، ورفع العمل الأصيل دوما بدلا من منعه أو تجاهله، مثل هذا المناخ سيساعد على بناء الأهداف واختيارها، ويوفر المجال المناسب لأعمال التحفيز والدافعية فيما لو تم إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة، ويصبح بإمكان المنظمة بعد ذلك إنضاج الحالة الإبداعية فيها عموما.[1]

[1] عبد السلام بن شايع القحطاني، نفس الرجع السابق، ص 83 .

المطلب الثالث: معوقات الابداع

يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري بالآتي:[1]

1. المعوقات العقلية: تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

2. المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال، ويخفّض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تسبب الحد من الإبداع.

3. معوقات الدافعية: أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد الجديد يتطلب رغبة حقيقة من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولابدّ أن للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد يكون الفرد مدفوعاً وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع وضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

4. المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خططه، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب، وتتمثل المعيقات التنظيمية في ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتؤثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعّالة.

[1] الحاكم علي، علي أمينة، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية –دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015، ص 185-186.

خلاصة:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل، تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات، حيث يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء على مختلف المستويات الفردية أو الجماعية أو المؤسسية،كما يلعب دورا بارزا في تحسين جودة للمنتوج أو الخدمة ليحقق تطلعات المستهلكين ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المؤسسات في هذا المجال .إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

فالمؤسسات الكبيرة و المتقدمة تولي أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسات بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.



الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة



تمهيد:

تشير الدراسات إلى أن مفهوم المعرفة يعود إلى عصور تاريخية قديمة، فالإنسان على مرّ التاريخ مارس ما يعرف بعملية التعلم في جميع جوانب حياته من تأمين لقمة العيش، بما يتوفر لديه من إمكانيات بدائية، الى مجتمع صناعي اعتمادا على الآلة من اختراعه، ثم إلى مجتمع عصري معلوماتي يرتكز على إنتاج وصناعة المعلومة وخاصة ونحن نعيش اقتصاد المعلومات، وهو ما يعرف بمجتمع ما بعد الصناعي أو مجتمع ما بعد الحداثة. كما استثمر في المعلومة، الى مجتمع آخر استثمر في الرأس المال الفكري، لما يحتويه من معارف، مهارات وخبرات مكتسبة وذلك بتوظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة لنشر وتوزيع المعرفة البشرية على نطاق واسع والتي تعدّ في مضمونها عملية اكتساب للمعرفة، كما أن المعرفة بمختلف أشكالها(الضمنية ،الصريحة) أصبحت تلقى اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة نتيجة للتطورات الهائلة سواء على المستوى الفكري أو على المستوى الاجتماعي. صاحبها تطور في الحداثة وما تحويه من ابتكارات تكنولوجية وتقنيات مختلفة التي يشهدها العالم خصوصاً بعد النصف الثاني من القرن العشرين، وحدة المنافسة مما دفع بالكثيرين إلى أن يطلقوا على هذه الفترة اسم الثورة المعرفية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول ادارة المعرفة

يشمل في هذا المبحث مفاهيم عامة حول المعرفة وإدارة المعرفة بالإضافة إلى انواع المعرفة وكذا اهمية إدارة المعرفة مع أهدافها في منظمات الاعمال.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

تنامى دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها.[1]

وتُعدُّ القدرة على التجميع إحدى الخصائص المعرفية فيما يتعلق بسياق الأعمال التجارية، مما يعني أ ن لكل فرد قدرة محدودة على اكتساب المعرفة ونتيجة لهذه الحقيقة، عادةً ما يكون هناك أخصائيونً محددون داخل المنظمة يكون لديهم درجة عالية من المعرفة فيما يتعلق بمجال محدد.

ويمكن القول بأن اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية، وهذا يعني أن المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية.[2]

وعلى الرغم من تحديدها كمفهوم واسع النطاق للاستكشاف، لا يوجد الكثير من المؤلفات المحددة التي تناقش استخدام المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن استخدام المعرفة مدمج في العديد من العناصر الثابتة فعلى سبيل المثال، سيكون من المعقد جدا فصل مشاركة المعرفة عن استخدامها، وفي نفس الوقت يمكن القول بأن

[1]الزطمة نضال، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء –دراسة تطبيقية على كليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 14.

[2]Hernandez Alejandro, Knowledge Management towards Innovation: An EmpiricalStudy of the MedicalDeviceIndustry, Copenhagen Business School, 2015, P 42.

استخدامها كمورد يعد جزء من عملية تنمية القدرات، التي تكون فيها الإجراءات التشغيلية مدمجة وجنبا إلى جنب مع الموارد التنظيمية حيث يتم تضمين المعرفة.

وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإن خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء) له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أ ن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلاً بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر استخدام الموارد بالغ الأهمية أيضا، وبهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضاً الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها.[1]

وقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.[2]

وقد عرفت المعرفة بأنَّها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.[3]

بينما عرفت المعرفة بأنَّها معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها[4].

ثانيًا: أنواع المعرفة:

صنّفت المعرفة إلى[5]:

1. المعرفة الضمنية (الكامنة): وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها

[1]Hernandez Alejandro, op-cit, p p 20-21.

[2]الزطمة نضال، نفس المرجع السابق، ص 14.

[3]ياسين سعد، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، المجلد 14،العدد 260، 2007، ص 25.

[4]قواسمة عادل، وآخرون، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 11،العدد 38، 2008،ص14.

[5]بوركوة عبد الملك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص 5.

للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنَّها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

2. المعرفة الظاهرة (الصريحة):تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ

وهذا يؤكد أ ن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية قدرته على إذا التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصةً كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق نفّ رق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع، هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرية، بينما المعرفة ال ض فردية يمتلكها منية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً وهي أيضاً المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

ثالثًا: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بالخصائص التالية:[1]

[1]الزطمة نضال، نفس المرجع السابق، ص 21.

1. الذاتية : المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

2. القابلية للانتقال: أسلوباً إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب شخص معينا في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمةً أخرى، فالمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

3. الطبيعة المضمرة: يجب ألا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرجه صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءا منه أو يخرجه بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

4. التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لدية في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

5. الزوال: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.[1]

[1]الزطمة نضال، نفس المرجع السابق، ص 22.

6. اللحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.

7. التجديد والاستمرارية: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.[1]

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Management Knouledge هو Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Druckur من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المؤسسات بتقليص الإنتاجية والخدمية ستكون من صناع المعرفة works Knouledge الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من العملاء، وأرجع بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett packard الأمريكية في عام 1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر و لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، في أن wallstreet أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكن لاحقا بدأ الاهتمام بها و أخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ بمكافأتها وحدد أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، والمتمثلة في[2]:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- التطور الهائل في تكنولوجيات الاتصال وتراسل المعلومات وخاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت- والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.

[1] الزطمة نضال، نفس المرجع السابق، ص 22.

[11] ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص ص 20،21.

- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة وظاهرة العولمة وأبعادها المختلفة.

ثانيًا: مفهوم إدارة المعرفة

توجد صعوبة في إيجاد تعريف شامل وموحد لإدارة المعرفة، وذلك يرجع أساسا إلى تعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب، وبالتالي سيتم التطرق إلى أهم التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة:

عرفت بأنها: "إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها إيداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة"، وقد عرفها باحثون آخرون بأنها: "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة من طرق غير مسبوقة".[1]

عرفها الباحث Finneran بأنها:"نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة، بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود"، ومن خلال هذا التعريف يقصد بإدارة المعرفة بأنها هي إيجاد الطرق للإبداع للاستفادة منها، والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن.[2]

ويعرفها (Wiig) بأنها:"مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة، الإيجابية منها والسلبية، ومختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحديد عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب بها"، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة هي:[3]

- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة وذكاء.

- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى.

---

[1]العلي رينا موسى عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[2]نعيم إبراهيم الطاهرة،إدارة المعرفة، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 78.

[3]هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات –مدخل لتحقيق التميز التنظيمي والألفية الثالثة، ط1، دار الرضوان، عمان، 2014، ص 51

– طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة والفرص الإدارية ذات العلاقة.

عرف Kant- Patil and إدارة المعرفة بأنها: "عملية منهجية مستمر تقوم بتوليد وتنظيم ونشر وتطبيق المعرفة وتعمل على تحديثها باستمرار وتحرص على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة حتى تستفيد المنظمة منها في تحقيق أهدافها"[1]، أما السلمي فأكد أن إدارة المعرفة بأنها: "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين".[2]

عرفها الزامل سنة 2003 بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي".[3]

بينما Hakett سنة 2003 رأى أنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين[4]"

وعرف Lee وآخرون سنة 2016 إدارة المعرفة بأنها: "عملية خلق المعرفة والتأكد من صحتها والعمل على عرضها وتوزيعها وتطبيقها بطريقة ملائمة، علاوة على ما سبق فإدارة المعرفة تعد مجموعة من البنى التحتية والإجراءات والأدوات الإدارية والتقنية التي تهدف المنظمة من خلالها لتطوير ونشر المعرفة والمعلومات بداخلها،

[1]Sachin K.Patil., & Kant, R, Evaluating the impact of Knowledge Management adoption on Supply Chain performance by BSC-FANP approach: An empirical case study, TEKHNE Review of Applied Management Studies, 14, 2016, p 53.

[2]علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 208.

[3]محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2014، ص ص57–58.

[4]الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية –دراسة عينةمجموعة من البنوك الجزائرية لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 62.

كما يمكن القول أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تسمح باستخدام العلم لإضافة وتوليد قيمة للمنظمة في مجال المعرفة"[1].

ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عملية جمع وتوزيع واستخدام المعرفة على أنها مورد من موارد المنظمة الهامة بكفاءة وفعالية، كما يمكن اعتبار إدارة المعرفة إستراتيجية تنتهجها المنظمة لضمان وصول المعرفة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المحدد لاستخدام هذه المعرفة ونشر المعلومات لتعزيز وظيفة المنظمة الرئيسية.

المطلب الثالث: أهمية ادارة المعرفة وأهدافها

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

لقد وردت إشارات لها ضمن آراء خبراء في الإدارة والاقتصاد، ومنها أن المعرفة تعد المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للشركة،[2] في حين يرى آخرون بأنها مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة تنافسية لمستخدميها.وقد وردت فيما أشار به البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة اليوم وهي:

- تتمثل في كيفية اقتناء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم.
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم العديدة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء المنظمة.[3]

[1]Voon-Hsien Lee., Alex Tun-Lee Foo., Lai-Ying Leong., &Keng-Boon Ooi, "Can competitiveadvantagebeachievedthroughknowledge management? A case study on SMEs", Expert SystemsWith Applications, 65, 2016, p137.

[2]عامر عبد الرزاق الناصر، أسس إدارة المعرفة واستراتيجيتها التكنولوجية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قطر،2006، ص 31.

[3]محمد صالحي، بلقاسم تويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 5.

وعن أهمية إدارة المعرفة فإنها تضمن في حال تطبيقها تحقيق الأغراض التالية:[1]

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جيدة تتلخص في بعد التطور والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير التكلفة.
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال، وتطوير مراكز الكفاءات.
- الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون(الإنترنت)
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة لتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.[2]

[1] بدروني هدي، إدارة المعرفة كلمة المرتكزات الأساسية في بناء منظمات الأعمال ورفع من كفاءة أدائها، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011 ص 5.

[2] عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص: نظم المعلومات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص 139.

ثانيًا: أهداف إدارة المعرفة

توجد عدة أهداف يمكن بلوغها من خلال استخدام إدارة المعرفة، ويمكن تحديدها في النقاط الآتية[1]:

- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- جذب رأس المال الفكري الأكبر، وهذا لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين،
- تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

وتوجد أهداف أخرى أشار إليها (Singh Holsapple) والمتمثلة في:[2]

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

[1]صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 43-44.

[2]إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة – الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق، مصر، 2007،ص81.

المبحث الثاني: نمذجة عمليات ادارة المعرفة ومعوقاتها

لإدارة المعرفة يلزمنا دراسة عملياتها مع ذكر أبرز النماذج لإدارة المعرفة وكذلك ذكر المعوقات والصعوبات التي توجهها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

تختلف عمليات إدارة المعرفة باختلاف مداخلها، واختلفت أراء الكتاب والباحثين كذلك حول العمليات الرئيسية في إدارة المعرفة، لهذا نجد إدارة المعرفة والعمليات التي تمنحها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذ على أكمل وجه داخل مؤسسة ما. ويتفق القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما يشير الكثير من الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

كما يشير King إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيم لذا فإنها تحتاج إلى إعادة تغذيتها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها تولد القيم[1]، وفيما يلي نتطرق إلى أهم عمليات إدارة المعرفة:

أولا: تشخيص المعرفة:

إنَّ البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المنتجة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها شعباني[2].

[1] أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة المعرفة والمعارف، جامعة طلبية المملكة العربية السعودية، 2010-2011، ص 52.

[2] شعباني مريم ، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري :دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة" بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر– بسكرة- ،الجزائر ،2016 ص29

ثانيا: توليد المعرفة:

وهي إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري، ويسهم ذلك في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية مما يعزز من ضرورة فهم أنَّ المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار ويكون ذلك كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربع أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة وهي:

أ. المعرفة المشتركة:

تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرةً من الآخرين بدون استخدام اللغة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته، حيث أنَّ مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارسا لعملية تفكير فرد آخر، ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرد من الانفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المطمورة فيها الخبرات المشتركة.

ب. المعرفة الخارجية:

تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة أو ظاهرة وتسمى" الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية باللغة أو الكتابة، غير أنَّ كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد على تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

ج. المعرفة التجميعية:

تتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة وتسمى" الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجونها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادةً ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب.

د. المعرفة الداخلية:

تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقا بالتعلم عن طريق العمل، وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج وال دمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً قيّمة

ثالثا تخزين المعرفة:

تمثّل جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا.[1]

رابعا توزيع المعرفة:

تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابدّ من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة عل التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة.

ومن أجل مشاركة المعرفة بكفاءة، يجب أن تكون المنظمة على وعي بطبيعة المعرفة، لأنَّ المعرفة الضمنية يمكن أن تكون أكثر تعقيد اً في المشاركة بسبب التصاقها بالشخ ص، ولذلك فإنَّ الدافع لتبادل المعرفة هو عامل آخر يجب النظر إليه لأنَّ المعرفة ترتبط بالأنا ودوافع الأشخا ص وبالتالي فهم ليسوا على استعداد لتبادل المعرفة دون دوافع شخصية قوية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولا سيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهّل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة[2]

خامسا تطبيق المعرفة:

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أنَّ عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من

[1] شعباني مريم ، نفس المرجع السابق ،ص30 .31

[2] -Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School,2015.p18

الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفؤ لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعدُّ بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأنَّ القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعدُّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعّال للمعرفة، وخاصةً في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت.[1]

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالا عديدة، وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء إستراتجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلات وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر معرفة للموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة ومن بين هذه النماذج:

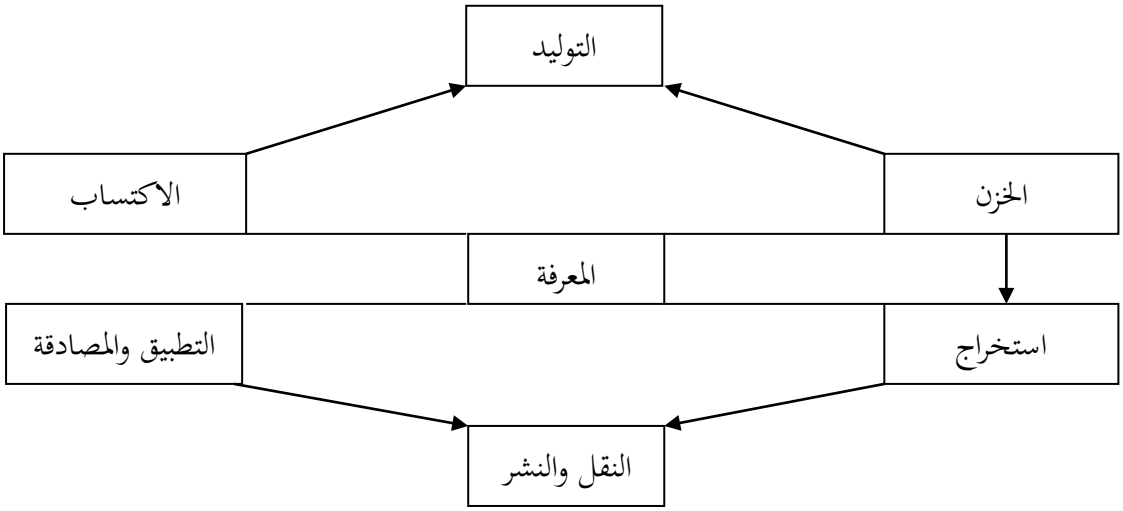
أولا: نموذج ماركوردMAROUARD

اقترح ماركورد مدخلا لإدارة المعرفة في التنظيمات يشتمل على ستة مراحل تمكن من انسياب المعرفة من المصدر إلى غاية المستخدم من خلال الخطوات التالية وهي: الاكتساب، التوليد، والخزن واستخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تمثل النموذج وفق الشكل التالي:[2]

[3] العايد، سرى، والطيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 ، العدد1 ، 2017، ص29

[2] حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في الموارد البشرية، جامعة محمد داعين، 2016، صص 83-84.

الشكل رقم (2-1): نموذج ماركوردت



المصدر: حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في الموارد البشرية، جامعة محمد دباغين،2016، ص 83.

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة في هذه المراحل السنة.

ثانيا: نموذج دارلينDarlyn

أشار هذا النموذج إلى نموذج البنك الكندي التجاري CIBC، لإدارة المعرفة والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخداماتها وتنوع القيم وتأثيرها في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص المعرفة المنظمة وينطلق هذا النموذج من أربع عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي:[1]

1. **التعلم الفردي**: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
2. **تعلم الفريق**: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
3. **تعلم المنظمة**: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.

[1]صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، صص 163-164.

4. **تعلم الزبون:** أدرك المصرف أن الزبون في حاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من (3400) زبون في دورات عامة.

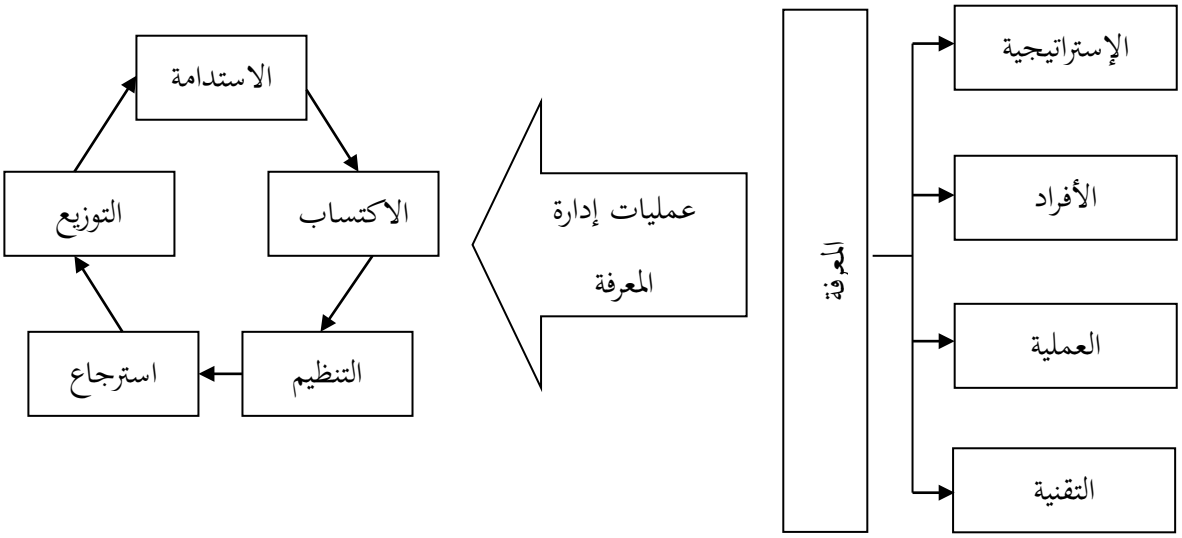
ثالثا: نموذجDuffy

اقترح نموذج لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم (2-2) منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة الثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. بموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:

- عملية التنظيم وتشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية). [1]

[1] حمادي عمالة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محدد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012-2013، صص33-34.

الشكل رقم (2-2): نموذجDuffy



المصدر: حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012-2013، ص 33.

رابعا: نموذجGupta et Jaston

يقدم كل منهما نموذج لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:[1]

1. **تجميع المعرفة**: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.
2. **التقنية**: تلي العملية الأولى عملية التقنية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة.
3. **ترتيب وتنظيم المعرفة**: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخزن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت .
4. نشر وتوزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الكفء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل متميز لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكرا لدى الإدارة العليا.

[1] حسن بوزناق،مرجع سبق ذكره، صص 14، 15.

5. **تطبيق المعرفة:** تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

خامسا: نموذج مؤيل Moual

هذا النموذج قدمه دينس ونيلو سكاي ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج توجد أربع مكونات أساسية متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهي:[1]

1. **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة:** (ماذا يتم ويتابع الآن؟) تتمثل في البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة أو المنظمة وتعتبر الهيكلة الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات نموذج مؤيل لإدارة المعرفة في المؤسسة للاستجابة لحاجات المستنفذين.
2. **ثقافة إدارة المعرفة:** (ما هو المهم؟) هذه الثقافة التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
3. **أهداف إدارة المعرفة:** (ما هو الهدف الأساسي؟) وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدرتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجاتها وخدماتها.
4. **معايير إدارة المعرفة:** (ما هو ممكن التحقيق؟) وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمات بالعلاقات مع الزبائن، الموردين، الموزعين، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المحققة مقارنة مع المنافسين.

[1] ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير في نظام المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008 -2009،ص 103.

المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة

حددPrusak Faheyعددا من المعوقات والأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة، ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية: [1]

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديدا الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات المعرفية.
- الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي لاسيما المعرفة الجديدة.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر).

[1]صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، صص125-126.

المبحث الثالث: مساهمة ادارة المعرفة في ترقية ثقافة الابداع

يتمحور هذا المبحث عن كيفية تأثير المعرفة وإدارة المعرفية في تنمية ثقافة الابداع للمنظمات وأهم العوامل الاخرى المؤثرة.

المطلب الأول: دور المعرفة في تعزيز ثقافة الابداع

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في:

-كيفية المحافظة على هذا الأصل.

-كيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، هذه الأخيرة التي ترتبط بقابلية المؤسسة على خلق المعرفة وإدارتها، والتعلم بصورة أسرع من المنافسين، وفي هذا الصدد يعد الإبداع بمثابة مخرجات جديدة، الذي من الممكن أن ينتج عن معرفة جديدة، أو من خلال دمج المعرفة الموجودة أصلا للحصول على إبداعات جديدة.[1]

في الواقع إن هاتين المهمتين يمثلان جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما نساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة، وباعتبار الإبداع عملية التحويل المعرفة الجديدة إلى ملتحات جديدة وأساليب عمل جديدة، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المؤسسة.

كذلك تسهم إدارة المعرفة في تعزيز ثقافة الابداع من خلال:[2]

1.حل المشكلات: إن أكبر مجال لتطبيق مفهوم المعرفة هو حل المشكلات، فالخبراء يحلون المشاكل أسرع وبطرق أفضل من غيرهم كونه يوجد في عقولهم معرفة كبيرة يستخدمونها في حل المشكلات.

2.إيجاد المشكلات: يحاول الخبراء هنا صياغة وابتكار المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

3.التنبؤ: والتوقع ما سيحدث في العمل.

---

[1].FrancoisTherin, Organizationlearning and innovation in High-smallFirms, IEEE Computer Society, vol 5, N 3, 2002 P.2

[2]محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة،ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008،ص 378.

بالإضافة أن الظروف التي من خلالها يمكن أن تساعد المعرفة على تحقيق عملية الإبداع تتمثل في الثقة بين أعضاء المنظمة، وهي من الظروف المساعدة على إحداث الإبداع وتجعل من عملية تشارك المعرفة أكثر نجاحا وبطريقة غير رسمية من جهة، ومن جهة ثانية جعل المعرفة متاحة للجميع وتحويلها إلى معرفة جديدة على شكل منتجات وسلع وطرق ووسائل جديدة. ما يعني أن الإبداع في مجال المعرفة النظرية يتضمن إيجاد معرفة معلنة جديدة نافعة أو توضيح معرفة موجودة أو تحسين هذه المعرفة الموجودة وتطويرها.

المطلب الثاني: دور عمليات ادارة المعرفة في ثقافة الابداع

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر إدارة المعرفة بصفة عامة وعملياتها على الإبداع التنظيمي ومستوياته بصفة خاصة، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتسبيب العلاقة بين المتغيرين، لكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى إثراء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث والتحليل، ليس لأن موضوع الإبداع حديث، ولكن لحداثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة.[1]

وسنحاول في هذا الجزء إبراز العلاقة بين مختلف عمليات إدارة المعرفة والإبداع.

أولاً: علاقة تشخيص المعرفة بالإبداع:

إن عملية تشخيص المعرفة كما سبق وأن ذكرنا تعد من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، حيث أنه على ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، كما تسمح بتحديد مستواها في المنظمة والعاملين الحاملين لها في بعض الأحيان وتحديد الفجوة المعرفية، ويعتبر الإبداع التنظيمي المحرك الرئيسي لعملية تشخيص المعرفة والمسير الناجح لها، عن طريق رفع القدرات الإبداعية للمنظمة، وجعل كل أفرادها يساهمون في إنشاء القيمة لها.

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في أي منظمة يتطلب أولا عملية تشخيص للمعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عن موضعها، هل هي موجودة في فكر العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها والوصول إلى الإبداع التنظيمي ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية

[1] محمد فلاح وآخرون، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19، 2011،ص 14.

المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر (القيمة المنتجة) وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها[1].

ثانيًا: علاقة اكتساب وتوليد المعرفة بالإبداع

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة، وباعتبار أن الإبداع هو العملية التي يترتب عليه ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج جديد، بما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن عملية اكتساب وتوليد المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة وذلك يمكن أن يتم بعدة طرق أهمها: [2]

1. التعلم التنظيمي: إن التعلم التنظيمي من شأنه تعزيز المعلومات والمعرفة للأفراد ويساعد في اكتساب وتوليد المعرفة، فالعاملين سوف يستخدمون هذه المعلومات والمعرفة في حل المشكلات التي يواجهونها في عملهم يوميا ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة وبالتالي تنمية التفكير الإبداعي.[3]فأهمية التعلم التنظيمي تنبع من كونه عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المنظمات من

[1]أماني محمد الغفري، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر – غزة، فلسطين، 2018، ص 28.

[2]عبد الله علي وآخرون، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة – الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 12.

[3]نفس المرجع، ص 13.

الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر إحداث تحسينات تدريجية أو جذرية لقاعدة المعرفة والسياقات التنظيمية.[1]

2. فرق العمل: إن الاعتماد على أسلوب فرق العمل يزيد من فرص الإبداع شريطة أن تضم الفرق أفراد بمهارات متنوعة وخلفيات معرفية متباينة (تنوع معرفى)، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقا في حل المشكلات.[2]

ثالثًا: علاقة تخزين المعرفة بالإبداع

قد تبذل المنظمة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة وتوليدها إلا أنها قد تكون عرضة لفقدانها سواءا بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاماً من عناصر إدارة المعرفة، ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية Organizational Memoryوالتي تعرف بأنها، الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية، وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سباق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

وفي إطار الذاكرة التنظيمية فإن المنظمات وأفرادها عندما يتجهون نحو الإبداع والتطوير فهذا يتم من خلال الاستفادة من تجارب الماضي، والمؤسسة مطالبة بالقيام بثلاث عمليات متكاملة، وهو اختيار ما يفيد من تجارب الماضي ثم حفظه بطريقة منظمة وبالشكل المناسب ثم استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة.[3]

[1]علاء فرحان طالب وآخرون، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 30، 2011، ص 09.

[2]موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان الأردن، 2002، ص 130.

[3]سندس رضيوي، علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48، الجامعة المستنصرية، العراق، 2016، ص 277.

رابعًا: علاقة تشارك المعرفة بالإبداع

تعتبر عملية تشارك المعرفة من أهم حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد ذلك كما سبق وأن ذكرنا على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وهذه العملية تتمثل في إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا، وعملية تشارك المعرفة تعتبر مصدرا كذلك لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة، فتشجيعه يساعد على تعزيز عملية الإبداع بصفة عامة والإبداع التنظيمي بصفة خاصة وتقليل جهود التعلم، ويتم تشجيع ثقافة التشارك المعرفي من خلال وضع المعرفة في استراتيجيات عمل هذه المؤسسة والذي من شأنه إنشاء الفرص وتعظيم قدرة المؤسسة على تلبية حاجاتها.

كما أن التشارك المعرفي من شأنه زيادة الإبداع التنظيمي من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار.[1]لذلك تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة المعرفية من خلال العمليات التالية: التوزيع، النشر، التدفق، النقل والتحريك، حلقات المعرفة ...إلخ.

خامسًا: علاقة تطبيق المعرفة بالإبداع

يرى أغلب الدارسين والباحثين أن الأفراد في المنظمة غالبا ما يتعلمون من تجاربهم وخبراتهم، فعندما تواجههم في ميدان عملهم مثلا مشكلة جديدة ومعقدة، فإنهم غالبا ما يستعملون الخبرات والتجارب السابقة من الماضي، حيث يسألون أنفسهم:

بماذا تذكرني هذه المشكلة؟ أومتى تعرضت لمثل هذا الموقف من قبل؟ وماذا فعلت عندها؟

وانطلاقا من المعارف السابقة يحاول الأفراد المبدعون تخيل حلول للمشكلة على نحو مختلف، انطلاقا من معارفهم السابقة أي يطبقون ما تعلموه فيتفحصون البدائل الممكنة من زوايا عدة، كما يعمدون إلى إقحام أنفسهم في أدوار مختلفة، ويستعملون القياسات والاستعارات، لذلك فالأفراد المبدعون يتصفون في الغالب بالمجازفة، وغالبا ما يوسعون من مداركهم، ولا يتوقفون عند حدود إدراكهم فقط، كما أنهم منفتحون على

[1]موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص 131.

استراتيجيات حل المشكلات، هل أحتاج إلى فحص مصادر بياناتي؟ كيف لي أن أجزيء هذه المشكلة إلى مكوناتها، ومن ثم أطور إستراتيجية لفهم كل خطوة وإنجازها.[1]

كما أن عملية تطبيق المعرفة قد تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات السائدة، مثل نظم دعم القرار، فلقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الدور الذي لعبته تكنولوجيا المعلومات من خلال مكوناتها المختلفة (الأجهزة، البرمجيات، مخازن البيانات، الاتصال والشبكات عن بعد، أنظمة إدارة الوثائق، أدوات التواصل بين الأفراد) وهذا يسمح بتحقيق عملية الإبداع كونها تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة تحقق النمو والتكيف.

المطلب الثالث: العوامل الاخرى المؤثرة في ثقافة الابداع

سعى الباحثون أمثال امابيل، وودمان وآخرون للتعرف على العوامل المؤثرة في ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسات والشركات، وحصرها ومحاولة تعريفها من خلال البحث المستمر والدراسات المتعاقبة في شتى أنواع المؤسسات، ومختلف التخصصات، وعلى اختلاف وتنوع العوامل المؤثرة إلا أن العوامل مشتركة في الكثير من البحوث، والتي تعزى إلى بيئة العمل، يمكن تصنيفها في ثلاثة أقسام رئيسية:

1. التشجيع المؤسسي للإبداع والابتكار.
2. توفر المصادر الضرورية بمختلف أشكالها المادية والبشرية والتكنولوجية.
3. الممارسات الإدارية المختلفة، والتي تعكس على بيئة المؤسسة من خلال الكثير من الممارسات، من حرية، واستقلالية، ومتعة في العمل، وتحمل المخاطر، وغيرها.

وكذلك بعض العوامل المتعلقة بالمناخ المؤسسي حيث قام (Wood Man et al1993) بإضافة بعض المؤثرات الخارجية إضافة إلى المؤثرات الداخلية، وكذلك أولى اهتماما للعوامل الشخصية الداخلية، حيث ضمن دراسته عاملين فيما عدا العوامل الشخصية للأشخاص الذين يقومون بالعمل، وهما:[2]

– الخصائص لمجموعة العمل، من قيم الترابط والحجم، وتنوع الأفراد، وثقافتهم، وخصائص المهام الموكلة، والأسلوب المتبع في حل المشكلات.

[1] نيكولاس كولانجيلووآخرون ، ترجمة صالح محمد أبو جادو وآخرون، المرجع في تربية الموهوبين، ط 02، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الرياض، 2012، ص 375

[2] نضال محمود ريد بربراوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

– خصائص مؤسسية والتي تتكون من ثقافة المؤسسة، والمصادر، ونظام الحوافز، و الاستراتيجيات والتركيز على التكنولوجيا.

وأجرى (Dobni2008) دراسة حول اثر بعض العوامل المشابهة في البيئة الإبتكارية، فاتجه إلى قياس العوامل المؤثرة في الناحية النفسية، مع دراسة بعض العوامل البيئية للمؤسسة، والعوامل الخارجية المؤثرة في الثقافة والبيئة الإبداعية، حيث اعتبر أن ثقافة الابتكار بناء متعدد الإبعاد متكون من النوايا للابتكار، والبنية التحتية الداعمة، ومستوى الإجراءات السلوكية لتحفيز التوجه نحو السوق ونحو الهدف، والمناخ لتطبيق وتنفيذ الابتكارات، وهذه العوامل يمكن تصنيفها بشكل أو بآخر ضمن النشاطات المؤسسية والإدارية وضمن المهارات والمؤثرات السلوكية والبينية في المؤسسة.

وعرف شنايدر العوامل المؤثرة في المناخ المؤسسي بأنها تقع ضمن، طبيعة العلاقة بين الأفراد، وطبيعة تسلسل الأداء الهرمي، وطبيعة العمل، دعم الإدارة والحوافز، ويقول كوندلير أن هنالك ثلاث عوامل رئيسية مؤثر في بناء توجه داعم للابتكار، الأول: الدعم الإداري من خلال الثقة بين المدراء والعاملين، وعدم الخوف من المخاطر عند محاولة الابتكار، وذلك لثقتهم بالدعم الإداري[1].

أما الثاني فهو ضرورة وجود نظام حوافز وامتنان يوفر الدعم للنشاطات الابتكارية، وأخيرا فهو الشعور بضغط العمل يولد شعور سلبي تجاه الابتكار ويثبطه(Morenoet.al, 2008).

وكذلك (hurley&hult,1998)قاموا بدراسة العلاقة ما بين المتغيرات المناخية في المؤسسة، مثل التعليم وتطوير المشاركة في صناعة القرار، الدعم الإداري، التعاون، قوة التواصل، التغلب على الخلافات والمخاطر، والتوجه المؤسسي نحو الابتكار.

إن الإدارة الراغبة بوجود بيئة تمتاز بالشفافية التي تشجع الابتكار والانفتاح، يجب أن تخلق مناخا عاطفيا نحو تطور المؤسسة، وهذا يقع على عاتق القادة والمراء في تطوير الأفراد، مما يعني أن هذه الإدارة معنية بتنمية الاحترام والثقة بالنفس(self-esteem) ، ان تنمية هذا الشعور يعني أن يشعر الشخص بأنه حي ومميز، ذكي، يتمتع بالتمكين الذاتي، الوعي الذاتي، التشجيع وهذا كله يعني التفكير خارج إطار الحدود الموضوعة.

[1]نضال محمود ريد بربراوي، نفس المرجع السابق، ص 38.

وعندما يمتلك الموظف هذه الثقة الايجابية بالنفس، فان المؤسسة تمتلك خصائص المناخ التالية: الانتفاخ – التقدير – تقرير المصير – الحرية– الاعتراف بالأخر – المشاركة – التجربة – التجرد من الخوف والثقة بالنفس، وهذا يأتي إذا عرف كل من المؤسسة والموظف واجباته وحقوقه.

ما يتوقعه الموظفون من الشركة: الفهم– الاحترام – لطف– تقدير – الثقة الولاء– قبول – فرص متساوية – مستقبل – عدل – متعة – مكان عمل سلمي متحاب – إرضاء للحاجات – اعتراف بالفضل، وهذا يقودنا إلى ما تتوقعه الشركة من الموظفين: ثقة – صراحة – ولاء– قيم عمل قوية – النزام – تواصل جيد – الاحترام – السمع – استقامة – مشاركة – ابتكاريه –إبداعية – التعاون مع الآخرين.[1]

[1]نضال محمود ريد بربراوي، نفس المرجع السابق، ص 39.

خلاصة:

تناولنا من خلال هذا الفصل المفاهيم الخاصة بالمعرفة حيث تعتبر المعرفة أهم مورد في المنظمة في العصر الحالي حيث تسعى إدارة المعرفة إلى توليد الإبداع ، ويسعى هذا الأخير إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أهداف المنظمة ، فالمعرفة أساس الإبداع ويعتبر هذان الأخيران عنصران مكملان لبعضهما البعض ، كما أن إدارة المعرفة هي منبع للمعرفة من خلال اكتسابها وتحويلها ونشرها وتخزينها ، وهذا ما يدعم صيرورة الإبداع خاصة بتوفر قنوات الاتصال التي تساعد في نشر المعرفة ومشاركتها لأكبر عدد ممكن من الأفراد ، فمن أهم جوانب الإبداع هو تنمية القدرة الإبداعية لتجديد واكتساب المعرفة الضمنية والصريحة داخل المنظمة .



الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة يحيى فارس بالمدية



تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة عمليات إدارة المعرفة وثقافة الابداع سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة على ثقافة الابداع لعينة من عمال بجامعة المدية موزعين عبر كليات مختلفة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة وجهة نظر عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تم تحديد وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

أولا: عينة الدراسة: تمثلث عينة الدراسة في 44 أستاذ بجامعة المدية وقد تم توزيع 50 استمارة الاستبيان بشكل ورقي على عينة الدراسة واسترجاع 45 استمارة وبعد الفرز تبين أن 44 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين 6 إستمارات تم الغاءها. ليتحدد حجم العينة الموجه للتطبيق 44 فرد.

نبذة تاريخية :

تم انطلاق التعليم العالي بولاية مدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "89-48" المؤرخ يوم 11أفريل1989 المتعلق بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكترو تقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي" من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية :

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الإلكترونقني.

في شهر جويلية من سنة 2000 تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم198 -2000 المؤرخ في23 ربيع الثاني 1421 الموافق 25جويلية 2000 وشمل المركز أربعة معاهد وهي:

- معهد العلوم التكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ يوم07 محرم 1430 الموافق ل 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد كليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير.
- كلية الحقوق.
- كلية العلوم و التكنولوجيا.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 7 محرم 1435ل الموافق 01ديسمبر2013 المعدل والمتمم للمرسوم 09-11المؤرخ يوم07 محرم 1430 الموافق لـ4 جانفي2009 تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية ولاجتماعية.
- كلية العلوم و التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير.
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فيفري 2016 م المعدل والمتمم للمرسوم 09-11المؤرخ يوم07 محرم 1430 هـ الموافق ل 4 جانفي2009 تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية ولاجتماعية.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .
- كلية العلوم.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان الذي يتضمن جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس، العمر، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **إدارة المعرفة** والذي احتوى على (**18**) عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** توليد المعرفة؛
- **البعد الثاني:** تخزين المعرفة؛
- **البعد الثالث:** توزيع المعرفة؛
- **البعد الرابع:** تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في ثقافة الإبداع والذي تم تقسيمه سبعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** الأصالة؛
- **البعد الثاني:** الطلاقة؛
- **البعد الثالث:** المرونة؛
- **البعد الرابع:** الإنفتاح على التغيير؛
- **البعد الخامس:** الحساسية للمشكلات؛
- **البعد السادس:** تقبل المخاطر؛
- **البعد السابع:** القدرة على التحليل والربط.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولا: الأساليب الوصفية

- **التكرار والنسب المئوية:** للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانيا: الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

أولا: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

الجدول رقم (3-1): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
40	0.933

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.933 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانيا: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الإرتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (3–2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

محاور الدراسة	Pearson Correlation	Sig
المحور الأول: إدارة المعرفة	0.878**	0.000
المحور الثاني: ثقافة الإبداع	0.785**	0.000
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير مصفوفة الارتباط للمتغرين أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع ثقافة الإبداع حيث أظهرت النتائج أن قيم مستوى المعنوية للمتغيرين قدرت بـ (Sig=0.000)، وهي أقل من المستوى المعنوية المفروض (0.05). وبالتالي هناك ارتباط بين متغيرين وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	32	72,7
أنثى	12	27,3
المجموع	**44**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (3-1): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

تتوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الجنس نلاحظ حيث 72.7% لصالح الذكور في حين 27.3% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	9,1
من 30 إلى 40 سنة	29	65,9
أكبر من 45 سنة	11	25
المجموع	**44**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (3-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية المستجوبة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 29 ونسبة 65.9 %، تليها الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بعدد 11 ونسبة 25% أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 4 ونسبة 9.1% المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

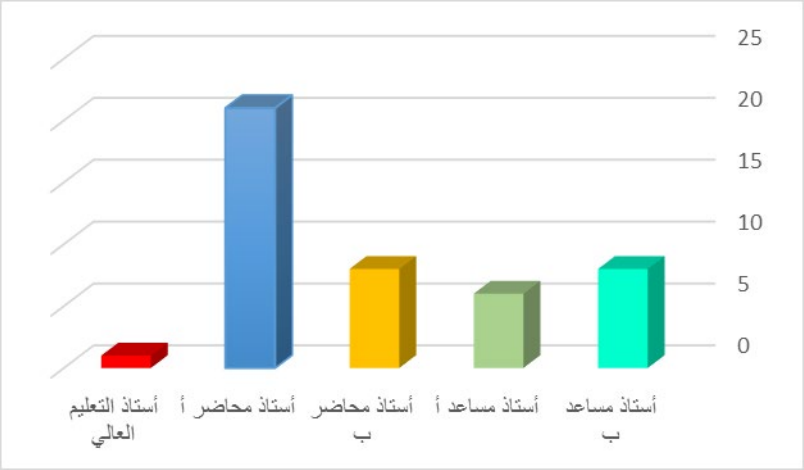
3. **توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية**

الجدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
أستاذ مساعد ب	8	18,2
أستاذ مساعد أ	6	13,6
أستاذ محاضر ب	8	18,2
أستاذ محاضر أ	21	47,7
أستاذ التعليم العالي	1	2,3
المجموع	**44**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الدرجة العلمية بأغلبية أستاذ محاضر أ بعدد 21 ونسبة 47.7% تليها كل من أستاذ محاضر ب وأستاذ مساعد ب بنسبة متساوية على التوالي 18.2% أما أستاذ مساعد أ بعدد 6 ونسبة 13.6% في حين أستاذ التعليم العالي بنسبة 2.3% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

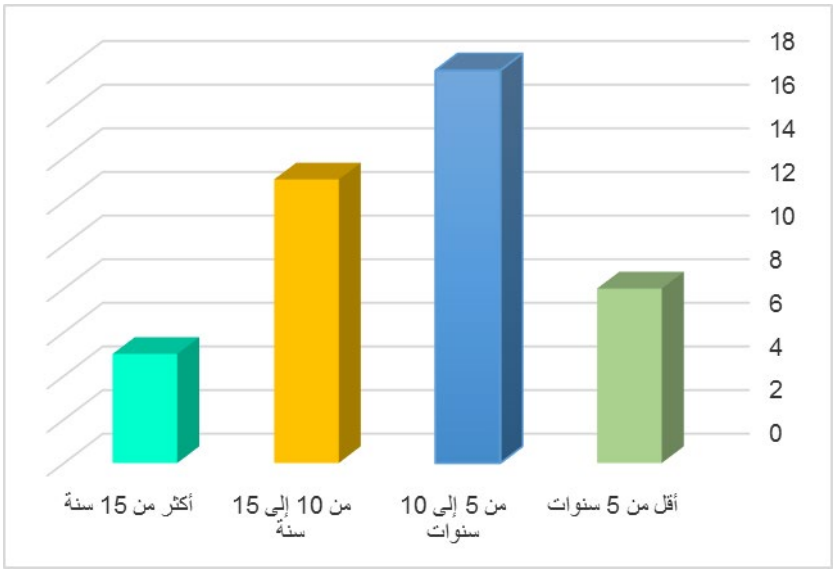
4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	8	18,2
من 5 إلى 10 سنوات	18	40,9
من 10 إلى 15 سنة	13	29,5
أكثر من 15 سنة	5	11,4
المجموع	**44**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بأغلبية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 18 ونسبة 40.9%، تليها من 10 إلى 15 سنة بعدد 13 ونسبة 29.5%، أما أقل من 5 سنوات بعدد 8 ونسبة 18.2%، في حين 15 سنة فأكثر بعدد 5 ونسبة 11.4% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل المحور الأول

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع – دراسة حالة جامعة المدية وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (3–7): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة	الاتجاه العام للعينة
[1 - 1.80]	منخفض جدا
[1.81 - 2.60]	منخفض
[2.61 - 3.39]	متوسط
[3.39 - 4.20]	مرتفع
[4.20 - 5]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: **إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS**، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولا: تحليل ابعاد المحور الاول " ادارة المعرفة "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد ادارة المعرفة من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1. تتوفر الخبرات والمهارات اللازمة في الجامعة	2,34	0,913	4	متوسط
2. تواكب الجامعة مختلف التطورات والمستجدات العلمية	2,45	0,066	3	متوسط
3. تسعى ادارة الجامعة دوما لتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة	2,86	0,173	2	متوسط
4. تستخدم الجامعة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة لدى العاملين	2,90	0,030	1	متوسط
البعد الأول: تشخيص المعرفة	2,64	0,802	4	متوسط
5. توفر الجامعة جو الحوار والنقاش بين زملاء العمل	3,20	0,977	1	متوسط
6. للحصول على المعرفة ، يتم تشكيل فرق العمل داخل الجامعة للمساهمة في ذلك	2,84	0,119	4	متوسط
7. توفر الجامعة جلسات دورية لتبادل الافكار والمعرفة	3,02	0,022	3	متوسط
8. تستقطب الجامعة اشخاص مبدعين للعمل	3,20	0,978	2	متوسط
البعد الثاني: توليد المعرفة	3,06	0,814	2	متوسط
9. تعتمد الجامعة على عقول وخبرات وكفاءات الافراد العاملين في الجامعة	3,06	0,846	2	متوسط
10. تعتمد الجامعة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	2,86	0,173	3	متوسط
11. تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	3,34	0,033	1	متوسط
البعد الثالث: تخزين المعرفة	3,09	0,817	1	متوسط
12.يستطيع الافراد داخل الجامعة تبادل المعرفة بسهولة وكذا تصلني المعرفة التي تتعلق بعملي في الوقت المناسب	2,84	0,833	2	متوسط
13.المعرفة الموجودة ضمن الجامعة متاحة للجميع	3,04	0,010	1	متوسط
14.أشارك في الدورات التي تقوم بها الجامعة	2,43	0,949	3	متوسط
البعد الرابع: توزيع المعرفة	2,77	0,746	3	متوسط
15.المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل	2,00	0,889	4	متوسط
16.المعرفة التي أحصل عليها تساهم في تحقيق اهداف المنظمة	2,38	0,868	3	متوسط
17.اربط بين أسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول	2,45	0,044	1	متوسط
18.أستطيع حل المشاكل التي تواجهني في العمل	2,43	0,974	2	متوسط
البعد الخامس: تطبيق المعرفة	**2,31**	**0,763**	5	متوسط
المحور الاول: ادارة المعرفة	**2.77**	**0.666**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على محور إدارة المعرفة حسب عينة الدراسة بلغ(2.77) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.666) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الأول: تشخيص المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.64) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.34 -2.90) حيث أن "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.90) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنه تستخدم الجامعة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة لدى العاملين ، أما "العبارة رقم 03"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.86) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة حيث تسعى ادارة الجامعة دوما لتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة، كما نجد رقم 02 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.45) ما يدل على أن الجامعة تواكب مختلف التطورات والمستجدات العلمية. و أخيرا العبارة رقم 01 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.34) ما يدل على انه تتوفر الخبرات والمهارات اللازمة في الجامعة

بالنسبة البعد الثاني توليد المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.06) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.84- 3.20) حيث أن "العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.20) أي توفر الجامعة جو الحوار والنقاش بين زملاء العمل، أما "العبارة رقم 08"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.20) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة أي تستقطب الجامعة اشخاص مبدعين للعمل ، كما نجد رقم 07 بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.02) ما يدل على أنه توفر الجامعة جلسات دورية لتبادل الافكار والمعرفة. واخيرا العبارة " للحصول على المعرفة، يتم تشكيل فرق العمل داخل الجامعة للمساهمة في ذلك " بمتوسط حسابي (2.84).

بالنسبة للبعد الثالث:تخزين المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الاولى بالمتوسط الحسابي (3.09) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.86- 3.34) حيث أن "العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.34) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنه تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة ، أما "العبارة رقم 09"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.06) أي تعتمد الجامعة على عقول وخبرات وكفاءات الافراد العاملين في الجامعة ،كما نجد العبارة رقم 10 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.86) ما يدل على أنه تعتمد الجامعة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة.

بالنسبة البعد الرابع: توزيع المعرفة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.77) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.43-3.04), حيث نجد أن "العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.04) أي المعرفة الموجودة ضمن الجامعة متاحة للجميع، أما "العبارة رقم 12"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.84) وموافقون في إجابتهم بدرجة متوسطة على أنه يستطيع الافراد داخل الجامعة تبادل المعرفة بسهولة وكذا تصل المعرفة التي تتعلق بالعمل للموظف في الوقت المناسب ، أخيرا نجد العبارة رقم 14 وبمتوسط حسابي (2.43) ما يدل على المشاركة في الدورات التي تقوم بها الجامعة.

بالنسبة البعد الخامس: تطبيق المعرفة و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي (2.31) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (من 1.81 إلى 2.61 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.00– 2.45), حيث نجد أن "العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.45) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على الربط بين أسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول ، أما "العبارة " أستطيع حل المشاكل التي تواجهني في العمل "جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.43) وموافقون في إجابتهم بدرجة متوسطة ،كما نجد العبارة رقم 16 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.38) ما يدل على أن المعرفة التي يحصل عليها الموظف تساهم في

تحقيق اهداف المنظمة. أخيرا نجد العبارة رقم 15 وبمتوسط حسابي (2.00) ما يدل على أن المعرفة التي يحصل عليها الموظف مناسبة وتلبي احتياجات العمل.

المطلب الثالث: عرض وتحليل المحور الثاني

الجدول رقم (3–9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد المحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
19 أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية	2,27	0,872	3	منخفض
20 اساهم بحلول ابداعية للزملاء الذين يواجهون مشاكل في تأدية عملهم	2,50	0,902	2	متوسط
21 أبتعد عن تقليد الآخرين في انجاز اعمالي	2,70	0,851	1	متوسط
22 أميل للتصرف وفق ماهو مألوف في المواقف المختلفة	2,09	0,830	4	منخفض
البعد الأول: الأصالة	2,39	0,695	2	متوسط
23 استثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	2,38	0,945	1	متوسط
24 أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	1,88	0,753	3	منخفض
25 أضع الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	2,09	0,801	2	متوسط
البعد الثاني: الطلاقة	2,12	0,597	5	منخفض
26 أعدل اسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة	2,34	0,745	1	متوسط
27 أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه	2,15	0,745	2	متوسط
28 لدي القـدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	2,11	0,722	3	متوسط
البعد الثالث: المرونة	2,20	0,567	4	منخفض
29 أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة	2,15	0,745	2	متوسط
30 أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	2,06	0,899	3	متوسط
31 أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر	2,47	0,229	1	متوسط
البعد الرابع: الانفتاح على التغيير	2,23	0,766	3	منخفض
32 لدي القدرة على توقع بمشكلات العمل قبل وقوعها	2,52	0,976	1	متوسط
33 أتمتع بالوعي الكافي بنقاط الضعف لأنظمة العمل	2,40	0,692	2	متوسط
34 أعد خططا خاصة لمواجهة الازمات المتوقعة في العمل	2,29	0,701	3	متوسط
البعد الخامس: الحساسية للمشكلات	2,40	0,681	1	منخفض
35 أرغب في تجربة اساليب جديدة في العمل	2,34	0,805	1	متوسط
36 أعبر بكل صراحة عن وجهة نظري امام مديري المباشر	1,84	0,805	3	متوسط
37 أرغب في العمل ضمن فريق يحب المجازفة	1,97	0,792	2	متوسط

البعد السادس: تقبل المخاطرة	2,05	0,596	**6**	منخفض
38 استطيع تنظيم أفكاري	2,13	0,069	**1**	متوسط
39 لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الاشياء وتفسيرها والمقارنة بينها	1,90	0,830	**3**	متوسط
40 أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	1,90	0,675	**2**	متوسط
البعد السابع: القدرة على التحليل والربط	1,98	0,681	**7**	**منخفض**
المحور الثاني: ثقافة الإبداع	2.19	0.511		**منخفض**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم التمييز المؤسسي حسب عينة الدراسة بلغ(2.19) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.511) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33إلى 3درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن ثقافة الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الأول: الأصالة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.39) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.61 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (منخفض) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.09-2.70) حيث أن "العبارة رقم 21 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.70) أي الابتعاد عن تقليد الآخرين في انجاز الاعمال، أما "العبارة رقم 20"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.50) أي المساهمة بحلول ابداعية للزملاء الذين يواجهون مشاكل في تأدية عملهم، كما نجد رقم 19 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.27) ما يدل على توظيف طرق غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية. اخيرا العبارة " أميل للتصرف وفق ماهو مألوف في المواقف المختلفة" بمتوسط حسابي (2.09).

بالنسبة البعد الثاني الطلاقة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي (2.12) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.81 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (منخفض) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.88- 2.38) حيث أن "العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى

"بمتوسط حسابي (2.38) أي استثمار الخبرات السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة، أما "العبارة رقم 25"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.09) ما يدل على وضع الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة، كما نجد رقم 24 بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (1.88) ما يدل على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

بالنسبة للبعد الثالث: المرونة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.20) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.81 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (منخفض) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.11- 2.34) حيث أن "العبارة رقم 26 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.34) أي عديل اسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة، أما "العبارة رقم 27"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.15) ما يدل على الحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه، كما نجد رقم 28 بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.11) ما يدل على القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

بالنسبة البعد الرابع: الانفتاح على التغيير حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.23) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.61درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.06-2.47), حيث نجد أن "العبارة رقم 31 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.47) أي التمسك بالمواقف بغض النظر عن رأي الرئيس المباشر، أما "العبارة رقم 29"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.15) ما يدل تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة، كما نجد العبارة " أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى " جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.06).

بالنسبة البعد الخامس: الحساسية للمشكلات و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الاولى بالمتوسط الحسابي (2.40) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (1.81إلى 2.61 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.29– 2.52), حيث نجد أن "العبارة رقم 32 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.52) أي القدرة على توقع بمشكلات العمل قبل وقوعها، أما "العبارة "

أتمتع بالوعي الكافي بنقاط الضعف لأنظمة العمل "جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.40). كما نجد العبارة رقم 34 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.29) ما يدل على اعداد خططا خاصة لمواجهة الازمات المتوقعة في العمل.

بالنسبة البعد السادس: تقبل المخاطرة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة السادسة بالمتوسط الحسابي (2.05) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (1.81إلى 2.61 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.84- 2.34), حيث نجد أن "العبارة رقم 35 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.34) أي الرغبة في تجربة اساليب جديدة في العمل، أما "العبارة " أرغب في العمل ضمن فريق يحب المجازفة" فقد جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1.97) ،كما نجد أن العبارة رقم 36 جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (1.84), و هذا ما يدل على التعبير بكل صراحة عن وجهة النظر امام المدير المباشر.

بالنسبة البعد السابع: القدرة على التحليل والربط حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة السابعة بالمتوسط الحسابي (1.98) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (1.81إلى 2.61درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.90- 2.13), حيث نجد أن "العبارة رقم 38 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.13) أي القدرة على تنظيم الأفكار، أما "العبارة " أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة " فقد جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1.90)، كما نجد أن العبارة رقم 39 جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (1.90), و هذا ما يدل على القدرة على إدراك العلاقة بين الاشياء وتفسيرها والمقارنة بينها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم (3–10): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

محاور الدراسة	Shapiro-Wilk	
	قيمة Z	Sig
الاستبيان ككل	0.968	0.253

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة 0.253 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعيا، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات العلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات العلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الأولى

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضية الأولى من خلال ما يلي:

نص الفرضية: تعتمد الجامعة محل الدراسة على عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05وفقا لبرنامج SPSS.والجدول التالي يبن نتائج هذا الاختبار:

الجدول(3–11): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-2,226	43	0,031	-0,22159	-0,4223	-0,0208

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن: قيمة الانحراف Sig=0.031 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه تعتمد الجامعة محل الدراسة على عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما يبن الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.22159-)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.4223-0.0208] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الأول والمقدر بـ (2.77) في حدود المجال [2.61-3.39]، ويمثل مستوى الموافقة متوسطة حول فقرات محور الأول .

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: قبول نص الفرضية: تعتمد الجامعة محل الدراسة على عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثانية

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضية الثانية من خلال ما يلي:

نص الفرضية: يوجد مستوى مقبول لثقافة الإبداع لدى عينة محل الدراسة لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05وفقا لبرنامج SPSS.والجدول التالي يبن نتائج هذا الاختبار:

الجدول(3–12): اختبار(T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-10,379	43	0,000	-0,80005	-0,9555	-0,6446

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه يوجد مستوى مقبول لتقافة الإبداع لدى عينة محل الدراسة، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما يبن الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.80005)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.9555-0.6446] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الثاني والمقدر بـ (2.19) في حدود المجال [1.81-2.61]، ويمثل مستوى الموافقة منخفض حول فقرات محور الثاني.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: قبول نص الفرضية: يوجد مستوى مقبول لتقافة الإبداع لدى عينة محل الدراسة

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضية الثالثة من خلال ما يلي:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة الإبداع حسب وجهة نظر عينة الدراسة تم إختبار هذا الفرضية من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (3–13): إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الإرتباط برسون R	مستوى الدلالة SIG
البعد الأول: توليد المعرفة	**0.110**	**0.479**
البعد الثاني: تخزين المعرفة	**0.236**	**0.123**
البعد الثالث: توزيع المعرفة	**0.366***	**0.015**
البعد الرابع: تطبيق المعرفة.	**0.407****	**0.006**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من الجدول أعلاه الذي يمثل معامل الإرتباط نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط مابين متغير ات الدراسة كل من توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة قدرت بقيمة على التوالي 0.015؛ 0.006 إذ نلاحظ أنها دالة إحصائيا بالنظر إلى مستوى دلالتها البالغ قيمة 0.000، حيث انه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، في حين لا توجد علاقة إرتباط دالة احصائيا بين متغيرات الدراسة كل من توليد المعرفة وتخزين المعرفة حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية على التوالي 0.479، 0.123 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: قبول نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة الابداع كل من توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في حين لا توجد علاقة بين توليد المعرفة وتخزين المعرفة وثقافة الابداع حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع – دراسة حالة جامعة المدية ، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لنتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر نتائج الدراسة أنه تعتمد الجامعة محل الدراسة على عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية، يوجد مستوى مقبول لثقافة الإبداع لدى عينة محل الدراسة، توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة الابداع كل من توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في حين لا توجد علاقة بين توليد المعرفة وتخزين المعرفة وثقافة الابداع حسب وجهة نظر عينة الدراسة.



خـــــاتـــــمة



في اطار التسارع العالمي في مجال المعلومات مع كثرة المعرفة فلابد من وضع آليات وطرق لتوظيفها في الشكل الصحيح ، فإدارة المعرفة تعد من العمليات والطرق التي ظهرت في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة، أين أصبح يعد الفرد العامل في المؤسسة الثروة الحقيقية التي لا تزول بل إنها تزداد بالاستخدام، وذلك نظرا لما يمتلكه هذا الفرد من معارف اكتسبها خلال تواجده في المؤسسة من خلال عدة سياسات تقوم بها، أو معارف قد أتى بها من المحيط الخارجي اكتسبها من خلال دراسته النظرية أو من خلال عمله في مؤسسات أخرى، وتقوم المؤسسة بهذه العملية المتمثلة في عملياتها الأساسية من توليد، تخزين، نشر وتطبيق للمعارف، ويساعدها في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذه العمليات تساهم في ترقية ثقافة الابداع لدى العاملين، وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال الفصلين النظريين، ولقد وضحنا تلك المساهمة في الجزء التطبيقي لدى اساتذة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية .

أولا: نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

- حيث تم اثبات الفرضية الاولى وهي: حتى تتمكن الجامعة من مسايرة ومواكبة التغيرات التي تواجهها يجب عليها تنمية ثقافة الابداع لدى مستخدميها وذلك من خلال الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على الغير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة والقدرة على التعليل والربط، أي المنظمات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر.
- وبخصوص الفرضية الثانية كذلك تم اثباتها وهي تتضمن إدارة المعرفة عدة عمليات منها: تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة، والتي بدورها تعتبر العنصر الاساسي في تنمية ثقافة الابداع وكذلك إدارة المعرفة هي منبع للمعرفة من خلال اكتسابها وتحويلها ونشرها وتخزينها، وهذا ما يدعم صيرورة الإبداع خاصة بتوفر قنوات الاتصال التي تساعد في نشر المعرفة ومشاركتها لأكبر عدد ممكن من الأفراد، فمن أهم جوانب الإبداع هو تنمية القدرة الإبداعية لتجديد واكتساب المعرفة الضمنية والصريحة داخل المنظمة.

2. النتائج التطبيقية:

من خلال اثبات فرضية مساهمة ادارة المعرفة في تنمية الثقافة الابداعية لدى مستخدمي الجامعة وخاصة الاساتذة من خلال مساهمة المعرفة في الإبداع، وعمليات إدارة المعرفة في الإبداع بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي تؤثر مباشرة في ثقافة الابداع من خلال النقاط التالية:

- تعتمد الجامعة محل الدراسة على عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية.
- يوجد مستوى مقبول لثقافة الإبداع لدى عينة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة الابداع .

ثانيا: الاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة وعلى ضوئها يمكن وضع عدة مقترحات والتوصيات للتقيد بها:

- ضرورة تعزيز دور الفرد في المنظمة، والنظر إليه على أنه رأسمال فكري ومورد بشري يمكن الاستفادة منه، وتنمية قدراته الفكرية، ورعايته، وتشجيعه على الإبداع كي يتسنى له التقاط المعرفة التي تمكن للجامعة من تحقيق أهدافها.
- العمل إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق دورة اكتساب المعرفة المتمثلة بالنفاذ إلى مصادر المعرفة، واستيعابها، وتوظيفها، وتوليد معرفة جديدة غير مسبوقة.
- العمل على إعداد البنية التحتية للبرمجة لإدارة المعرفة من حاسبات إلكترونية وبرمجيات ووسائل الاتصال وغيرها من تكنولوجيا إدارة المعرفة التي تسهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة، وتسهيل من عمليات نقلها وتخزينيا ونشرها.
- منح المزيد من الصلاحيات التي تمكن من التصرف في المواقف التي تواجه الأساتذة في الجامعة محل الدراسة عن طريق سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم لمعلومات والاستقلالية في أداء وممارسة نشاطهم.
- على الجامعة أن تسعى إلى على الإبداع في جميع مستوياتها وأن تعمل على يجاد إ مناخ يساعد على تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب.



قائمة المراجع



أولاً: مراجع باللغة العربية

أ/ الكتب

1. براهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة – الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق، مصر، 2007.
2. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن، 2008.
3. بيتر كوك، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، الطبعة 1، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات: دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
5. خيري أسامة، القيادة الإستراتيجية، دط، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
6. سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
7. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
8. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010.
9. عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه- معاييره نظرياته قياسه وتدريبه، دار الفكر، عمان، 2002.
10. عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط 01، دار الكتاب الجامعي، الرياض، 2016.
11. علي السلمي، إدارة التمييز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 208.
12. فريديريك م .شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، ترجمة: على أبو عمشة، الطبعة 1، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002.
13. لمياء محمد أيمن خيري، التعلم النشط، ط01، مؤسسة يسطرون، مصر، 2018.
14. محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة،ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2014.

16. محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد، عمان، 2010.

17. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان الأردن، 2002.

18. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مؤسسة مجد الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان،2007.

19. نعيم إبراهيم الطاهرة، إدارة المعرفة، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.

20. نيكولاس كولانجيلو وآخرون، ترجمة صالح محمد أبو جادو وآخرون، المرجع في تربية الموهوبين، ط 02، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الرياض، 2012.

21. هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات –مدخل لتحقيق التميز التنظيمي والألفية الثالثة، ط1، دار الرضوان، عمان، 2014.

ب/ رسائل وأطروحات ومذكرات:

1. أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة المعرفة والمعارف، جامعة طلبية المملكة العربية السعودية، 2010-2011.

2. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية – دراسة عينةمجموعة من البنوك الجزائرية لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

3. بوركوة عبد الملك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2012.

4. حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في الموارد البشرية، جامعة محمد داعين، 2016.

5. حمادي عمالة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محدد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012-2013.

6. ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

7. شعباني مريم ، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري :دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة" بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر– بسكرة- ،الجزائر ،2016.

8. عامر عبد الرزاق الناصر، أسس إدارة المعرفة واستراتيجيتها التكنولوجية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قطر،2006.

9. عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص: نظم المعلومات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.

10. عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009.

11. كمال آيت زيان، حورية آيت زيان، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة، المؤتمر العلمي العربي: الزيادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005.

12. لزطمة نضال، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء –دراسة تطبيقية على كليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

13. ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير في نظام المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008 -2009.

14. ماني محمد الغفري، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر – غزة، فلسطين، 2018.

15. محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

16. نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي: رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، 2011.

ج/ جرائد ومجلات

1. الحاكم علي، علي أمينة، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية –دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015.

2. رامي عبابنة؛ رامي الشقران، دراسة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، كلية العلوم التربوية والنفسية، الأردن، 2013.
3. سندس رضيوي، علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48، الجامعة المستنصرية، العراق، 2016.
4. العايد، سرى، والطيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 ، العدد1 ، 2017.
5. علاء فرحان طالب وآخرون، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 30، 2011.
6. قواسـمة عادل، وآخرون، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 11،العدد 38، 2008.
7. مصطفى بشير، "المعرفة والابتكار التكنولوجي ودورهما في حفز النمو الاقتصادي"، في دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، العدد 7، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
8. ياسين سعد، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، المجلد 14، العدد 260، 2007.

د/ مداخلات وملتقيات والمؤتمرات:

1. بدروني هدي، إدارة المعرفة كلمة المرتكزات الأساسية في بناء منظمات الأعمال ورفع من كفاءة أدائها، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
2. بهاز الجيلالي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2008.
3. عبد الله علي وآخرون، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة – الجزائر، 18-19 ماي 2011.

4. محمد بوهزة؛ رفيق مرزوقي، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009.

5. محمد صالحي، بلقاسم تويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

6. محمد فلاح وآخرون، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19، 2011.

7. محمد ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته :ورقة عمل الابداع ملتقى الرياض ، 2011 .

8. مسعود صديقي، مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة والتغير في المنظمة، الملتقى الولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، أيام 18-19 أفريل 2012.

9. ين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر،2005 .

هـ. المواقع الالكترونية:

نيفين حسين محمد، "دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول دراسة حالة دولة الإمارات"، وزارة الاقتصاد، الإمارات العربية، 2016، على الموقع: www.economy.gov.ae

ثانيًا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Chantal Ammi. Innovations technologiques, Lavoisier, Paris, 2006.
2. Drucker, F.P, Innovation and Enterpreneurship Practice and principes, Harper & Row, New York, U.S.A, 1985.
3. FrancoisTherin, Organizationlearning and innovation in High-smallFirms, IEEE Computer Society, vol 5, N 3, 2002 .
4. Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School,2015.

5. Hernandez Alejandro, Knowledge Management towards Innovation: An EmpiricalStudy of the MedicalDeviceIndustry, Copenhagen Business School, 2015.
6. Jean Lachman, Le financement des stratégies de l'innovation, Economica, 1993.
7. Mellissa Schilling : François Thérin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, 2006.
8. OCDE, Manuel d'Oslo, Principes directeur proposés pour recueil et l'interprétation des donnes l'innovation technologique, 1 édition, Paris : France, 1994.
9. Retourne Christopfe, «Analyse de cas concrets d'innovation dans les PME/PMI problématique et discussions » Thèse de doctorat non publie, Université de droit d'économie et des sciences d'Aix Marseille III, 1995.
10. Robert Boyer : Michel Didier," innovation et croissance", Documentation Française, Paris, 1998.
11. Sachin K.Patil., & Kant, R, Evaluating the impact of Knowledge Management adoption on Supply Chain performance by BSC-FANP approach: An empirical case study, TEKHNE Review of Applied Management Studies, 14, 2016.
12. Voon-Hsien Lee., Alex Tun-Lee Foo., Lai-Ying Leong., &Keng-Boon Ooi, "Can competitiveadvantagebeachievedthroughknowledge management? A case study on SMEs", Expert SystemsWith Applications, 65, 2016.



الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
السنة الثانية ماستر
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، بعنوان" مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع – دراسة حالة جامعة المدية .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع بجامعة د يحي فارس بالمدية ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد على صحة الإجابات، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

1. **الجنس**

ذكر ☐ انثى ☐

2. **العمر:**

أقل من 30 سنة ☐ من 30 -45 ☐

أكبر من 45 سنة ☐

3. – الدرجة العلمية : أستاذ مساعد ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐

أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ التعليم العالي ☐

4- عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

ضع (ي) اشارة X للخيار المناسب:

الرقم	العبارة	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اولا: ادارة المعرفة						
1 تشخيص المعرفة						
1	تتوفر الخبرات والمهارات اللازمة في الجامعة					
2	تواكب الجامعة مختلف التطورات والمستجدات العلمية					
3	تسعى ادارة الجامعة دوما لتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة					
4	تستخدم الجامعة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة لدى العاملين					
2 توليد المعرفة						
5	توفر الجامعة جو الحوار والنقاش بين زملاء العمل					
6	للحصول على المعرفة ، يتم تشكيل فرق العمل داخل الجامعة للمساهمة في ذلك					
7	توفر الجامعة جلسات دورية لتبادل الافكار والمعرفة					
8	تستقطب الجامعة اشخاص مبدعين للعمل					
3 تخزين المعرفة						
9	تعتمد الجامعة على عقول وخبرات وكفاءات الافراد العاملين في الجامعة					

10	تعتمد الجامعة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة					
11	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة					
4 توزيع المعرفة						
12	يستطيع الافراد داخل الجامعة تبادل المعرفة بسهولة وكذا تصلني المعرفة التي تتعلق بعملي في الوقت المناسب					
13	المعرفة الموجودة ضمن الجامعة متاحة للجميع					
14	أشارك في الدورات التي تقوم بها الجامعة					
5 تطبيق المعرفة						
15	المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل					
16	المعرفة التي أحصل عليها تساهم في تحقيق اهداف المنظمة					
17	اربط بين أسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول					
18	أستـطيع حل المشاكل التي تواجــهني في العــمل					
ثانيا: ثقافة الابداع						
1 الأصالة						
19	أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية					
20	اساهم بحلول ابداعية للزملاء الذين يواجهون مشاكل في تأدية عملهم					
21	أبتعد عن تقليد الآخرين في انجاز اعمالي					
22	أميل للتصرف وفق ماهو مألوف في المواقف المختلفة					
2 الطلاقة						
23	استثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة					
24	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
25	أضع الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة					
3 المرونة						
26	أعدل اسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة					
27	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه					
28	لدي القــدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة					

4 الانفتاح على التغيير						
29	أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة					
30	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى					
31	أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر					
5 الحساسية للمشكلات						
32	لدي القدرة على توقع بمشكلات العمل قبل وقوعها					
33	أتمتع بالوعي الكافي بنقاط الضعف لأنظمة العمل					
34	أعد خططا خاصة لمواجهة الازمات المتوقعة في العمل					
6 تقبل المخاطرة						
35	أرغب في تجربة اساليب جديدة في العمل					
36	أعبر بكل صراحة عن وجهة نظري امام مديري المباشر					
37	أرغب في العمل ضمن فريق يحب المجازفة					
7 القدرة على التحليل والربط						
38	استطيع تنظيم أفكاري					
39	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الاشياء وتفسيرها والمقارنة بينها					
40	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة					

حكم الاستبيان من طرف:

الأستاذ	الصفة	الجامعة
العيداني حبيبة	**أستاذة محاضرة "أ"**	**جامعة يحي فارس بالمدية**
بولصنام محمد	**أستاذ محاضر "أ"**	**جامعة يحي فارس بالمدية**

الملحق رقم (02): نتائج ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	40

الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		MMMMM1	MMMMM2	TTTTT
MMMMM1	Pearson Correlation	1	,392**	,878**
	Sig. (2-tailed)		,008	,000
	N	44	44	44
MMMMM2	Pearson Correlation	,392**	1	,785**
	Sig. (2-tailed)	,008		,000
	N	44	44	44
TTTTT	Pearson Correlation	,878**	,785**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	44	44	44

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

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	4	9,1	9,1	9,1
	سنة 40 إلى 30 من	29	65,9	65,9	75,0
	سنة 45 من أكبر	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

العلمية.الدرجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ب مساعد أستاذ	8	18,2	18,2	18,2
	أ مساعد أستاذ	6	13,6	13,6	31,8
	ب محاضر أستاذ	8	18,2	18,2	50,0
	أ محاضر أستاذ	21	47,7	47,7	97,7
	العالي التعليم أستاذ	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

خبرة.سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	8	18,2	18,2	18,2
	سنوات 10 إلى 5 من	18	40,9	40,9	59,1
	سنة 15 إلى 10 من	13	29,5	29,5	88,6
	سنة 15 من أكثر	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	72,7	72,7	72,7
	أنثى	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج توزيع عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	44	2,3409	,91355
X2	44	2,4545	1,06650
X3	44	2,8636	1,17317
X4	44	2,9091	1,03020
XXXX1	44	2,6420	,80225
X5	44	3,2045	,97836
X6	44	2,8409	1,11945
X7	44	3,0227	1,02273
X8	44	3,2045	,97836
XXXX2	44	3,0682	,81477
X9	44	3,0682	,84627
X10	44	2,8636	1,17317
X11	44	3,3409	1,03302
XXXX3	44	3,0909	,81765
X12	44	2,8409	,83369
X13	44	3,0455	1,01052
X14	44	2,4318	,94985
XXXX4	44	2,7727	,74630
X15	44	2,0000	,88921
X16	44	2,3864	,86846
X17	44	2,4545	1,04447
X18	44	2,4318	,97403
XXXX5	44	2,3182	,76319
Valid N (listwise)	44		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X19	44	2,2727	,87241
X20	44	2,5000	,90219
X21	44	2,7045	,85125
X22	44	2,0909	,83019
XXXX6	44	2,3920	,69550
X23	44	2,3864	,94539
X24	44	1,8864	,75378
X25	44	2,0909	,80169
XXXX7	44	2,1212	,59754
X26	44	2,3409	,74532
X27	44	2,1591	,74532
X28	44	2,1136	,72227
XXXX8	44	2,2045	,56704
X29	44	2,1591	,74532
X30	44	2,0682	,89955
X31	44	2,4773	1,22927
XXXX9	44	2,2348	,76614
X32	44	2,5227	,97620
X33	44	2,4091	,69276
X34	44	2,2955	,70148
XXXX10	44	2,4091	,68148
X35	44	2,3409	,80531
X36	44	1,8409	,80531
X37	44	1,9773	,79207
XXXX11	44	2,0530	,59690
X38	44	2,1364	,06947
X39	44	1,9091	,83019
X40	44	1,9091	,67577
XXXX12	44	1,9848	,68182
Valid N (listwise)	44		

الملحق رقم (06): نتائج اختبار فرضية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTTTT	,088	44	,200*	,968	44	,253

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMMM1	44	2,7784	,66029	,09954

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
MMMMM1	-2,226	43	,031	-,22159	-,4223	-,0208

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMMM2	44	2,1999	,51132	,07708

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
MMMMM2	-10,379	43	,000	-,80005	-,9555	-,6446

الملحق رقم (08): نتائج اختبار فرضية الثالثة

Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	MMMMM2
XXXX1	Pearson Correlation	1	,721**	,603**	,431**	,110
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004	,479
	N	44	44	44	44	44
XXXX2	Pearson Correlation	,721**	1	,735**	,711**	,236
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,123
	N	44	44	44	44	44
XXXX3	Pearson Correlation	,603**	,735**	1	,776**	,366*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,015
	N	44	44	44	44	44
XXXX4	Pearson Correlation	,431**	,711**	,776**	1	,407**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,006
	N	44	44	44	44	44
MMMMM2	Pearson Correlation	,110	,236	,366*	,407**	1
	Sig. (2-tailed)	,479	,123	,015	,006	
	N	44	44	44	44	44

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

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