جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة اعمال

إسهامات ادارة المعرفة في ترقية ثقافة الابداع

دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : ادارة اعمال

من إعداد الطالبتين:
نواورية خيرة
يخلف مروة

تحت إشراف الأستاذ:
د. بوشنافة الميسوم

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور بولصنام محمد	جامعة يحي فارس المدية	رئيسا
الدكتور بوشنافة الميسوم	جامعة يحي فارس المدية	مشرفا ومقررا
الدكتور بوخرص عبد العزيز	جامعة يحي فارس المدية	ممتحنا و مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟

فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية 105

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين، وبعد فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولا وأخيرا.

ثم أشكر أولئك الذين مدو لي يد المساعدة خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة الفضيلة الاستاذ الدكتور

" المبسوم بوشنافة"

الذي لم يدخر جهدا في مساعدتي، كما هي عادته مع كل طلبة العلم فله من الله الاجر ومني كل التقدير حفظه الله ومتعه بالصحة والعافية ونفع بعلومه.

كما أشكر القائمين على جامعة يحي فارس بالمدية ووفقهم لكل خير لما يبذلوه من اهتمام.

وطلاب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة، ولطلاب جامعة يحي فارس بصفة عامة

إهداء

نحمد الله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل ان يجعله خالصا لوجهه الكريم وان يوفقنا الى ما يحبه ويرضاه

أهدي هذا العمل المتواضع الى أعز ما لدي

الى الوالدين الكريمين، أصبغ الله عليهما ثواب الصحة والعافية وأطال الله في عمرهما

الى قرة عيني أولادي الاعزاء وزوجي الى اخوتي وأختي الغالية

الى زملاء العمل والدراسة، الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر

الاستاذ المشرف الدكتور بوشنافة الميسوم

"خيرة"

إهداء

إلى روح أمي الطاهرة رحمة الله عليها

إلى أبي الغالي أطال الله في عمره وأمده بالصحة والعافية

إلى سندي ورفيق دربي زوجي العزيز

إلى ثمرة فؤادي أبنائي الأعزاء

إلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي يخلف وفاس

إلى كل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد وساعدني في إنجاز هذا العمل

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور بوشنافة

"مروة"

مسلخص:

تهدف دراستنا هذه الى معرفة اسهامات ادارة المعرفة في ترقية ثقافة الابداع لدى الجامعة، ولتحقيق هذا الهدف أسقطنا دراستنا على عينة من أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية عاملين بالكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والاداريين حيث اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، لذلك صممنا استبيان ووزعناه على عينة الدراسة المتمثلة في 60 استاذ واداريين من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتحليلها

ويعد جمع المعلومات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها تعتمد جامعة المدية على عمليات ادارة المعرفة في ممارستها الادارية، كما يوجد مستوى مقبول لثقافة الابداع لدى عينة الدراسة، كذلك توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين عمليات ادارة 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، ادارة المعرفة، الابداع، ترقية ثقافة الابداع.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة المدية

Summary:

Our study aims to understand the contributions of knowledge management in promoting the culture of creativity within the university. To achieve this goal, we focused our study on a sample of professors from Yahia Fares University in Médéa, working in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences, Management Sciences, and administrators. We adopted the descriptive-analytical method, designing a questionnaire that was distributed to the study sample, which consisted of 60 professors and administrators, in order to collect and analyze the necessary information for the study.

After collecting and processing the information using the SPSS program, we reached a set of conclusions. The most important of these conclusions is that Médéa University relies on knowledge management processes in its administrative practices, and there is an acceptable level of creativity culture among the study sample. Additionally, there is a statistically significant correlation between knowledge management processes and the culture of creativity, particularly in knowledge distribution and knowledge application. However, there is no relationship between knowledge generation and knowledge storage, and the culture of creativity according to the study sample's perspective.

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

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص	I
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق	XI
مقدمة	أ–ق
الفصل الأول: السياق النظري لثقافة الإبداع	
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع	03
المطلب الأول: ماهية الإبداع و أنواعه	03
المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته	07
المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في الإبداع و مصادره	09
المطلب الرابع :النظريات المفسرة للإبداع	11
المبحث الثاني: سيرورة العملية الإبداعية	13
المطلب الأول: مستويات الإبداع وشروطه	13

المطلب الثاني: العناصر المكونة للإبداع	15
المطلب الثالث: مراحل عملية الإبداع	19
المبحث الثالث: الحاجة إلى ثقافة الإبداع و أساليب تنميتها	20
المطلب الأول: الثقافة الإبداعية و داوفع الإبداع	20
المطلب الثاني: أساليب تنمية التفكير الإبداعي	21
المطلب الثالث: معوقات الإبداع	23
خلاصة الفصل	25
الفصل الثاني : مدخل الى إدارة المعرفة	
تمهيد	27
المبحث الاول : مفاهيم عامة حول ادارة المعرفة	28
المطلب الأول : تعريف المعرفة	**28**
المطلب الثاني :مفهوم و نشأة و تطور ادارة المعرفة	29
المطلب الثالث : اهمية ادارة المعرفة و أهدافها	31
المطلب الرابع : عمليات ادارة المعرفة	33
المبحث الثاني : أساسيات ادارة المعرفة	36
المطلب الاول : مراحل تطبيق ادارة المعرفة	37
المطلب الثاني : وظائف ادارة المعرفة	38
المطلب الثالث : عناصر و مجالات ادارة المعرفة	38
المطلب الرابع : نماذج ادارة المعرفة	40
المطلب الخامس : متطلبات ادارة المعرفة	43

المبحث الثالث: مساهمة ادارة المعرفة في ترقية ثقافة الابداع	45
المطلب الأول : دور المعرفة في تعزيز ثقافة الابداع	45
المطلب الثاني : دور عمليات ادارة المعرفة في ثقافة الابداع	46
المطلب الثالث: العوامل الأخرى المؤثرة في ثقافة الابداع	49
خلاصة الفصل:	51
الفصل الثالث: دراسة حالة	
تمهيد	54
المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	55
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة	55
المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية	56
المطلب الثاني: اختبار اداة الدراسة	59
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة	65
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية	65
المطلب الأول : عرض وتحليل عبارات المحور الاول: ادارة المعرفة	71
المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الثاني: ثقافة الابداع	74
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	81
المطلب الأول : اختبار الفرضية الاولى	81

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية	87
خلاصة	89
خاتمة عامة	91

قائمة الجداول

العنوان	الصفحة
الجدول رقم01: الفرق بين الابتكار والإبداع	5
الجدول رقم 02: درجات سلم ليكرت الخماسي	57
الجدول رقم 03: فئات مقياس ليكرت الخماسي	58
الجدول رقم 04: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة	59
الجدول رقم 05: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: إدارة المعرفة	60
الجدول رقم06 : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: ثقافة الإبداع	62
الجدول رقم07 : الاتساق البنائي لأداة الدراسة	63
الجدول رقم 08: معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.	64
الجدول رقم09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	65
الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	66
الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	67
الجدول رقم12 : عرض وتحليل عبارات بعد تشخيص المعرفة	68

الجدول رقم13 : عرض وتحليل عبارات بعد توليد المعرفة	69
الجدول رقم 14: عرض وتحليل عبارات بعد تخزين المعرفة	71
الجدول رقم 15: عرض وتحليل عبارات بعد توزيع المعرفة	72
الجدول رقم 16: عرض وتحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة	73
الجدول رقم 17: عرض وتحليل عبارات بعد الأصالة	74
الجدول رقم 18: عرض وتحليل عبارات بعد الطلاقة	75
الجدول رقم19 : عرض وتحليل عبارات بعد المرونة	76
الجدول رقم 20: عرض وتحليل عبارات بعد الانفتاح على التعبير	77
الجدول رقم21 : عرض وتحليل عبارات بعد الحساسية للمشاكل	78
الجدول رقم 22: عرض وتحليل عبارات بعد المجازفة	79
الجدول رقم 23: عرض وتحليل عبارات بعد القدرة على التحليل والربط	80
الجدول رقم 24: أثر بعد تشخيص المعرفة على ثقافة الإبـداع	81
الجدول رقم 25: أثر بعد توليد المعرفة على ثقافة الإبـداع	83
الجدول رقم26 : أثر بعد تخزين المعرفة على ثقافة الإبـداع	84

الجدول رقم27 : أثر بعد توزيع المعرفة على ثقافة الإبــداع	85
الجدول رقم28 : أثر بعد تطبيق المعرفة على ثقافة الإبــداع	86
الجدول رقم29 : أثر بعد تطبيق المعرفة على ثقافة الإبــداع	87

قائمة الأشكال

الشكل رقم (01) :عمليات إدارة المعرفة	**35**
الشكل رقم (02) :يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	**40**
الشكل رقم (03) :نموذج كتل البناء لإدارة المعرفة	**65**
الشكل رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	**66**
الشكل رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	**66**
الشكل رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	**67**
الشكل رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	**68**

مقدمة عامة

تعتمد المجتمعات المعاصرة على المعرفة من أجل إبراز تقدمها وزيادة نجاحها ، فقد وجد في هذه المجتمعات ما يسمى بمجتمع المعرفة و الذي يتميز بإنتاج المعرفة التي تعد أهم عامل فيه، مع تفوق رأس المال و الجهد الذي يبذل في العمل و يستهدف وجود بيئات تعلم مناسبة و بناء المعرفة و تطبيق الذكاء الفردي و معالجة مشكلات التعلم المستقل أو الفردي و التشجيع على المشاركة الفعالة في عملية التعليم و التعلم مع الخبراء ، كما أن إدارة المعرفة في المنظمات تحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال زيادة الكفاءة و الفعالية و كذا تحسين عملية اتخاذ القرارات ، تحسين الأداء ، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع ، تحقيق ميزة تنافسية و سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

ويعتبر الإبداع 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 أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغيرات 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 التغيرات المستمرة.

الإشكالية

من خلال ما سبق تتمحور إشكالية بحثنا حول السؤال التالي:

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

للإجابة على هذه الاشكالية، تتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالي:

1. ما هي الأبعاد التي ينبغي أن تركز عليها الجامعة لترقية ثقافة الإبداع؟
2. ماهي مكونات إدارة المعرفة؟
3. هل هناك أثر لبعد تشخيص المعرفة على ثقافة الإبداع؟
4. هل هناك أثر لبعد توليد المعرفة على ثقافة الإبداع؟

الفرضيات:

هناك أربع فرضيات تجيب من خلالها على التساؤلات الفرعية المطروحة :

1. –حتى تتمكن الجامعة من مسايرة ومواكبة التغيرات التي تواجهها يجب عليها تنمية ثقافة الإبداع لدى مستخدميها وذلك من خلال الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على الغير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة والقدرة على التعليل والربط.
2. تشمل أساسيات إدارة المعرفة عدة مكونات رئيسية هي: تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي في حدود 1%.بين تشخيص المعرفة وثقافة الإبداع.
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على ثقافة الإبداع عند مستوى معنوي1%..

أهمية الدراسة :

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

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓ التعرف على واقع الابداع في المنظمات العامة وخاصة في جامعة المدية؛
- ✓ الإلمام بواقع إدارة المعرفة داخل المنظمات العامة؛
- ✓ الوقوف على إسهامات المعرفة في تنمية الإبداع لدى الأساتذة الجامعي؛
- ✓ بالإضافة إلى معرفة على العوامل الأخرى التي تساهم في ثقافة الإبداع؛
- ✓ معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع لدى أساتذة ومستخدمي جامعة المدية.

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار إسهامات إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الابداع التغير، راجع لعدة أسباب تكمن فيما يلي:

أ. في ظل كثرة المعلومات مع سرعة انتقالها وجب علينا الاستفادة من هذه المعلومات من خلال ادارة عمليات المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق)؛

ب. ربط المعرفة مع الابداع من اجل ايجاد طرق وحلول جديدة تكون مبدعة ومختلفة عن الآخرين؛

ج. ملائمة مع البحث مع تخصصنا إدارة أعمال؛

د. محاولة اعطاء دراسة جديدة تكون سبب في إظهار أهمية هذا البحث.

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 يحي فارس بالمدية؛

الجانب الزماني: انطلقت الدراسة الميدانية بدراسة حالة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية من 07 أفريل 2024 إلى غاية 23 ماي2024.

حيث خصصت هذه الفترة للدراسة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان على أساتذة وإداريين الجامعة عينة عشوائية من الكلية.

المنهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية هذا البحث، وإثبات صحة الفرضيات، اعتمادنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه النظرية، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال الاعتماد على توزيع الاستبيانات على مستخدمي كلية العوم الاقتصادية بجامعة يحي فارس وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من أجل معرفة ما مدى إسهامات إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع.

الدراسات السابقة:

قدمت عدة دراسات منها ما تناول التمكين الإداري وأخرى اهتمت بالإبداع الإداري ومنها ما جمعت بين المتغيرين، وفيما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

1-دراسة (بن رجم أسامة 2018-2019) دراسة بعنوان (دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والابتكارية في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مياه).

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

2-دراسة (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 المستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك – مديرية الصيانة- بسكرة ،حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك و قد توصلت الدراسة لنتائج أهمها : مساهمة توليد و استقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال استقطاب الأفراد ذوي الخبرات و المهارات العالية و دعم للأفكار و تطبيق المعارف الجديدة في العمل و الإشراف و البحث العلمي ، كذلك مساهمة نشر و تخزين المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال توزيع المعرفة على العاملين و تزويد العاملين بالبيانات و المعلومات للاستفادة منها و توفير مناخ ملائم لتبادل المعرفة ضمن المديرية .

3-دراسة (Aree،2015) بعنوان (the Role of Knowledge Management in Achieving Managérial Innovation).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة المعرفة و مستوى الإبداع الإداري لدى المعاملين في كلية الإدارة و الاقتصاد في العراق ، و كذلك معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد ،حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين و الإداريين في كلية الإدارة و الاقتصاد ، وقد تم اختيار عينة تتألف من 100 إداري ، و موظف يعملون في كلية الإدارة و الاقتصاد ، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري ، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري ، كما تبين أن 21.9 بالمئة من الإبداع الإداري يعود إلى إدارة المعرفة ، و قد تضمنت الدراسة عددا 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.

وما يمير دراستنا عن الدراسات السابقة يكمن أساسا متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الاختلاف في الدراسة الميدانية بحيث اعتمدت الدراسات السابقة على مؤسسات اقتصادية، بينما اعتمدنا على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

9-صعوبات الدراسة: من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي:

- 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:

تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على اشكالية بحثنا قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

الفصل الأول: خصص للسياق النظري لثقافة الإبداع، حيث تناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول الإبداع، والمبحث الثاني سيرورة العملية الإبداعية أما المبحث الثالث تطرقنا إلى الحاجة إلى ثقافة الإبداع وأساليب تنميتها.

الفصل الثاني: مدخل لإدارة المعرفة من خلال التطرق إلى مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة وكذلك أساسيات إدارة المعرفة وفي الأخير مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع.

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

الفصل الأول

السياق النظري لثقافة الإبداع

تمهيد

يتسم العصر الحالي بتغيرات بيئية متسارعة سواء على الصعيد السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي وحتى الثقافي، وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي والمعرفي الهائل وتراكم العلوم وتشابكها، الأمر الذي فرض على المنظمات الاستجابة تلك الظروف بإحداث تغييرات جذرية في أساليب إدارتها؛ خصوصا في ظل التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة، ففي هذه الحالة أصبح الإبداع المحرك الأساسي من أجل مواكبة التحديات الحاصلة في بيئة الأعمال.

لا يرتبط نجاح المنظمات في الأمد البعيد على مجرد وجود الأفراد العاملون بها، وإنما يرتبط بتطوير بيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية لدى الأفراد، وتنمية قدراتهم لمواجهة المواقف الصعبة والمشاكل المتلاحقة التي تحول دون تحقيق رسالة المنظمة.

وعليه، سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة، وذلك من أجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع

المبحث الثاني: سيرورة العملية الإبداعية

المبحث الثالث: الحاجة إلى ثقافة الإبداع وأساليب تنميتها

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع

حاز مفهوم الإبداع على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهميته بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد من جهة، وتعدّد الميادين التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى؛ مما أدى إلى اختلاف المنطلقات الفكرية لمفهوم الإبداع.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

شغل مفهوم الإبداع اهتمام العديد من الباحثين على مرّ العصور، وصار استخدامه شائعا من قبل المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الإبداع بسبب تعدّد جوانبه.

أولا-تعريف الإبداع

يُعدّ الإبداع من أهم الركائز التي تساهم في تحقيق النجاح، وفيما يلي عرض لبعض تعاريف المقدمة له.

1. التعريف اللغوي للإبداع

الإبداع في اللغة العربية مشتق من فعل "بدع"، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال، فالإبداع يشير إلى" إحداث شيء جديد على غير مثال سابق؛ لهذا فان الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته النهائية صفات الجديدة وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل"،[1] ومصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية **(Kere)** والتي تعني النّمو، وإلى الفعل **(Create)** في اللغة الانجليزية والذي يقابله في اللغة العربية فعل (أبدع) والذي يعني سبب المجيء.[2] كما أشار المصطلح الانجليزي **(Innovation)** إلى الإبداع الذي عرفه قاموس (Webster) بأنه: "إدخال شيء جديد، أو فكرة جديدة، أو طريقة جديدة".[3]

2. اصطلاحا: من أهم تعاريف الإبداع، نذكر الآتي:

---

[1] . محمد عوض، **الابتكار والإبداع الفكري**، مصر: دار البشير للثقافة والعلوم، 2000، ص14.

[2]. أبو النصر مدحت، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة**، مصر: مجموعة النيل العربية، 2002، ص73.

[3]. سندس رصيوي، **علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (48)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2016، ص 269.

- يعرف الإبداع بأنه: "إدارة كافة النشاطات الإنسانية والتقنية بما في ذلك خطوات ولادة فكرة جديدة وتطوير التقنيات، وما ينجم عن ذلك على إنتاج وتسويق المنتج الجديد أو تطويره".[1]
- يعرفه **(ريتشارد فرانش)** على أنه:" القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام، وهو عملية توليد الأفكار التي لتحقيق كل ما هو جديد والإيمان بإمكانية تحسين الوضع الراهن لكي نصبح أفضل وأسرع".[2]
- كما يُعرف بـ "جملة من الأفكار الجديدة تتصل بحل المشكلات، وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة".[3]

مما سبق، يمكن القول إن الإبداع هو مدخل إداري يعتمد على استنباط أساليب وأفكار جديدة لإيجاد حلول مميزة للمشكلات، أو إيجاد طرق جديدة لتنفيذ المهام بالاعتماد على القدرات الفكرية والعقلية.

ثانيا-علاقة الإبداع بمفاهيم أخرى

إن الإبداع عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، فهذا التعقيد واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط بينه وبين بعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار، الاختراع، والتجديد.... حيث نجد أن عامة الأفراد يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، وحتى بعض الباحثين حيث نجد على سبيل المثال أن **(محمد عبد الفتاح الصيرفي)** يرى أن : الإبداع=الابتكار=الخلق[4].

1-الفرق بين الإبداع والاختراع: يعرف الاختراع على أنه «إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج، أو خدمة جديدة"[5]. وعند الحديث عن الفرق بينهما، هناك من يرى بأن الإبداع هو القدرة على الاختراع، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك إبداع بدون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الإبداع والاختراع ومفادها أن الإبداع هو التطبيق الناجح للاختراع.[6]

---

[1]. Paul trott, **Innovation Management and New Product Development**, New York: Prentice Hall, 2005, P15.

[2]. ريتشارد فرانش، **الإبداع في إدارة الإعمال (business creativity)**، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2014، ص6.

[3]. طالب أصغر دوسة، **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي-بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات-**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (63)، العراق: جامعة المستنصرية، 2007، ص190.

[4]. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص12.

[5]. عبد الرزاق خليل، **دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، أيام 17-18 أفريل2006.

[6]. Lambain Jean Jaque, **Le Marketing Stratégique**, 2eme édition, Paris : Ediscience international, 1993, P20.

2-الفرق بين الإبداع والابتكار: يتضمن الابتكار" الإطار الجديد للمنظمة من الأفكار والمنتجات والسلوكيات مرتكزا على ثلاثة عناصر هي: التغيير، الإبداع والتحسينات في الأداء. حيث يتفق معظم الباحثين على أن الإبداع والابتكار مفهومان مترابطان ومتكاملان؛ فالابتكار يهتم بتوليد الأفكار وتطويرها، لذا فهو يتصل بحركة التطور العلمي، في حين يتصل الإبداع بتفعيل هذه الأفكار وإعطاءها بُعدا ماديا على هيئة منتجات، وبذلك فهو يرتبط وبشكل مباشر بالتطور التكنولوجي. [1]

والجدول التالي يوضح الفرق بينهما باعتماد على مجموعة من المعايير:

جدول رقم01: الفرق بين الابتكار والإبداع

معيار الفرق	التحضير	طريقة العمل	السيرورة	التأثير	التكوين	أنواع التفكير	دور المستشارين	النتائج
الابتكار	فردي	جماعي	غير مستمرة	غير مقاس -محتمل-	التعلم والتمهين على الطرق	الابتكارية	متباعدة	عمل تفكيري
الإبداع	جماعي	فردي	مستمرة	مقاس مؤكد	الوسائل الاستراتيجية	متقاربة	عمل تطبيقي	جديد في النظام

Source : LUC braboudere, **le management des idées,** 2eme édition, France, 2002, P100.

3-الفرق بين الإبداع والتغيير: يظهر التغيير خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، وهو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم. فالتغيير التنظيمي يقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها، كما أنه لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل على عكس الإبداع. [2]

[1]. مجيد حميد مجيد، **مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة-دراسة ميدانية-**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(113)، العراق: جامعة الموصل،2017، ص116.

[2]. زين الدين بروش، **إدارة الابتكار في المنظمات من منظور إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر الدولي حولي: حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، أيام: 8-9 مارس2005.

ثانيا: أنواع الإبداع

اختلف الباحثون حول أنواع الإبداع، حيث يأخذ الإبداع صورا مختلفة إلا أن أكثر المجالات انتشارا في هذا

الإطار كما يوضحها القريوتي على النحو التالي[1]:

1. ابتكار أفكار جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة صحيحة.
2. التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
3. استخدم فكرة جديدة في مجال جديد.
4. الاقتباس أو المحاكاة أو تقليد تجارب الآخرين.

كما حدد تايلور أربعة أنواع من الإبداع:

1. **الإبداع التعبيري: هي** الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
2. **الإبداع الفني:** ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.
3. **الإبداع المركب: و**هو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
4. **الاستحداث:** هو استخدام شيء موجود فعلا لكنه يطبق في مجال جديد أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين: الإبداع الفني، والإبداع الإداري، فالإبداع الإداري يضم البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل إلى جانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

[1] القيروتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات لمختلفة، الأردن،** عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع ,2000، ص 20.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته

إن النظرة للإبداع قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المنظمات في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، وحتى على مستوى الدول. فقد أصبح الإبداع معيارا يُحدّد على ضوئه درجة تقدم الدول ورقيها خصوصا في مع تقنية المعلومات وحدة المنافسة.

أولا-خصائص الإبداع:

انطلاقا من التعاريف السابقة والفروقات بين الإبداع وبعض المصطلحات القريبة منه، يصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص تساعد على التعرف على الإبداع وتميزه عن باقي المفاهيم. وفي هذا الإطار حدّد بعض الباحثين خصائصه في بعض النقاط الآتية:[1]

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة؛
- لابدّ من يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة أو المنظمة ككل)، حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه؛

ويمكن أيضا أن نلخص خصائص الفرد المبدع في الآتي:[2]

- القدرة على الإحساس بالمشكلات، وإدراكها والإحاطة بأبعادها، ومكوناتها، ومسبباتها مبكرا؛
- القدرة على تكوين كم كبير من الأفكار عن المشكلة المطروحة وبفترة زمنية قصيرة، بل ربما تكون آنية؛
- طرح الحلول أو معالجة أفكار ليس لها علاقة بما هو متعارف عليه من حلول، أو أفكار تقليدية جاهزة؛
- التمتع بالنظرة الثاقبة والقادرة على الإدراك المتميز للأشياء والتنبؤ المستقبلي الصحيح.

في الأخير، تناولت العديد من الدراسات خصائص المنظمات المبدعة التي تميزها عن غيرها بالآتي:[1]

---

[1]. خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، أيام 13 و14 ديسمبر 2011.

[2]. حامد كريم البدراوي وآخرون، **توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية-دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة-**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (7)، العدد (30)، العراق: جامعة الكوفة، 2014، ص9.

- تطوير قيم واعتقادات وأخلاقيات في العمل ويدركها الجميع ويتمسكون بها؛
- حفز العاملين على التجريب باستمرار وإعطاء الأولوية لتنمية قدراتهم الإبداعية؛
- الاتجاه الميداني في العمل نحو الممارسة والتجريب المستمرين حتى في حالات الفشل؛
- تشجيع روح العمل الفرقي، واعتماد تركيب تنظيمي يتيح الاتصال بالعاملين بطرق متعددة تدعم الإبداع؛

ثانيا-أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمة

في ظل التحديات المتنامية التي فرضتها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع. ويمكن أن نلخص أهمية الإبداع في أنه:[2]

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يساعد على بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
- يساعد على بناء وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى عملائها؛

يُعدّ الإبداع ركيزة أساسية لمواجهة تحديات القرن الـ21، وتمتاز به المنظمات الواعدة التي تقود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال تأثيرها في البيئة. ومن هنا يبدو واضحا بأن الإبداع هو أكثر عناصر قوة المنظمة القادرة على خلق ميزات تنافسية تحقق لها هيمنة وريادة في السوق؛ فضلا عن الحفاظ على قدراتها التنافسية من خلال ما يحققه الإبداع من نتائج أهمها:[3]

- ✓ النجاح المستمر في التنافس على المستوى العالمي.
- ✓ تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- ✓ نقل المنظمات إلى أوضاع جديدة باستمرار من خلال خلق ميزات تنافسية مستدامة.

---

[1]. علي فاضل فوزي، **نمط التركيب التنظيمي العضوي وأثره في الإبداع المنظمي – دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية**–، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(41)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2014، ص 363.

[2]. طارق قندوز، **الإبداع التسويقي لوثائق التأمين**، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2015، ص31.

[3]. سالم سليمان محمد يحيى الصابر وآخرون، **الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (72)، العراق: جامعة المستنصرية، 2008، ص47

في الأخير، هنالك اتفاق كبير بين الباحثين حول أهمية الإبداع لاتصاله بالقدرة التنافسية، الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية، فهو أسلوب رئيسي للتكيف مع التغيير باعتباره مطلبا إجباريا ومفتاح النجاح في البيئة التنافسية؛ إذ أن أفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع وفقا للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، والتي تمتلك القابلية لمساعدة أعضائها على استثمار مواهبهم الإبداعية بشكل كامل. [1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع ومصادره

أولا: العوامل المؤثرة في الإبداع

إن أفضل المنظمات هي تلك التي تكون لديها القدرة على الإبداع وأفضل الرؤساء في المنظمات هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على تفجير واستنهاض المواهب الإبداعية لرؤوسهم في دخل منظماتهم، وبناء على ذلك فإن العوامل المؤثرة في الإبداع تمثل:

1-**مجموعة العوامل الشخصية: تتمثل** الخصائص الشخصية للإنجاز الإبداعي بالنظرة إلى المصالح الأوسع، الانجذاب إلى التعقيد، الحدس، السماح بالغموض أو الرغبة فيه والاعتماد على الذات.

2-مجموعة العوامل التنظيمية: تتمثل هذه العوامل المؤثرة في الإبداع باستراتيجية الشركة، القيادة وأسلوب الإدارة الفريق، ثقافة الشركة والاتصالات.

3-**مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع :**تتحدد العوامل البيئة العامة في المجتمع المؤثرة في إبداع الأفراد و الشركات بالخصائص و النزاعات العامة و السائدة في المجتمع ,حيث نلاحظ أن هذه الخصائص يتم تأثيرها بالعلاقة مع الإبداع من خلال مسافة السلطة (هرمية طولية وقوية)و في أخرى تكون محدودة , ذكور –الإناث ,الجماعية–الفردية ,كما تتحدد العوامل البيئية العامة في المجتمع بقاعدة البحث و تطوير في المجتمع بقاعدة البحث و التطوير في المجتمع و التي تتأثر بمراكز البحث والتطوير والجامعات ,نظام براءة الاختراع و قنوات المشاركة في المعلومات و المعارف و البحوث[2].

---

[1]. أسماء طه نوري، **أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي–دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد–**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(18)، العدد (68)، العراق: جامعة بغداد، ص218.

[2] القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق الذكر، ص123

ثانيا: مصادر الإبداع

يشير الباحثون و المفكرون في مجال إدارة الأعمال إلى التنوع و اختلاف مصادر الإبداع و لكن معظمهم يؤكدون على أهمية العقل و التفكير في الإبداع و نشأته [1], و أن الإبداع يتكون من مصادر داخلية خارجية للمنظمة [2],فالمصادر الداخلية تتكون من الحوادث أو المشكلات غير المتوقعة و التناقضات واحتياجات العملية و التغيرات السوق و الصناعة أما المصادر الخارجية للمنظمة فتنتج من البيئة الفكرية و الاجتماعية للمنظمات و تتكون من التغيرات الديموغرافية و التغيرات الحاصلة في الإدراك و المعرفة الجديدة , و أوضح أنه كلما اشتدت المنافسة الدولية و تقلصت دورة حياة المنتج كلما تضاعف الضغط على ضرورة الإبداع , و أشار محمود العميان إلى أن مصادر الإبداع هي[3] :

1-النجاح الغير متوقع، والفشل الغير متوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.

2-عدم استخدام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما ينبغي أن يكون عليه الحال.

3-الإبداع الناجم عن الحاجة إلى التغيير (تغيير في بيئة قطاع العمل، تغيير في العوامل الديموغرافية والتغيير في الإدراك.

4-المعرفة الجديدة

ويبدو أن مصادر الإبداع في المنظمات تتكون من مصدرين:

أ- **المصدر الداخلي للإبداع: ويتكون** من الأفراد المبدعين في المنظمة والحوادث الغير متوقعة، والمشاكل التي تحدث في المنظمة والتي يجب إيجاد حلول لها.

ب-**المصدر الخارجي للإبداع:** يتكون من التغيرات في المعرفة الجديدة والتقنيات والإدراك وكذلك مراكز البحوث المتخصصة والاستفادة من الأفكار الإبداعية للمنظمات الأخرى وغيرها.

1 نجم نحم عبود، إدارة المعرفة –**المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع' عمان ,2005' ص98.

2. Drucker Peter: the Dixipline of innovation." Harrard business revrett vol, 76, NO.6.1998.P 96-105.

3 العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار النشر، عمان ,2005، ص 98 .

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للإبداع

تعددت نظريات الإبداع وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، حيث أغلب البحوث في مجال الإبداع احتلت مكانا في مجالات على النفس والتعليم، والقليل من هذه البحوث حددت تأثير دراسات الإبداع على الهياكل والمستويات التنظيمية. ومن أهم النظريات في ميدان الإبداع نذكر:

1-النظرية الترابطية للإبداع: ترعرعت هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية، وأبرز مؤيدي هذه النظرية وممثلها **(J.Maltzman)** و **(Mednick)** حيث رأيا أن للإبداع عناصر مترابطة في تراكيب جديدة ومتطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلا لمنفعة ما. وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدا الواحد عن الأخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا.[1]

2-**نظرية البحث والتفوق:** تنص هذه النظرية إلى أن القيم والمبادئ المشتركة التي تتسم بها المنظمات المتفوقة تتمثل في:[2]

- الرغبة والتحفيز للإنجاز، وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو المنتجات المقدمة من طرف المنظمة، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- استمرار المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات التي أثبتت فيها المنظمة على التميز.

إضافة إلى ذلك، يضيف باحثون آخرون نظريات أخرى سميت بأسماء أصحابها، نذكر أهمها فيما يأتي:[3]

---

[1] محمد جاسم محمد ولي العبيدي، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، الأردن: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص39.

[2] سليم بطرس جلدة وآخرون، **إدارة الإبداع والابتكار**، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص34.

[3]. **المرجع نفسه**، ص.ص38-39

1-نظرية (Wilson) سنة 1966: بيّن **(Wilson)** عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل، ومنها:

- التعقيد في المهام (البيروقراطية).
- زيادة عدد المهمات المختلفة تؤدي إلى زيادة المهمات غير الروتينية، مما يسهل على إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات.
- أغلب الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

2-نظرية (Hageو Aiken: 1970): تُعدّ هذه النظرية من أكثر النظريات شمولية؛ إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة. وحددت هذه النظرية مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهذا ما جاء به (**Marche**و Simon)؛
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- مرحلة الروتين: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع، فهي مختلفة وبالغة التعقيد منها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية الرسمية، الكفاءة والرضا عن العمل.

3-نظرية (Altman وآخرون: 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين، هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، وكلتا المرحلتين لهما مراحل جزئية. ويعتبر الإبداع عند هؤلاء الباحثين على أنه فكرة أو ممارسة جديدة، وهو عملية جماعية وليست فردية.

المبحث الثاني: سيرورة العملية الإبداعية

عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس موضوع التفكير الإبداعي بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها. وقد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الإبداع، ومن خلال هذا المبحث سنستعرض مستويات الإبداع وكذا وجهة نظر بعض المدارس النفسية في مضامينه، والوصول في الأخير إلى مراحل العملية الإبداعية.

المطلب الأول: مستويات الإبداع وشروطه

قدم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدة مستويات وتصنيفات للإبداع، ويرجع هذا التعدّد إلى اختلاف الخلفيات الفكرية والأكاديمية لهؤلاء الباحثين.

أولا: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع حيث أنها تعزز بعضها البعض، وتتمثل هذه المستويات في:

1-الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه أحد الأفراد الذي يمتلك قدرات وسمات إبداعية التي تميزه عن باقي الأفراد، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي: [1]

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- **الذكاء:** يتمتع بالقدرات كالقدرة على التخلي والتكيف مع المواقف.
- **الشخصية:** روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة.
- **العادات الاجتماعية:** المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل للتفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين

2-الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم، والعمل على تطبيق الأفكار للمساهمة في التغيير نحو الأفضل[2]. ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:[1]

---

[1] صبرينة ترغيني، **دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة-دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية-**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، الجزائر: جامعة عبد الحق بن حمودة-جيجل-، ديسمبر 2017، ص71.

[2] محمد الصريفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006، ص261.

- **الرؤية:** يزداد احتمال الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ويعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** هذا الالتزام يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتحديث إجراءات العمل.
- **دعم ومؤازرة الإبداع:** قد يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

3-الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع في المنظمات المعاصرة بات امرأ ضروريا وملحا ولا غنى عنه، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال تفاعل الإبداع الفردي والجماعي داخل المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية الآتية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
- ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لإيجاد الحلول للمشكلات.
- ضرورة احتضان الأفكار الإبداعية وتعزيزها.

ثانيا -شروط الإبداع:

إن تحقيق لإبداع مرهون بتوفير شروط وأجواء معينة قد لا تكون هي نفسها في كل من القطاعين العام والخاص، وأهم الشروط نجد ما يلي:

1-**الظروف والمحيط:** بالنسبة للأعمال العادية يمكن إتمامها حتى ولو كانت الظروف قاسية وتحت إدارة مشددة، إلا أنه لابد من توفير عاملين أساسيين هما: الحد الأدنى من الوسائل والحد الأدنى من الاعتبار والتقدير للمستخدمين.

2-الإعلام والتسيير الفعال: يعتبر الإعلام وأسلوب الاتصال وسهولة انتقال المعلومات محدد رئيسي لنجاح الإبداع في المؤسسات، وهناك عدة مصادر يمكن أن توفر المعلومة المفيدة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للمبدعين فيها.

2.خديجة خنطيط، **دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-،2016-2017، ص87.

أولا: الآلات المتخصصة: إذ تحتوي على مساهمات ومستجدات في الميدان النظري والميدان التطبيقي، ضمن مجال أو مجالات المعالجة التي تتبناها.

ثانيا: براءات الاختراع: فالبراءات المودعة في المؤسسات المتخصصة كمعهد التوحيد والملكية الصناعية في الجزائر، تحتوي في حد ذاتها على معلومات مفصلة عن موضوع الاختراع والإبداع، سواء كان الموضوع منتوجا أو أسلوبا للإنتاج، والاطلاع عليه له أهمية عظمى بالنسبة للمؤسسة[1].

ثالثا: اللقاءات والندوات العلمية: منها الوطنية والدولية، وتقام عادة بصورة منتظمة كل سنة إحدى مزايا مثل هذه الملتقيات تتمثل في إمكانية المناقشة المباشرة ومهمة احتمال إثراء الأفكار وتبادلها بأسرع وقت.

3-الادرة الفعالة: ترتكز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد وأسس معينة يمكن حصرها فيما يلي:

توظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومواهبهم.

-استدراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.

-إدارتهم والإشراف عليهم بطريقة مرنة دون أن تخله من الجدية اللازمة.

4-**الحوافز بمختلف أنواعها:** تلعب الحوافز بمختلف أنواعها دورا مهما وشرطا لرفع قدرت الإبداع وتتمثل الحوافز في كل التشجيعات المادية وغيرها والمضبوطة وفق معايير معينة، ويمكن أن تمنح هذه الحوافز إما بصفة مضمونة ومسبقا أو بصفة موالية زمنيا للاختراعات والإبداعات.

المطلب الثاني: العناصر المكونة للإبداع

من خلال تحليل الأدبيات التي تناولت الإبداع، يلاحظ أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول عناصر الإبداع، يمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:

أولا-الطلاقة

يقصد بالطلاقة إنتاج أكبر قدر من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة[2]؛ فالطلاقة تمثل وفرة الأفكار، والتي ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن من المهم ألا يرفض المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليم مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ بفحصها وتقييمها وتصنيفها.[1]

1 مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة -**كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير** -جامعة الجزائر -العدد 08-2003.

[2]. علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد**، مجلة البحوث التربوية النفسية، العدد (56)، العراق: جامعة بغداد،2018، ص 152.

ثانيا-الأصالة

يقصد بالأصالة القدرة على التفكير بطريقة جديدة، أو التعبير الفريد والقدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة أو الواضحة، فالفرد المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، بل يكتشف الأفكار الأصيلة ولديه الرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف[2].

ثالثا-المرونة

تمثل المرونة الجانب النوعي من الإبداع، والتي تعني: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر[3]؛ بمعنى قدرة الفرد المبدع على النظر إلى الأشياء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية. فالفرد المبدع لا يحاول حبس نفسه أو نهج معين، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف الجديدة، واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم باللانمطية.[4]

رابعا-الحساسية للمشكلات

تتمثل في القدرة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة؛ حيث يمتلك الفرد المبدع قدرات توقع مشكلات العمل قبل حدوثها، ورؤية دقيقة لمعالجة مشكلات العمل[5]، كونه يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لم يلاحظه الآخرون؛ بمعنى هناك طريقة أفضل لا بدّ من البحث عنها[6]، لذلك لا بدّ من

---

[1]. ارادن حاتم خضير، هبة بسام تيسير، **دور استراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تحليلية في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية**، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد (120)، السنة (42)، العراق: جامعة بغداد، 2019، ص 57.

[2]. دنيا طارق أحمد، **أثر تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري الفندقي-دراسة استطلاعية لعينة من العاملين الإداريين في فندق رويال توليب الرشيد/ بغداد**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(113)، السنة (40)، العراق: جامعة المستنصرة، 2017، ص 375.

[3]. محمد مقداد سالم، نيكار خالد نجم الدين، **مرجع سابق الذكر**.

[4]. عامر فدعوس عذيب، **الإدارة بالرؤية المشتركة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي-بحث استطلاعي لعينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية-**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد(25)، العدد (114)، العراق: جامعة بغداد، 2019، ص 161.

[5]. حسون محمد علي حداد، **أثر عناصر الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصال/ العراق**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(50)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2017، ص101.

[6]. خير الله جمال أنيس، **مرجع سابق الذكر**، ص 205.

وجود نوع من الترابط بين قدرة الفرد المبدع للحساسية للمشكلات وبين قدرته على تحمل التوتر، والقلق الذي ينجم

خامسا-المجازفة (المخاطرة)

المجازفة هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي الوقت نفسه الذي يكون قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك[1].

سادسا-القدرة على التحليل

هنالك حقيقة وهي من المسلمات تنص على (أنه لا يوجد عمل لا يصاحبه المشاكل)، ولكن بطبيعة الحال تختلف وتتباين هذه المشكلات فيما بينها، وتختلف أساليب إيجاد الحلول لها، وكذلك تتفاوت إمكانيات القائمون على حلها بحسب سلوكياتهم وشخصياتهم وأنماط تفكيرهم في حل هذه المشكلات والتعامل معه.[2]

المطلب الثالث: مراحل عملية الإبداع

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

1-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 نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة. ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة

---

[1]. قدور بن نافلة، محمد فلاق، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين -دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)-**، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر: جامعة سعد دحلب-البليدة-، أيام 18-19 ماي 2011.

[2]. نوفل عبد الرضا علوان، **العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية -دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد-**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (3)، العراق: جامعة الكوفة،2017، ص 1019.

[3]. مسعود صديقي، مرزوقي، **التفكير الإبداعي للإدارة والتغيير في المنظمة**، الملتقى الدولي حول استراتيجيات التنظيم والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، أيام 18-19 أفريل 2012.

يُصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحيانا يُنظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف، عندها يجب أن نحدد الانحراف وحجمه، مكانه والتوقيت الذي يظهر فيه، وهذه المرحلة تعتبر نصف الحل.

2-جمع البيانات: يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة مهما كانت درجة ارتباطها(أولية-ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية كانت أو كمية.

3-تحليل البيانات: بعد 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.

4-اختيار البدائل: بعد تحديد المشكل تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، والشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحنى متناقص، وذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقعية وغير المناسبة وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، كلما كانت البدائل

كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر.

5-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.

6-تطبيق البديل المختار: يتم وضع خطة عمل لتطبيق 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 المحدد، لتجنب تغير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يُفقد فعالية البديل.

7-التقويم: هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تساير عملية التنفيذ، ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقويم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحقا في المراحل التي سبقت.

المبحث الثالث: الحاجة إلى ثقافة الإبداع وأساليب تنميتها

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

المطلب الأول: الثقافة الإبداعية ودوافع الإبداع

أولا: الثقافة الإبداعية:

سبق و أن أشرنا أن الإبداع هو من الاتجاهات الحديثة في ثقافة المؤسسة , إذ لم يعد الإبداع في المؤسسات من قبل الترف أو إسراف في المال في غير فائدة , بل ظروف المنافسة الشرسة و تحديات البقاء في هذا العالم المضطرب تنافسيا أجبر المؤسسة على الاهتمام بالارتقاء بأدائها و تثمين قدراتها المادية و المعنوية و تحقيق المزايا التنافسية المستدامة , و نرى أنه من أجل تحقيق ذلك على المؤسسة تكييف ثقفته حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات السوق الجديد و المتغيرة , و يكون ذلك بتبني ثقافة إبداعية تجعل من الإبداع في المؤسسة سلوكا و معتقدا لدى العاملين , و نظرا لأهمية الإبداع في المؤسسة يرى مايكل بلومبرنج (Michael Bloomberg) أن الأمر الذي سيؤدي إلى القضاء عليه في عالم الاقتصاد الجديد , ليس هو الشخص الذي يقوم بعمل أفضل ما تقوم به , بل أنه الشخص الذي يقوم بعمل مختلف[1] , أي إيجاد أو ابتكار سلع أو خدمات أو أفكار , أو غيرها بطريقة مختلفة عما تقوم به و ما تقدمه لعملائك .

أولا: تعريف الثقافة الإبداعية

تعرف الثقافة الإبداعية بأنها:"تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المؤسسة التجديدية والتطورية، وذلك من خلال إحداث التغيرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات، بالاعتماد على التغييرات التي تم إحداثها في طريقة التفكير العاملين[2] ".

بمعنى أن الثقافة الإبداعية هي ثقافة المؤسسة التي تحتوي على قيم، معتقدات ممارسات، سلوكيات ...دافعة وداعمة ومتجهة نحو التجديد والتطوير، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إحداث تغيرات في نمط تفكير العاملين من خلال استبدال عناصر الثقافة المؤسسة التقليدية لأخرى تنشد التطوير والإبداع.

ثانيا: خصائص الثقافة الإبداعية

[1]. Michel Bloombrg: Wimmimg at the intersection of fear and opotunity ,business week , 11 January 1999 .P 50

2.ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، **الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميزة في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، أيام 1/4/ 11 ص 101.

يرى بيتوز وأن هناك مجموعة من القيم والمعتقدات التي تميز ثقافة المؤسسة المبدعة نذكرها في الآتي:

-الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد أي ضرورة احترام إنسانية العامل وتقديره وإشعاره بأهميته في تحقيق نجاح المؤسسة، وأنه مصدر الأفكار الإبداعية.

-الاعتقاد بأهمية الجودة والخدمة أي تقديم منتجات ذات جودة عالية وتحسين الجودة باستمرار وخدمة العملاء بالطريقة التي تحقق رضاهم.

-الاعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين وليس الإبداع حكرا على المسؤولين أو أعضاء الإدارة العليا، بل يجب أن يكون الإبداع ثقافة شاسعة في جميع مستويات التنظيمية.

دوافع الإبداع:

لماذا تلجأ المؤسسات إلى تحقيق الإبداع وتتحمل مخاطر مرافقة لذلك؟ إن هذا التساؤل يدفعنا للبحث في دوافع وأسباب الكامنة وراء عملية الإبداع في المؤسسة، ولكن سرعان ما يكتشف أن هذه الأسباب تكاد تكون مشتركة في جميع المؤسسات سواء ذات إنتاج سلعي أو خدمي [1] **وهي:**

1-المنافسة الحادة في السوق: إن البيئة التي تعمل فيه المؤسسات على اختلاف أشكالها هي البيئة الديناميكية والمتحركة، ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات واللجوء إلى الإبداع وتحمل خاطره من أجل المحافظة على الحصة السوقية.

2-الثورة العملية التكنولوجية: مشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات والتصميم وتحسين الجودة، لقد أصبحت الفترة المنصرفة 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 للتكاليف، نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، ومن ثم إمكانية البيع أسعارها منافسة.

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

1.بهارالجيلالي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإبتكار، جامعة 8 ماي 1945، بقالمة، الجزائر، ص 135

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.

6-تكنولوجيا المعلومات: إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل السلع والخدمات كتلك التي تقدمها الأنترنت، أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات

المطلب الثالث: أساليب تنمية تفكير الإبداعي

هنالك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لتنمية وتوليد الأفكار الإبداعية، أهمها:

1. أسلوب العصف الذهني: يسمى كذلك بطريقة التفكير الجانبي، الذي يهدف إلى تشجيع الأصالة، والمرونة، والطلاقة في التفكير؛ فهو وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير، حيث يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين بها في مختلف المستويات الإدارية في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة. [1]

وهناك ثلاث مراحل يمرّ بها هذا الأسلوب لحل المشكلات التي تواجه المنظمات، وهي:[2]

- **المرحلة الأولى**: يجرى فيها:
  - ✓ وصف المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأساسية التي تتكون منها.
  - ✓ تصنيف المشكلة لغرض عرضها في جلسة العصف الذهني.
- **المرحلة الثانية:** فيها يجرى عرض الأفكار التي تتضمنها المشكلة بشكل منظم ومرتب، بغية الوصول إلى تصور للحلول.
- **المرحلة الثالثة:** بعد عرض الأفكار يتم تقويمها واختيار أفضل الحلول بعد اختبارها علميا.

2. أسلوب العصف الكتابي: تبدأ إجراءات هذا الأسلوب بعد إعلام الأفراد المشاركين بالموضوع قبل الاجتماع بأسبوعين، حيث يتم تقسيمهم إلى مجموعات لا تزيد عن ستة أفراد يجلسون على طاولة، ويُعطى لكل فرد ورقة مكتوب عليها الموضوع أو المشكلة التي سيتم التفكير فيها، وبعدها يتبادل

---

[1]. صالح محرز، **فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة المدية،2018/2017، ص.ص80.

[2]. أيمن عبد العزيز كاظم، مصدق خنجر كريدي، **أثر استراتيجية العصف الذهني في تحصيل طالب الصف الثاني المتوسط لمادة الأداء التعبيري**، مجلة الفتح، العدد (80)، العراق: جامعة ديالي، 2019، ص 286.

المشتركون الأوراق ويكتبون أفكارهم، وفي الأخير يتم جمع الأوراق وتلغى الأفكار المكررة، ثم تقيم الأفكار المكتوبة على الورقة وتستخرج منها الأفكار الإبداعية.[1]

3. أسلوب حلقات الجودة: تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرائق التي يتم خلالها تطوير الجودة بمشاركة الأفراد العاملون، مما يؤثر ايجابيا على تطوير مهاراتهم وإبداعاتهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته. ففي هذا الأسلوب يتطوع مجموعة من الأفراد العاملين من نفس الإدارة أو القسم للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول المناسبة لها مع وضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. [2]

4. إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك النهائي، وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه، [3] فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية البشرية بكفاءة وفعالية.[4]

5. التدريب على توليد الأفكار: تقوم مجموعة من الخطوات والإجراءات لمواجهة أو حل المشكلات ذات طابع علمي أو عملي، كتصميم جهاز جديد، أو تطوير أسلوب معين في الإدارة، أو إيجاد أسواق جديدة...الخ[5].

6.القبعات الست لتحسين التفكير الإبداعي: تعدّ من بين أهم الوسائل التي تشدّد على نمط التفكير عند الفرد وأسلوب تعامله مع مجريات الأحداث داخل بيئة العمل، وهي كالآتي:[6]

- **القبعة البيضاء:** موضوعية، حيادية، وتركز فقط على الحقائق الموضوعية والأرقام.

---

[1]. صالح محرز، **مرجع سابق الذكر**، ص 80.

[2] .Daniel I. Parjogo, Amiriks S.Sohal, **TQM AND Innovation**, Australia: Monash University, 2000, P 4.

[3]. نجم العزاوي، **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (33)، 2012، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012، ص55.

[4]. لحبيب بلية، **إدارة الجودة الشاملة – المفهوم، الأساسيات–شروط التطبيق**، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص 21.

[5]. فدوى شوقي مفلح، **إدارة الذات نحو النجاح والإبداع**، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع، 2017، ص128.

[6]. رياض عبد اللطيف الأزايدة، **برنامج قبعات التفكير الست**، الأردن: مركز ديبونو لتعليم التفكير، 2017، ص 39.

- **القبعة الحمراء:** تمثل وجهة النظر العاطفية (الحدس، المشاعر، والعواطف).
- **القبعة السوداء:** تركز على النواحي السلبية، وعلى نقاط الضعف والفشل، ووضع أسباب فشل الفكرة.
- **القبعة الصفراء:** تمثل رمز للتفاؤل والأمل والتغيير الإيجابي، والآراء البناءة؛ فهي تمثل شروق الشمس.
- **القبعة الخضراء:** هي رمز للابتكار والإبداع والأفكار الجديدة.
- **القبعة الزرقاء:** تلعب دور التحكم المنظم لعملية التفكير واستخدام القبعات الأخرى.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع في المنظمة

يمثل الإبداع أحد أشكال التغيير للأفضل بالنسبة للمنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، يضاف إلى ذلك ما يحققه من نتائج على المستوى الفردي وحتى المنظمي، إلا أن هناك العديد من المعوقات تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح. ومن بين هذه المعوقات نذكر:[1]

1-الالتزام الحرفي بالقوانين، التعليمات، الإجراءات والخوف من الفشل: نجد في بعض المنظمات أن الرقابة تقتصر على مراقبة التنفيذ بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها.

2-عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: عدم توافر الثقة عند بعض المديرين تجعلهم يتبعون الأسلوب المركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون فرصة المشاركة للعاملين.

3-عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: إذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا، ولا يشجع على إبراز القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين.

فيما يرى بعض الباحثين أن أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في بيئة العمل، تتمثل في:[2]

1-المناخ الإداري السيئ: مثل التركيز على المظاهر، إعطاء المكافآت لغير مستحقيها، عدم وجود الدعم المادي والمعنوي للعاملين سوء عملية التواصل والحوار بين العاملين، الاهتمام بالمراكز والمناصب.

---

[1] . محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال-**، ط05، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص.ص221-222.

[2]. نهلة عبد القادر هاشم، **إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية**، مصر: مجلة مستقبل التربية العربية، 2005، ص.ص21-22.

2-صعوبة التطبيق الإداري: مثل فقدان حرية التصرف، أو عدم وجود اختيارات في اتخاذ القرارات وكيفية تطبيقها، ويرتبط هذا المعوق بالدرجة الأولى بالفرد للتعبير عن شخصيته سواء كان ذلك من خلال أفكاره أو مشاعره، حيث أن هنالك قيودا وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الفرد.

3-اللامبالاة الإدارية: مثل: ندرة الدعم المعنوي، فقدان الحماس والاهتمام، عدم الإيمان والثقة بالنجاح.

4-الإدارة السيئة: مثل: التخطيط السيئ، وضع أهداف صعبة التحقيق، فقدان مهارات الاتصال بين العاملين، وكذلك اعتماد أسلوب الإدارة بالأوامر المباشر.

5-التقويم والضغط النفسي: مثل إجراءات التقويم غير المناسبة، أو الإصرار على تقويم التغذية المرتدة دوما، والضغط على العاملين للإنتاج بدون تحديد الناتج المتوقع.

6-**هيمنة القادة والإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات:** الأمر الذي يؤدي إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحوّله إلى حالة تعوق القدرات الإبداعية

خلاصة الفصل

يعتبر الإبداع أحد المداخل الفكرية التي تسمح للمنظمات تحقيق النجاح والتغيير الإيجابي على مستوى أنشطة المنظمة؛ حيث أن الإبداع يعتبر صمام الأمان لتحقيق الاستمرارية في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة، فضلا عن مساهمته الفاعلة في تنمية القدرات العقلية والفكرية للأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم لإحداث تغييرات بما يتفق مع سير الأنظمة الجديدة، لذا وجب على المنظمات الاهتمام بتنمية وتعزيز السلوك الإبداعي على العاملين.

وفي نهاية الفصل خلصنا إلى:

- الإبداع مجموعة من الممارسات التي تفضي إلى إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو طرق وأساليب عمل مفيدة.

للإبداع مجموعة متكاملة من العناصر والتي تعتبر المرتكز الأساسي له، وهي: الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات المجازفة، والقدرة على التحليل. وعلى ضوء ما تم تقديمه ففي الفصل تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات فهي تولي أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة لمشاكل والعوائق التي تواجهها بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها، ولا ريب في أن ما توصلت إليه هذه المؤسسة من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتم بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارهم 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، إلى 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 الحداث. كما استثمر في المعلومة، إلى 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 اهتماما 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.

لذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نتطرق فيها إلى ما يلي:

- ✓ **المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة
- ✓ **المبحث الثاني:** أساسيات إدارة المعرفة.
- ✓ **المبحث الثالث:** مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع

المبحث الأول :مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

المطلب الأول :تعريف المعرفة

1. المعرفة لغة

" اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتُطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم ".[1]كذلك فقد تم تعريفها على أنها "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما". [2]

2. المعرفة إصطلاحا

عرفت المعرفة بأنها "عبارة عن معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي أكثر قيمة وفائدة، وبها يتم اتخاذ القرار". [3]

وعرفت كذلك بأنها " الحصيلة النهائية لإستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة". [4]

ومما تجدر له الإشارة أن المعرفة تنبع أساسا من المفاهيم الآتية: [5]

أ. البيانات : وهي مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات، فهي المادة الأولية والمعطيات التي تستخلص منها المعلومات.

ب .ا لمعلومات :تعتبر المعلومات المنتج الذي يتم الحصول عليه من خلال تحليل وتصنيف البيانات وربطها مع بعضها البعض .وتعرف المعلومات أيضا على أنها بيانات تم ربطها ودمجها مع بيانات أخرى بأساليب مختلفة لتعطي معنى معين يستخدم لأغراض محددة.

---

[1]. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 ، ص07.

[2]. ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2008، ص53،54

[3]. أحمد الخطيب، خالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2009، ص06

[4]. خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2010، ص61،60

[5]. ثابت عبد الرحمان إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة،2005، ص68

المطلب الثاني :مفهوم، نشأة وتطور إدارة المعرفة

أولا، تعريف إدارة المعرفة :

نستطيع القول إنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، ذلك لاختلاف الآراء وتطور بيئة الأعمال، ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة (knowledge management) بأنها:

"تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".[1]

وقد عرفت أيضا على أنها :"عملية تراكم وابتكار المعرفة بكفاءة .وإدارة قاعدة المؤسسة لتخزينها، والاستفادة من مشاركتها بغرض تطبيقها بفعالية".[2]

وقد عرفها 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 المشتركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة ".

كما تم تعريف إدارة المعرفة 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".[3]

وبالنظر إلى الأنشطة التي تحتويها إدارة المعرفة فقد عرفت على أنها :» المصطلح العام لمتغيرات متعددة، يعتمد بعضها على البعض، وتتضمن خلق، وتقييم، وتخطيط، ونقل، وتخزين، وتوزيع، وتقاسم المعرفة".[4]

من خلال التعريفات السابقة يتم استنتاج أن :إدارة المعرفة تمثل عملية استثمار المعارف المتراكمة لخلق القدرة الابتكارية داخل المنظمة.

---

[1] .عبد الستار العلي، وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2006، ص2

[2]. منية خليفة، **أسس تنمية رأس آمال الفكري في المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الخامس حول "**رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر ،14، 13 ديسمبر 2011، ص16.

[3]. نعيم إبراهيم الظاهر ، **إدارة المعرفة**، جدار للكتاب العالمي، الأردن،2009، ص78 .

[4]. مجموعة خبراء، **أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2014، ص114،115

ثانيا، نشأة وتطور إدارة المعرفة :

منذ القدم تم الاعتراف بالمعرفة على أنها أحد الموجودات "الأصول" الهامة في المنظمات . ومنذ سنوات الستينيات من الألفية الماضية تحدث **بيتر داركر** عن مصطلح **إدارة المعرفة**، وتلاه في ذلك **كارل** في سنوات السبعينات .لكن مصطلح " إدارة المعرفة " كان قد جذب الاهتمام الإداري بشكل واسع سنة 1955 حين أصدر **تاكيشي** و **نوناكا** كتابهما الذي لقي شهرة واسعة ويحمل عنوان " المعرفة وخلق الأعمال" وكذلك حين عقد **آرثر** مؤتمرات تحت عنوان" المعرفة من أجل الميزة التنافسية ".وفي مطلع سنوات التسعينات من القرن الماضي أيضا كانت هناك مجموعة من الأكاديميين والمستشارين تتحدث عن إدارة المعرفة على أنها" الممارسة الجديدة في الأعمال " وحين ألقى **توم ستيوارت** الضوء على أهمية قوة العقل .وبشكل عام، فإنه يمكن تتبع نشأة وتطور إدارة المعرفة عبر المراحل المتداخلة التالية: [1]

المرحلة الأولى :اليقظة والنشوء (1995 _1998)

بدأت تتحدد معالم إدارة المعرفة في هذه المرحلة، إذ أخذت تعقد حولها المؤتمرات، وشهدت نهاية هذه المرحلة صدور موجة من الكتب الجديدة التي تتحدث عن إدارة المعرفة، وعلى أرض الواقع كانت هناك أعداد محدودة من المنظمات قد وضعت برامج رسمية لتنفيذها في إحدى دوائرها، وقد ساد هذا الأمر في المنظمات الصناعية، التي تعتمد بشكل واسع على المعرفة، مثل شركات النفط، والتكنولوجيا المتقدمة.

المرحلة الثانية :النمو والتقسيم والدمج (1999 _2000)

في هذه المرحلة أخذت إدارة المعرفة بالانتشار المتزايد عبر الوحدات الوظيفية، فقد كان يتم دمج إدارة المعرفة مع كل شيء :إدارة المعرفة والمخاطر، إدارة المعرفة والتسويق، إدارة المعرفة والإبداع...الخ .وقد تم الاعتراف بها في هذه المرحلة على أنها أحد الفروع الأكاديمية، مما حفز جعلها مساقا دراسيا على مستوى درجة الماجيستير، ومع ذلك فإن إدارة المعرفة كانت موضع خلاف بين كونها مبادرة هامة على مستوى عال وبين أنها مجرد مشروع.

المرحلة الثالثة :إعادة التقييم وإعادة التحديد (2001 _2005)

في هذه المرحلة شرعت العديد من المنظمات بالعمل على تنفيذ برامج لإدارة المعرفة للمرة الأولى بشكل رسمي، وشهدت هذه المرحلة تساؤلات متزايدة حول جوهر إدارة المعرفة، وبرغم ذلك

[1]. هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات**، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان،2014، ص 62-66

فقد عملت إدارة المعرفة على أن تؤسس لمبادرات أخرى مثل :الإبداع والابتكار، وإدارة علاقات الزبائن، وبشكل عام فإن العديد من المنظمات التي كانت تقدم حلولا لإدارة المعرفة قد أعادت تسمية منتجاتها بأسماء أخرى مثل إدارة المحتوى، أو بوابة المعرفة، أو مشروع حلول المعلومات.

المرحلة الرابعة :البحث عن هوية جديدة (من 2006 إلى يومنا هذا)

مع التطور والنضج الحاصلين في مجال تكنولوجيا إدارة المحتوى، عملت تكنولوجيا المعلومات على أن تصبح حلول إدارة المعرفة أكثر شيوعا. وفي هذه المرحلة أصبح هناك اهتمام متجدد بالجانب الإنساني لإدارة المعرفة، وذلك بمساعدة تكنولوجيا التواصل الاجتماعي .

المطلب الثالث :أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

أولا. أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، لأنها تبنى على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات إختراع ومعلومات خاصة بالزبائن وغيرهم .وبما أن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أداة الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، ومن أجل إبراز أهمية المعرفة نجملها في النقاط التالية:

- ☑ **تحسين عملية اتخاذ القرارات :**إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- ☑ **تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل :**إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
- ☑ **يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة:** فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
- ☑ **يصبح الموظفون أكثر وعيا فيما يتعلق بعمليات التشغيل:** ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءات□ا، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.

- ☑ **يصبح الموظفين أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل :**وبالتالي فإن ـم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب والدو ران الوظيفي.
- ☑ **يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل :**إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتمم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
- ☑ **العمل على تحسين الإبداع داخل المؤسسة:** والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذ بالازدياد والإبداع ولا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد

ثانيا .أهداف إدارة المعرفة :

إن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يهدف إلى جملة من النقاط تبرز أهمها في الآتي:[1]

- ➢ تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير الضرورية والحد من الروتين؛
- ➢ الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- ➢ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الضغط النفسي؛
- ➢ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- ➢ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري، لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- ➢ تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- ➢ تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة؛
- ➢ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع، وتوثيق، الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

[1]. جمال يوسف بدير ، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن،2010 ، ص . 49- 50

المطلب الرابع :عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في المجال على عدد عمليات إدارة المعرفة، ولا على ترتيبها .وبناءا عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات، وتأسيسا على هذا سيتم التركيز على أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة عند الباحثين وهي:) تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ومن ثم تطويرها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها).

1. تشخيص المعرفة

تهدف عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها والتي تمتلكها المنظمة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية، وتعتبر هذه العملية من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى. [1]

2. إكتساب المعرفة

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية إكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر إكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات وحضور المؤتمرات، الإتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم، أو من بيانات أساسية كالبيانات الاقتصادية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الإندماج والإستحواذ واستقطاب العاملين الجدد. [2]

3. توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في مساحات مختلفة، مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات

[1]. حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص27-26

[2]. عبد الستار العلي، وآخرون، **مرجع سابق**، ص41

ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها .وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة مصدر للإبتكار، والإبتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة. [1]

4. تخزين المعرفة

وتعني تخزين المعرفة التي تمتلكها المنظمة والاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة حيث أن هذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة وذلك من خلال التخزين والتوثيق بكافة الطرق، وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها حيث أصبحت المنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها للكثير من المعارف التي يحملها الأفراد والذين يتركون العمل في المنظمة لسبب أو لآخر.

5. تطوير المعرفة وتوزيعها

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة مهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص :البرامج التدريبية المستمرة، والتركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين فرق العمل التي تؤدي إلى ابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة .أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيعها بشكل كفء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة، فإنه مازال من الصعب توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي.[2]

6. تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيقها، وهذا التطبيق يعتبر أبرز عمليات إدارة المعرفة .وتشير هذه العملية إلى استعمال المعرفة والاستفادة منها .فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، فالمنظمة الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها

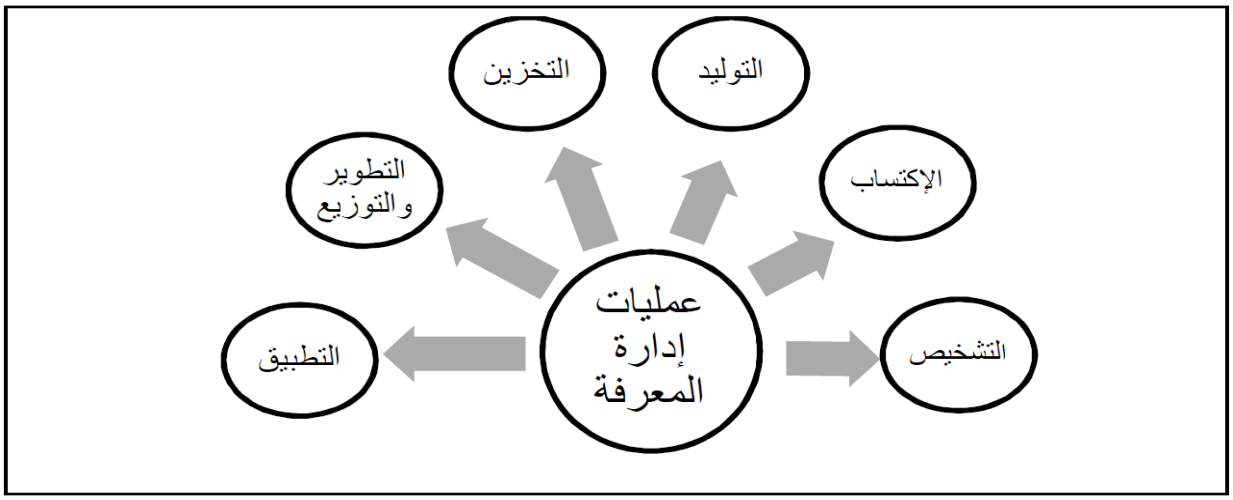
[1]. عبد الستار العلي، وآخرون، **المرجع السابق**، ص4.

[2].عبد الستار العلي، وآخرون، **مرجع نفسه**، ص45- 44

والذي يقع على عاتقه واجب الحث على التطبيق " (Knowledge Manager) أن تعين" مدير معرفة الجيد، والذي يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها. [1]

وبإختصار يمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) :عمليات إدارة المعرفة



المصدر: ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميزة في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، أيام 1/4/ 11 ، ، ص 8.

[1]. ميسوم بوشنافة، أهمية التمكين الاداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات –دراسة ميدانية بجامعة المدية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2021/2020، ص

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

المطلب الأول :مراحل تطبيق إدارة المعرفة

1-مرحلة المبادرة:

* بناء البنية التحتية.
* بناء العلاقات الإنسانية.
* نظم المكافآت.
* إدارة الثقافة التنظيمية.
* تكنولوجيا الاتصالات.
* بناء قواعد البيانات الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2-مرحلة النشر: ويكون التركيز فيها على:

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

3-مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز فيها على:

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

4-مرحلة التكامل الخارجي ويكون التركيز فيها على:

* كفاءة إدارة المعرفة.
* الشبكات المتداخلة.
* التمويل الخارجي.
* إدارة التعاون.
* المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية.
* البريد الإلكتروني.
* موضوعات التوحيد.
* الحصول على معرفة أساسية وشبكية.
* نظم المشاركة بالمعرفة (بدير، 1431هـ).

المطلب الثاني :وظائف إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في منظمات الأعمال بمجموعة من الوظائف المهمة، وهي كالآتي:[1]

أ. **تحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة :وتتضمن** كذلك طبيعتها ومحتواها، وأشكالها وطرق الوصول إليها، واستخدامها وإدامتها، والقيمة التي يمكن أن تضيفها؛

ب. **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة:** وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة استراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المنظمة وخارجها؛

ت. **تنظيم المعرفة وإتاحتها :وتتضمن** أنشطة تصنيف المعرفة (ترتيبها، تبويبها، ترميزها) وخزنها واسترجاعها وبثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة؛

ث. **بناء نظم المعرفة :وتعني** هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، وتصميمها وتشغيلها؛

ج. **تنمية العقول الجماعية وتطويرها :**وتتضمن هذه الوظيفة استثمار رأس المال الإنساني في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة

[1]. عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة _الطريق إلى التميز والريادة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2013 ، ص 114.

والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الإحترام والثقة والتعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها.

المطلب الثالث :عناصر ومجالات إدارة المعرفة

أولا. عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية: [1]

أ. **التعاون :**وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم.

ب. **الثقة: هي** الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيق والمؤثر للمعرفة.

ج. **التعلم: هو** عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين .إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.

د. **المركزية :**تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية .

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

و .**الخبرة الواسعة والعميقة :**ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

ي .**تكنولوجيا المعلومات: أي** أن توفر تكنولوجيا المعلومات يوفر مستوى من التسهيلات الذي يساعد في دعم إدارة المعرفة، فالبعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

ز .**الإبداع التنظيمي: وهو** القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد .والمعرفة هنا تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، هذا يعني أن على المنشأة أو

---

[1]. حسين مصطفى هلالي :دور **القطاع الخاص الاستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول حول الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة، مصر، 28ديسمبر2006، ص 26 -28

المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

ثانيا. مجالات إدارة المعرفة

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددا من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاءها كلها لأن توظيف إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة ويذكر كارل وينج أن هناك أربعة مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر وهي كما يلي: [1]

- ✓ **مجال موجودات المعرفة :**تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
- ✓ **مجال نشاطات المعرفة:** يشمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
- ✓ **مجال القدرات والميول :**ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة.
- ✓ **مجال المؤسسة :**يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها واستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

كما يذكر Karl Wiig ثلاث مجالات أخرى وهي :

- ❖ **مجال الأعمال :**الذي يركز على :لماذا؟ وأين؟ وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
- ❖ **مجال العمليات الفعلية:** الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

كما أوضح مجموعة من العلماء أن هناك بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:[2]

- ☑ استرجاع المعلومات وتنظيم المعلومات.
- ☑ نظم إدارة المعلومات والمعارف وتصميم قواعد البيانات.
- ☑ الإدارة الإبداعية.
- ☑ قضايا الحقوق المعلوماتية وتصميم مواقع النشر الإلكترونية.

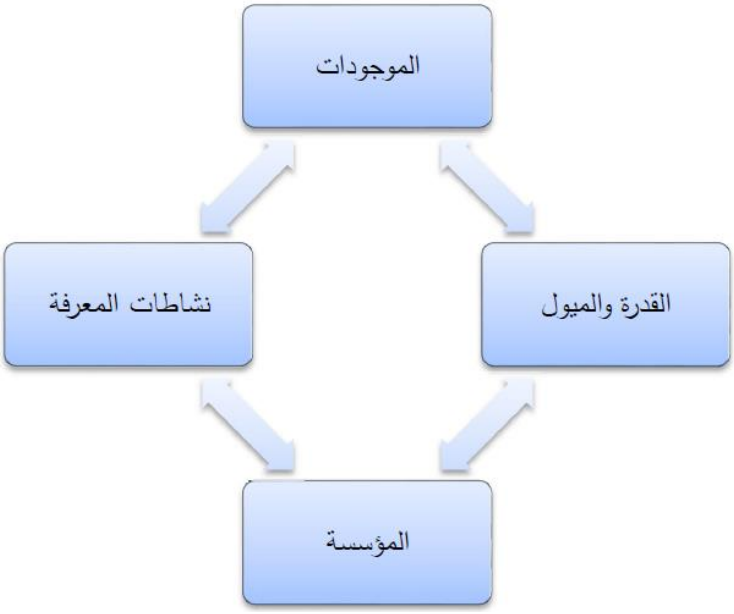
ولقد وضع Wiig رسما يوضح فيه مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي: [1]

---

[1]. على سلمي :إدارة **التمييز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات**، دار غريب للطباعة والتوزيع،2005 ، ص34.-33

[2]. جوبير مطر الثبيتي :**إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات**، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، ع26 ، القاهرة،2002 ، ص46.

الشكل رقم (02) :يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان،2014، ص2.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

تحدث المهتمين عن عدة نماذج لإدارة المعرفة قد تشكل دليلا عاما للمنظمات الراغبة ببناء نظام لإدارة المعرفة لديها يراعي خصوصيتها، ويمكن القول إن غالبية النماذج قريبة من بعضها ومتشابهة من حيث المضمون تقريبا، ومن أهمها ما يلي:

1. نموذج ويج (Wiig)

وهو نموذج إدارة المعرفة المؤسسية، يتكون من خمسة مراحل: [2]

- **المرحلة الأولى :إعداد** المعرفة (Knowledge Development) حيث يتم في هذه المرحلة إعداد المعرفة، واكتسابها، وتطويرها من خلال طرق البحث العلمي والإبداع والابتكار؛

[1]. هيثم علي حجازي :**مرجع سبق ذكره**، ص2.

[2]. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة_الممارسات والمفاهيم**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص 96-97

- **المرحلة الثانية :إكتساب** المعرفة (Knowledge Acquisition) حيث يتم إكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها لاستخدامها، وتتم هنا بعض العمليات لضمان رفعة المعرفة؛
- **المرحلة الثالثة :تنقية** المعرفة (Knowledge Refinement) حيث يتم تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة ووضعها بأشكال وقوالب مفيدة للمنظمة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة لجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع، أي اختيار المعرفة الأكثر فائدة للمنظمة؛
- **المرحلة الرابعة :**توزيع المعرفة ونشرها (Knowledge Distribution) يتم توزيع المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقة لضمان وصولها إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتتم عملية النشر والتوزيع من خلال عملية التعليم والتعلم والتدريس والتدريب وغيرها من وسائل النشر المتاحة؛
- **المرحلة الخامسة :الرفع** المعرفي (knowledge Leveraging)وضمن هذه المرحلة تكون المنظمة قد ثبتت المعرفة ووظفتها في عملياتها وتبدأ عملية الرفع المعرفي التي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك وتحقق عمليات التعليم والتعلم وتزيد عمليات الابتكار والإبداع لتكون أساسا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

2. نموذج (عوض وغزيري)

يشير الكاتبان أنه يمكن النظر إلى بناء نظام إدارة المعرفة كدورة حياة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية وهذه الخطوات هي: [1]

أ .**الجمع:** إدخال البيانات، القراءة، السماع، المقابلات، العصف الذهني؛

ب .**التنظيم:** التصنيف، الفهرسة، الفرز، الربط، التميز؛

ج .**الترشيح:** التدريب، التعاون، الإعداد؛

د .**النشر:** تدقيق المعلومات، التقاسم، التحويل، دفع المعلومات والمعرفة.

3. نموذج (دينس وينوسكاي) الموئل

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة كالموئل، خبرة متسلسلة بشكل لا نهائي لإدارة المعرفة وتتضمن أربعة مكونات متفاعلة وهي: [2]

---

[1]. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **المرجع السابق**، ص 99.

[2]. أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص 90 – 91.

أ .**القاعدة الأساس لإدارة المعرفة:** ويتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في المنظمة والمتمثل في الهيكلة الفنية؛

ب .**ثقافة إدارة المعرفة :**وتحدد القيم والاتجاه، وهي التي تستدعي الاستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات الملائمة؛

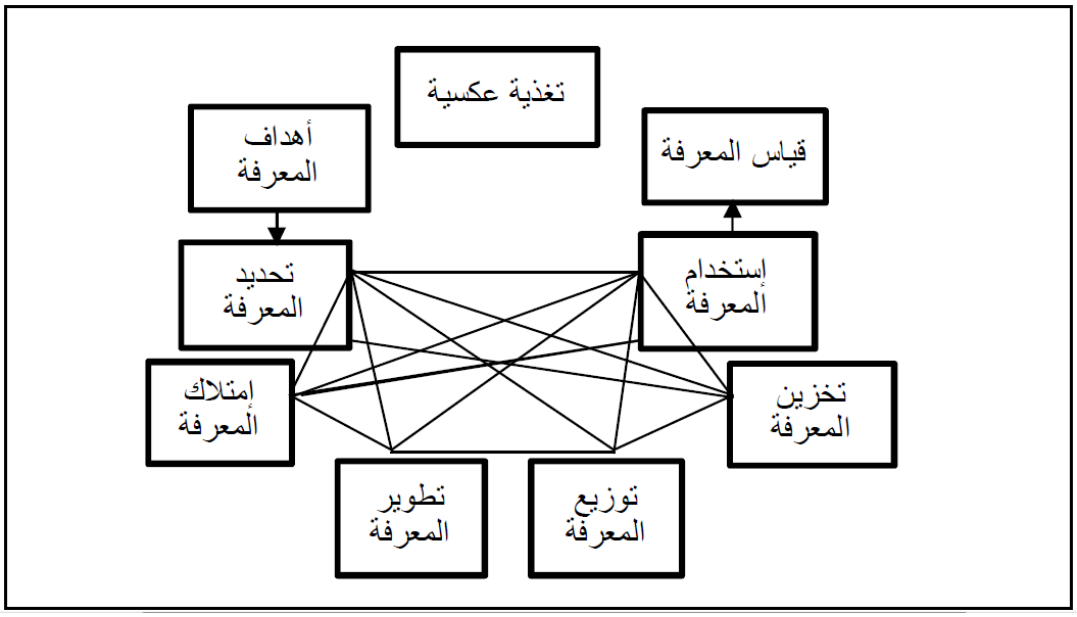
ج .**أهداف إدارة المعرفة:** وتتمثل في تحسين القدرات واستغلال الموارد والكفاءات؛

د .**معايير إدارة المعرفة:** وتشير إلى الممارسات المتعلقة بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.

4. نموذج بروبيست (Probst) كتل البناء لإدارة المعرفة

يقدم نموذج **جلبرت بروبيست** كتل النشاطات التي ترتبط مع المعرفة بشكل مباشر، وتتألف الدورة الداخلية لبناء الكتل من التعريف أو التحديد، والامتلاك، والتطوير، والتوزيع، والاستعمال، والخزن .أما الدورة الخارجية فتتألف من هذه الأنشطة فضلا عن الأهداف وقياس المعرفة، كما توضح التغذية العكسية أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس لكي يركز على الأهداف .كما يوضحه الشكل الموالي:[1]

الشكل رقم (03) :نموذج كتل البناء لإدارة المعرفة [2]



Probst, J.B. Gilbert « Practieal Knowledge Management: A Model that works », Prism, Second Quarter, 1998, P18.

[1]. أكرم سالم الجنابي، **المرجع السابق**، ص 93.

[2] Probst, J.B. Gilbert « Practieal Knowledge Management: A Model that works », Prism, Second Quarter, 1998, P18.

نستنتج من خلال النماذج السابقة أن كل نموذج من هذه النماذج ينطلق من فكرة، وكلها تعبر عن عمليات متسلسلة لإدارة المعرفة وتختلف من نموذج لأخر، إلا أن الغاية منها في النهاية تطبيق المعرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل ورفع مستوى أداء المؤسسات، لهذا على كل مؤسسة أن تتبنى نموذج معين ينسجم مع أنشطتها وإجراءات العمل لديها وخطتها الاستراتيجية، لكن تبقى إمكانية تطبيقها ليست مضمونة لعدة أسباب يأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي يظل أهم تحدي لإدارة المعرفة في أي مؤسسة ، حتى التي تدعي النجاح في تسيير المعارف بها فإن إمكانياتها أكبر بكثير من النتائج التي توصلت إليها لسبب بسيط يتمثل في استحالة ترميز الجزء الأكبر من المعارف الضمنية التي تشكل 80 % من معارف الأفراد و المجموعات.

المطلب الخامس :متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك نوجزها فيمايلي:

أولا. تكنولوجيا المعلومات:

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية .فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب. [1]

ثانيا. توفير الموارد البشرية اللازمة:

إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوع استخدام فرق العمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولا، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانيا، وفهم نتائج الاستخدام ثالثا، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما

[1]. صالحة عبد الله عيسان و وجيهة ثابت العاني، **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس**، البصائر مجلة علمية، ع1 ، عمان،2008 ، ص68

يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار. [1]

ثالثا. الهيكل التنظيمي:

يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها، تخزينها، تعزيزها، وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. [2]

رابعا. الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، ولابد من أن تكون منفردة متميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل، نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي. [3]

---

[1]. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**، رسالة ماجستير2013 ، ص 45 –46.

[2]. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع **سابق**، ص85

[3]. عيساوي وهيبة، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،2011 ، ص17.

المبحث الثالث :مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع

يتمحور هذا المبحث حول كيفية تأثير المعرفة وإدارة المعرفة 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، ويمكن 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 يستخدموها في حل المشكلات .
2. **إيجاد المشكلات :**يحاول الخبراء هنا صياغة وابتكار المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة.
3. **التنبؤ** :والتوقع ما سيحدث في العمل.

لإضافة 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

---

[1].Francois Therin, **Organization learning and innovation in High-small Firms**, IEEE Computer Society, vol 5, N 3, 2002, P.2

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

مجال المعرفة النظرية يتضمن إيجاد معرفة جديدة نافعة أو توضيح معرفة موجودة أو تحسين هذه المعرفة الموجودة وتطويرها.

المطلب الثاني :دور عمليات إدارة المعرفة في ثقافة الإبداع

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 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.[2]

---

[1]. محمد فلاح وآخرون، **أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي**، ملتقى دولي حول :الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة،2011، يومي 18-19 ماي 2011، الجزائر، ص 14.

[2]. أماني محمد الغفري، **أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة، فلسطين،2018، ص28

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 : [1]

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 يوجهونها 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 الإبداعي3 .فأهمية التعلم التنظيمي تنبع من كونه عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر إحداث تحسينات تدريجية أو جذرية لقاعدة المعرفة والسياقات التنظيمية. [2]

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.[3]

---

[1]. 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 ماي2011 ، ص 12

[2]. علاء فرحان طالب وآخرون، **دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد30،2011 ، ص 09

[3]. موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل**، عمان الأردن،2002 ، ص130

ثالثًا :علاقة تخزين المعرفة بالإبداع

قد تبذل المنظمة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة وتوليدها إلا أنها قد تكون عرضة لفقدانها سوآءا 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 (Organisationnel Memory) والتي 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. [1]

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. لذلك تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة المعرفية من خلال العمليات التالية: التوزيع، النشر، التدفق، النقل والتحريك، حلقات المعرفة... إلخ[2].

---

[1]. سندس رضيوي، **علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد48 ، الجامعة المستنصرية، العراق،2016 ، ص277

[2]. موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص131

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 استراتيجيات حل المشكلات، هل أحتاج إلى فحص مصادر بياتها، ومن ثم أطور استراتيجية 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 البيات، 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 والابتكارفي 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.

[1]. نيكولاس كولا نجيلو وآخرون، ترجمة صالح محمد أبو جادو وآخرون، المرجع في تربية الموهوبين، ط02 ، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الرياض،2012 ، ص.375

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 al 1993) 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[1] :

- ✓ الخصائص لمجموعة العمل، من قيم الترابط والحجم، وتنوع الأفراد، وثقافتهم، وخصائص المهام الموكلة، والأسلوب المتبع في حل المشكلات.
- ✓ خصائص مؤسسية والتي تتكون من ثقافة المؤسسة، والمصادر، ونظام الحوافز، والاستراتيجيات والتركيز على التكنولوجيا.

وأجر (Dobni 2008) دراسة حول اثر بعض العوامل المشابهة في البيئة الابتكارية، 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 الأبعاد 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. 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) . [2]

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)، إن تنمية هذا الشعور يعني أن يشعر

---

[1]. نضال محمود رید بربراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص37

[2]. **نفس المرجع السابق**، ص38

الشخص بأنه حي ومميز، ذكي، يتمتع بالتمكين الذاتي، الوعي الذاتي، التشجيع وهذا كله يعني التفكير خارج إطار الحدود الموضوعة. 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**، ص39

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 إكتسابها وتحويلها ونشرها وتخزينها، وهذا ما يدعم سيرورة 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 التطبيقي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة

يحي فارس بالمدية

تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة عمليات إدارة المعرفة وثقافة الإبداع سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة على ثقافة الإبداع لعينة من أساتذة وإداريين بجامعة المدية لكلية العلوم الاقتصادية سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج وإجابات عينة الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهج المتبع في الدراسة الميدانية والأدوات والأساليب المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها، وكذا اختبار جودة الأداة المعتمدة للدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

أولا: منهج الدراسة

المنهج هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تأثر بالجانب المعرفي بالأفراد، والذي يعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي، الذي نراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

ثانيا: مجتمع الدراسة

عندما يقوم الباحث بدراسة ظاهرة معينة فيجب عليه أن يحدد مجتمع بحثه، حيث يقصد بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع أساتذة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

ثالثا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. أما العينة المختارة لدراستنا فهي عينة عشوائية تم اختيارها للحصول على آراء ومعلومات من المفردات محل الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة استبيان عليهم وتم استرجاع 27 منها فيما تم إقصاء 3 استمارات نظرا لعدم صلاحيتها.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنتعرف على الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والأساليب المستخدمة في تحليل هذه البيانات.

أولا: أدوات جمع البيانات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي بواسطتها يستطيع معرفة واقع ميدان الدراسة وقد تم جمع البيانات التي تهمنا في الدراسة باستخدام الأدوات التالية:

1- الملاحظة:

هي تقنية وأداة من أدوات البحث العلمي التي لا يمكن الاستغناء عنها فهي تسهل على الباحث جمع البيانات بطريقة مباشرة، حيث تعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها.

وبحكم أننا طلبة بكلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير وكذا من خلال زياراتنا المتكررة لإدارة الكلية تم ملاحظة سير الأمور والسلوك السائد في الكلية وكذا معرفة الظروف المهنية للموظفين وطبيعة التعامل بينهم.

2- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان الأداة والوسيلة الجيدة في جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، فهي تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في الدراسات الاستطلاعية والكشفية.

فقد تم وضع استمارة البحث بصورة مبدئية وتم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من أساتذة كلية علوم التسيير لإبداء رأيهم واقتراح بعض التغييرات والتعديلات حتى تكون الاستمارة مناسبة لعينة الدراسة، لتستقر الاستمارة في شكلها النهائي على النحو التالي:

- **القسم الأول:** يضم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **القسم الثاني:** يضمن متغيرات الدراسة، وتم تقسيمه إلى محورين هما:

✓ **المحور الأول:** يهتم بدراسة متغير إدارة المعرفة من خلال الأبعاد التالية:

- بعد تشخيص المعرفة: يحتوي على أربعة عبارات.
- بعد توليد المعرفة: يحتوي على أربعة عبارات.
- بعد تحزين المعرفة: يحتوي على ثلاثة عبارات.
- بعد توزيع المعرفة: يحتوي على أربعة عبارات.
- بعد تطبيق المعرفة: يحتوي على أربعة عبارات.

✓ **المحور الثاني:** يهتم بدراسة متغير ثقافة الإبداع من خلال الأبعاد التالية.

- بعد الأصالة: يحتوي على ثلاثة عبارات.
- بعد الطلاقة: يحتوي على ثلاثة عبارات.
- بعد المرونة: يحتوي على ثلاثة عبارات.
- بعد الانفتاح على التعبير: يحتوي على ثلاثة عبارات.
- بعد الحساسية للمشاكل: يحتوي على ثلاثة عبارات.
- بعد المجازفة: يحتوي على ثلاثة عبارات.
- بعد القدرة على التحليل والربط: يحتوي على ثلاثة عبارات.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحديد درجات لإجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان، والجدول التالي يوضح درجات سلم ليكرت الخماسي.

الجدول رقم 01: درجات سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافقة تماما	غير موافقة	محايدة	موافقة	موافقة تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد طول فئة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1−5)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفئة أي (4/5=0,8)، لنحصل على فئات المقياس وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 02: فئات مقياس ليكرت الخماسي

الفئات	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1,8	منخفضة جدا
من 1,8 إلى أقل من 2,6	منخفضة
من 2,6 إلى أقل من 3,4	متوسطة
من 3,4 إلى أقل من 4,2	مرتفعة
من 4,2 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الأساليب المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد على برنامج spss والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الاحصائية التي تندرج ضمن مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب منها ما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** والتي استعملت في وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة لتحديد درجات الاستجابة لدى عينة أفراد الدراسة على كل عبارات الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى تقارب أو تباعد الإجابات عن متوسطها الحسابي.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لتحديد طبيعة البيانات واختيار الاختبارات المناسبة لها.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** قياس ثبات عبارات الاستبيان.
- **معامل الارتباط:** لمعرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرين.
- **الانحدار:** لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

للتحقق من مدى جودة بيانات الدراسة المتحصل عليها، سيتم اختبار أداة الدراسة من خلال تحديد طبيعة هذه البيانات والتطرق إلى صدقها وثباتها.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد على اختبار كولموجروف–سمرنوف one sample K–S لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تنص فرضية هذا الاختبار على ما يلي:

الفرضية الصفرية: "بيانات العينة المسحوبة تتبع التوزيع الطبيعي"

الفرضية البديلة: "بيانات العينة لا المسحوبة تتبع التوزيع الطبيعي"

فإذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح.

الجدول رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة

محاور الدراسة	القيمة الإحصائية one sample K–S	درجة الحرية dl	مستوى الدلالة sig
إدارة المعرفة	0.135	27	0.200*
ثقافة الإبداع	0.091	27	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار كولموجروف–سمرنوف كانت أكبر من مستوى المعنوية 0,05 لكلا محوري الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل ومناقشة هذه البيانات.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث نعتمد على ما يلي:

1- صدق الاتساق الداخلي:

من أجل التأكد من صدق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط سبيرمان Spearman وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور والعبارات التي يتضمنها.

- **الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: إدارة المعرفة**

يوضح الجدول أدناه معاملات الارتباط لسبيرمان بين الدرجة الكلية للمحور الأول: إدارة المعرفة والعبارات التي يتضمنها. والجدول أدناه يوضح النتائج.

الجدول رقم 04: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط spearman	مستوى الدلالة sig
1	وجود مهارات وخبرات اللازمة في الجامعة	0.489**	0.010
2	تسعى إدارة الجامعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	0.621**	0.001
3	تواكب الجامعة مختلف التطورات والمستجدات العلمية	0.591**	0.002
4	تستخدم إدارة الجامعة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة	0.623**	0.001
5	تعمل الجامعة على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى العاملين	0.496**	0.008
6	توفر الجامعة جو التحاور والتشاور والتفاعل الاجتماعي بين زملاء العمل	0.477*	0.012
7	تستقطب الجامعة أشخاص مبدعين للعمل	0.574**	0.002
8	توفر الجامعة جلسات دورية لتبادل الأفكار المعرفية	0.618**	0.001
9	تعمل إدارة الجامعة على تنظيم وخزن المعرفة واسترجاعها وقت الحاجة إليها	0.474*	0.013

10	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	0.467*	0.014
11	تدعم الجامعة الحاملين للمعرفة من ذوي الخبرات والمهارات في المساهمة الفعالة في خزن المعرفة الضمنية والمحافظة عليها	0.508**	0.008
12	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف بين العاملين	0.507**	0.007
13	تنظم الجامعة ملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية لتبادل المعرفة	0.419*	0.037
14	تدعم الجامعة نقل التجارب والممارسات بين الأفراد	0392*	0.043
15	المعرفة الموجودة في الجامعة متاحة للجميع	0.399*	0.041
16	تضمن الإدارة الحرية الكافية لتطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وخلق معارف جديدة	0.640**	0.000
17	المعرفة التي احصل عليها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة	0.459*	0.001
18	أستطيع حل المشاكل التي تواجهنا في العمل	0.536**	0.005
19	تحرص الإدارة على اعتماد الوسائل التكنولوجيا الحديثة لتطبيق المعارف	0.611**	0.022

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه بأن جميع عبارات المحور الأول: إدارة المعرفة تتمتع بالاتساق الداخلي، أي أن معاملات الارتباط لهذه العبارات كانت كلها موجبة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0,05. وبالتالي فهي صادقة وتقيس ما وضعت له وسيتم الاعتماد عليها جميعا دون أي استثناء.

- **الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: ثقافة الإبداع**

يوضح الجدول أدناه معاملات الارتباط لسبيرمان بين الدرجة الكلية للمحور الثاني: ثقافة الإبداع والعبارات التي يتضمنها. والجدول أدناه يوضح النتائج.

الجدول رقم05 : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: ثقافة الإبداع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط spearman	مستوى الدلالة sig
1	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	0.407*	0.034
2	أساهم في حلول إبداعية للزملاء الذين يواجهون مشاكل في تأدية عمليهم	0.564**	0.002
3	أعمل على توليد أفكار جديدة وتوظيفها بشكل دائم	0.436*	0.023
4	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	0.648**	0.000
5	أستثمر قدراتي السابقة للتعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	0.680**	0.000
6	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	0.798**	0.000
7	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرئي والاستفادة منه	0.604**	0.001
8	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	0.760**	0.000
9	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة	0.487**	0.010
10	أتمسك بموقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر	0.384*	0.042
11	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	0.535**	0.008
12	أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة فكرة أو طرقة عمل جديد	0.541**	0.006
13	أتمتع بالوعي الكافي لنقاط الضعف لأنظمة العمل	0.578**	0.002
14	تتاح لي حرية أداء المهام الموكلة لي بالطريقة التي أراها مناسبة	0.429**	0.029
15	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0.681**	0.000
16	أتصف بالجرأة في تنفيذ الأفكار الجديدة	0.587**	0.001
17	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي	0.636**	0.000
18	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى ولو كانت هناك احتمال فشلها	0.514**	0.001
19	أستطيع المزج من وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	0.557**	0.003
20	أستطيع تنظيم أفكاري	0.433*	0.009
21	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها	0.596**	0.018

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه بأن جميع عبارات المحور الثاني: ثقافة الإبداع تتمتع بالاتساق الداخلي، أي أن معاملات الارتباط لهذه العبارات كانت كلها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0,05. وبالتالي فهي صادقة وتقيس ما وضعت له وسيتم الاعتماد عليها جميعا دون أي استثناء.

2- الاتساق البنائي:

من أجل التأكد من صدق الاتساق البنائي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون pearson، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان وكذا بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم06 : الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	المحاور	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة sig
1	البعد الأول: تشخيص المعرفة	0.789**	0.000
2	البعد الثاني: توليد المعرفة	0.618**	0.001
3	البعد الثالث: تخزين المعرفة	0.535**	0.004
4	البعد الرابع: توزيع المعرفة	0.390*	0.044
5	البعد الخامس: تطبيق المعرفة	0.624**	0.001
	المحور الأول: إدارة المعرفة	0.801**	0.000
1	بعد الأصالة	0.501**	0.007
2	بعد الطلاقة	0.517**	0.006
3	بعد المرونة	0.630**	0.001
4	بعد الانفتاح على التعبير	0.419*	0.030
5	بعد الحساسية للمشاكل	0.804**	0.000
6	بعد المجازفة	0.492**	0.009
7	بعد القدرة على التحليل والربط	0.636	0.001
	المحور الثاني: ثقافة الإبـداع	0.657**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه بأن جميع أبعاد ومحاور الدراسة ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 0,05. وبالتالي فإن متغيرات الدراسة صادقة ومتسقة بنائيا لما وضعت له.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررنا البحث في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة، وقد قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كروباخ Cronbach's Alpha، والذي يحدد قبول الأداة عند عتبة 60% فأكثر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة المعرفة	19	0.654
ثقافة الإبداع	21	0.876
جميع عبارات الاستبيان	40	0.723

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.723 وهو معامل ثبات جيد ومناسب لتحقيق أغراض الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن معاملات الثبات محوري الدراسة تتعدى عتبة 0.6 وبالتالي فهي مناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها للتحليل.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والتي استهدفت دور إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الإبداع بجامعة المدية، أولا من حيث البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدارسة وتحليل إجاباتهم على عبارات المحاور ثانيا.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

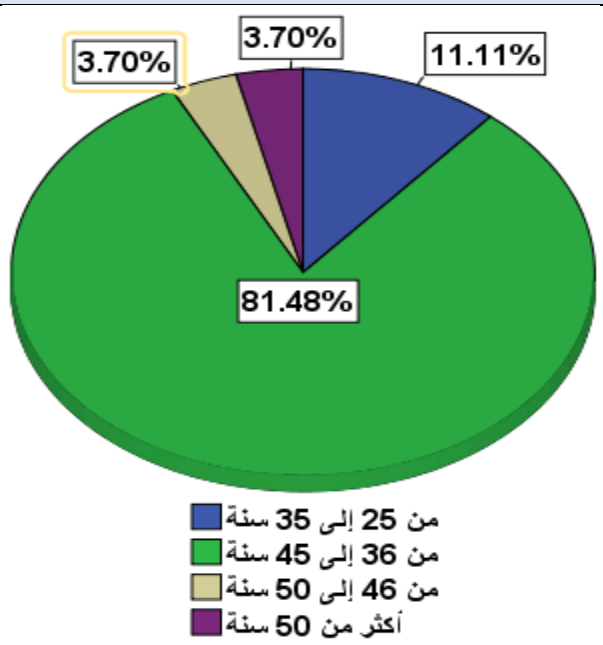
أولا: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئاتهم العمرية.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
من 25 إلى 35 سنة	3	% 11.1
من 36 إلى 45 سنة	22	% 81.5
من 46 إلى 50 سنة	1	% 3.7
أكثر من 50 سنة	1	% 3.7
المجموع	27	% 100

الشكل رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن الأفراد الدين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة يمثلون الغالية الكبرى بلغت نسبتهم 81.5% من أفراد العينة، كما بلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 25 إلى 35 سنة 11.1%، أي أن ما يفوق نسبة 92% لا تتعدى أعمارهم 45 سنة، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تفوق أعمارهم 45 سنة 7.2% فقط، وهو ما يدل على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تضم طاقات شبانية كبيرة ضمن مواردها البشرية.

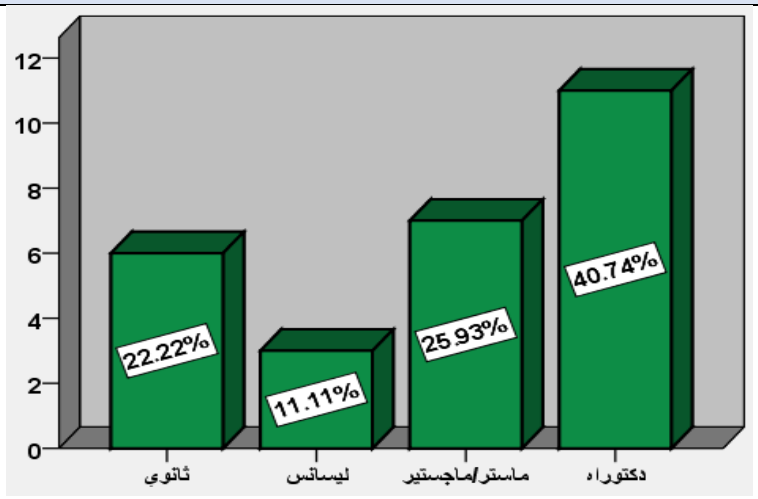
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

الجدول رقم08 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	6	% 22.2
ليسانس	3	% 11.1
ماستر أو ماجستير	7	% 25.9
دكتوراه	11	% 40.7
المجموع	27	% 100

الشكل رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن الدكاترة هم الأكثر تواجدا بين أفراد العينة بنسبة بلغت 40.7%، بعدهم أصحاب شهادة الماستر أو الماجستير بنسبة 25.9%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 22.2%، وفي الأخير أصحاب شهادة الليسانس بنسبة 11.1%. وهذا يدل على أن إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعتمد على كفاءات علمية عالية.

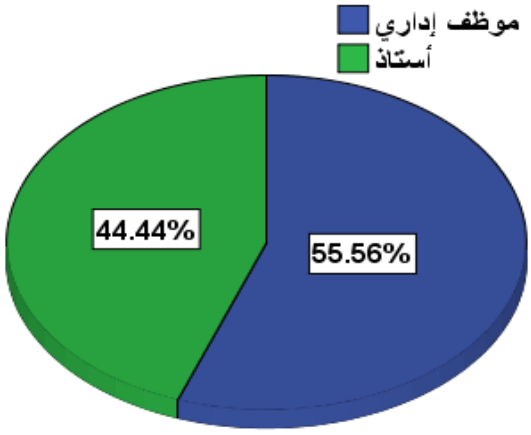
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
موظف إداري	15	% 55.6
أستاذ	12	% 44.4
رئيس مصلحة	/	/
رئيس قسم	/	/
المجموع	27	% 100

الشكل رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول أعلاه أن تصنيف أفراد العينة المستجوبين حسب الوظيفة قد انحصر بين الموظفين الإداريين بنسبة 55.6% والأساتذة بنسبة 44.4%، فيما لم نسجل أي تواجد لكل من رؤساء الأقسام أو المصالح. وهذا يعود إلى عشوائية توزيع الاستمارات، وإلى طبيعة نشاط الكلية والمهام المتوفرة لديها.

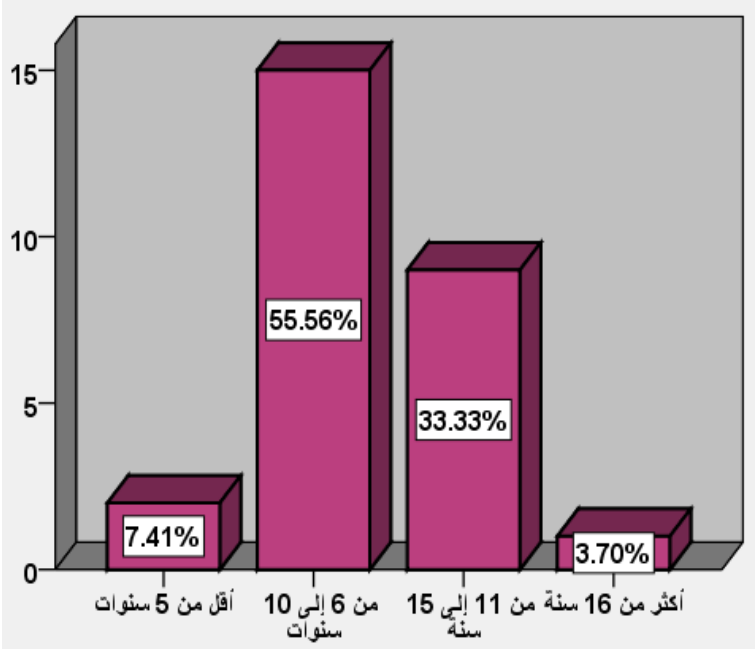
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	2	% 7.4
من 6 إلى 10 سنوات	15	% 55.6
من 11 إلى 15 سنة	9	% 33.3
أكثر من 16 سنة	1	% 3.7
المجموع	27	% 100

الشكل رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 63% من أفراد العينة تقل خبرتهم المهنية عن 10 سنوات، أما الباقي أي 37% من الأفراد تتجاوز خبرتهم 10 سنوات. وعلى الأغلب هذا راجع إلى عملية إدماج الأساتذة الجدد هذه السنة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الأول: إدارة المعرفة

سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاه ودرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول، حيث سنتطرق إلى عرض وتحليل كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على حدى.

أولا: عرض وتحليل عبارات بعد تشخيص المعرفة:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد تشخيص المعرفة.

الجدول رقم11 : عرض وتحليل عبارات بعد تشخيص المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	وجود مهارات وخبرات اللازمة في الجامعة	3.78	0.974	2	مرتفعة
2	تسعى إدارة الجامعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	3.70	1.171	3	مرتفعة
3	تواكب الجامعة مختلف التطورات والمستجدات العلمية	3.78	0.698	1	مرتفعة
4	تستخدم إدارة الجامعة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة	3.19	1.075	4	متوسطة
البعد الأول: تشخيص المعرفة		**3.61**	**0.779**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد تشخيص المعرفة كانت مرتفعة باستثناء العبارة الرابعة والتي جاءت بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.61 وهو ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.779 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على أن إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية تعمل على تشخيص معارف مواردها البشرية على مستويات عالية.

ثانيا: عرض وتحليل عبارات بعد توليد المعرفة:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد توليد المعرفة.

الجدول رقم12 : عرض وتحليل عبارات بعد توليد المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	تعمل الجامعة على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى العاملين	3.67	1.038	1	مرتفعة
6	توفر الجامعة جو التحاور والتشاور والتفاعل الاجتماعي بين زملاء العمل	3.56	1.121	2	مرتفعة
7	تستقطب الجامعة أشخاص مبدعين للعمل	3.33	1.177	3	متوسطة
8	توفر الجامعة جلسات دورية لتبادل الأفكار المعرفية	2.96	1.160	4	متوسطة
البعد الثاني: توليد المعرفة		**3.34**	**0.841**	**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد توليد المعرفة كانت بين المرتفعة والمتوسطة، حيث نالت العبارة 5 في أعلى متوسط حسابي قرد بـ 3.67، ثم العبارة 6 بدرجة مرتفعة، في حين كانت العبارتين 7 و 8 بدرجات متوسطة من القبول، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.34 وهو ما يشير إلى درجة قبول متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.841 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على أن إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية تعمل على توليد معارف موظفيها على مستويات متوسطة.

ثالثا: عرض وتحليل عبارات بعد تخزين المعرفة:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد تخزين المعرفة.

الجدول رقم 13: عرض وتحليل عبارات بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	تعمل إدارة الجامعة على تنظيم وخزن المعرفة واسترجاعها وقت الحاجة إليها	3.52	1.156	3	مرتفعة
10	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	3.78	0.847	1	مرتفعة
11	تدعم الجامعة الحاملين للمعرفة من ذوي الخبرات والمهارات في المساهمة الفعالة في خزن المعرفة الضمنية والمحافظة عليها	3.59	1.047	2	مرتفعة
البعد الثالث: تخزين المعرفة		3.61	0.932	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد تخزين المعرفة كانت كلها مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.61 وهو ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.932 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على أن إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية تقوم بعملية تخزين معارفها على مستويات مرتفعة.

رابعا: عرض وتحليل عبارات بعد توزيع المعرفة:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد توزيع المعرفة.

الجدول رقم 14: عرض وتحليل عبارات بعد توزيع المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
12	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف بين العاملين	3.81	0.921	2	مرتفعة
13	تنظم الجامعة ملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية لتبادل المعرفة	4.11	0.751	1	مرتفعة
14	تدعم الجامعة نقل التجارب والممارسات بين الأفراد	3.63	0.792	3	مرتفعة
15	المعرفة الموجودة في الجامعة متاحة للجميع	3.33	1.074	4	متوسطة
البعد الرابع: توزيع المعرفة		**3.78**	**0.751**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد توزيع المعرفة كانت مرتفعة باستثناء العبارة 15 والتي جاءت بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.78 وهو ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.751 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن هناك تجانس في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على أن هناك مستويات مرتفعة لتوزيع المعرفة من طرف إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية.

خامسا: عرض وتحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد تطبيق المعرفة.

الجدول رقم 15: عرض وتحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
16	تضمن الإدارة الحرية الكافية لتطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وخلق معارف جديدة	3.22	1.013	3	متوسطة
17	المعرفة التي احصل عليها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة	3.15	1.350	4	متوسطة
18	أستطيع حل المشاكل التي تواجهنا في العمل	3.26	1.163	2	متوسطة
19	تحرص الإدارة على اعتماد الوسائل التكنولوجيا الحديثة لتطبيق المعارف	3.67	0.832	1	مرتفعة
البعد الخامس: تطبيق المعرفة		**3.38**	**0.838**	**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد تطبيق المعرفة كانت متوسطة باستثناء العبارة رقم 19 والتي جاءت في أعلى الترتيب بدرجة مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.38 وهو ما يشير إلى درجة قبول متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.838 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على أن تطبيق المعارف من قبل إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية يتم على مستويات متوسطة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل عبارات المحور الثاني: ثقافة الإبداع

قمنا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاه ودرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني. حيث سنتطرق إلى عرض وتحليل كل بعد من أبعاد ثقافة الإبداع.

أولا: عرض وتحليل عبارات بعد الأصالــة:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد الأصالة.

الجدول رقم 16: عرض وتحليل عبارات بعد الأصالـة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	3.81	0.681	1	مرتفعة
2	أساهم في حلول إبداعية للزملاء الذين يواجهون مشاكل في تأدية عملهم	3.37	1.043	3	متوسطة
3	أعمل على توليد أفكار جديدة وتوظيفها بشكل دائم	3.52	0.893	2	مرتفعة
بعد الأصالــة		**3.57**	**0.727**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد الأصالة كانت مرتفعة باستثناء العبارة الثانية والتي جاءت بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.57 وهو ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة من طرف أفراد العينة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.727 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات مرتفعة للأصالة لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية.

ثانيا: عرض وتحليل عبارات بعد الطلاقـة:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد الطلاقة.

الجدول رقم 17: عرض وتحليل عبارات بعد الطلاقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
4	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	3.56	1.086	2	مرتفعة
5	أستثمر قدراتي السابقة للتعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	3.67	1.000	1	مرتفعة
6	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	3.41	0.888	3	مرتفعة
بعد الطلاقـة		**3.54**	**0.867**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد الطلاقة كانت كلها مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.54 وهو ما يعكس درجة قبول مرتفعة من طرف أفراد العينة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.867 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن هناك تجانس في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات مرتفعة لتطبق الطلاقة عند موظفي وعاملي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

ثالثا: عرض وتحليل عبارات بعد المرونة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد المرونة.

الجدول رقم18 : عرض وتحليل عبارات بعد المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
7	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرئي والاستفادة منه	3.93	0.874	1	مرتفعة
8	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	3.63	1.115	3	مرتفعة
9	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة	3.78	1.013	2	مرتفعة
بعد المرونــة		**3.78**	**0.919**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد المرونة كانت كلها مرتفعة، كما نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.78 وهو ما يدل على درجة قبول مرتفعة من طرف أفراد العينة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.919 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني عدم وجود تشتت كبير في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهو ما يشير إلى أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية يتمتعون بمستويات عالية من المرونة الفكرية.

رابعا: عرض وتحليل عبارات بعد الانفتاح على التعبير:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد الانفتاح على التعبير.

الجدول رقم 19: عرض وتحليل عبارات بعد الانفتاح على التعبير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
10	أتمسك بموقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر	3.96	0.706	1	مرتفعة
11	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	3.74	0.813	3	مرتفعة
12	أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة فكرة أو طرقة عمل جديد	3.74	0.764	2	مرتفعة
بعد الانفتاح على التعبير		**3.81**	**0.629**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد الانفتاح على التعبير جاءت جميعها مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.81 وهو ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة من طرف أفراد العينة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.629 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن هناك تجانس في الإجابات على عبارات هذا البعد. وهذا ما يدل على وجود مستويات عالية للانفتاح على التعبير لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية.

خامسا: عرض وتحليل عبارات بعد الحساسية للمشاكل:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد الحساسية للمشاكل.

الجدول رقم20 : عرض وتحليل عبارات بعد الحساسية للمشاكل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	أتمتع بالوعي الكافي لنقاط الضعف لأنظمة العمل	3.85	0.818	1	مرتفعة
14	تتاح لي حرية أداء المهام الموكلة لي بالطريقة التي أراها مناسبة	3.41	1.185	2	مرتفعة
15	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.30	1.235	3	متوسطة
بعد الحساسية للمشاكل		**3.52**	**0.833**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد الحساسية للمشاكل جاءت مرتفعة باستثناء العبارة رقم 15 والتي جاءت بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.52 ودرجة قبول مرتفعة من طرف أفراد العينة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.833 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يشير إلى وجود مستويات مرتفعة للحساسية للمشاكل من طرف موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية.

1- عرض وتحليل عبارات بعد المجازفة:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد المجازفة.

الجدول رقم 21: عرض وتحليل عبارات بعد المجازفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
16	أتصف بالجرأة في تنفيذ الأفكار الجديدة	3.59	1.118	3	مرتفعة
17	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي	3.63	1.043	2	متوسطة
18	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى ولو كانت هناك احتمال فشلها	3.70	0.993	1	مرتفعة
بعد المجازفة		**3.64**	**0.709**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد المجازفة كانت جميعها مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.64 وهو ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة من طرف الأفراد المستجوبين، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.709 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية يتحلون بالجرأة والمجازفة لتقديم أفكار إبداعية.

سادسا: عرض وتحليل عبارات بعد القدرة على التحليل والربط:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد القدرة على التحليل والربط.

الجدول رقم 22: عرض وتحليل عبارات بعد القدرة على التحليل والربط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
19	أستطيع المزج من وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	3.67	0.832	3	مرتفعة
20	أستطيع تنظيم أفكاري	4.15	0.602	1	مرتفعة
21	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها	4.04	0.518	2	مرتفعة
بعد القدرة على التحليل والربط		**3.95**	**0.544**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد القدرة على التحليل والربط كانت كلها مرتفعة، ونلاحظ أيضا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.95 وهو ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة من طرف أفراد العينة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد 0.544 وهي قيمة أقل من الواحد وقريبة من الصفر مما يعني أن هناك تجانس كبير في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على أن الموظفين والعاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية لديهم القدرة على تحليل وربط الأفكار والملاحظات بمستويات عالية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تهدف فرضيات الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، ولمعرفة ذلك قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي لتحديد الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تستهدف الفرضية الأولى دراسة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، حيث سنقوم باختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على ثقافة الإبداع من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تشخيص المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تشخيص المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

الجدول رقم 23: أثر بعد تشخيص المعرفة على ثقافة الإبـداع

تشخيص المعرفة							
ثقافة الإبداع	R	R^2	F فيشر	Sig F	المعامل a	t ستودنت	Sig t
	0.589^a	0.347	13.266	0.001^b	0.379	3.642	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بالانحدار الخطي لبعد تشخيص المعرفة على ثقافة الإبـداع نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تشخيص المعرفة وثقافة الإبـداع تقدر بـ 58.9%.
- يشير معامل التحديد إلى أن 34.7% من التغيرات في مستويات ثقافة الإبداع ناتجة عن التغيرات في تشخيص المعرفة.
- يشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين، حيث أن الزيادة في تشخيص المعرفة بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة بقيمة 0.379 في مستويات ثقافة الإبداع.
- كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 3.642 بمستوى دلالة أقل من 0,05 وهو ما يدل على معنوية معامل الانحدار.
- وبلغت قيمة اختبار F فيشر 13.266 وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.

وبناء على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي نقول بأنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تشخيص المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.**

2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

الجدول رقم 24: أثر بعد توليد المعرفة على ثقافة الإبــداع

توليد المعرفة							
ثقافة الإبداع	R	R^2	فيشر F	Sig F	المعامل a	ستودنت t	Sig t
	0.453^a	0.345	3.566	0.021^b	0.311	2.777	0.021

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بالانحدار الخطي لبعد توليد المعرفة على ثقافة الإبـداع نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين توليد المعرفة وثقافة الإبـداع تقدر بـ 45.3%.
- يشير معامل التحديد إلى أن 34.5% من التغيرات في مستويات ثقافة الإبداع ناتجة عن التغيرات في توليد المعرفة.
- يشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين، حيث أن الزيادة في توليد المعرفة بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة بقيمة 0.311 في مستويات ثقافة الإبداع.
- كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 2.777 بمستوى دلالة أقل من 0,05 وهو ما يدل على معنوية معامل الانحدار.
- وبلغت قيمة اختبار F فيشر 3.566 وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.

وبناء على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي نقول بأنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.**

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 5%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

الجدول رقم25 : أثر بعد تخزين المعرفة على ثقافة الإبــداع

تخزين المعرفة							
ثقافة الإبداع	R	R^2	F فيشر	Sig F	المعامل a	t ستودنت	Sig t
	0.257^a	0.066	1.766	0.196^b	0.138	1.329	0.196

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بالانحدار الخطي لبعد تخزين المعرفة على ثقافة الإبـداع نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تخزين المعرفة وثقافة الإبـداع تقدر بـ 25.7%.
- يشير معامل التحديد إلى أن 6.6% فقط من التغيرات في مستويات ثقافة الإبداع ناتجة عن التغيرات في تخزين المعرفة وهي نسبة جد ضعيفة.
- يشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين، حيث أن الزيادة في تخزين المعرفة بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة بقيمة 0.138 في مستويات ثقافة الإبداع.
- كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 1.329 بمستوى دلالة أكبر من 0,05 وهو ما يدل على أن معامل الانحدار غير معنوي.
- وبلغت قيمة اختبار F فيشر 1.766 وذلك عند مستوى معنوية أكبر من 0,05 وهذا ما يدل على أن نموذج الانحدار الكلي غير معنوي إحصائيا.

وبناء على هذه الاستنتاجات فإننا نقبل الفرضية الصفرية، وبالتالي نقول بأنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.**

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

الجدول رقم26 : أثر بعد توزيع المعرفة على ثقافة الإبـداع

توزيع المعرفة							
ثقافة الإبداع	R	R^2	F فيشر	Sig F	المعامل a	t ستودنت	Sig t
	0.048^a	0.002	0.058	0.811^b	0.032	0.241	0.811

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بالانحدار الخطي لبعد توزيع المعرفة على ثقافة الإبـداع نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين توزيع المعرفة وثقافة الإبـداع تقدر بـ 4.8%.
- يشير معامل التحديد إلى أن 0.2% فقط من التغيرات في مستويات ثقافة الإبداع ناتجة عن التغيرات في توزيع المعرفة وهي نسبة ضعيفة جدا.
- يشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين، حيث أن الزيادة في توزيع المعرفة بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة بقيمة 0.032 في مستويات ثقافة الإبداع.
- كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 0.241 بمستوى دلالة أكبر من 0,05 وهو ما يدل على أن معامل الانحدار غير معنوي.
- وبلغت قيمة اختبار F فيشر 0.058 وذلك عند مستوى معنوية أكبر من 0,05 وهذا ما يدل على أن نموذج الانحدار الكلي غير معنوي إحصائيا تماما.

وبناء على هذه الاستنتاجات فإننا نقبل الفرضية الصفرية، وبالتالي نقول بأنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.**

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

الجدول رقم27 : أثر بعد تطبيق المعرفة على ثقافة الإبـداع

تطبيق المعرفة							
ثقافة الإبداع	R	R^2	F فيشر	Sig F	المعامل a	t ستودنت	Sig t
	0.563^a	0.317	11.629	0.002^b	0.337	3.410	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بالانحدار الخطي لبعد تطبيق المعرفة على ثقافة الإبـداع نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق المعرفة وثقافة الإبـداع تقدر بـ 6.31%.
- يشير معامل التحديد إلى أن 31.7% من التغيرات في مستويات ثقافة الإبداع ناتجة عن التغيرات في تطبيق المعرفة.
- يشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين، حيث أن الزيادة في تطبيق المعرفة بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة بقيمة 0.337 في مستويات ثقافة الإبداع.

- كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 3.410 بمستوى دلالة أقل من 0,05 وهو ما يدل على معنوية معامل الانحدار.
- وبلغت قيمة اختبار F فيشر 11.629 وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.

وبناء على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي نقول بأنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%..**

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تسعى هذه الفرضية إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وذلك وفقا للصيغة التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%..

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

الجدول رقم28 : أثر بعد تطبيق المعرفة على ثقافة الإبـداع

إدارة المعرفـــة								
ثقافة الإبـداع	R	R^2	الثابت	المعامل a	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F
	0.433^a	0.288	2.943	0.194	2.403	0.024	5.776	0.024^b

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بالانحدار الخطي إدارة المعرفة على ثقافة الإبـداع نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة المعرفة وثقافة الإبـداع تقدر بـ 43.3%.
- يشير معامل التحديد إلى أن 28.8% من التغيرات في مستويات ثقافة الإبداع ناتجة عن التغيرات في إدارة المعرفة.
- بلغت القيمة الابتدائية الثابتة في مستويات ثقافة الإبداع 2.943.
- يشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين، حيث أن الزيادة في إدارة المعرفة بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة بقيمة 0.194 في مستويات ثقافة الإبداع.
- كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 2.403 بمستوى دلالة أقل من 0,05 وهو ما يدل على معنوية معامل الانحدار.
- وبلغت قيمة اختبار F فيشر 5.776 وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.

وبناء على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي نقول بأنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية 1%.**

ويمكننا صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\boldsymbol{Y = 0,194\, x + 2,943}$$

علما أن: Y: ثقافة الإبــداع X: إدارة المعرفــة

خلاصة:

من خلال هذا لفصل 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 ال SPSS لنتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر نتائج الدراسة على عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية، يوجد مستوى مقبول لثقافة الإبداع لدى عينة محل الدراسة، توجد علاقة ارتباطية دالة أو ثقافة الإبداع احصائيا بين عمليات إدارة المعرفة و ثقافة الإبداع كل من توزيع المعرفة المعرفة في حين لا توجد علاقة بين توليد المعرفة و تخزين المعرفة و ثقفة الإبداع حسب وجهة نظر عينة الدراسة .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

في إطار التسارع العالمي في مجال المعلومات مع كثرة المعرفة فلا بد من وضع آليات و طرق لتوظيفها في الشكل الصحيح ، فإدارة المعرفة تعد من العمليات و طرق التي ظهرت في ظل ما يسمى بإقتصاد المعرفة ، أين أصبح يعد الفرد العامل في المؤسسة الثروة الحقيقية التي لا تزول بل إنها تزداد باستخدام ، و ذلك 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 ، و تقوم المؤسسة بهذه العملية المتمثلة في عملياتها الأساسية من توليد ، تخزين ، نشر و تطبيق للمعارف ، و يساعدها في ذلك تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و هذه العمليات تساهم في ترقية ثقافة الإبداع لدى العاملين ، و هذا ما حاولنا توضيحه من خلال الفصلين النظريين ، و لقد وضحن تلك لمساهمة في الجزء التطبيقية لدى أساتذة و إداريين جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية لكلية العلوم الاقتصادية .

أولا: اختبار صحة الفرضيات

1- حتى تتمكن الجامعة من مسايرة و مواكبة لتغيرات التي تواجهها يجب عليها تنمية ثقافة الإبداع لدى مستخدميها و ذلك من خلال الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الانفتاح على الغير ، الحساسية للمشكلات ، تقبل المخاطرة والقدرة على التعليل و الربط ، أي المنظمات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم و مستمر، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛**

2- تتضمن إدارة المعرفة عدة عمليات أساسية منها : تشخيص ، توليد ، تخزين ، توزيع وتطبيق المعرفة ، و التي بدورها تعتبر العنصر الأساسي في تنمية ثقافة الإبداع و كذلك إدارة المعرفة هي منبع للمعرفة من خلال اكتسابها و تحويلها و نشرها و تخزينها ، و هذا ما يدعم سيرورة الإبداع خصة بتوفر قنوات الاتصال التي تساعد في نشر المعرفة و مشاركتها لأكبر عدد ممكن من الأفراد ، فمن أهم جوانب الإبداع هو تنمية القدرة الإبداعية لتجديد واكتساب المعرفة الضمنية و الصريحة داخل المنظمة، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛**

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تشخيص المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية1% وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على ثقافة الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمدية عند مستوى معنوية1% وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة؛

ثانياً : نتائج الدراسة :

أ- على المستوى النظري:

- فالمعرفة أساس الإبداع ويعتبر هذان الأخيران عنصران مكملان لبعضهما البعض، كما أن إدارة المعرفة هي منبع للمعرفة من خلال اكتسابها وتحويلها ونشرها وتخزينها،
- فرق العمل تدعم الإبداع التنظيمي، فالعمل بشكل جماعي، يؤدي إلى توحيد الجهود الفردية وتبادل الخبرات والمهارات فيما بين أفراد الفريق فتكون أفكارهم وقراراتهم كجماعة و فريق أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا؛
- نجاح إدارة المعرفة في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية واستغلال المعارف بالشكل المناسب؛

ب- على المستوى التطبيقي:

من خلال إثبات فرضية إسهامات إدارة المعرفة في ترقية الإبداعية لدى مستخدمي الجامعة من خلال مساهمة المعرفة في الإبداع ، و عمليات إدارة المعرفة في الإبداع بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي تؤثر مباشرة في ثقافة الإبداع 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 ارتباطيه دالة إحصائيا بين عمليات إدارة المعرفة و ثقافة الإبداع.

ثالثاً: الاقتراحات و التوصيات

من خلال هذه الدراسة و على ضوئها يمكن وضع عدة مقترحات و التوصيات للتقيد بتا:

- ضرورة تعزيز دور الفرد في المنظمة، و النظر إليه على أنه رأسمال فكري و مورد بشري يمكن الاستفادة منه، و تنمية قدراته الفكرية، ورعايته، و تشجيعه على الإبداع كي يتسنى له التقاط المعرفة التي تمكن للجامعة من تحقيق أهدافها.
- العمل على إعداد البنية التحتية للبرمجة لإدارة المعرفة من حاسبات إلكترونية و برمجيات ووسائل الإتصال و غيرها من تكنولوجيا إدارة المعرفة التي تساهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة ، و تسهيل من عمليات نقلها و تخزينيها و نشرها .
- منح المزيد من الصلاحيات التي تكمن من التصرف في المواقف التي تواجه الأساتذة في الجامعة محل الدراسة عن طريق سبل المشاركة بالمعلومات و منحهم المعلومات و الاستقلالية في أداء وممارسة نشاطهم.
- على الجامعة أن تسعى إلى الإبداع في جميع مستوياتها و أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق و توفير وسائل اتصال حديثة و فعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب .

رابعاً: آفاق الدراسة:

نظرا لثراء مفهومي أدارة المعرفة وثقافة الإبداع و إمكانية تأثرهما و تأثيرهما على العديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية و لكون دراستنا هذه اقتصرت على تأثير إدارة المعرفة على ثقافة الإبداع، نوصي في ختام البحث بمجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد كآفاق لبحثنا كما يلي:

- اثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء؛
- اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسات الجزائرية؛
- العلاقة بين ثقافة الإبداع وفاعلية عملية اتخاذ القرارات ؛

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

[1] . محمد عوض، **الابتكار والإبداع الفكري**، مصر: دار البشير للثقافة والعلوم، 2000، ص14.

[1]. أبو النصر مدحت، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة**، مصر: مجموعة النيل العربية، 2002، ص73.

[1]. سندس رصيوي، **علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (48)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2016، ص 269.

[1]. ريتشارد فرانش، **الإبداع في إدارة الإعمال (business creativity)**، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2014، ص6.

[1]. طالب أصغر دوسة، **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي-بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات-**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (63)، العراق: جامعة المستنصرية، 2007، ص190.

[1]. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص12.

[1]. عبد الرزاق خليل، **دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، أيام 17-18 أفريل2006.

[1]. مجيد حميد مجيد، **مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة-دراسة ميدانية-**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(113)، العراق: جامعة الموصل،2017، ص116.

[1]. زين الدين بروش، **إدارة الابتكار في المنظمات من منظور إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر الدولي حولي: حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، أيام: 8-9 مارس2005.

[1] القيروتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات لمختلفة، الأردن**، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع ,2000، ص 20.

[1]. خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، أيام 13 و14 ديسمبر 2011.

[1]. حامد كريم البدراوي وآخرون، **توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية- دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة-**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (7)، العدد (30)، العراق: جامعة الكوفة، 2014، ص9.

[1]. علي فاضل فوزي، **نمط التركيب التنظيمي العضوي وأثره في الإبداع المنظمي – دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية-**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(41)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2014، ص 363.

[1]. طارق قندوز، **الإبداع التسويقي لوثائق التأمين**، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2015، ص31.

[1]. سالم سليمان محمد يحيى الصابر وآخرون، **الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (72)، العراق: جامعة المستنصرية، 2008، ص47

[1]. أسماء طه نوري، **أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد-**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(18)، العدد (68)، العراق: جامعة بغداد، ص218.

[1] القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق الذكر، ص123

1 نجم نحم عبود، إدارة المعرفة –**المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع' عمان ,2005' ص98.

العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار النشر، عمان ,2005، ص 983 .

[1] محمد جاسم محمد ولي العبيدي، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، الأردن: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص39.

[1] سليم بطرس جلدة وآخرون، **إدارة الإبداع والابتكار**، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص34.

[1]. **المرجع نفسه**، ص.ص38-39

[1] صبرينة ترغيني، **دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة-دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية-**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، الجزائر: جامعة عبد الحق بن حمودة-جيجل-، ديسمبر 2017، ص71.

[1] محمد الصريفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006، ص261.

2.خديجة خنطيط، **دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-،2016-2017، ص87.

1 مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة -**كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير** -جامعة الجزائر -العدد 08-2003 .

[1]. علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد**، مجلة البحوث التربوبة النفسية، العدد (56)، العراق: جامعة بغداد،2018، ص 152.

[1]. ارادن حاتم خضير، هبة بسام تيسير، **دور استراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تحليلية في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية**، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد (120)، السنة (42)، العراق: جامعة بغداد، 2019، ص 57.

[1]. دنيا طارق أحمد، **أثر تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري الفندقي-دراسة استطلاعية لعينة من العاملين الإداريين في فندق رويال توليب الرشيد/ بغداد**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(113)، السنة (40)، العراق: جامعة المستنصرة، 2017، ص 375.

[1]. محمد مقداد سالم، نيكار خالد نجم الدين، **مرجع سابق الذكر**.

[1]. عامر فدعوس عذيب، **الإدارة بالرؤية المشتركة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي-بحث استطلاعي لعينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية-**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد(25)، العدد (114)، العراق: جامعة بغداد، 2019، ص 161.

[1]. حسون محمد علي حداد، **أثر عناصر الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصال/ العراق**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(50)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2017، ص101.

[1]. خير الله جمال أنيس، **مرجع سابق الذكر**، ص 205.

[1]. قدور بن نافلة، محمد فلاق، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين -دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)-**، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر: جامعة سعد دحلب-البليدة-، أيام 18-19 ماي 2011.

[1]. نوفل عبد الرضا علوان، **العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية -دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد-**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (3)، العراق: جامعة الكوفة،2017، ص 1019.

[3]. مسعود صديقي، مرزوقي، **التفكير الإبداعي للإدارة والتغيير في المنظمة**، الملتقى الدولي حول استراتيجيات التنظيم والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، أيام 18-19 أفريل 2012.

2.ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، **الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميزة في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، أيام 4/1/ 11 ص 101.

1.بهارالجيلالي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإبتكار، جامعة 8 ماي 1945، بقالمة، الجزائر، ص 135

[1]. صالح محرز، **فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة المدية،2018/2017، ص.ص80.

[1]. أيمن عبد العزيز كاظم، مصدق خنجر كريدي، **أثر استراتيجية العصف الذهني في تحصيل طالب الصف الثاني المتوسط لمادة الأداء التعبيري**، مجلة الفتح، العدد (80)، العراق: جامعة ديالي، 2019، ص 286.

[1]. صالح محرز، **مرجع سابق الذكر**، ص 80.

[1]. نجم العزاوي، **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (33)، 2012، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012، ص55.

[1]. لحبيب بلية، **إدارة الجودة الشاملة – المفهوم، الأساسيات-شروط التطبيق**، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص 21.

[1]. فدوى شوقي مفلح، **إدارة الذات نحو النجاح والإبداع**، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع، 2017، ص128.

[1]. رياض عبد اللطيف الأزايدة، **برنامج قبعات التفكير الست**، الأردن: مركز ديبونو لتعليم التفكير، 2017، ص 39.

[1] . محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال-**، ط05، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص.ص221-222.

[1]. نهلة عبد القادر هاشم، **إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية**، مصر: مجلة مستقبل التربية العربية، 2005، ص.ص21-22.

[1]. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 ، ص 07.

[1]. ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2008، ص53،54

[1]. أحمد الخطيب، خالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2009 ، ص06

[1]. خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2010، ص61،60

[1]. ثابت عبد الرحمان إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة،2005، ص68

[1] .عبد الستار العلي، وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2006، ص2

[1]. منية خليفة، **أسس تنمية رِأس آمال الفكري في المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الخامس حول "**رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،14، 13 ديسمبر 2011، ص16.

[1]. نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، جدار للكتاب العالمي، الأردن،2009، ص78 .

[1]. مجموعة خبراء، **أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2014، ص115،114

[1]. هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات**، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان،2014، ص66 –62

[1]. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن،2010 ، ص49– 50 .

[1] . حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص27–26

[1]. عبد الستار العلي، وآخرون، **مرجع سابق**، ص41

[1]. عبد الستار العلي، وآخرون، **المرجع السابق**، ص4.

[1].عبد الستار العلي، وآخرون، **مرجع سابق**، ص45– 44

[1]. ميسوم بوشنافة، أهمية التمكين الاداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات –دراسة ميدانية بجامعة المدية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2021/2020، ص

[1]. عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة _الطريق إلى التميز والريادة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2013 ، ص 114.

[1]. حسين مصطفى هلالي :دور **القطاع الخاص الاستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول حول الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة، مصر، 28ديسمبر2006، ص 26 -28

[1]. على سلمي :إدارة **التمييز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات**، دار غريب للطباعة والتوزيع،2005 ، ص34.-33

[1]. جوبير مطر الثبيتي :**إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات**، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، ع26 ، القاهرة،2002 ، ص46.

[1]. هيثم علي حجازي :**مرجع سبق ذكره**، ص2.

[1]. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة_الممارسات والمفاهيم**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص 96-97

[1]. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **المرجع السابق**، ص 99.

[1]. أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص 90 -91.

[1]. أكرم سالم الجنابي، **المرجع السابق**، ص 93.

[1]. صالحة عبد الله عيسان و وجيهة ثابت العاني، **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس**، البصائر مجلة علمية، ع1 ، عمان،2008 ، ص68

[1]. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**، رسالة ماجستير2013 ، ص 45 -46.

[1]. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع **سابق**، ص85

[1]. عيساوي وهيبة، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،2011 ، ص17.

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

[1]. محمد فلاح وآخرون، **أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي**، ملتقى دولي حول :الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة،2011، يومي 18-19 ماي2011 ، الجزائر، ص 14.

[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، ص28

[1]. 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 ماي2011 ، ص 12

[1]. علاء فرحان طالب وآخرون، **دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد30،2011 ، ص 09

[1]. موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل**، عمان الأ ردن،2002 ، ص130

[1]. سندس رضيوي، **علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد48 ، الجامعة المستنصرية، العراق،2016 ، ص277

[1]. موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص131

[1]. نيكولاس كولا نجيلو وآخرون، ترجمة صالح محمد أبو جادو وآخرون، المرجع في تربية الموهوبين، ط02 ، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الرياض،2012 ، ص.375

[1]. نضال محمود ريد بربراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص37

[1]. **نفس المرجع السابق**، ص38

[1]. نضال محمود ريد بربراوي، **نفس المرجع السابق**، ص39

المراجع باللغة الأجنبية

[1]. Paul trott, **Innovation Management and New Product Development**, New York: Prentice Hall, 2005, P15.

. Lambain Jean Jaque, **Le Marketing Stratégique**, [2eme] édition, Paris : Ediscience international, 1993, P20. [1]

2. Drucker Peter: the Dixipline of innovation." Harrard business revrett vol, 76, NO.6.1998.P 96-105.

[1]. Michel Bloombrg: Wimmimg at the intersection of fear and opotunity ,business week , 11 January 1999 .P 50

[1] .Daniel I. Parjogo, Amiriks S.Sohal, **TQM AND Innovation**, Australia: Monash University, 2000, P 4.

[1] Probst, J.B. Gilbert « Practieal Knowledge Management: A Model that works », Prism, Second Quarter, 1998, P18.

[1].Francois Therin, **Organization learning and innovation in High-small Firms**, IEEE Computer Society, vol 5, N 3, 2002, P.2

الملاحق

الملحق رقم : مخرجات برنامج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة_المعرفة	.135	27	.200*	.936	27	.098
ثقافة_الإبداع	.091	27	.200*	.977	27	.779

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

a. Lilliefors Significance Correction

		إدارة_المعرفة
إدارة_المعرفة	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	27
1-وجود مهارات وخبرات اللازمة في الجامعة	Correlation Coefficient	.489**
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	27
2-تسعى إدارة الجامعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	Correlation Coefficient	.621**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
3-تواكب الجامعة مختلف التطورات والمستجدات العلمية	Correlation Coefficient	.591**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	27
4-تستخدم إدارة الجامعة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة	Correlation Coefficient	.623**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
5-تعمل الجامعة على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى العاملين	Correlation Coefficient	.496**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	27
6-توفر الجامعة جو التحاور والتشاور والتفاعل الاجتماعي بين زملاء العمل	Correlation Coefficient	.477*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	27
7-تستقطب الجامعة أشخاص مبدعين للعمل	Correlation Coefficient	.574**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	27
8-توفر الجامعة جلسات دورية لتبادل الأفكار المعرفية	Correlation Coefficient	.618**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
9-تعمل إدارة الجامعة على تنظيم وخزن المعرفة واسترجاعها وقت الحاجة إليها	Correlation Coefficient	.474*
	Sig. (2-tailed)	.013

	N	27
10-تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	Correlation Coefficient	.467*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	27
11-تدعم الجامعة الحاملين للمعرفة من ذوي الخبرات والمهارات في المساهمة الفعالة في خزن المعرفة الضمنية والمحافظة عليها	Correlation Coefficient	.508**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	27
12-تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف بين العاملين	Correlation Coefficient	.507**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	27
13-تنظم الجامعة ملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية لتبادل المعرفة	Correlation Coefficient	.419*
	Sig. (2-tailed)	.037
	N	27
14-تدعم الجامعة نقل التجارب والممارسات بين الأفراد	Correlation Coefficient	.392*
	Sig. (2-tailed)	.043
	N	27
15-المعرفة الموجودة في الجامعة متاحة للجميع	Correlation Coefficient	.399*
	Sig. (2-tailed)	.041
	N	27
16-تضمن الإدارة الحرية الكافية لتطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وخلق معارف جديدة	Correlation Coefficient	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
17-المعرفة التي احصل عليها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة	Correlation Coefficient	.459*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	27
18-أستطيع حل المشاكل التي تواجهنا في العمل	Correlation Coefficient	.536**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	27
19-تحرص الإدارة على اعتماد الوسائل التكنولوجيا الحديثة لتطبيق المعارف	Correlation Coefficient	.611**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

		ثقافة_الإبـــــداع
ثقافة_الإبـــــداع	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	27
1- أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	Correlation Coefficient	.407*
	Sig. (2-tailed)	.034
	N	27

2-أساهم في حلول إبداعية للزملاء الذين يواجهون مشاكل في تأدية عملهم	Correlation Coefficient	.564**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	27
3-أعمل على توليد أفكار جديدة وتوظيفها بشكل دائم	Correlation Coefficient	.436*
	Sig. (2-tailed)	.023
	N	27
4-لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	Correlation Coefficient	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
5-أستثمر قدراتي السابقة للتعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	Correlation Coefficient	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
6-أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	Correlation Coefficient	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
7-أحرص على معرفة الرأي المخالف لرئي والاستفادة منه	Correlation Coefficient	.604**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
8-لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	Correlation Coefficient	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
9-أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة	Correlation Coefficient	.487**
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	27
10-أتمسك بموقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر	Correlation Coefficient	.384*
	Sig. (2-tailed)	.042
	N	27
11-أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	Correlation Coefficient	.535**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	27
12-أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة فكرة أو طرقة عمل جديد	Correlation Coefficient	.541**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	27
13-أتمتع بالوعي الكافي لنقاط الضعف لأنظمة العمل	Correlation Coefficient	.578**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	27
14-تتاح لي حرية أداء المهام الموكلة لي بالطريقة التي أراها مناسبة	Correlation Coefficient	.429**
	Sig. (2-tailed)	.029
	N	27
15-تتاح لي فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27

16-أتصف بالجرأة في تنفيذ الأفكار الجديدة	Correlation Coefficient	.587**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
17-أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي	Correlation Coefficient	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
18-أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى ولو كانت هناك احتمال فشلها	Correlation Coefficient	.596**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
19-أستطيع المزج من وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	Correlation Coefficient	.557**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	27
20-أستطيع تنظيم أفكاري	Correlation Coefficient	.514**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	27
21-لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها	Correlation Coefficient	.433*
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	27
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

		الاستبيان
الاستبيان	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	27
تشخيص_المعرفة	Correlation Coefficient	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
توليد_المعرفة	Correlation Coefficient	.618**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
تخزين_المعرفة	Correlation Coefficient	.535**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	27
توزيع_المعرفة	Correlation Coefficient	.390*
	Sig. (2-tailed)	.044
	N	27
تطبيق_المعرفة	Correlation Coefficient	.624**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
إدارة_المعرفة	Correlation Coefficient	.801**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
الأصالة	Correlation Coefficient	.501**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	27
الطلاقة	Correlation Coefficient	.517**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	27
المرونة	Correlation Coefficient	.630**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
الانفتاح_التعبير	Correlation Coefficient	.419*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	27
الحساسية_المشاكل	Correlation Coefficient	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
المجازفة	Correlation Coefficient	.492**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	27
القدرة_التحليل	Correlation Coefficient	.636**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	27
ثقافة_الإبـــــداع	Correlation Coefficient	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	27
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	40

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 إلى 35 سنة	3	11.1	11.1	11.1
	من 36 إلى 45 سنة	22	81.5	81.5	92.6
	من 46 إلى 50 سنة	1	3.7	3.7	96.3
	أكثر من 50 سنة	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

المستوى العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	22.2	22.2	22.2
	ليسانس	3	11.1	11.1	33.3
	ماستر/ماجستير	7	25.9	25.9	59.3
	دكتوراه	11	40.7	40.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف إداري	15	55.6	55.6	55.6
	أستاذ	12	44.4	44.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	7.4	7.4	7.4
	من 6 إلى 10 سنوات	15	55.6	55.6	63.0
	من 11 إلى 15 سنة	9	33.3	33.3	96.3
	أكثر من 16 سنة	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1-وجود مهارات وخبرات اللازمة في الجامعة	27	1	5	3.78	.974
2-تسعى إدارة الجامعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	27	1	5	3.70	1.171
3-تواكب الجامعة مختلف التطورات والمستجدات العلمية	27	2	5	3.78	.698
4-تستخدم إدارة الجامعة أساليب فعالة للكشف عن المعرفة	27	1	5	3.19	1.075
تشخيص_المعرفة	27	1.75	5.00	3.6111	.77934
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5-تعمل الجامعة على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى العاملين	27	1	5	3.67	1.038
6-توفر الجامعة جو التحاور والتشاور والتفاعل الاجتماعى بين زملاء العمل	27	1	5	3.56	1.121
7-تستقطب الجامعة أشخاص مبدعين للعمل	27	1	5	3.33	1.177
8-توفر الجامعة جلسات دورية لتبادل الأفكار المعرفية	27	1	5	2.96	1.160
توليد_المعرفة	27	1.50	4.50	3.3426	.84110
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
9-تعمل إدارة الجامعة على تنظيم وخزن المعرفة واسترجاعها وقت الحاجة إليها	27	1	5	3.52	1.156
10-تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	27	1	5	3.78	.847
11-تدعم الجامعة الحاملين للمعرفة من ذوي الخبرات والمهارات في المساهمة الفعالة في خزن المعرفة الضمنية والمحافظة عليها	27	1	5	3.59	1.047

تخزين_المعرفة	27	1.00	5.00	3.6173	.93234
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
12-تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف بين العاملين	27	1	5	3.81	.921
13-تنظم الجامعة ملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية لتبادل المعرفة	27	1	5	4.11	.751
14-تدعم الجامعة نقل التجارب والممارسات بين الأفراد	27	1	5	3.63	.792
15-المعرفة الموجودة في الجامعة متاحة للجميع	27	1	5	3.33	1.074
توزيع_المعرفة	27	1.00	5.00	3.7778	.75107
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
16-تضمن الإدارة الحرية الكافية لتطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وخلق معارف جديدة	27	1	5	3.22	1.013
17-المعرفة التي احصل عليها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة	27	1	5	3.15	1.350
18-أستطيع حل المشاكل التي تواجهنا في العمل	27	1	5	3.26	1.163
19-تحرص الإدارة على اعتماد الوسائل التكنولوجيا الحديثة لتطبيق المعارف	27	1	5	3.67	.832
تطبيق_المعرفة	27	1.00	5.00	3.3796	.83887
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1- أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	27	3	5	3.81	.681
2-أساهم في حلول إبداعية للزملاء الذين يواجهون مشاكل فى تأدية عمليهم	27	1	5	3.37	1.043
3-أعمل على توليد أفكار جديدة وتوظيفها بشكل دائم	27	1	5	3.52	.893
الأصالة	27	1.67	5.00	3.5679	.72686
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4-لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	27	1	5	3.56	1.086
5-أستثمر قدراتى السابقة للتعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	27	1	5	3.67	1.000
6-أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	27	1	5	3.41	.888
الطلاقة	27	1.00	5.00	3.5432	.86799
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
7-أحرص على معرفة الرأي المخالف لرئي والاستفادة منه	27	1	5	3.93	.874
8-لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	27	1	5	3.63	1.115
9-أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة	27	1	5	3.78	1.013
المرونة	27	1.00	5.00	3.7778	.91987
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
10-أتمسك بموقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر	27	3	5	3.96	.706
11-أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	27	2	5	3.74	.813
12-أكون في المقدمة مع الذين يحاولون تجربة فكرة أو طرقة عمل جديد	27	2	5	3.74	.764
الانفتاح_التعبير	27	2.67	5.00	3.8148	.62929
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
13-أتمتع بالوعي الكافي لنقاط الضعف لأنظمة العمل	27	1	5	3.85	.818
14-تتاح لي حرية أداء المهام الموكلة لي بالطريقة التي أراها مناسبة	27	1	5	3.41	1.185

15-تتاح لي فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	27	1	5	3.30	1.235
الحساسية_المشاكل	27	1.00	5.00	3.5185	.83376
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
16-أتصف بالجرأة في تنفيذ الأفكار الجديدة	27	1	5	3.59	1.118
17-أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي	27	1	5	3.63	1.043
18-أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى ولو كانت هناك احتمال فشلها	27	1	5	3.70	.993
المجازفة	27	2.33	5.00	3.6420	.70968
Valid N (listwise)	27				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
19-أستطيع المزج من وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	27	1	5	3.67	.832
20-أستطيع تنظيم أفكاري	27	3	5	4.15	.602
21-لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها	27	3	5	4.04	.518
القدرة_التحليل	27	2.67	5.00	3.9506	.54462
Valid N (listwise)	27				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589[a]	.347	.321	.41345

a. Predictors: (Constant), المعرفة_تشخيص

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.268	1	2.268	13.266	.001[b]
	Residual	4.274	25	.171		
	Total	6.541	26			

a. Dependent Variable: الإبـــــداع_ثقافة

b. Predictors: (Constant), المعرفة_تشخيص

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.319	.384		6.040	.000
	المعرفة_تشخيص	.379	.104	.589	3.642	.001

a. Dependent Variable: الإبـــــداع_ثقافة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453[a]	.345	.090	.47852

a. Predictors: (Constant), المعرفة_توليد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.817	1	.817	3.566	.021[b]
	Residual	5.725	25	.229		
	Total	6.541	26			

a. Dependent Variable: الإبـــــداع_ثقافة

b. Predictors: (Constant), المعرفة_توليد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.984	.384		7.766	.000
	المعرفة_توليد	.311	.112	.353	2.777	.021

a. Dependent Variable: الإبـــــداع_ثقافة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.257[a]	.066	.029	.49435

a. Predictors: (Constant), المعرفة_تخزين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.432	1	.432	1.766	.196[b]
	Residual	6.110	25	.244		
	Total	6.541	26			

a. Dependent Variable: الإبـــداع_ثقافة

b. Predictors: (Constant), المعرفة_تخزين

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.188	.388		8.217	.000
	المعرفة_تخزين	.138	.104	.257	1.329	.196

a. Dependent Variable: الإبـــداع_ثقافة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.048[a]	.002	-.038-	.51092

a. Predictors: (Constant), المعرفة_توزيع

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.015	1	.015	.058	.811[b]
	Residual	6.526	25	.261		
	Total	6.541	26			

a. Dependent Variable: الإبـــداع_ثقافة

b. Predictors: (Constant), المعرفة_توزيع

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.566	.513		6.945	.000
	المعرفة_توزيع	.032	.133	.048	.241	.811

a. Dependent Variable: الإبـــداع_ثقافة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.563[a]	.317	.290	.42259

a. Predictors: (Constant), المعرفة_تطبيق

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.077	1	2.077	11.629	.002[b]
	Residual	4.465	25	.179		
	Total	6.541	26			

a. Dependent Variable: الإبـــداع_ثقافة

b. Predictors: (Constant), المعرفة_تطبيق

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.549	.344		7.418	.000
	المعرفة_تطبيق	.337	.099	.563	3.410	.002

a. Dependent Variable: الإبـــداع_ثقافة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433[a]	.288	.255	.46102

a. Predictors: (Constant), المعرفة_إدارة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.228	1	1.228	5.776	.024[b]
	Residual	5.314	25	.213		
	Total	6.541	26			

a. Dependent Variable: الإبـــداع_ثقافة

b. Predictors: (Constant), المعرفة_إدارة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.943	.322		9.130	.000
	المعرفة_إدارة	.194	.081	.433	2.403	.024

a. Dependent Variable: الإبـــــداع_ثقافة