

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة امجد بوقرة - بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

رقم المذكرة
SGMG14



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات
المسطحة

تحت إشراف الأستاذ:

دريان أحمد

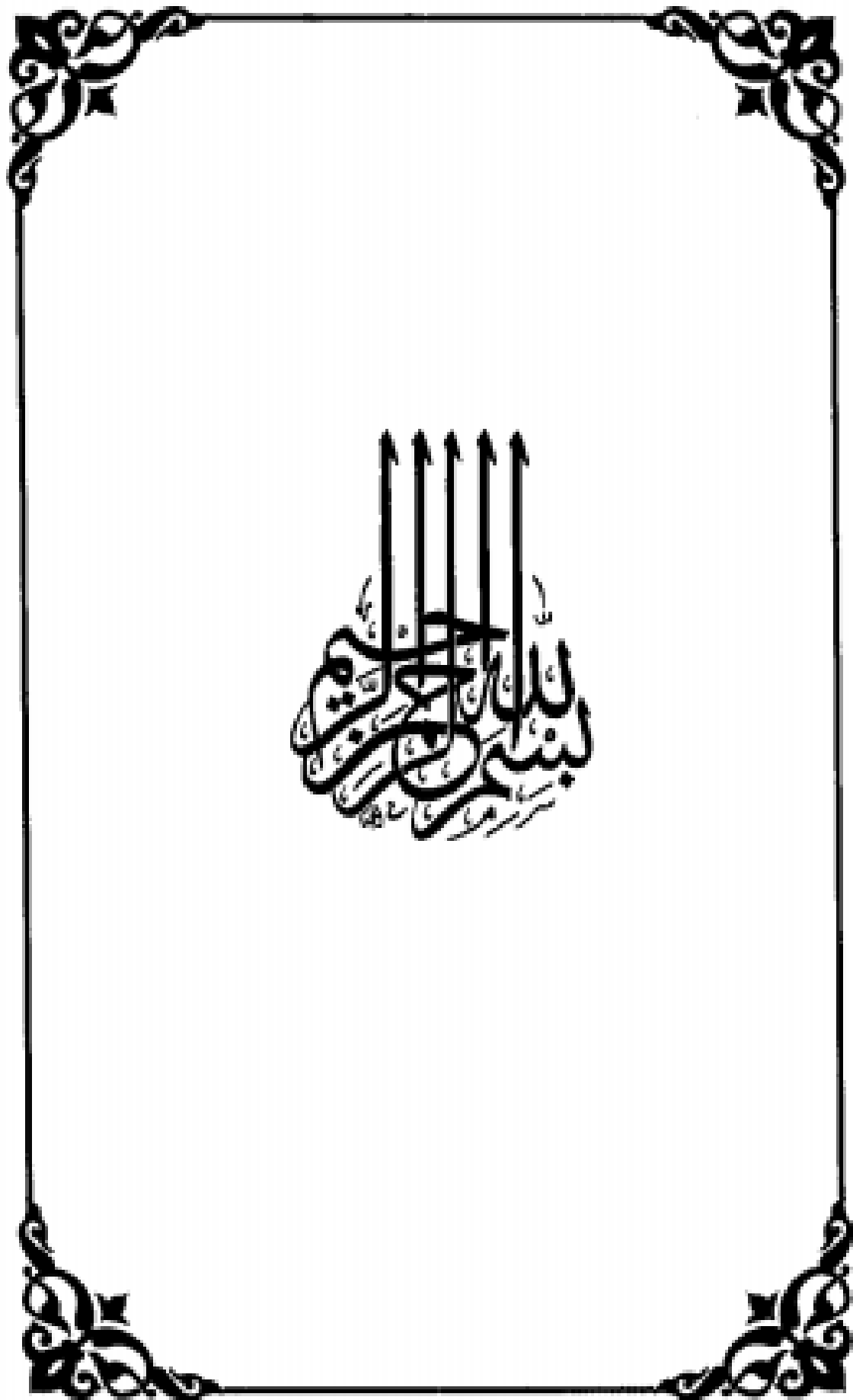
من إعداد الطالبان:

• دليلي فريال

• إكرام عميرات

دفعة 2022

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير الأنام أما بعد:
نشكر الله عزوجل الذي مكننا سبحانه عن هيئة لنا بنعمة الإرادة والعزيمة
لإتمام عملنا هذا وأوجدنا في أحسن الأحوال والذي أتمنى أن يكون في
المستوى المطلوب.

ونزولا عند قوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن
أهدى إليكم معروفا فاكتبوه فإن لم يستطيعوا فادعوه له "
أتقدم بشكري الجزيل وامتناني الكبير إلى :
من كان أستاذا ناصحا ومرشدا إلى أستاذي الكريم " أحمد دربان " الذي أوافيه
شكر دقه وامتناني وكذا لا أنسى المؤطر السيد " مهدي فوشال " الذي أشكره
جزيل الشكر على مجهوداته ودعمه.

وإلى من أحاطونا بمساعدتهم وكانوا المعادلة التي رسمت منحى نجاحي:
السيد حكيم هامل وسعاد.

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسوله الكريم خير الأنام محمد
عليه أزكى الصلاة والسلام أما بعد:

" اللهم أنفني بما علمتني، وعلمي ما ينفعني وزدني علما "

الحمد لله على عظيم فضله وكثير عطاءه لأن وفقنتي لإنجاز هذا العمل ثمرة
سنوات دراسية طوال مه الجهد والمثابرة.

إلى التي أهدتها الحياة التعب والحرمان، فأهدتني الدفاء والحنان إلى التي
خصها الله الشرف الرفيع والعز المنيع إليكي ياأعلى شيء في الوجود حبيبي
حفظكي الله أمي.

إلى الذي رعاني ورباني ولم يبخل علي بشيء وكان لي عوناً بعد الله والذي
شجعني على طلب العلم أبي الغالي.

وإلى أبي الثاني جدي حبي.

إلى رفيقة دربي أختي حنان وأخي سيدأحمد وأختي ملاك وابن أخي " غيث "
ونزولا عند قوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن
أهدى إليكم معروفا فاكتبوه فإن لم يستطيعوا فادعوا له "

أتقدم بشكري الجزيل وامتناني الكبير إلى من أحاطني بمساعدتهم وحبهم
وكانوا المعادلة التي رسمت منحى نجاحي وليد، حبيبة، أمينة، سارة، حكيم
هامل وزميلتي العزيزة والرائعة التي لم تسع الكلمات لوصف حبها واحترامها
وعطائها " فريال ليلي "

إكرام

شكرو

سم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات "

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسولنا الأمين وبعد أهدي مذكرة
تخرجي ونتائج جهدي وثمرة السنين إلى من قال فيهما الرحمان " وقضى
ريك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا " الآية 23 الإسراء.

إلى من حملتني وهنا على وهن إلى من كانت مصدر الإصرار والقوة وسر
النجاح والتفوق أمي الحبيبة.

إلى من هانت عليه مصاعب الدنيا وشقائها في سبيل نجاحنا وفلاحنا إلى
رمز عزتي وكرامتي ومثال إقدامي ونجاحي أبي الغالي.

إلى صفة روعي إخوتي الأعزاء مصطفى وبالأخص أوسامة الذي كان سند
لي.

إلى نفحات قلبي أخواتي ليندة وزوجها محمد، حنان وزوجها محمد، شيماء
وزوجها فتحي.

إلى قطعة من روعي أبناء وبنات أخواتي وائل، ياسر، أماني، أكرم، تسنيم،
وفرولتي نايا.

إلى من أحاطوني بمساعدتهم وحبهم وكانوا المعادلة التي رسمت منحى
نجاحي حبيبي إكرام، سعيدة، أسماء، حكيم هامل.

قربان

ملخص الدراسة



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ففي عالمنا الحديث حيث تغير الأسواق، وتتطور التكنولوجيات، يزداد الطلب على المنتجات الأكثر تطورا، مما يؤدي إلى الدور الذي تلعب إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من أدائها وفعاليتها والمعرفة في حد ذاتها هي أساس القدرات الإبداعية وعليه فإن الإبداع التنظيمي في جانب كبير منه يرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية يكون الإدارة المعرفية دورا كبيرا فيها. تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال بالمؤسسة الوطنية للأنايب وتحويل المنتجات المسطحة، واستخدمت العينة العشوائية والتي بلغ حجمها 30 عامل وعاملة، حيث تم توزيع استبانة عليهم حول مختلف عناصر المعرفة وتأثيرها على تحقيق الإبداع التنظيمي لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث وللحصول على النتائج فقد تم استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع، الإبداع التنظيمي.

Sommaire:

Cette étude vise à mettre en évidence la relation entre la gestion des connaissances et la créativité organisationnelle dans notre monde moderne où les marchés changent, les technologies se développent et la demande de produits plus avancés augmente, ce qui conduit au rôle que joue la gestion des connaissances dans la croissance des institutions et une tentative pour augmenter leur performance et leur efficacité, et leurs connaissances En soi, c'est la base de la créativité, et par conséquent, la créativité organisationnelle dans une grande partie de celle-ci est liée et affectée par des variables physiques dans lesquelles la gestion des connaissances joue un rôle majeur..... Il s'agit de 30 travailleurs masculins et féminins, où un questionnaire leur a été distribué, les différents éléments de connaissance et leur impact sur la réalisation de la créativité organisationnelle pour recueillir des données liées à Du côté terrain de la recherche et pour obtenir les résultats, des méthodes statistiques appropriées ont été utilisées pour l'analyse

Les mots clés : Connaissance, gestion des connaissances, créativité, créativité organisationnel

الفهرس



الفهرس المحتويات

| | | |
|-------|--|-----------------------------|
| | <h1>الفهرس المحتويات</h1> | |
| I | شكر وعران | |
| II | إهداء | |
| III | ملخص | |
| V | فهرس | |
| VIII | قائمة الأشكال | |
| XI | قائمة الجداول | |
| أ - د | مق — دمة ع — ام — ة | |
| | الفصل الأول: إدارة المعرفة | |
| | تمهيد الفصل | |
| 2 | | |
| 3 | المبحث الأول: عموميات حول المعرفة. | |
| 3 | المطلب الأول: | مفهوم المعرفة. |
| 5 | المطلب الثاني: | أهمية المعرفة ومصادرها. |
| 8 | المطلب الثالث: | أنواع المعرفة. |
| 8 | المطلب الرابع: | العوامل المؤثرة في المعرفة. |
| 10 | المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة. | |
| 10 | المطلب الأول: | نشأة ومفهوم إدارة المعرفة. |
| 11 | المطلب الثاني: | أهمية وأهداف إدارة المعرفة. |
| 13 | المطلب الثالث: | عناصر إدارة المعرفة. |
| 14 | المطلب الرابع: | متطلبات إدارة المعرفة. |
| 15 | المبحث الثالث: الزوايا التطبيقية والهيكلية لإدارة المعرفة. | |
| 15 | المطلب الأول: | مجالات إدارة المعرفة. |
| 15 | المطلب الثاني: | عمليات إدارة المعرفة. |

| | | |
|---------------------------------------|---|----------------|
| 17 | آليات وتكنولوجيا إدارة المعرفة | المطلب الثالث: |
| 18 | نماذج إدارة المعرفة. | المطلب الرابع: |
| 22 | المبحث الرابع: إمكانية تطبيق إدارة المعرفة. | |
| 22 | إستراتيجيات إدارة المعرفة. | المطلب الأول: |
| 23 | مراحل تطبيق إدارة المعرفة. | المطلب الثاني: |
| 24 | العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة. | المطلب الثالث: |
| 26 | خلاصة الفصل | |
| الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي | | |
| 28 | تمهيد الفصل | |
| 29 | ما ماهية الإبداع التنظيمي | المبحث الأول: |
| 29 | التطور التاريخي لمفهوم الإبداع. | المطلب الأول: |
| 30 | مفهوم الإبداع خصائصه وأهميته. | المطلب الثاني: |
| 32 | أنواع ومصادر الإبداع. | المطلب الثالث: |
| 34 | دوافع ونماذج الإبداع. | المطلب الرابع: |
| 37 | المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي. | |
| 38 | مفهوم الإبداع التنظيمي. | المطلب الأول: |
| 39 | أهمية الإبداع التنظيمي. | المطلب الثاني: |
| 39 | مراحل الإبداع التنظيمي. | المطلب الثالث: |
| 40 | عناصر الإبداع التنظيمي. | المطلب الرابع: |
| 41 | المبحث الثالث: أساسيات الإبداع التنظيمي. | |
| 41 | مستويات الإبداع التنظيمي. | المطلب الأول: |
| 42 | نماذج وركائز الإبداع التنظيمي. | المطلب الثاني: |
| 46 | معوقات الإبداع التنظيمي. | المطلب الثالث: |
| 48 | محفزات الإبداع التنظيمي. | المطلب الرابع: |
| 49 | المبحث الرابع: آليات الإبداع التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة. | |
| 49 | إستراتيجيات الإبداع التنظيمي. | المطلب الأول: |
| 49 | تتمية الإبداع التنظيمي. | المطلب الثاني: |
| 50 | العوامل المساعدة في تفعيل الإبداع التنظيمي. | المطلب الثالث: |
| 51 | علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي. | المطلب الرابع: |

| | | |
|-------|---|----------------|
| 54 | | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. | |
| 56 | | تمهيد الفصل |
| 57 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة أنابيب وحدة التومت. | |
| 57 | لمحة تاريخية عن مؤسسة أنابيب وتعريفها. | المطلب الأول: |
| 58 | أهداف مؤسسة أنابيب | المطلب الثاني: |
| 59 | وظائف مؤسسة أنابيب وأهداف ومهام وحدة التومت. | المطلب الثالث: |
| 62 | دراسة الهياكل التنظيمية لمؤسسة أنابيب. | المطلب الرابع: |
| 66 | المبحث الثاني: العناصر التي تستعد في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة. | |
| 66 | دور نظام المعلومات في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة. | المطلب الأول: |
| 67 | دور التكوين في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة. | المطلب الثاني: |
| 68 | دور الخبرة في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة. | المطلب الثالث: |
| 70 | المبحث الثالث: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها. | |
| 70 | منهجية الدراسة. | المطلب الأول: |
| 71 | تنفيذ الدراسة الميدانية. | المطلب الثاني: |
| 73 | المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج. | المطلب الثالث: |
| 86 | | خلاصة الفصل |
| 89-88 | خاتمة عامة | |
| 94-91 | | قائمة المراجع |
| | | قائمة الملاحق |

قائمة الأشكال



| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| | الفصل الأول | |
| 4 | هرم المعرفة. | 1-1 |
| 6 | مصادر المعرفة. | 2-1 |
| 19 | نموذج إدارة المعرفة عند DUFFY | 3-1 |
| 20 | نموذج (الرصيد، التدفق، الميزة) | 4-1 |
| | الفصل الثاني | |
| 39 | مراحل الإبداع الإداري | 1-2 |
| 42 | نموذج تأسيس المعرفة التنظيمية. | 2-2 |
| 43 | نموذج " إيزنك " لعناصر الإبداع. | 3-2 |
| 44 | نموذج البناء العقلي لحل المشكلات. | 4-2 |
| | الفصل الثالث | |
| 62 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة أنابيب. | 1-3 |
| 64 | الهيكل التنظيمي لهديرية الموارد البشرية والإدارة. | 2-3 |
| 73 | نموذج الدراسة | 3-3 |
| 74 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس. | 4-3 |
| 75 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية. | 5-3 |
| 76 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية. | 6-3 |
| 77 | توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 7-3 |

قائمة الجداول



قائمة الجداول:

قائمة الجداول:

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|--|--------|
| | الفصل الأول | |
| 1-1 | أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية. | 22 |
| | الفصل الثالث | |
| 1-3 | مقياس ليكارت من ثلاث درجات. | 71 |
| 2-3 | اختبار معامل ألفا كرونباخ | 72 |
| 3-3 | قيم المتوسط المرجح. | 72 |
| 4-3 | توزيع عبارات محاور الاستمارة. | 72 |
| 5-3 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 73 |
| 6-3 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية | 74 |
| 7-3 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية | 75 |
| 8-3 | توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 76 |
| 9-3 | استجابات أفراد العينة لمحور الأول أثر إدارة المعرفة في تطوير العمليات. | 78 |
| 10-3 | استجابات أفراد العينة لمحور الأول أثر إدارة المعرفة على التدريب. | 80 |
| 11-3 | استجابات أفراد العينة لمحور الأول أثر إدارة المعرفة على التحفيز. | 82 |
| 12-3 | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية | 84 |
| 13-3 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية | 85 |

المقدمة العامة



المقدمة العامة:

عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض على تحديات كبيرة على المنظمة (الجودة، القيمة، سرعة الاستجابة) فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والتي تدير المعرفة بنجاح وتستثمر ما تعرفه وتنقل معرفتها عبر قنوات المؤسسة وتستخدمها في تجديدها تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من التميز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها ويجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة العادية إلى أفكار جديدة بما يجعله مصدر للقيمة ويمكن القول أن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. كما يعد الإبداع التنظيمي أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الحاصلة والتغلب على المشكلات فإن ما تقبلنا حقيقة تزايد سرعة الاستجابة وشدة المنافسة في السوق يصبح من الضروري للمنظمات أن تكون أكثر إبداعية كوسيلة للبقاء، إذ أن الإبداع التنظيمي يحفز الفرص ويؤدي إلى النمو وبدونه تتهاوى المنظمات.

أولاً: الإشكالية:

من خلال ما سبق قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حولها موضوع الدراسة كما يلي:
ما مدى تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي؟ وما واقع ذلك في المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة (ANABIB)؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وماهي العوامل المؤثرة في نجاحها؟
- ما المقصود بالإبداع التنظيمي؟ وماهي نماذجه؟
- ماهي عناصر الإبداع التنظيمي؟ وفيما تتمثل العوامل المؤثرة فيه؟
- فيما تتمثل المعرفة داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الأنابيب؟ وماهو أثرها على تحقيق الإبداع التنظيمي؟

ثانياً: فرضيات البحث.

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع فرضية رئيسية تبنى عليها الدراسة تتمثل فيما يلي:
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي.
تتبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة على تطوير العمليات.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة على التدريب.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة على التحفيز.

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع.

- الاهتمام والرغبة الشخصية للموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص؛
- الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي؛

المقدمة العامة:

- حداثه الموضوع في ميدان البحث العلمي؛

رابعاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية متغيرين، حيث تعد إدارة المعرفة من أبرز المواضيع الإدارية التي تلاقي اهتمام الباحثين والدراسيين على حد سواء، فإدارة المعرفة تعني بأهم الأصول الفكرية التي من شأنها إحداث الفرق في حياة المؤسسة ألا وهي المعرفة المتجددة والكامنة داخل الكفاءات البشرية والتي تعتبر حجر الأساس لخلق القيمة وتحقيق الثروة في عالم الأعمال المعاصر، كما تعتبر مصدر مهم من مصادر القوة للمؤسسة والمورد الوحيد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها.

فموضوع الإبداع التنظيمي هو الآخر له أهمية كبيرة في بيئة الأعمال لكونه مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

خامساً: أهداف البحث.

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- صياغة إطار مفاهيمي أكثر وضوحاً لمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة؛
- إبراز الحاجة إلى المعرفة وكيفية إدارتها وتطبيق عملياتها؛
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة أنابيب؛
- تحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسة أنابيب.

سادساً: منهج البحث.

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك حسب طبيعة البحث، فقد تم استخدامه في الجانب النظري من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم النظرية الأساسية وإبراز أهميتها ودورها، كما استخدم المنهج التحليلي وذلك لتحليل المعلومات وتحليل الاستبيان، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي لتحليل الاستبيان، وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

سابعاً: حدود الدراسة.

يمكن تلخيص حدود البحث من خلال ما يلي:

الحدود الموضوعية:

بالنسبة للجانب النظري من هنا البحث تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وكذلك المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

في الجانب التطبيقي تم توجيه قائمة الاستقصاء للإطارات في المؤسسة العمومية لإنتاج الأنابيب برعاية الصناعية فقد شملت عينة من 30 إطار، حيث اقتصر على معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الحدود الزمنية: تتمثل في إجراء الجانب النظري والجانب الميداني من هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة

2022/2021.

الحدود المكانية: حددت الدراسة في مؤسسة العمومية لإنتاج الأنابيب برعاية الصناعية .

ثامنا: الدراسات السابقة.

- 1 -دراسة عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد2.
- توصلت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في ميدان العلم والتكنولوجيا وبناء على التحليل والدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي.
- 2 -دراسة سوزان صالح دورة بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي مذكرة لنيل شهادة الماجستير (2008)، بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، تخصص إدارة أعمال، دراسة حالة في وزارة التعليم العالي الأردنية.
- هدفت الدراسة إلى الكشف في العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء الأساسي في وزارة التعليم العالي الأردنية حيث تم توزيع استثنائية على عينة الدراسة وهم موظفون والبالغ عددهم 300 موظف، وقد توصلوا إلى نتائج حيث أن تطبيق المعرفة يتطلب تحديد متطلبات (وفهم احتياجات إدارة المعرفة بنطلب) ومما يعني أن التحديد السلم لمتطلبات وفهم احتياجات إدارة المعرفة يركز على آلية تطبيق التي من الممكن الاستفادة منها في تحديد متطلبات إدارة المعرفة.
- 3 -دراسة مسعودي نجوى، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر (2017-2018) بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، دراسة حالة مخبر المجد للتحليل الطبية الوادي.
- هذه الدراسة إبراز الدور المتنافي للإبداع التنظيمي وذلك من خلال تحديد العلاقة بين الإبداع التنظيمي الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وقد تم الاعتماد على جميع عمال مخبر المجد كونه المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 33 عاملا تم التوصل إلى جملة من النتائج من بينها وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي.

تاسعا: هيكل الدراسة.

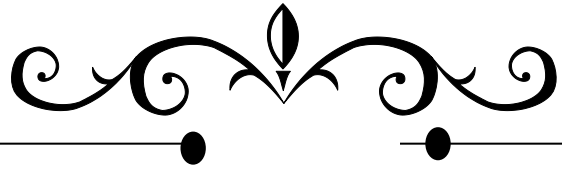
لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة، حيث تمثلت في فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث تناولنا:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، قسمنا إلى أربع مباحث، المبحث الأول سيتم فيه دراسة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهومها أهميتها ومصادرها وأنواعها العوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثاني سيتم فيه دراسة إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى نشأتها ومفهومها، أنواعها، وأهدافها إضافة إلى عناصرها ومتطلباتها أما المبحث الثالث سيتم فيه دراسة أهم مجالات وعمليات إدارة المعرفة وكذا آليات وبعض نماذجها وأخيرا المبحث الرابع سيتم فيه دراسة استراتيجيات إدارة المعرفة ومراحل تطبيق إدارة المعرفة وكذلك العوامل المؤثرة في نجاحها.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي حيث تناولنا فيه أربع مباحث المبحث الأول سيتم فيه دراسة الإبداع من خلال التطرق إلى التطور التاريخي له ولمفهومه أهميته، أنواع ومصادره وكذا دوافعه ونماذجه، أما المبحث الثاني سيتم فيه دراسة الإبداع التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته مراحل تطبيقه وعناصره، أما المبحث الثالث سيتم فيه ذكر مستويات الإبداع التنظيمي ونماذجه وكذا ركائزه وأهم محفزاته ومعوقاته أما فيما يخص المبحث الرابع فتطرقنا إلى استراتيجيات الإبداع التنظيمي والعوامل المساعدة في تفعيله وأخيرا علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث سيتم إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال معرفة نشأتها أهدافها وظائفها وهيكلها التنظيمي أما المبحث الثاني سيتم دراسة العناصر التي تنشأ المعرفة داخل المؤسسة أما فيما يخص المبحث الثالث سيتم التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها من خلال تحليل نتائج استبيان.

الفصل الأول



إدارة المعرفة

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

تمهيد:

إن العالم اليوم يشهد جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية في مجال تدفق المعلومات بل ما يحدث الآن هو ثورة حقيقية تسمى الثورة المعلوماتية التي تعتمد على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات الناتجة عن التقدم الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

نتيجة لهذه التحولات أصبحت المعرفة تمثل أهم مصدر للقيمة وتحقيق للثروة وتزايدت أهميتها مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعرفة التي يملكها الفرد داخل المؤسسة فالمعرفة بدون فعل الإدارة ليس ذات نفع لأنها تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتوزيعها وإيصالها ومن ثم استعمالها ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم ومن أهم سمات الإدارة الحديثة والتي تعنى الاستخدام الأمثل للمعرفة بشقيها الضمني والصريح، وإن تطبيق هذه الأخيرة قد يفتح آفاق واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية لأنها أداة فاعلة تساعد على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

وبناء على ما سبق سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول المعرفة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة.

المبحث الثالث: الزوايا التطبيقية والهيكلية لإدارة المعرفة.

المبحث الرابع: إدارة نظم المعرفة.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

المبحث الأول: عموميات حول المعرفة.

تحظى المعرفة باهتمام متزايد من طرف المؤسسات نظرا لدورها الأساسي في تحقيق التنافسية وخلق القيمة، لذلك اهتمت باستغلال المعارف التي تمتلكها بشكل أمثل واستثمارها بأفضل الطرق لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة منها وتحقيق أهدافها بكفاءة بالإضافة إلى أنها مصدر لتميز المنظمات وأساس نجاحها حيث تتميز بالعديد من الخصائص فهي تختص بالعنصر البشري عن غيره من الموارد الأخرى كما تعددت مصادرها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

إن المعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام به منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها، حيث تعددت تعاريف المعرفة كما اتسمت بعدة خصائص. **أولاً: تعريف المعرفة.**

ل للوصول إلى تحديد مفهوم المعرفة سنحاول توضيح الفرق بين عدد من المصطلحات وهي البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة.¹

- 1- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصيح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
- 2- **المعلومات:** هي عبارة عن نتائج معالجة البيانات تحليلاً وتركيباً لاستخلاص ما تتضمنه، المعلومات هي عبارة عن بيانات التي يتم معالجتها لتشكل رسالة تكون على شكل مرئي، كتابي أو شفوي.
- 3- **المعرفة:** فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل.

التعريف الأول: المعرفة عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة وتشمل الخبرة الواسعة والاسلوب المتميز للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة.

التعريف الثاني: هي تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة أو مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو أهداف الكينونة.

التعريف الثالث: المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العلمية.

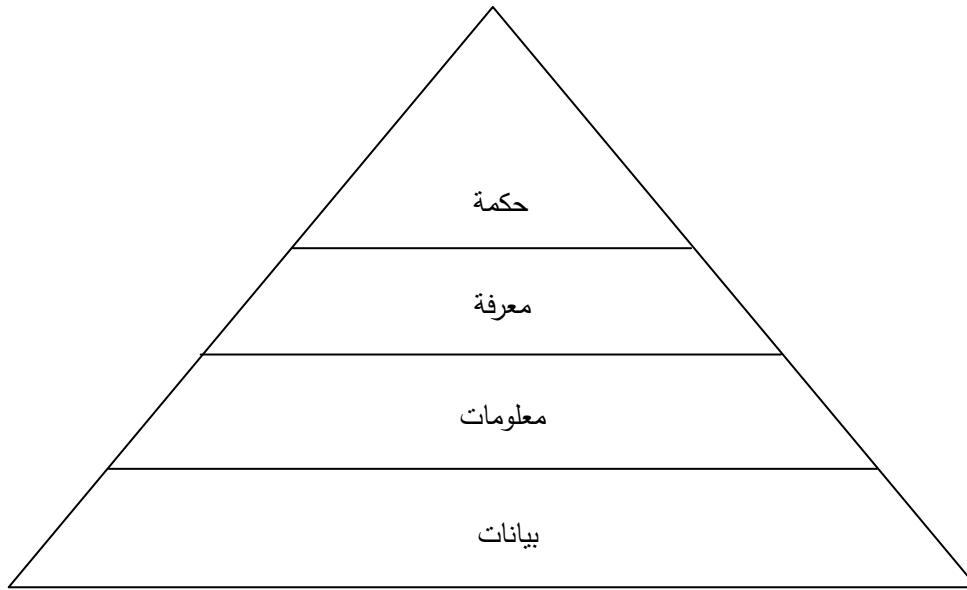
التعريف الرابع: المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

- 4- **الحكمة:** تعرف الحكمة بأنها تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح أو خطأً وحقيقي أو زائف وفهم القيمة الدائمة كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجيهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها ويمكن أداؤها.

يمكن التمييز بين هذه المصطلحات من خلال وضعها في هدم متدرج كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ عبد اللطيف، محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 28.

الشكل رقم 1-1: هرم المعرفة.



المصدر: عبد الستار علي وآخرون، المدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 113.

تحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى بهدم المعرفة وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة ويبدأ هذا الهرم من قاعدته السفلى (البيانات) وتشمل على الحقائق الأولية ويلم ذلك المعلومات وهي البيانات البشرية ومعنى والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة وتأتي المعرفة في المستوى الثالث فتشمل على هياكل المعلومات والخبرات التي تمكن من اتخاذ القرار وحل المشكلات وعند هذا المستوى يتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة ومن ثم اتخاذ خطوات العمل والاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وهذا ما يسمى بالحكمة.

ثانياً: خصائص المعرفة.

كما يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة وذلك حسب طبيعتها إلى ما يلي:¹

1 - إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة التي يقوم بها الأشخاص المبتكرين الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج.

¹ جمال بن عروس، مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، 2014، ص 5.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- 2 - إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم وبعض المعارف تتفادم ويقبل استخدامها بدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا.
- 3 - إمكانية امتلاك المعرفة: وذلك من قبل أي فرد، فهي ليست منحصرة على فرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع تدر دخلا على مالكيها.
- 4 - إمكانية تخزين المعرفة: إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولازالت ولكن التركيز ينص على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية والتي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة.
- 5 - إمكانية تصنيف المعرفة: وتصنف حسب مجالات متعددة ومتنوعة حسب طبيعتها بالإضافة إلى ما سبق تتسم المعرفة ب:¹

- المعرفة هي فعل إنساني؛
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة؛
- المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة؛
- المعرفة تنتج عن التفكير؛
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها.

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة بحد ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، حيث تعددت مصادر الحصول عليها من منظمة إلى أخرى.

أولا: أهمية المعرفة.

للمعرفة أهمية بالغة تتمثل في:²

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق التصميم والهيكلية؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وتحفيزا للابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيه؛
- تساهم المعرفة في خلق ميزة تنافسية وإدامتها.

كما تتجلى أهمية المعرفة في:³

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 22.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

³ أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 9، 10.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
 - تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.
- ثانيا: مصادر المعرفة.

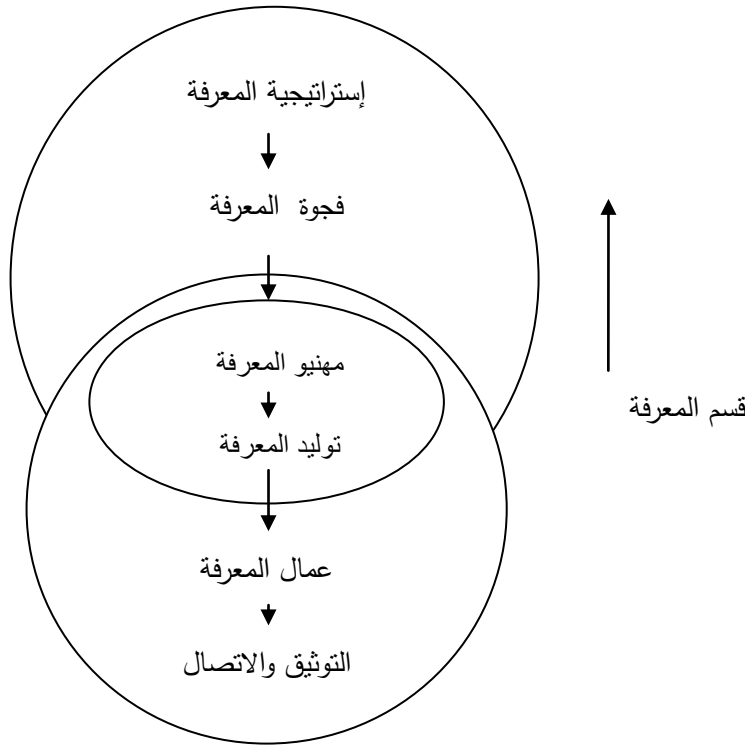
إن المعرفة مورد حيوي ولا تأتي من فراغ، بل تتولد عن مصادر معينة والتي تمثل المنبع الأساسي لها ويمكن القول أن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية تعد المصدر الرئيسي للحصول على المعرفة وفيما يأتي موجز لمصادر المعرفة.¹

1 - مصادر الداخلية للمعرفة: تمثل المصادر التي تتبع من المنظمة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها كالآتي:

أ - إستراتيجية المعرفة: هؤلاء مسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض بماذا cave wly وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية وخارجية) بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين، وإستراتيجيو المعرفة هم اللذين يعيدون تقسيم أو بناء إستراتيجية المنظمة.

ب - مهنيو المعرفة: هؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية ومعرفة (know what) وهم معنيون باستيعاب المضمون المعرفي بدء من أساليب الحصول على المعرفة وجعلها قابلة للاستعمال وهم يمثلون رأس مال فكري.

الشكل رقم 1-2: مصادر المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، طبعة 1، ص 157.

¹ علاء فرحان طالب أميرة الجناحي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008، ص 60،62.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

ت **عمال المعرفة**: هم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها وبالاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال.

بالإضافة إلى ما سبق:¹

تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة ومن أمثلة ذلك المكتبات الإلكترونية أو من خلال التعلم بالعامل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية الحوار والعمليات الداخلية المؤتمرات الداخلية.

2- المصادر الخارجية للمعرفة:

وتتمثل المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة للمنطقة ونذكر منها:

- 1- **الزبائن**: حيث يعتبر مصدرا مهم للمعلومات ومن ثم للمعرفة والذي يجب على منظمات الأعمال أخذه بعين الاعتبار فهو رأس ما فكري من خلال خبرته وتعامله مع منتجات وخدمات المنظمة وخصوصا في عصر المعلومة فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة الزبون تبعا لزيادة علمه بأسعار المنافسين ولمزايا التي يقدمونها.
- 2- **الموردون**: وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد وخدماتها وإن العلاقة التعاقدية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.
- 3- **المنافسون**: وهو المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وإن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها وتسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة ومن ثم فإن تسرب أفراد المنظمة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة استلاب لمواردها الأكثر حيوية.
- 4- **الشركاء**: وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك والتحالف منظمين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المنظمين تحتاج أحدهما الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن المصادر الخارجية للمعرفة تتمثل في:

تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ومن خلال الذكاء والتفكير والتعلم يتم تحويلها إلى معرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات الإلكترونية والانترنت مراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية... الخ.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة.

ويمكن تقسيم أنواع المعرفة إلى ما يلي:

أولاً: المعرفة الضمنية:

وهي في حقيقة الأمر تتعلق بالمهارات التي تتواجد داخل كل عقل كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون فنية أو إدراكية.¹

ثانياً: المعرفة الظاهرة (الصريحة):

تتعلق هذه بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات واللقاءات وهذا يؤكد أن الإنسان مما يقول وقد يكون السبب في ذلك محدودية القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات وقد تكون السبب السرية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات.²

كما أن هناك أصناف أخرى للمعرفة تتمثل في:³

- 1- المعرفة التكنولوجية: هي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
- 2- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.
- 3- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد السنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة.

يقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتشاف المعرفة وتوليد معارف جديدة في مجالات مختلفة أبرزها.⁴

- 1- مدى توفر مراكز البحث والتطوير : تشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك فإن كانت هناك مراكز بحثية متعددة ومنتشرة في كل المناطق تفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابياً إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

¹ خضر مصباح اسماعيل، إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010، ص 43.

² إبراهيم الخلق الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار العراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان 2007، ص 31.

³ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2010، 2011، ص 22.

⁴ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، ص 97.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

2 -مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت فهناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر.

3 -مدى توفر الدعم المالي اللازم: كلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها. إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى تتمثل في:¹

الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة كما تساهم في جلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي أو العمل فيه.

الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة من نشأتها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج تحتاج المنظمة إلى تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العلمية المختلفة.
الأوضاع العامة: تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة.

¹ إبراهيم الخلق الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة علم ساهمت في ظهوره العديد من الممارسات الإدارية، التي جعلت من نظاماً قائماً بذاته في المؤسسة الاقتصادية الكبرى التي تسعى إلى الريادة والتفوق، لذلك تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد التي تعمل على خلق المعرفة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.

إن التطورات التي عرفتها إدارة المعرفة وما ساهم في تطورها أدى إلى تعدد التعاريف الخاصة بها إذ تعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير في مختلف المؤسسات خاصة مع تزايد المعرفة وتلاكمها ومحاولة استخدامها لحل المشكلات مثلاً بالعولمة والمنافسة.

أولاً: نشأة إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بالمعرفة في أماكن العمل هي جديدة نسبياً ومن المؤكد أنه قد كتب عن هذه العلاقة منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم ففي عام 1970 وفي المؤتمر الأمريكي الأول أشار أدورد فراينيوم إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة وقد استحدثت سيرة وظيفية جديدة في هندسة المعرفة وفي عام 1998 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور أهمية المعرفة الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير فاوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال تغيير عنوان مجلة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة وأضحى من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

كما ظهرت كثير من الكتابات والمقالات العامة الموجهة للقراء العاديين غير المتخصصين منذ بداية التسعينات، وخاصة عندما نشر tom stewart موضوعه المثير تحت عنوان قوة العقل في مجلة fortune سنة 1991 ومن المحتمل أن الكتاب المنشور سنة 1995 لكل من nonaka at takawchi عن الشركة المنشأة بالمعرفة كيف تنشأ الشركات اليابانية الإبداع الديناميكي مازال يمثل حتى اليوم العمل الأكثر قراءة عن إدارة المعرفة، وظهر حالياً أن إدارة المعرفة تقدم كبديل مقبول لإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.¹

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة.

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة والتي نذكر منها:

التعريف الأول: هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة في أي مكان في الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو عقول العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة.²

¹ جمال بن عروس، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

التعريف الثاني: هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة (بيانات معلومات أو معارف منفردة) من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل.¹

التعريف الثالث: إدارة المعرفة هي عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها بطريقة تزيد من مستوي فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة ويسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التي تمر بها.²

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: "الوسيلة والطرق التي من خلالها تستطيع استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحليلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار".

ثالثا: خصائص إدارة المعرفة.

تتميز إدارة المعرفة بالعديد من الخصائص نذكر منها.³

- تساعد إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات وتعزيزها؛
- تساعد في دعم نظام تكنولوجيا المعلومات؛
- إدارة المعرفة تتحقق على الإبداع؛
- تساعد إدارة المعرفة على خلق ثقافة مفتوحة وبناء منظمة جديدة؛
- تعمل على تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

تكتسي إدارة المعرفة أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، كما ترتبط أهدافها بالجهات التي توجد بها والمجالات التي تستخدم فيها، حيث هناك مجموعة من الأهداف التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة.

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:⁴

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتحقيق التكاليف ورفع من جودتها الداخلية لتوليد الإدارات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتخاذ تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ للأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة أو تحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوب وتوثيق المتوافر منها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها؛

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² الطيب داودي والأمين حملوس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني لتسيير الموارد البشرية وتسيير

المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 15.

³ غسان قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتنظيمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص 180.

⁴ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 49، 50.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهماتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.

تهدف إدارة المعرفة إلى ما يلي.

- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية والحد من الروتين؛
- ارتقاء 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.¹
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- تكوين مصدر موحد للمعرفة ومن ثمة تعميمه على أفراد المنظمة؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها المتاجرة بالابتكارات؛
- تحمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم والذكاء والتعلم.

¹ جمال يوسف بدير، نفس المرجع السابق، ص 16.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العمالية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.¹

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة.

يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية².

- 1- **التكوين:** هي العملية التي تسعى إلى تنمية مهارات الأفراد من أجل زيادة كفاءتهم في إطار تنفيذ المهام المتعلقة بوظائفهم حيث يسمح بنمو وتطور المؤسسة لذلك يجب أن تشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات.
- 2- **التعاون:** يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهم للآخر في مجال عملهم للوصول أعلى أهداف المنظمة أي العمل معا بروح الفريق حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المنظمة وبين الأقسام وحدات المنظمة.
- 3- **الثقة:** تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل مع بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة فكلما توفرت الثقة من سهولة اتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد من حصيلة المعرفة وكلما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة.
- 4- **التعلم:** يعد عنصرا هاما رئيسيا من عناصر إدارة المعرفة، فالتعلم يعنى عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستفيدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد وتطوير العاملين فيها بما يؤهلهم لإعداد جيد وضروري يلعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.
- 5- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات وإحصائيات إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المنظمة استنادا على إيمانهم الجازم في أن عملية خلق المعرفة أساسا تحتاج إلى لامركزية عليا وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر عن العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.
- 6- **الخبرة الواسعة والرقمية:** إن الخبرة الواسعة والعميقة ضرورية لإدارة المعرفة وتعتبر من عناصرها الهامة، وذلك يعنى أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة فالمعلوم أن هناك مستويات إدارية أفقية في المنظمة تربطهم علاقات أفقية تقوم على التنسيق بين المسؤولين في نفس المستوى وبالتالي إن التشاور بينهم يزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات، هذه الخبرة إنما تكون المعرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010، ص 37، 40.

7- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الهامة لتوفير المعرفة فإن التسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات يعني مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة فالباحثون يرون أن تكنولوجيا المعلومات عنصر قائم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها حيث يعتبر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

8- **الإبداع التنظيمي:** يعنى القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.

فالإبداع التنظيمي يعنى خلق التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات والبيانات وإدارتها وتسخيرها في خدمة الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة فإن المعرفة لها دور هام في بناء قدرة المنظمة لتكون مبدعة وخلاقة وبالتالي فإن توفر المعرفة أمر ضروري في المنظمة.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة.

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من النماذج والمتطلبات الأساسية حيث يتطلب تطبيقها تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة.

إن تبني وتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- 1- **توفير البنية التحتية اللازمة:** المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قومها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل محركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة وهذه تشير إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
- 2- **توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم المقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.
- 3- **الهيكل التنظيمي:** يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
- 4- **العمل الثقافي:** حيث يعتبر جزء مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 168.

المبحث الثالث: الزوايا التطبيقية والهيكلية لإدارة المعرفة.

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها ودراساتها من مختلف الزوايا حيث قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة للإدارة المعرفة كما تعتبر من الميادين الحديثة نسبيًا والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة ويحتاج الاستخدام الجيد للأدوات إدارة المعرفة إلى البحث عن مجالات وأهم آليات وتكنولوجيا إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة.

يذكر ليون تيوندس: من المهم إدراك أن القيام بتوظيف إدارة المعرفة لا يمس فقط جزءًا محددًا من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين تلك الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة وأن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معًا بصورة جديدة وهذه الموجودات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي¹.

- أ - مجال موجودات المعرفة: تشمل على الخبرة التجريبية، السرعة، الكفاءة، المهارات... الخ.
- ب - مجال نشاطات المعرفة: يشمل على عمليات التوليد، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم،... الخ.
- ت - مجال القدرات والزيون: ويشمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة المؤسسة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة.
- ث - مجال المؤسسة: يشمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجياتها وممارساتها وثقافتها كما يذكر wiig ثلاثة مجالات أخرى وهي:

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا؟ وأين؟ وإلى أي حد؟ يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
- مجال الإدارة: الذي يركز على توليد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

تقوم إدارة المعرفة على عدد من العمليات حيث تعتمد كل عملية على العملية السابقة لها وتتكامل معها وتدعمها ويمكن تلخيص أهم هذه العمليات فيما يلي:

- 1 - عملية تشخيص المعرفة: تعد عملية تشخيص المعرفة أهم عملية في إدارة المعرفة والتي على أساسها يتم وضع سياسة العمليات الأخرى، لأن عملية تشخيص المعرفة تحدد لنا نوع المعرفة المتوفرة ومكان تواجد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كما أنها تساهم مباشرة في تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول المناسبة للمشكلة التي تواجهها المؤسسة، وهو ما يجعل عملية تشخيص المعرفة من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة وهو ما يجعل

¹ علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار عزيز للطباعة والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص34، 33.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

عملية تشخيص المعرفة من أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال لأن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يتوقف على مدى دقة تشخيص المعرفة.¹

2 - عملية توليد المعرفة: نعني بها اكتشاف أو ابتكار معرفة جديدة في المؤسسة تكون غير مكتسبة وغير مستنسخة وتكون نتيجة الشراء المباشر أو عن طريق الاستخدام والتوظيف والفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة أو عن طريق الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين وهو ما يجعل توليد المعرفة مرتبطاً بالأفراد فقط ولا تستطيع المؤسسة توليد المعرفة بدونهم، كما أن توليد المعرفة.²

المؤسسة يركز على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة وكل هذا يتم بالاعتماد على البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي وأن نجاح المؤسسة.

وتعوقها في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية يكون على أساس قدرتها على توليد المعرفة.

3 - عملية تخزين المعرفة: تواجه المؤسسات خطر فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يعادرونها من ثم أصبحت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها من العمليات الأساسية في المؤسسات الحديثة مما يجعل عملية خزن المعرفة بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وهي تسهل لها عملية البحث عن المعرفة والوصول إليها وتنظيمها وأدامتها وتسير سبل وطرق استرجاعها غير أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمؤسسة وتخزين المعرفة في شكلين أساسيين هما:

- **الأفراد:** يعتبر الأفراد حفظة المعرفة والخبرة لذا يجب على إدارة المؤسسات تتكفل بالحفاظ على هذه المعرفة والخبرة من خلال وضع نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- **الحواسيب:** تعتبر من أهم الوسائل الحديثة في حفظ المعرفة لكفاءتها وتفتتها ولاتساع الهائل لمساحة التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية تضمن أنسب الطرق لاسترجاعها والإطلاع عليها.

4 - عملية توزيع المعرفة: تمثل أول خطوة في عملية استخدام المعرفة وتعنى بها عملية إيصال المعرفة إلى كل مستويات المؤسسة وأفرادها كافة للاستفادة منها في الوقت المناسب بهذه القيام بمهامهم الأساسية والجوهرية على أحسن وجه بحيث يجب أن يعرف كل شخص داخل المؤسسة ما الذي يفعله الآخرون كما تعد عملية توزيع المعرفة بمثابة عملية ربط وتثبيت فعلي للمعرفة في المؤسسة وإخراجها من الإطار الفردي الضيق إلى الإطار المؤسسي الواسع يخص جميع الأفراد في المؤسسة وهناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها شبكة المعلومات

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² حامد كاظم متعب، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي تحليل في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 13، العدد 3، جامعة القاديسية، العراق، ص 23.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

الداخلية (الأنترنيت)، التدريب من قبل الزملاء (خبرة القدامى)، وكلاء المعرفة، الاجتماعات الرسمية المخططة، حلقات النقاش ذات الطابع الرسمي.¹

5- **عملية تطبيق المعرفة:** تعد عملية تطبيق المعرفة غاية إدارة المعرفة لأن جميع العمليات السابقة لا معنى لها ما

لم تسخر هذه المعرفة بشكل فاعل في التطبيق و يعني بتطبيق المعرفة و ربطها بالواقع و تحويلها إلى عمليات تنفيذية تستثمرها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وتحقق بها أهداف واستمراريتها، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من الآليات هما

أ - **العمليات الموجهة مباشرة:** ونعني بها الإجراءات و التعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء مباشرة إلى معرفة صريحة لغير الخبراء

ب - **المعرفة الروتينية:** ونقدها بها الانتفاع بالمعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات و الأنظمة و القواعد و النماذج دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

وبناء على ما سبق فإن عمليات الإدارة تم تناولها بتقسيمات وترتيبات مختلفة، إلا أن هناك اتفاق على خمسة عمليات جوهرية تتمثل في تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، و تخزينها و توزيعها و تطبيقها و كل عملية رئيسية من هذه العمليات تتضمن مجموعة من الأنشطة الفرعية اللازمة التي تتابع وتتكامل فيما بينها وتتقدم ببعضها، وهذه العمليات يمكن أن تكون متشابهة على الصعيد النظري ولكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما كما أن المعرفة بعد الحصول عليها تجدد و يعاد توليدها من جديد وهكذا بالتداول.²

المطلب الثالث: آليات وتكنولوجيا إدارة المعرفة

تعد التكنولوجيا الشق الثاني لنظم إدارة المعرفة، وهي تعتبر أدوات مساعدة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة لذلك فتصميم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يجب أن يخطط ويعد بعناية فائقة تتكامل مع عناصر التخطيط، من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية العمل التنظيم حتى يتسنى للمؤسسة تقادي وتجنب قضايا و أخطاء للأنظمة القديمة و إزالة الأنظمة الغير ضرورية.

وتعمل أنظمة إدارة المعرفة على تكامل التكنولوجيا والآليات التي يتم تطويرها لمساندة عمليات إدارة المعرفة، وتساند التكنولوجيا إدارة المعرفة ويشكل أساسي فيما يأتي:³

- تكنولوجيا الذكاء الصناعي؛
- امتلاك المعرفة و بناء أنظمة التحاور الإلكترونية مثل مجموعات النقاش الإلكترونية؛
- المحاكاة المعتمدة على الحاسب؛

¹ العلواني حسن، إدارة المعرفة، المفهوم والمدخل والنظرية، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص315.

² ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 32.

³ دروازي ياسمين، محاضرات في إدارة المعرفة، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة الماستر 2، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، 2016، ص 54،56.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- قواعد البيانات وأنظمة دعم القرار؛
- الأنظمة الخبيرة؛
- أنظمة المعلومات الإدارية.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي:

- أ - القدرة على إدراك و مراقبة و إجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة؛
- ب - القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم و القواعد الإرشادية لسلوك النظام؛
- ت - التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم و القواعد؛
- ث - القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات وتعد هذه التكنولوجيا مختلفة ومتنوعة فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة و لكنها عبارة عن مجموعة من الفهاريس و برامج استرجاع المعلومات و برامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها، وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين و أفراد ومستشارين وفي بعض الأحوال العملاء و المراقبين و محتويات نظام إدارة المعرفة يجب إلها كأصل ثابت لكل منظمة وهو لا يتم، ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة و الحداثة و العمومية و الشمولية يناسب التغيرات و التطورات ، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم وقد أكدت الدراسات أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفيد إدارة المعرفة و المنظمة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة و الجودة و الشفافية و المشاركة من قبل العاملين كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتجسيد العمليات.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة.

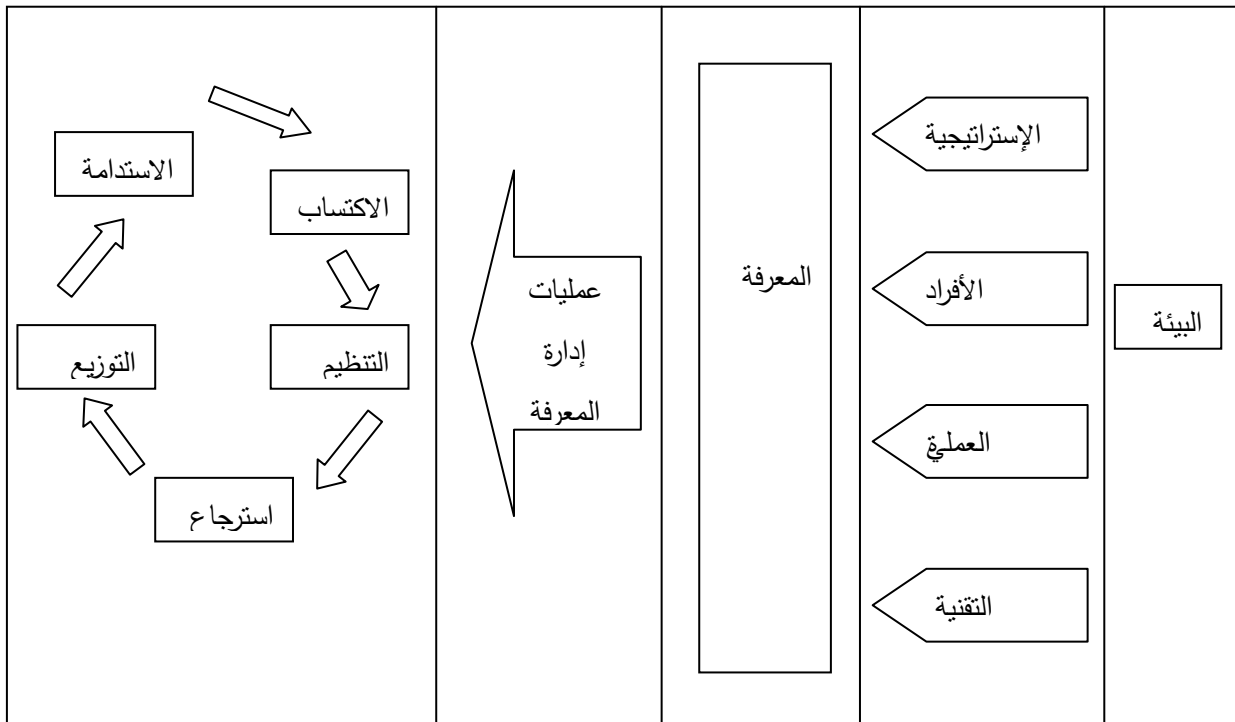
اجتهد الباحثون في تقديم نماذج عديدة لإدارة المعرفة، في محاولة منهم لتوجيه المنظمات في بناء الإستراتيجيات التي تحقق أهدافها وتمكنها من تأدية دورها الاجتماعي وتساعد على التكيف وفق معطيات عصر المعرفة وتصل إلى مركز المنافسة مع المنظمات الأخرى، باعتبار التنافس سمة من سمات عصر اقتصاد المعرفة، وقد حرصوا على أن تكون النماذج متقنة البناء وفق إدارة قواعد المعرفة و العمليات الخاصة بتلك الإدارة ومن هذه النماذج:

1 - نموذج " DUFFY 2000 ":

اقترح DUFFY نموذجه حول إدارة ويعبر عنه من خلال الشكل الموالي.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

الشكل رقم 1-3: نموذج إدارة المعرفة عند DUFFY



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 38.

من خلال الشكل السابق نلاحظ **DUFFY** انطلق في نموده من أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية ومن خلال إشراك الإستراتيجية و الأفراد و العمليات و التقنية، تتحول المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هيكل تنتج السلع و الخدمات و تسهم في زيادة ثروة المنظمة، كما تعد إدارة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة كلاهما و دعم و إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على المورد البشري كونه الجانب الجوهري فيها و الحصول على الدروس المستتبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة.

2 - نموذج " نجم عبود " الرصيد، التدفق، الميزة:

قدم نجم عبود نمودجا للإدارة المعرفة وسماه بنموذج الرصيد، التدفق، الميزة و من مميزات هذا النموذج ما يلي:

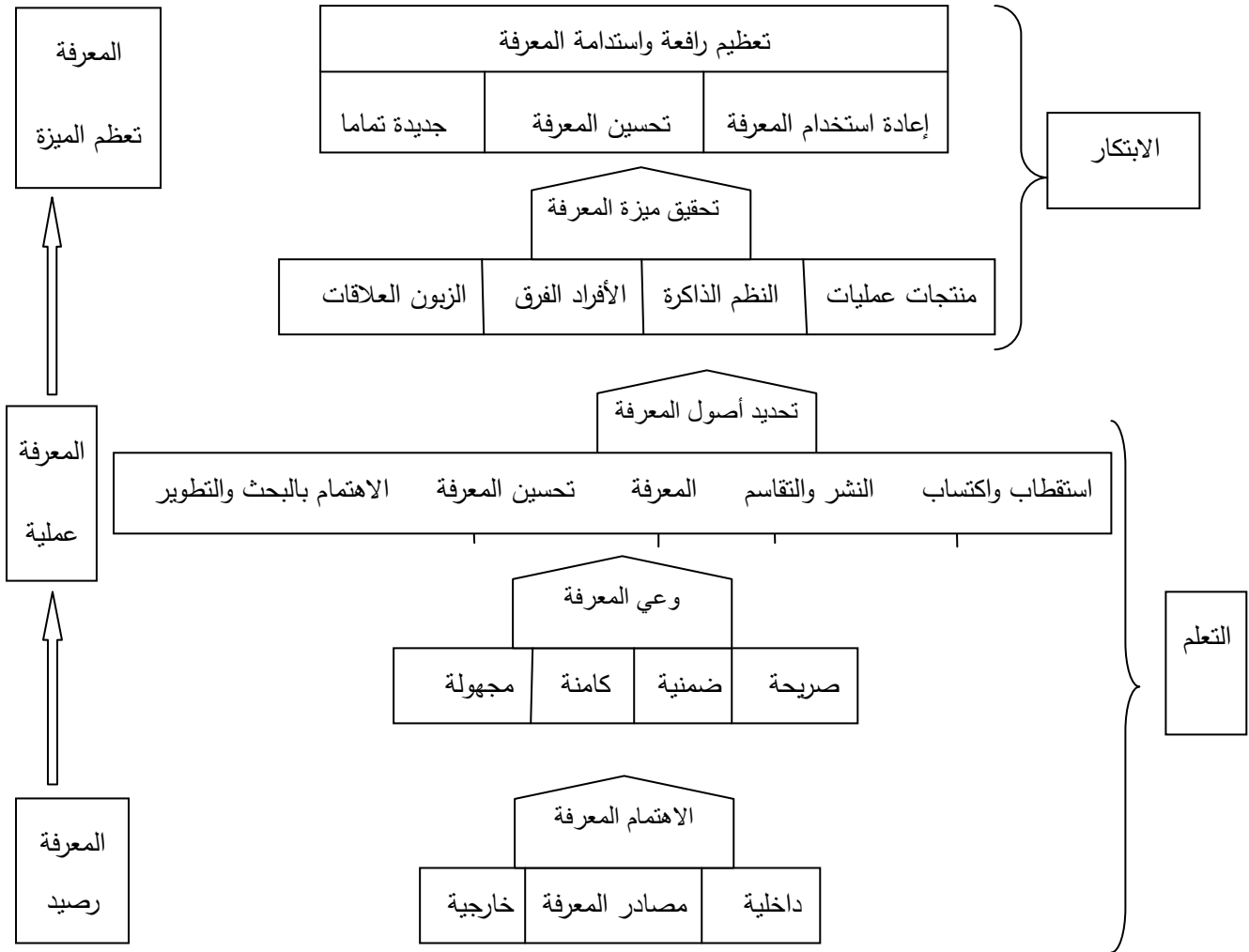
- أ - أنه شامل لمصادر المعرفة و لأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية) وأيضا لعمليات المعرفة و لمجالاتها؛
- ب - أنه منطقي وهو ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما، التعلم و إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المنظمة تعمل فيما تعرفه في كل أنحائها و أقسامها و إنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمنظمة و عملياتها و منتجاتها و خدماتها و استدامتها؛

ت - أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولا إلى المعرفة كميزة بمعنى انه ينعكس إيجابيا على الميزة التنافسية للمنظمة؛

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

هذه المميزات والخصائص أوضحها صاحب النموذج في الشكل الموالي.

الشكل رقم 1-4: نموذج (الترصيد، التدفق، الميزة)



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، طبعة

عمان، الأردن، 2008، ص 122.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

يتضح من خلال الشكل رقم (04) أن النموذج يشتمل على مجموعة من المراحل يمكن أبرزها كما يلي:¹

أ - مرحلة الاهتمام بالمعرفة: فيما يتكون الاهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة و النظر في المصادر التي تحتاجها المنظمة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي؛

ب -وعي المعرفة: تتميز هذه المرحلة بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط معرفة المنظمة الصريحة الضمنية، الكاملة و المجهولة وفي هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية؛

ث -تحديد أصول المعرفة: في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المنظمة و النظر كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث و التطوير الذي يوجد عادة نحو تطوير المنتجات و الخدمات؛

ج -تحقيق ميزة المعرفة: تبدأ في هذه المرحلة بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة و تعميمها و تقاسمها وذلك بتطوير علاقتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة و تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، إذ تتحول هنا المنظمة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار؛

ح -تعظيم رافعة واستدامة المعرفة: تبدأ هنا إدارة المعرفة بمرحلة النضج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة، فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحدد من قدرتهم على المبادرات الجديدة و إنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة و الابتكار .

¹ دحماني زهير، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة منظمتي خدمة الهادف النقال موبيليس أوريدو في الجزائر، السنة الجامعية 2017، 2018، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم تسيير تخصص تسيير المنظمات كلية اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر. ص 45

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: إمكانية تطبيق إدارة المعرفة.

إن للمعرفة دور كبير وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة منظمات الأعمال لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوماً بعد يوم خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على تحقيق الإبداع والميزة التنافسية للمنظمات الحديثة لإدارة المعرفة حققت للمنظمات قيمة كبيرة وأدت إلى ابتكار المخرجات الفكرية، كما أنها ضرورية لبقاء المنظمة والحفاظ على قوتها التنافسية.

المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة المعرفة.

إن التحدي الأساسي الذي تواجهه المؤسسة هو كيفية تقديم المعرفة المناسبة للشخص المناسب ولذلك فإنها تواجه العديد من الضغوط لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية لذا لا بد عليها من التصميم الجيد لإستراتيجية إدارة المعرفة لجعل العمل أكثر سهولة ومرغوباً من طرف العاملين والعمل على تطوير فعالية المؤسسة... الخ.

وتختلف الإستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المنظمة.

الجدول رقم 1-1: أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية.

| إستراتيجية الترميز | مجال الاختلاف | إستراتيجية الشخصية |
|--|--------------------------|---|
| توفر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقة بإعداد استخدام المعرفة المرمزة. | الإستراتيجية التنافسية | توفر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة للأشخاص. |
| (اقتصاديات إعادة الاستخدام) الاستثمار في الموجودات المعرفية. إعادة الاستخدام عدة مرات. استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. التركيز على توليد عوائد كبيرة. | النموذج الاقتصادي | (اقتصاديات الخبرة) استقاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. التركيز على إدامة هامش ربحي عال. |
| تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة. | إستراتيجية إدارة المعرفة | تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة. |
| استخدام أصحاب الشهادات المناسبة لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. مكافأة الأفراد الذين يترون قاعدة المعرفة. | المصادر البشرية | استخدام الأفراد الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة. |

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 145.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

من الجدول نلاحظ:

أن الإستراتيجية الشخصية تلائم المؤسسات التي تنتج المنتجات ذات معدلات تغيير عالية أما إستراتيجية الترميز فتلائم المؤسسات المصنعة لمنتوج حسب الطلب كما وأن هاتين الإستراتيجيتين رغم إمكانية التمييز بينهما إلا أننا قد نجد الكثير من المؤسسات تربط وتداخل بينهما لتكون ما يمكن أن يمثل توليفة متداخلة بين الاثنين.

تختلف الإستراتيجيات باختلاف طبيعة عمل المنظمة وهي:¹

1 - الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية: ونعني:

أ - الإستراتيجية الترميزية: والتي تتمحور حول الحاسوب ويجرى بموجبها ترميز وخرن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

ب - الإستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تعني دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنهما وترتكز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها، والأشخاص التي تستخدم الإستراتيجيتين معا، ولكن بنسب متفاوتة فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة.

الإستراتيجية الشخصية تتناسب مع المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميز فتتناسب المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

2 - إستراتيجية جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعا لذلك وترتكز على آليات المشاركة في المعرفة.

3 - إستراتيجيات جانب العرض: التي ترتكز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة هذه الإستراتيجية تنتج نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة المعرفة.

ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:²

- أ - مرحلة المبادرة: وتتضمن:
- بناء البنية التحتية للمعرفة.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت.
- إدارة الثقافة التنظيمية.

¹ دروازي ياسمين، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² دروازي ياسمين، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- تكنولوجيا الاتصال.
- ب -مرحلة النشر: ويكون فيها:
 - التركيز على تبرير الأفراد.
 - وضع إجراءات وسياسات التبرير.
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
 - مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
 - الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.
- ت -مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز فيها على ما يلي:
 - التكامل والتمويل المعرفي.
 - هيكلية المعرفة ورسم الخريطة.
 - استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
 - اعتماد التكنولوجيا في نظام قياس الأداء.
- ث -مرحلة التكامل الخارجي: ويكون فيها التركيز على:
 - التمويل الخارجي.
 - إدارة التعاون.
 - المؤتمرات عن بعد.
 - البريد الإلكتروني.
 - نظم المشاركة للمعرفة.
 - موضوعات التوحيد للحصول على المعرفة الأساسية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة.

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء نجاح إدارة المعرفة وتنقسم إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

أولاً: العوامل الداخلية.

هناك عوامل متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير إدارة المعرفة ومن هذه العوامل:¹

- 1 -حدوث اختلافات في فاعلية المنظمة: إن فاعلية المنظمة تحدث بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق حجم المعلومات وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختلافات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيا المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.

¹ خالد الخطيب، العلاقة بين استخدام مدخل إداري المعرفة والأداء، مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ص 14.

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

2 -تزايد القدرات التكنولوجية: ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة

وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات دورا أساسيا في ذلك.

3 -فهم الوظائف المعرفية: يلعب الأفراد ذو المعرفة دورا مهما في تحقيق فاعلية المنظمة.

ثانيا: العوامل الخارجية.

إن أية منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تستطيع السيطرة على عناصر هذه

البيئة لكن يرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف معها والاستجابة لها.

العوامل الخارجية التي تترك أثر ملموس في إدارة المعرفة ما يلي:¹

1 -عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية: وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا

يستطيع البقاء إلى المنظمات الأكثر فاعلية وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.

2 -زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات

ورغبات المستهلك ما يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.

3 -زيادة حدة المنافسة: هناك سباق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات (سلع/ خدمات) وتطويرها

واستخدام أحدث التكنولوجيا وهنا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

4 -زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجارات عمليات التطور في حاجات

ورغبات المستهلك والمنافسة المتزايدة بين المنظمات وإلى مجارة عولمة الأعمال ولذلك فإنها تطور قدراتها

وإمكانيتها باستمرار، وتساهم عمليات الابتكار والإبداع في تقديم أفضل المنتجات.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء المؤثر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة القدس، عمان،

الفصل الأول: إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل الأول:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بمفهوم المعرفة دون أن يفتقروا على تعريف واحد إلا أنه يمكن القول أن المعرفة هي المزيج بين الخبرة المتراكمة والتعلم حيث تعتبر المعرفة من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة كما تعددت أنواعها واختلفت مصادرها منها ما هو تابع من المنظمة ومنها ما هو في البيئة المحيطة كما تؤثر فيها العديد من العوامل وبالتالي من خلال المعرفة تسعى المنظمة إلى الاتجاه نحو سبيل تحقيق أهدافها وفي بيئة معرفية يضمنها تبني إدارة المعرفة التي تعددت تعاريفها وعناصرها وأيضاً متطلباتها حيث قدمت عدة عمليات لإدارة المعرفة محاولة لفهم وتحديد نشاطاتها كما يستلزم تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة المرور بعدة مراحل والقيام بإعداد عدة إستراتيجيات لتهيئة بيئة المنظمة من أجل الوصول إلى أفضل استعادة ممكنة من المعرفة حيث أنها شملت أيضاً آليات وكذا عدة مجالات ونماذج إلا أن هناك عوامل تؤثر في نجاحها منها داخلية ومنها خارجية.

فإدارة المعرفة لها القدرة في أن تسهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل الأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد التهيئية المتاحة والسعي نحو التعلم المستمر وإمكانية أحسن للإبداع والابتكار وتحقيق المنظمة ميزة التعلم والمعرفة.

الفصل الثاني

فنني

الإبداع التنظيمي

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

تمهيد:

تعمل المنظمات في هذا العصر تحت ظل العديد من الظروف المتغيرة ما يفرض عليها تحديات كبيرة، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال إيجاد وإحداث قدرات إبداعية عالية داخل المنظمات وهذا لأجل الوصول إلى الحلول والبدائل لهذه التحديات لذا أصبح موضوع الإبداع ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثورة المعلومات، كما أن المنظمات التي تريد التميز والصدارة والقدرة على المواجهة هي التي تكون قادرة على خلق الإبداع لدى الأفراد العاملين بها فالفرد المبدع في المنظمة يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، لذلك فإن توجه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع التنظيمي لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكات العاملين.

بناء على ما سبق سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث: أساسيات الإبداع التنظيمي.

المبحث الرابع: آليات الإبداع التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع.

الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية حيث كان الإنسان يبدع ويخترع لكي يعيش ويتأقلم مع بيئته، ولقد تطورت وازدادت أهميته مع بداية الحرب العالمية الثانية أين أصبح موضوع عدة أبحاث ودراسات في مختلف المجالات وخصوصا في مجال علم النفس وهذا ما أدى إلى ظهور جدل كبير في تحديد مفهومه ومحتواه.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.

لقد مر مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية وفق ثلاث مراحل أساسية:¹

1- المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ العصور الأولى أين ارتبط مفهوم الإبداع بالأعمال الخارقة التي تتميز

بالغموض وأبرز ما ميز هذه المرحلة نجد:

- الخط بين مفهوم الإبداع ومفاهيم أخرى كالموهبة والذكاء؛

- التركيز على دورة الوراثة والفطرة على الإبداع؛

- ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم، الأدب والهندسة.

2- المرحلة الثانية: بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر وقد اتسمت هذه المرحلة ب:

- ظهور نظريات حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية التحليل النفسي؛

- حدوث تقدم في التمييز بين الإبداع الموهبة والتفوق؛

- انحسار جدل حول أثر الوراثة في الإبداع؛

- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجال العلوم الطبيعية.

3- المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحالي، حيث أصبح ينظر إلى الإبداع

على أنه توليفة التي تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية، وقد

انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية قد

استدعت بذل جهود كبيرة في مجال الاختراع، التجديد والتحسين في نواحي الحياة المختلفة، وقد ظهرت في أوائل

عام 1960 اهتماما متزايدا بدراسة الإبداع، وكذلك عندما ألقى Guilford خطابه في جمعية علم النفس الأمريكية

والذي طالب فيه بضرورة الاهتمام بموضوع الإبداع مما ترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي

تناولت الإبداع والبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين.

¹ لعنود راضية، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، الوحدة الإنتاجية

بالأخضرية، أطروحة تدرج ضمن نيل درجة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018، 2019، ص 49، 50.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع خصائصه وأهميته.

أولاً: مفهوم الإبداع.

التعريف 1:

الإبداع في الموسوعة البريطانية الجديدة: هو القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة أو أداة جديدة أو أسلوب جديد. الإبداع عند جراون: هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خيارات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.¹

التعريف 2: الإبداع من وجهة نظر بيرز (Peers) الإبداع هو تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية في تحقيق إنجاز (إنتاج) تتوافر فيه سمات الأصالة والابتكار.²

التعريف 3: عرف الإبداع على أنه إدخال شيء جديد ومختلف قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة أو خدمات أو كفاءات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة.³

تعريف شامل:

هو الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، كما أنه عمل ذهني بداياته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقح الأفكار وتبادلها وتتضمن هذه الأفكار الحدة والأصالة والمرونة والخروج عن المألوف وبالتالي في النهاية المطاف تحسن من كيان الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع.

ثانياً: خصائص الإبداع.

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالتالي:⁴

- 1- **الإبداع يعنى التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- 2- **الإبداع يمثل الجديد (NOVELTY):** وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- 3- **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 26، 27.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 4.

³ الطيف عبد الكريم، محاضرات في إدارة الأعمال والابتكار، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة ماستر 2، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية أمحمد بوقرة، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 7.

⁴ نجم عبود، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 26.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

- 4 - الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- 5 - الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات بروية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديدة في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

إضافة إلى ما سبق يمكن إضافة بعض خصائص الإبداع وهي كالتالي:

- الإبداع غير مرتبط بزمان ومكان محدد؛
- معظم مهارات الإبداع غير متوارثة ويمكن اكتسابها؛
- يتأثر الإبداع إلى حد كبير بالعوامل البيئية المحيطة به؛
- لا يعتمد النجاح في الإبداع على مهارات الإبداع وإنما على التحفيز ومهارات التعامل مع الآخرين؛
- للإبداع درجة مخاطرة عالية مرتبطة بإمكانية التحقيق وظروف السوق؛
- المرونة في التفكير والرغبة في التعلم واكتساب وتحويل المعرفة.¹

ثالثا: أهمية الإبداع.

إن أهمية الإبداع وحثميته لا يكاد يختلف عليها إتيان بل أصبح وجود المؤسسة مرهونا على هذه الأخيرة خاصة بعد تفتح الأسواق حيث أصبح أمر ضروري لا غنى عنه إذ أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها تجعل منه وأسلوب عملها وممارستها اليومية حيث تعتمد المؤسسات في ظل الظروف المتغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل ولذلك على المؤسسات مراجعة هذه التحريات وبسرعة وفي ذات الوقت وكفاءة وفعالية ويمكن تلخيص العناصر التي تبرز أهمية الإبداع في ما يلي:²

- 1 - الإبداع يعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق؛
- 2 - الإبداع هو أحد الوسائل بناء ونمو المؤسسات وكذلك مواجهة المشكلات وتحديات المستعملة وللإستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى؛
- 3 - يكشف عن الطرق الجديدة وتسهم في تخفيض التكاليف الإحبالية لأنشطة المؤسسة؛
- 4 - تطوير إنتاج السلع والخدمات بما يلي حاجات المستهلكين؛

¹ الطيف عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² الهروشي خطاب وقيابلي الحاجة، المؤسسة الجزائرية في حتمية الإبداع ودوافع الحلول المستوردة، مجلة فاتريوادكس، العدد الثاني،

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

5 -تحقيق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال

المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستمدة من أفكارهم الإبداعية.

المطلب الثالث: أنواع ومصادر الإبداع.

أولاً: أنواع الإبداع.

يوجد عدة تصنيفات لأنواع الإبداع أهمها:¹

1 -**الإبداع حسب النوع:** ينطوي تحت هذا النوع عدد كبير من الإبداعات.

أ - **الإبداع في الأسلوب:** إن المنتجات الحالية أو الجديدة تنتج وفق أسلوب إنتاجي يعتمد على تكنولوجيا جديدة

أو أسلوب مستحدث وتكون له تأثير على قدرة تنافسية في السوق الذي توجد فيه.

ب -**الإبداع في المنتج:** إن الإبداع في المنتج يمس خصائصه كلياً أو جزئياً أو غالباً ويكون على مستويين،

الأول يمثل منتج جديد الذي تكون خصائصه التكنولوجية واستعمالاته المنتظرة تختلف بكيفية متميزة عن

المنتجات الحالية، أما الثاني يمثل في إدخال تحسينات على المنتجات الحالية.

2 -**الإبداع التنظيمي:** يمثل في القيام بأي تعديل بسيط أو كثير في أسلوب التنظيم داخل المؤسسة وينعكس إيجاباً

على قدرتها التنافسية.

3 -**الإبداع في التوزيع:** يكمن في إيجاد واستعمال طريقة تسمح في إيصال المنتج بالصورة المطلوبة إلى القطاع

السوقي المستهدف في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة.

4 -**الإبداع في درجة التغيير:** يتمثل في درجة التأثير التي يتركها الإبداع في مخرجات العملية الإبداعية ويتوقف على

عدة عوامل منها درجة التطور في التكنولوجيا المستخدمة ومنه نجد الإبداع الجذري الذي يحدث في ثورة الأسواق

ويترك تغيرات عميقة في شروط المنافسة بين المؤسسات والإبداع التدريجي يمثل تحسينات طفيفة.

5 -**الإبداع حسب الأهداف:** يتوقف الإبداع بدرجة أولى على الأهداف التي تسطرها المؤسسة على ضوء تشخيصها

لبيئتها التي توجد فيها.

ثانياً: مصادر الإبداع.

إن الإبداعات لاسيما الناجح منها هو وليد البحث الواعي والهادف عن فرص الإبداع التي تتوفر في حالات قليلة فقط.

ويمكن تقسيم مصادر الإبداع إلى قسمين: مصادر داخلية ومصادر خارجية.

1 -مصادر داخلية:²

أ - **المنظمة وأقسامها المختلفة:** نذكر منها:

- فريق تطوير المنتجات؛

¹ كربالي بغداد، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية ومالية، العدد

2، ديسمبر 2014، جامعة أم البواقي، ص 238، 239.

² كركود أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 101، 102.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

- مدير الوحدات الإدارية في المنطقة؛
 - دائرة البحث والتطوير؛
 - تقارير الأقسام؛
 - قسم الدراسات والتصميم والجودة؛
 - الخبراء المختصين في الداخل.
- ب - الإدارة العليا: وما ينتج عنها من ممارسات تساعد في خلق وتوليد الأفكار الإبداعية لدى المستويات الإدارية الأخرى ونذكر على سبيل المثال:
- حل المشكلات: توجد في بيئة المنظمة بقطاعها الخاص والعام طرق جديدة يتم اقتراحها بغرض تحسين أوجه معينة من نشاطات المنظمة وهناك مواقف تتطلب تحويل فيها ويقصد بذلك أن يكون على الأقل بعض الإبداع المحدد مقدما لغرض المساعدة في حل المشكلات.
 - التطوير: يرتبط مصطلح التطوير بإضافة تحسينات على شيء موجود أصلا وليس مخترعا جديدا وهو أمر معتاد يجري على المنتجات والعمليات بما يتم إجراؤه من تحويل وتعديل فيها أو إعادة تشكيلها وقد يؤدي التطوير إلى ظهور أجيال جديدة من المنتجات قد تختلف تماما عن الأصل الذي تطورت عنه.
- 2 - مصادر خارجية: والتي تتمثل في:¹
- يشير derrick و soren بأن مصدر الإبداع قد يكون من خلال بناء حالة توافر خارجية مع منظمات أخرى وجعلها جزءا من عملية الإبداع التعاوني المتبادل مما يعني إجراء اتفاقيات رسمية أو بناء تحالفات معها من أجل جمع الأفكار والتطورات وتبادلها.
- ويتطلب هذا الأمر بناء فريق أساسي يضم ممثلين من المنظمات المجهزة من قنوات التوزيع ومنظمات التصنيع والتعبئة والدعاية وغيرها.
- كما يؤكد soren أن مصدر الإبداع قد يكون من خلال تكوين شبكة عمل من أطراف من خارج المنظمة من الممارسين ذوي الخبرات والمفكرين الذين يستطيعون مواكبة تصور الأفكار، والذين يأتون من المنظمات والجماعات والمكاتب الاستشارية والمؤسسات البحثية وذلك بعقد إتفاقات مع هذه الأطراف لتقديم معرفة أو تصور أو توصيات بخصوص مسائل ومخاطر وفرص معينة وذلك لأن هؤلاء يرتبطون بشبكات ومصادر المعرفة المتنوعة، كما يمكنهم أن يكونوا أساسا لمرور المنظمة ووصولها إلى مصادر الإبداع.
- كما يشير spene بأن من أهم المصادر الخارجية ما يلي:²
- البحوث: تعتبر البحوث المصدر الرئيسي لإقامة الإبداع والاستفادة منه أو تنفيذه وخاصة تلك الأعمال الإبداعية التي تتضمن تقديم منتج جديد والبحوث هي الجزء المهم لكل نشاط توضيحي فضلا عن كونها جزءا رئيسيا من

¹ محمد عبد الرزاق وآخرون، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في الإبداع الاستراتيجي، عمان، 2009، ص 192.

² عاطف لطفي خضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2010، ص 113، 114.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

مدى واسع لنشاطات مجموعة من المنظمات وتضم سلسلتها التعليم العالي، الجامعات، المعاهد، مراكز البحث والتطوير... الخ.

- **المعارف الجديدة:** إن المعرفة الجديدة هي مصدر مهم من مصادر الإبداع يسمى بالإبداع القائم على المعرفة بكل أنواعها إضافة إلى ما سبق فهناك مصادر أخرى للإبداع نذكر منها ما يلي:
- ✓ **المنافسون:** حيث يشكلون عنصر هام للأفكار الإبداعية وذلك من خلال دراستهم ودراسة منتجاتهم وأفكارهم الإبداعية والتي غالبا ما تكون من خلال الدراسات والبحوث والاستخبارات التسويقية.
- ✓ **الحكومات:** حيث تلعب دور فعال في تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة وذلك من خلال تقديم المساعدات والاستشارات وتبني المبدعين وكذلك بناء قاعدة معرفية متكاملة للإبداعات الجديدة وتقديم الدعم اللازم من خلال القوانين والأنظمة والتشريعات وإنشاء الحاضنات.
- ✓ **مراكز البحث والتطوير:** تشكل دورا محوريا في عمليات الدراسات والبحوث المتعلقة بالمبدعين والنشاطات الإبداعية العملية والتقنية والاجتماعية لكونه مصدرا عظيما للإبتان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.
- وبناء على ما سبق فإن ما تفتقر إليه الإدارة هو التصميم على الترحيب بالأفكار والسعي ورائها لتلمسها بدلا من الجري وراء المنتجات والعمليات التطبيقية فهذه الأخيرة ماهي إلا وسائل لتصبح بفضلها الأفكار فاعلة ومن هنا تقضي ضروريات الإنفاق على البحث والتطوير وإنفاق الأموال عليه لإخراج الأفكار إلى حيز التطبيق العملي.
- ✓ **المستهلكون أو الزبائن:** حيث يعتبر المستهلك من أكثر المنتجين للأفكار والمفاهيم الإبداعية وغالبا ما تكون هذه الأفكار لتطوير الحاجات والمتطلبات وتقديم ما هو جديد للمستهلك.

المطلب الرابع: دوافع ونماذج الإبداع.

أولا: دوافع الإبداع.

إن الدوافع والأسباب الكامنة وراء الإبداع كثيرة وتشارك من مؤسسة لأخرى ويمكن حصر أهمها في ما يلي:¹

- 1- **المنافسة الحادة في السوق:** حيث البيئة التي تعمل فيها المؤسسة على اختلاف أحجامها وأنواعها ومجالات نشاطها هي بيئة ديناميكية ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات.
- 2- **الثورة العلمية والتكنولوجية:** التي أدت إلى التطبيق القوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة، كما أصبحت كذلك الفترة الفاصلة بين توصل إلى نتائج أو اكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات وطرائف إنتاج وإجراءات تسييرية وغيرها.
- 3- **أزمة الطاقة:** حيث أن هذا العامل كان له فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد كبير من المنتجات الكهربائية التي ساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة.

¹ بن ندير نصر الدين، دراسة إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 141.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

4-التسهيلات والمساعدات الحكومية: حيث تعمل الحكومات على تقديم الدعم للعمليات الإبداعية سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات والهيئات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها.

5-تكنولوجيا المعلومات: إن التطور المذهل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات منها ما هو في شكل سلع وخدمات كتلك التي تقدمها شبكة الانترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات آلاف المنتجات.

ثانيا: نماذج الإبداع:

هناك عدة نماذج للإبداع أهمها:

- 1-نموذج ولاس: حيث يعتبر أن أساس معظم البرامج التدريب الإبداعي المتوفرة حاليا ويرى ولاس أن العملية الإبداعية تمر في المراحل التالية:
 - مرحلة الإبداع والتحضير؛
 - مرحلة الكمون أو الإحتضان؛
 - مرحلة الإشتراك؛
 - مرحلة التحقيق.
- 2-نموذج شتاين: ويقدم نموذجا آخر للإبداع، حيث يقترح ثلاث مراحل للعملية الإبداعية وهي:
 - مرحلة تكوين الفرصة: وتبدأ بإعداد وتنتهي بتكوين فكرة أو خطة جديدة.
 - مرحلة اختيار الفرضية: وتتضمن هذه المرحلة فحص واختيار الفكرة الجديدة بدقة.
 - مرحلة توصيل النتائج: ويحدث فيها تبادل المعلومات والخبرات لتقديم الإنتاج الإداري للأخرين حتى يستجيبوا له ويتقبلوه.

3-نموذج هاريس: ويعد نموذجه أنسب بخطوات الأسلوب العلمي في كل المشكلات حتى يرى أن عملية الإبداع

تتكون من الخطوات التالية:

- وجود الحاجة على مشكلة ما؛
 - جمع المعلومات؛
 - تفكير في المشكلة وصياغتها؛
 - تحديد الحدود والبدائل؛
 - تحقيق الحلول وإتباعها تجريب تنفيذ الأفكار.
- ويذكر هاريس أن الفرق بين المبدعين والعاديين يكمن في سرعة التي ينتقل بها المبدعون من الخطوة الأولى إلى أخرى.

4-نموذج روسمان: تتألف من سبع مراحل:

- ملاحظة الحاجة والصعوبة؛
- تحليل تلك الحاجة أو الصعوبة؛

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

- بحث عن معلومات متوفرة حولها؛
- صياغة الحلول الموضوعية؛
- التحليل النقدي لتلك الحلول من حيث ميزات وسلبيات كل حل؛
- ولادة فكرة جديدة؛
- تجربة الأفكار الجديدة.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي.

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقائها وإستمرارها وفي الوقت الحالي تعتبر القدرات الفكرية والمهارات العالية من عوامل التفوق والتميز التنافسي، إذ أصبح الإبداع التنظيمي ضرورة ملحة ومطلب أساسي لتحقيق التجديد والاستمرار خصوصا مع التقدم المذهل الذي يشهده العالم اليوم ولم يكن ليتحقق إلا من خلال الإبداع والنظرة المتجددة لرأسمال البشري والاهتمام به كونه القادر على الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي.

ينطلق مفهوم الإبداع من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في المنظمة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات وكل وظائف الإدارة المعرفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع التنظيمي فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه، سنستعرض فيما يلي تعاريف بعض الكتاب لهذا المفهوم ومحاولة الخروج بتعريف شامل:

أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي.

التعريف الأول:

لقد عرف van de ven الإبداع التنظيمي على أنه: " تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض ضمن تنظيم مرتب ".¹

التعريف الثاني:

كما تشير ناديا أيوب أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكار أو حلول أو منتجات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة.²

التعريف الثالث:

كما عرفه كل من شرمرون وهنت أنه يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات والبيانات وإدارتها وتسخيرها في خدمة الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.³

مما سبق يمكن التوصل إلى تعريف شامل للإبداع التنظيمي وهو كالتالي:

الإبداع التنظيمي هو عملية عقلية تعتمد على القدرات الشخصية للفرد: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات وتعتمد على بنية ميسرة لهذا النوع من التفكير لتمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة، قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل الأهداف بكفاءة أو فاعلية.

¹ براقين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، دار الفجر، مصر، 2008، ص 17.

² أيوب ناديا، العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي الابتكار لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية الإدارة العامة، مج 40، الرياض، 2000، ص 76.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي.

تتمثل خصائص الإبداع التنظيمي في:¹

- الجدية والحدثة من خلال اعتبار أن التنوع الإبداعي سواء كان الأسلوب أو التقنية أو السلعة أو الخدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي؛
- أن تكون له قيمة ويجب أن يأتي بمنفعة على منتجات أو عملها السابق؛
- يجب أن يكون المنتج أو خطة عمله المبدعة تتسم بوضوح الأبعاد والمكونات لتحقيق الميزة التنافسية؛
- يجب أن يكون الإبداع التنظيمي مبني على معطيات سابقة وملخص للجهود التي تم بذاتها سابقاً؛
- يجب أن تقدم الفكرة الإبداعية أو المنتج في الوقت المناسب مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمة عند تنفيذه في الوقت الغير مناسب؛

وبصفة من عامة يمكن سرد خصائص الإبداع التنظيمي في ثلاث خصائص رئيسية هي:²

- إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكراً على الأفراد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات؛
- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد فالإبداع ليس حكراً على العلماء والخبراء والأخصائيين فالإنسان العاقل مبدع حيث تتطوي شخصيته على عناصر إبداعية وتختلف هذه العناصر حسب الفطرة وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي.

تكمن أهمية الإبداع التنظيمي في:³

- توليد تغيير وإنتاج تجاري متطور وزيادة الخدمات وعمليات السوق؛
- زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية وكذلك زيادة الوظائف بأجور عالية ونمو اقتصادي؛
- تعجيل الانتقال من النمو الخام إلى نمو عادل ومستدام من خلال تحويل وتحسين المنظمات وتطوير النماذج؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالفعل على المنظمة والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات؛
- يزيد من جودة القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة او على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية المالية التسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعي؛
- يساعد في تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تنمية المنظمة من حيث التنافس في الوقت؛

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 26.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات، الإبداعية، إثراء للنشر، عمان، 2009، ص 13.

³ كركود أحلام، دور الاستثمار في رأس المال البشري في دعم الإبداع التنظيمي في المنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، وحدة الإنتاج بالأخضرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018، 2019، ص 92.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

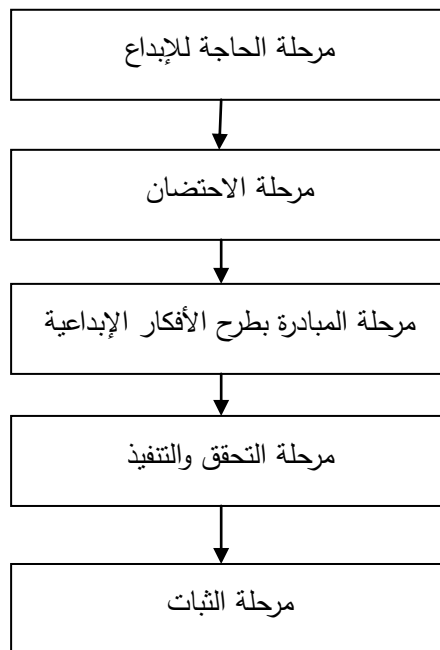
- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية؛
- يساعد في خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى زبانتها؛
- يساعد في ابتكار سبل تفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
- يساهم في بلوغ فعالية المنظمة.

المطلب الثالث: مراحل الإبداع التنظيمي.

يمر الإبداع التنظيمي بعدة مراحل.

- 1- **مرحلة الحاجة إلى الإبداع:** تدرك الإدارة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينها تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المؤسسة.
- 2- **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب وانتصار فيما يحزر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن هضمها وامتصاص كل المعلومات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة.
- 3- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** وتحضن هذه المرحلة الاقتراحات للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك لفرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولا شك أن هذه المرحلة أهميتها في تفصيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها.
- 4- **مرحلة التحقيق والتنفيذ:** وتشمل هذه العملية الاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت وذلك للتأكد من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، ماهي المضاعفات لعملية التطبيق والمستلزمات اللازمة لذلك.
- 5- **مرحلة الثبات:** وهي مرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا المتعاديا من عمل المؤسسة حيث يرتبط بتكلفة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.

الشكل 2-1: مراحل الإبداع الإداري.



الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

المطلب الرابع: عناصر الإبداع التنظيمي.

تكمن أهم عناصر الإبداع التنظيمي في:

- 1 -الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من أفكار الموضوع في وحدة زمنية معينة.¹
- 2 -المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 3 -الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة.²
- 4 -الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية غير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأفكار ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساس مرهفا.
- 5 -التحليل: ويقصد به إنتاج إبداع أو ابتكار يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيش أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة لإيجاد تنظيمها.
- 6 -المخاطرة: ويقصد بها أحد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في وقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديها استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

¹ لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر

والتوزيع، الأردن، 2011، ص 62.

² عبد الحلیم محمود السيد، كتابك الإبداع، دار المعارف، مصر، 2009، ص 50.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث: أساسيات الإبداع التنظيمي.

يختلف الإبداع في المنظمات عن الإبداع الفردي أو الجماعي لأنه يتطلب تفكيراً إبداعياً منظماً ويرتبط بعدة عوامل تدعم أو تحد من الإبداع ولا يقتصر على عملية اتخاذ القرار فقط بل تبدأ من التخطيط، التنظيم، الاتصالات والمعلومات، التدريب ونظم الحوافز باعتبارها تساعد أو تحد من تنمية التفكير الإبداعي بالمنظمات وهذا يقودنا للحديث عن مستويات الإبداع التنظيمي وأهم نماذجها لكي نفهم أكثر آليات تطبيق ونشر الثقافة الإبداعية ثم نستعرض أهم معوقات ومحفزات الإبداع في المنظمة.

المطلب الأول: مستويات الإبداع التنظيمي.

تختلف أنواع الإبداع الإداري حسب مجموعة من المستويات

1 - الإبداع الإداري على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون القدرات وسمات إبداعية وتم

تحديد الخصائص التي تتميز بها الشخصية المبدعة وهي كالتالي.

أ - المعرفة: يبذل الفرد وقت كبير لإتقان العمل.

ب - العلم: الذي يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

ت - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات بين الأشياء.

ث - الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة ودافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهاة وأوضاع اقتصادية صعبة.

ج - التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويًا على نفسه.¹

2 - الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي تم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المدعة وتتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية:

أ - الرؤية: حيث يزداد احتمال الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة بأهداف الجماعة.

ب - المشاركة الآمنة: أي أن البيئة والمناخ يشجعان على إيجاد التعبير بحرية عن أفكارهم، والالتزام بالتميز في الأداء ودعم وموازة الإبداع.²

3 - الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يكون على مستوى المنظمة ولكي يتحقق يجب توافر الشروط التالية:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2004، ص 351.

² محمد سلمان، العمليات السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط5، 2010، ص 64.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

- إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق؛
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية أي تشجيع تفكير ليكون أكثر مرونة ليستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع حل المشكلات؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات؛
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في منع المشكلات أو بنائها من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي تضعها وتعمل على حلها.

المطلب الثاني: نماذج وركائز الإبداع التنظيمي.

أولاً: نماذج الإبداع التنظيمي.

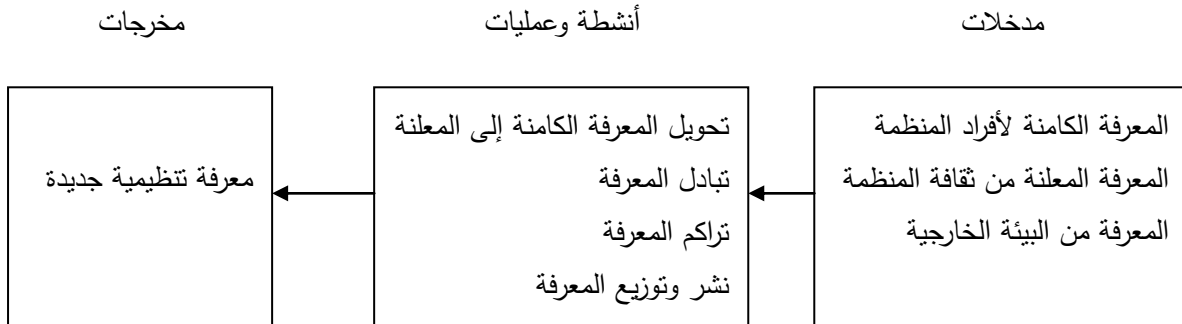
تعتمد المنظمات على الإبداع والابتكار كوسيلة فعالة لتنفيذ إستراتيجياتها وتطوير أدائها وتطبيق كل جديد يهدف إلى دعم قدراتها على مواجهة التحديات وفي هذا الصدد نجد أن هناك عدة عوامل تؤثر على الإبداع داخل المنظمة وسنحاول التطرق إليها عن طريق استعراض بعض النماذج الإبداع التنظيمي كالتالي:

1- نموذج تأسيس المعرفة التنظيمية: تعد عملية تكوين المعرفة التنظيمية عملية تأسيس وإبداع معرفة تنظيمية

جديدة تنشأ من التفاعل بين ثلاث مكونات هي: المعرفة الكامنة لدى العاملين في المنظمة و المعرفة المعلنة من ثقافة المنظمة التي تعتمد على نظم قواعد المعلومات المستخدمة والإحصائيات والتقارير والتقنيات ومدى التطوير التنظيمي للمنظمة و المعرفة المستفاهة من البيئة الخارجية ومدى تطورها حيث تتعامل هذه المكونات إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام تؤدي في الغالب إلى ابتكار معرفة تنظيمية جديدة تدعم قدرات ومهارات الأفراد وتكسيهم مهارات جديدة لمواكبة التطورات والمستجدات بأسلوب علمي فعال.

والشكل التالي يوضح تأسيس المعرفة التنظيمية.

الشكل رقم 2-2: نموذج تأسيس المعرفة التنظيمية.



المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

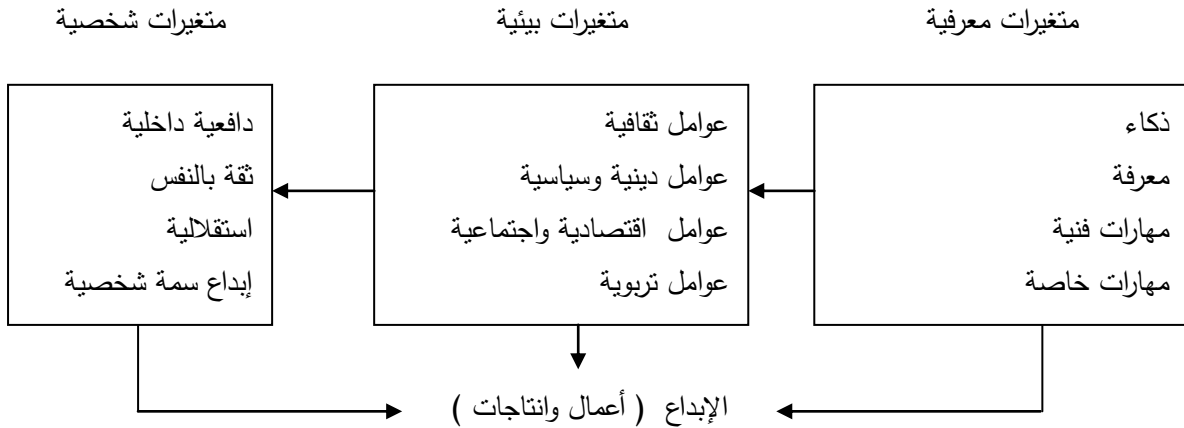
مما سبق يتضح لنا أن النموذج السابق يتضمن ما يلي:

- تحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرصة للتفاعل بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة؛
- فتح قنوات الاتصال لتسيير تدفق وتبادل المعلومات والمعرفة بين مستويات ومفاهيم المنظمة؛
- تنظيم عمليات نشر وتوزيع المعرفة لدمجها في عمليات المنظمة والاستفادة من تأثيرها الإيجابي.؛
- تشجيع الاستخدام الفعلي للمعرفة التنظيمية واتخاذها معيار للتوجيه والتقييم والحكم.

2 - نموذج " إيزنك " لعناصر الإبداع.

حدد " إيزنك " ثلاث متغيرات تؤثر في الإبداع داخل المنظمات هي:

- 1- **متغيرات معرفية:** تضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالعاملين في المنظمة.
 - 2- **متغيرات بيئية:** تضم العوامل الثقافية والعوامل الدينية والسياسية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والعوامل التربوية.
 - 3- **متغيرات شخصية:** يضم الدافعية والثقة بالنفس والاستقلالية والإبداع حيث تتفاعل وتتداخل هذه المتغيرات مع بعضها البعض بطريقة متشابكة لتؤدي إلى إنتاجات إبداعية والشكل الموالي يوضح نموذج إيزنك لعناصر الإبداع.
- الشكل رقم 2- 3: نموذج " إيزنك " لعناصر الإبداع.



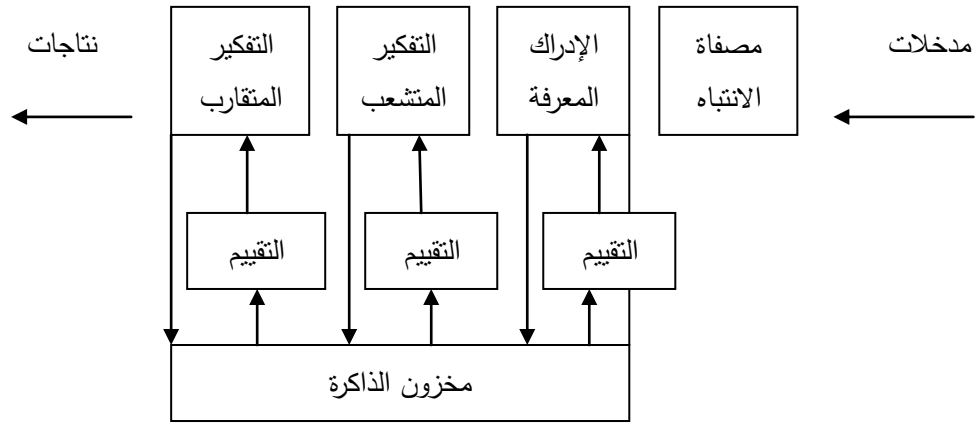
المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومكوناته في الامم اعم بمديبة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3 - نموذج البناء العقلي لحل المشكلات.

يستوعب هذا النموذج الإبداعي في مرحلة توليد الأفكار والبحث عن البدائل للحل في مخزون الذاكرة كما أن لعملية التقييم في مختلف المراحل دورا في التفكير الإبداعي الذي يتطلب تقليص البدائل بهدف الوصول لفكرة أصلية أو حل جديد للمشكلة فمن غير الممكن الوصول إلى حل المشكلات دون نشاطات أو خطوات تفكيرية إبداعية وقد يشتمل حل المشكلات على جميع أنواع عمليات البناء العقلي بينما يقتصر الإبداع على بعض منها والشكل الآتي يوضح البناء العقلي لحل المشكلات.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

الشكل رقم 2-4: نموذج البناء العقلي لحل المشكلات.



المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثانياً: ركائز الإبداع التنظيمي.

أياً كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في العملية الإبداع ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع منظمة وفشل منظمة أخرى، كما يعتمد الإبداع التنظيمي على مجموعة من المرتكزات الأساسية والتي يجب توفرها في الأفراد العاملين والبيئة المحيطة بهم وقد قسم بعض الباحثين هذه المرتكزات إلى:

1- العامل الفسيولوجي: ويتمثل في وجود القدرة على التفكير عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون.

2- العامل البيئي: كما يمثل الدماغ العامل الفسيولوجي الذي يمد الإبداع بالأساسيات فإن العامل البيئي يجهز الإبداع بالمحتوى ويشمل المناخ الذي يسود المنظمات وكل ما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة والبيئة التنظيمية التي تسمح لأفراد المنظمة بتحقيق طموحاتهم وتساعدتهم على استغلال قدراتهم وتعمل على إشباع رغباتهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات وتستخدم أسلوب التخطيط السليم وتحرر من النزعة التقليدية، كما أن البيئة تحدد مدى المخاطر التي تظهر أمام الشخص المبدع وهي تدعم هذا الشخص أو تحد من طموحه.

3- العامل السيكولوجي: والذي يشمل على الدوافع التي تدفع بالعاملين في المنظمات إلى العمل الإبداعي كما أظهرت الدراسات أن أكثر الدوافع التي تدفع بالعامل إلى العمل الإبداعي هي الحاجة إلى الإنجاز، الحدة، النظام، وحب الاستطلاع وإن هذا العامل مهم حيث يدفع بالفرد إلى استثمار أقصى درجة متماثلة من رصيده الفكري في الموضوع الذي يميل إليه.

ولقد حدد بيتر وترمان Peter et termen ركائز الإبداع التنظيمي كما يلي:¹

¹ محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط 5، 2009،

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

- التعريف بالقيم التنظيمية؛
- التركيز على الأداء؛
- معاملة العاملين بكرامة وإنسانية؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية؛
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ولقد ذكر روس موني Ross Money أنه هناك أربع نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي وهي:

1- **البيئة الإبداعية:** يقصد بالبيئة مجموعة القيود أو الموافق والظروف التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر ودرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، ويمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي وقد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنظمة.

فالبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة والنظام الإداري المرن والمناخ الذي يسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديمها.¹

2- **الشخص المبدع:** يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية.²

وتتعدد صفات الشخص المبدع لتشمل الخصائص النفسية للأفراد المتمثلة في المخاطرة الاستغلال المتأبرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية وبشكل أكثر تحديدا فإن من الصفات التي يشار لها بأنها إبداعية ما يلي:³

- الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛
- الالتزام بهدف سام التفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
- التلقائية Fluency والمرونة flexibilité and spontanéité؛
- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي؛
- الأصالة Driginqlity وتمييز المبدعين بالتححرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة فهم يخرجون عن المألوف في التفكير والتغيير.
- القدرة على فهم المشكلات sensintivity to problem .

¹ سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 184.

² بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009، 2010، ص 184.

³ محمد قاسم القريوني، نفس المرجع السابق، ص 318.

3- العملية الإبداعية: تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسيس للمشكلات والوعي بها ومواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها وصياغة فرضيات جديدة والبحث عن الحلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج.

4 - المنتج الإبداعي: إن المنتج هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية وتحدد المنظمات ويعتبر عن قدراتها الإنتاجية والتسويقية والإبداعية وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شيء يمكن إنتاجه حيث يعرفه كوثر (P.Koether) بأنه أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة والمنتج في المنظمات يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء إما عملية البحث عن فكرة جديدة وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولاً إلى إنتاجية وتسويقه ومتابعته تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر.¹

المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي.

يمكن تصنيف معوقات الإبداع التنظيمي إلى نوعين من المعوقات، معوقات شخصية أو ذاتية لكونها تتعلق بالفرد الذي يملك الاستعدادات أو القدرات الإبداعية، ومعوقات تنظيمية لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد هذه المعوقات الشخصية أو التنظيمية تؤثر سلباً على قدراته الإبداعية ويضيف أما من مجال التفكير الإبداعي وبالتالي يتجمد سلوك الوظيفي ويثبت عند حق معين فيصبح التغيير أو التطوير بعده أمر صعباً.

أولاً: المعوقات الشخصية.

ويقصد بها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تأهلها فيه بفعل خيالاته مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي ومن أهمها:

- 1- ضعف الثقة بالنفس: والتي تعود إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة حرصاً على أن يكون مدعاة للسخرية الأمر الذي يجعله يحفظ أفكاره المبتكرة في أعماقه.
- 2- الخوف من المخاطرة: فأغلب الأشخاص ينشئون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعافيه عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة.
- 3- قلة التحدي: لا يمكن أن يقدم أفضل ما لم يحفز نفسه لذلك لذا فإن المبدعين ينصدمون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيراً والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبت في تحقيق ذاته.
- 4- وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد: تجعلهم يميلون على استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي ولكنها لا تصلح في حل المشكلة إذ تتطلب إستراتيجية جديدة لذا فإنه لا بد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل لأنه يعيق الإبداع كونه يشجع على الخمول والجمود ويحد من التفكير في البدائل ويقتل الدافع للتجديد.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 254.

5 - إصدار الأحكام من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة علما أن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود على أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلاقة.

6 - إنكار إبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية: تدل الأبحاث على أن طاقة المخ البشري لحدود لها والقيود الوحيد على ذلك ينبع من داخل الفرد وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أولا يمكنه فعله وإنكار الإبداع يكتب الأفكار الجديدة وبحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب التقنية.

7 - الإجهاد الزائد: يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته كما يصعب عليه رؤية البدائل لأن الإجهاد يصاحبه عادة الشعور بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح وتزداد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع.

ثانيا: المعوقات التنظيمية.

يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى أفراد المنظمات وقادتها إلا أنه يمكن الإشارة على أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية عامة والجزائرية خاصة وتتمثل في:

1 - مقاومة الجهات الإدارية للتغيير: لأنها ترى فيه تغيير لموضع إعدادات عليه وهذا ما يسمى بجهود الإدارة إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرف وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة وإلا اعتبرت ذلك خروجا عن المألوف.

2 - سوء المناخ التنظيمي: والذي يتمثل في نمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز التنظيمي غير الصحي الذي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.

3 - الظروف الاقتصادية: لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيم الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية وفلما يكون الإبداع هو الوسيلة.

4 - ضيق الوقت لممارسة الإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع وهو يعتبرون الإبداع شيئا منفصلا عن عملهم ويقلل من أهمية تحقيق أهدافهم الروتينية وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود.

5 - ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة: من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافئ والكسل يعاقب ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الإنقياد والخضوع والتزاف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضا يقاوم بكافة السبل.

6 - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين بل قد يرن بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدرتهم.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

يتضح مما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء ولا يأتي ذلك إلى من خلال تلمس عوائق الإبداع التنظيمي داخل وخارج المنظمات إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز العمل وحل المشاكل وتنفيذ الإستراتيجيات والخطط.

المطلب الرابع: محفزات الإبداع التنظيمي.

يؤكد (swet williams) أن هناك عدة عوامل تساهم في تحفيز الإبداع التنظيمي تتلخص فيمايلي:¹

- 1 -الثقافة: يمكن أن توصف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والافتراضات يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تسهل التكامل الداخلي والبيئي الخارجي.
- 2 -تحديد الموارد: سواء كانت مالية، أدوات، تسهيلات ومعلومات فهي تساهم في تحفيز الإبداع التنظيمي وتدعمه.
- 3 -تصميم فرق عمل: باستطاعة المدراء أن يؤثروا على الإبداع التنظيمي عن طريق تصميم فرق العمل فأعضاء فرق العمل يختلفون بالمهارات والثقة والشفافية في انتقال المعلومات والالتزام في العمل.
- 4 -الدعم الاجتماعي: يرتبط الدعم الاجتماعي ارتباطا إيجابيا مع الإبداع فإذا كان هناك دعم للأفكار الإبداعية من قبل الموظفين والمشرفين فإن لذلك تأثيرا إيجابيا على الإبداع.
- 5 -التقييم: تقييم الأفكار الإبداعية فقد وجدت الأبحاث أن هناك علاقة إيجابية بين التقييم المتوقع والأداء الإبداعي. ويرى juniper أن هناك بعض الأمور التي من شأنها أن تحفز الإبداع وتشجيعه وهي:
 - تشجيع العاملين على التعلم واكتساب المهارات متخصصة؛
 - تشجيع العاملين لأخذ بالأمور الصعبة والخروج عند المألوف؛
 - التأكيد على التعاون بدلا من المنافسة بين العاملين الجدد؛
 - مكافأة العاملين على الأداء الفعال في العمل؛
 - التأكيد على أن الفشل هو مرادف الفرص والتعلم؛
 - البعد عن النقد والسخرية للأفكار الخاطئة.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، مصر، القاهرة، ص 221.

المبحث الرابع: آليات الإبداع التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة.

إن المنظمة تعمل الآن في ظروف عدم التأكد فيكون هنا الإبداع التنظيمي مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية الحالية ومؤشر للأداء الحالي الجيد للمنظمة فيفضله، يتم حل المشكلات بطرق إبداعية وسريعة ومن هنا يمكن اعتباره على أنه أحد الحكومات الإبداعية الأساسية للمنظمات.

المطلب الأول: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بإستراتيجيات السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات:

1 -**التطوير التنظيمي:** والتطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها من الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات تشخيص لمنظمة تدريب الحساسية، استخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التعبير ولكن أيضا على تسهيل التعبير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتعبير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.

2 -**التخصص الوظيفي:** هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فترويج الإبداع التنظيمي يصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي أكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3 -**الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد في مشاريع أخرى.

المطلب الثاني: تنمية الإبداع التنظيمي.

تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات تتوجب مراعاة متطلبات السلوك التنظيمي وهي:

1 -**الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

- 2 - إدراك العلاقة الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إبرام العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات.
- 3 - إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد فيها الإدارة المبدعة تجنباً للأسلوب العشوائي أو أسلوب المحاولة الذي يبذل الوقت والجهد.
- 4 - الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يساهم توفر المناخ التنظيمي القائم التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 5 - الاهتمام بالعنصر الإنساني في إدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ويقبل العاملون العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- 6 - الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تفعيل الإبداع التنظيمي.

ومن أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في بلوغ هذا الهدف نجد:¹

- تبني المؤسسة مبدأ المشاركة والحوار في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بين الإدارة والموظفين؛
- الاهتمام بالتدريب والتكوين المتواصل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتأهيلها لرفع من كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية؛
- تفعيل نظام حوافز عادل وموضوعي فعال يستجيب لتطلعات الأفراد داخل المؤسسة مما يحفزهم ويدفعهم أكثر للإبداع والثقافة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تشجيع رواد المبادرة لدى العاملين ومنحهم الدعم المعنوي والوقت الكافي والحرية للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بالمؤسسة؛
- خلق بيئة تنظيمية تتميز بالمرونة العالية التي تشجع على الإبداع التنظيمي والتحديد والتغيير.
- اعتماد تنظيم لمركزي مرن يساعد على أداء مهام وانسياب الأوامر وانتقال المعلومة داخل المؤسسة بكل سهولة؛
- وضع قوانين وقواعد داخلية تركز حماية حقوق العاملين داخل المؤسسة في معاملة عادلة وكرامة يسودها الاحترام المتبادل مما يخلق جو إيجابي داخل المؤسسة في مختلف مكوناتها على كل المستويات؛
- تكريس قيم تنظيمية كالولاء والإخلاص والوعي بحتمية تفعيل الإبداع والابتكار لضمان الاستمرارية والنمو ضمن مبدأ وحدة الهدف بين العاملين والإدارة.
- تبني القيادة الإدارية لمفهوم التنافسية وتنميته بين مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسة.

¹ الطيف عبد الكريم، مرجع يبق ذكره، ص 74.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي.

أولاً: أثر إدارة المعرفة على تطوير العمليات.

تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج، التسويق، المالية، إضافة إلى الأنشطة الثانوية مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، وبعد استخدام المعرفة يبرز تأثيرها على فعالية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات، أي من خلال تطبيقات إدارة المعرفة يمكن للمؤسسة أن تنجز عملياتها بشكل ملائم ومناسب وفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً، كما يمكن التطبيق المعرفي في إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة مما يؤدي إلى تحسين الأداء.¹

ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على العمليات في أبعاد ثلاثة وذلك كالآتي:²

1- أثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات.

تساعد إدارة المعرفة في جعل المؤسسة أكثر فاعلية في مجال نشاطها وذلك من خلال مساعدتها في تنفيذ عملياتها لأن الإدارة المصرفية تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار معلومات القيمة والضرورية، وهذا ينتج على استخدام قاعدة معرفية من قبل الرؤساء في المؤسسة، بالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة وإلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً، في المقابل نقص المعرفة يؤدي إلى حدوث أخطاء في عمليات المؤسسة بسبب تكرار الأخطاء القديمة بصفة مستمرة.

2- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات.

ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي:

- تحفيز العاملين على مشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات؛
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على معرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- تقليل التكاليف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار العمليات.

باستطاعة المؤسسة تحقيق أكبر قدر ممكن من المعرفة المشتركة، وذلك من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير الابتكار في المؤسسة، وقد اعتمد على المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز الأفراد لتطوير أنشطتهم وبالتالي مستندة عملية الابتكار.

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 80.

² محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة، جامعة ورقلة، العدد الأول، ورقلة،

ديسمبر 2014، ص 131.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على التدريب.

إن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع، حيث تقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، وتعبير أبسط الإبداعات هي نتائج تدريب، فالتدريب يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة، ورواد المشاريع أياً كان نوعهم يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع، أي تحتاج الأفكار إلى عنصر يغذيها ويجدها باستمرار، ويتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين الإبداع كعامل للقدرة التنافسية والتدريب.

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على التحفيز.

تساعد إدارة المعرفة على التحفيز العاملين في التعلم على حل المشكلات ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة وتجعل العاملين قادرين على أداء أعمالهم بفعالية مما يجعلهم محفزين ومدفوعين للأداء الأمثل وتحفز هذه الأخيرة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة من خلال المعرفة المتاحة للجميع بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة مصرح بها من خلال عدد من الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.¹ كما أن هناك دراسات عديدة بينت أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة وللمبدعين بشكل خاص فعندما يكافئ الفرد على أفكار الجيدة فإنه يسعى باستمرار إلى تقديم المزيد منها ومنه فإن التحفيز من العوامل التي تعزز الإبداع التنظيمي.²

نستنتج من كل هذا:³

بينت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه حيث أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ من الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد وأن الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً للابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعض المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي وإمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة التغيرات التي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري.

وقد اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى كما أدركت منظمات الأعمال أن المعرفة هي نقطة حركية لبقائها الحالي والمستقبلي حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحدهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً في الإبداع كما أن المنظمات تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية

¹ ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، مكتبة الجاحث للنشر والتوزيع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، ص 153.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، مصر، القاهرة، ص 219.

³ مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006، ص 11، 12.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

لأعضائها وبالتالي تسهيل تحديد وحل المشكلات التنبؤ بنتائج الحل الممكنة، اعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها حيث تلعب مجتمعات الممارسة دورا مهما في إدارة المعرفة في مجال الإبداع التنظيمي وحيث تتبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها وتدعم إدارة المعرفة الجهود الاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها لتعزيز الإبداع.

وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:

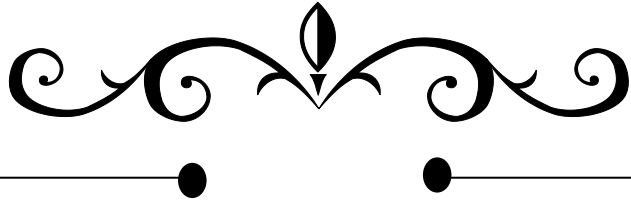
- إستراتيجية الرفع والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عملية الإبداع؛
- إستراتيجية التخصصية تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلا:
- **الفحص:** والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع؛
- **التوسع:** من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي.

خلاصة الفصل الثاني:

إن السبب الرئيسي في تنمية الإبداع التنظيمي يرجع في جوهره إلى وجود بيئة خاصة للمعارف والعقول التي تهتم بتفعيل البحث العلمي وتحفيز ورعايته وتوفير كافة البنى الأساسية لنجاحه، ويساهم الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتحقيق تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية وجودة المنتجات من خلال طرح أفكار وعمليات وطرق ومعارف جديدة ارتبطت بتوفير وسائل وتقنيات جديدة ومتقدمة ، ويوفر هذا الأخير الحافز على التوسع في الاستثمار وتوليد فرص عمالة مؤهلة وذات تخصصات تقوم على القدرة على التعلم بشكل مباشر في خلق قيمة مضافة.

الفصل الثالث



دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة
محل الدراسة.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

تمهيد الفصل:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلفة الجوانب النظرية المحيطة بموضوع هذا البحث والمتمثلة في المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة وكذلك المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي، سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية والتي تهدف إلى معرفة أثر المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي حيث يتم التطرق إلى نشأة المؤسسة محل الدراسة ومعرفة أهم أهدافها ووظائفها والمهام المتبعة وكذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما سيتم معرفة العناصر التي تنشأ معرفة داخل المؤسسة وكذا توضيح مختلف مراحل الاستبيان واختيار فرضيات الدراسة وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة أنابيب وحدة ألتومت.

المبحث الثاني: العناصر التي تساعد إنشاء المعرفة داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة أنابيب وحدة التومت.

حاولنا في هذا المبحث تقديم مؤسسة أنابيب من خلال نشأتها، بالإضافة إلى أهدافها، وتطرقنا إلى وظائف و مهام مؤسسة أنابيب.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة أنابيب وتعريفها.

أولا: لمحة تاريخية عن مؤسسة أنابيب.

بعد الاستقلال استعرضت الجزائر طموحاتها بإنشاء الشركة الوطنية لصناعة الحديد سنة 1964 و التي هي امتداد للمجمع الفرنسي VALLOUREC لأنابيب المعدنية التي دشنت سنة 1960 من طرف الفرنسيين، و بعد تأميمها سنة 1968 عرفت الشركة عدة مشاكل و صعوبات من أجل التجسيد على ارض الواقع صناعة وطنية للحديد، و لكن للأسف لم تكن تملك في الأصل أي قاعدة صناعية.

بعد عقد من الزمن كانت إشارة الانطلاقة لإنشاء عدة مصانع و التي نمت بسرعة كبيرة، خاصة بعد إنشاء مجمع الحديد و الصلب المعروف بالحجار و أصبح من ضروري جدا تنظيم هذه المؤسسات و تهيئة الأرضية من أجل إنشاء فرع الأنابيب و تحويل المنتجات الحديدية المسطحة (SNTT.P.P)، و بعد خمس سنوات تجسد هذا الفرع فعليا تحت تسمية " أنابيب" و هذا طبقا لإعادة تنظيم القانون العضوي للشركة الوطنية لصناعة الحديد(SNS) سنة 1983.

و بما أن صناعة الحديد والصلب لها عدة عوامل في تحقيق التنمية الاقتصادية، و من أجل هذا الغرض رأت الجزائر انه من الضروري إنشاء مصانع أخرى لخلق التكامل فيما بينها و بين مجمع الحجار، هذا الأخير أنتج في مرحلته الأولى 400.000 طن سنويا من المنتجات (أنابيب ملحمة ، لفافات حديدية ، صفائح مغطاة) و منتجات حديدية طويلة (كالمعادن الخيطية، حديد للبناء، و روافد... الخ) و التي وجهت لتلبية الحاجات الضرورية للسوق المحلي، و هذا ما ساعد على خلق مؤسسات وطنية جديدة و تجنب استغلال الأجانب لهذه الثروة، و استغلال هذه الثروة محليا و لصالح الاقتصاد الوطني.¹

و خلال المرحلة الأولى من التطور و موازاة مع نسبة عالية في التصنيع، كان استهلاك المنتجات الحديدية يميل للتطور و هذا ما أدى بعد ذلك إلى عدم قدرة مجمع الحجار لتغطية السوق المحلية، و قد عرفت مؤسسة أنابيب عدة صعوبات أدت بها إلى الاستيراد، و المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات.

ثانيا: تعريف مؤسسة أنابيب وحدة التومت.

أنابيب ANABIB هي مؤسسة تحت وصاية وزارة الصناعة ، تشكلت من إعادة تنظيم الشركة الوطنية لصناعة الحديد (SNS) و التي أنشئت بالقرار رقم 83/627 في 05 نوفمبر 1983، ثم تحولت بأمر قانوني سنة 1989، إلى شركات

¹ وثائق المؤسسة .

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

ذات أسهم و برأسمال يقدر بـ 70 مليون دينار تخضع للقانون التجاري، لها عدة وحدات وهي : PTS / PAF/ PTPP/ IRAGRIS/ALTUMET ووحدة ALTUMET هي الوحدة التي نتطرق إليها بالتفصيل.

تعريف بوحدة ألتومت ALUMET:

المؤسسة الوطنية الاقتصادية المسماة ALTUMET هي شركة ذات أسهم SPA ناشئة من إعادة هيكلة المؤسسة الأم أنابيب إلى فروع و ذلك في نوفمبر سنة 2000، و تخصص فيصناعة الأنابيب اللولبية الملحمة من لفافات فولاذية Bobine métallique وتغليفها من الداخل و الخارج.

- يقدر رأسمالها بـ 10.630.280.000,00 دج، مقرها الاجتماعي متواجد بالمنطقة الصناعية بالرغاية، الطريق الوطني رقم 05 بالجزائر.

-تملك الشركة تجهيزات انتاج ضخمة و عالمية منها:

✓ آلة تلحيم تسمى NLAT وألة اخرى في طريق التركيب؛

✓ ورشة لإتمام صناعة الأنابيب؛

✓ مجموعة من التجهيزات لمراقبة نوعية و جودة المنتجات (الأنابيب)؛

✓ منشآت للتبطين الخارجي بالبوليثيلينو الداخلي بواسطة رانتجالابوسكي.

المنتجات المصنوعة من قبل المؤسسة معدة لتلبية الحاجيات في القنوات لقطاعات الطاقة و الهيدروليكيات.

و تعمل المؤسسة على جلب انتباه الزبون لاقتناء سلعها و ذلك باستخدامها وسائل و تقنيات عالية في عملية صنع و

فحص الأنابيب و تحاول جاهدة مسايرة التطور الحاصل في عملية تصنيع الأنابيب و الخضوع لمعايير الجودة العالمية

بالحصول على شهادات المطابقة:

API 5L و رخصة ISO 9001 API Q1 EN10224 2002 29001 ISO /TS

على منتجاتها.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة أنابيب

تعتبر مؤسسة أنابيب من المؤسسات الرائدة في صناعة الأنابيب الحديدية بكل الأحجام المعروفة في هذا المجال منذ

سنوات الستينات، و من ابرز أهداف المؤسسة:

- تحقيق الاكتفاء الإنتاجي.

- تحقيق النوعية اللازمة للأنبوب.

- الحصول على احدث الآلات.

- تشجيع العمال على إمكانية التكوين و التدريب.

و الأهم من ذلك :

- تحقيق رقم أعمال معتبر لمواجهة الأزمات الاقتصادية.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

- الحفاظ على المكانة المرموقة للمؤسسة من خلال تطوير المنتج و الآليات لل صنع مما أدى بالمؤسسة للدخول في سياسة التنظيم العالمي المختص في تطوير العمال في جميع الميادين، فكريا، إداريا، إنتاجيا، نوعيا، اكتفائيا... الخ.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة أنابيب وأهداف ومهام وحدة التومت.

أولا: وظائف مؤسسة أنابيب.

مؤسسة أنابيب و منذ نشأتها لها عدة مهام أساسية و هي :

➤ إنتاج أنابيب ملحمة لولبية، كما أن تلبس هذه الأخيرة مؤهل للسوائل المنقولة و هي: الماء، الغاز و البترول.

قطر الأنابيب ما بين 219مم و 813مم بطول من 8 أمتار إلى 12 متر.

➤ التلبس الخارجي البولي اثيلين ثلاثي الطبقات: من المعروف أن الظروف البيئية لنقل السوائل جد عدوانية، و لمقاومة المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها، تعتمد شركة التومت طريقة التلبس بالبولي اثيلين ثلاثي الطبقات وفقا لمقياس

NF A49 -710

يتكون هذا الطلاء من:¹

- طبقة من الراتنج الايبوكسي مطبقة بتنفيذ اساتيكبي على سطح محبب مسبق.
 - طبقة ثانية من مادة لاصقة من البوليمرات مطبقة بواسطة التطبيع مصممة لضمان التزاوج بين الايبوكسي و البولي اثيلين.
 - طبقة ثالثة باستخدام تطبيع البولي اثيلين باستعمال PEHD PEMD (عالي،متوسط،كثيف)
- يضمن هذا التلبس حماية طويلة الأمد عن طريق انشاء حاجز صلب و بجمع كل الفعاليات التي تعمل ضد التاكل و الصدأ للايبوكسي مع خصائص البولي اثيلين.
- تتناسب خاصة مع مجاري أنابيب تتعرض لمؤثرات خارجية حادة(تغيرات حرارية، أوساط مالحة، مجاري تحت سطح البحر) يوفر هذا التلبس المزايا التالية:

- الحماية من التاكل و الصدأ
- مقاومة عالية للعزل الكهربائي
- القدرة على الانحناء.
- حماية كاثودية مخففة
- مقاومة عالية للصدمات
- حماية ضد التاكل الذي يسببه الماء و البخار
- حصانة ضد البكتريا
- الحفاظ على التوازن و الثبات مع مرور الوقت.

¹ وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

تخص سلسلة التلبس بالبولي ايثيلين ثلاثي الطبقات أنابيب فولاذية بأقطار خارجية 8 بوصة 5/8 الى 36 بوصة على التوالي من 219.1 ملم الى 914 مم

- التلبس الداخلي بالراتنج ايبوكسي: يعد التاكل العدو اللدد في مجال تصنيع أنابيب، سواء كان ذلك داخلي أو خارجي، و لمقاومة فعالة ضد التآكل الداخلي، تستخدم شركة التومت في التلبس الداخلي راتنج الايبوكسي.
- يضمن مبدأ الحماية بطبقة من راتنج الايبوكسي خلق حاجز للماء ملتصقة تماما بين المعدن و السائل.
- بعد تحضير السطح بالتحبيب، يتم الطلاء من الايبوكسي مكونة من عنصرين(الراتنج مصلب) عن طريق رذاذ خال من الهواء.
- الأنواع المقترحة للتلبس الداخلي: تلبس الايبوكسي الغذائي للأنايبب المعدة لغرض هيدروليكي، طلاء الايبوكسي لأنابيب الغاز لغرض نقل الهيدروكربونات.

يتميز هذا الطلاء بما يلي:

- نوعية التصاق ممتازة
- الحماية من التاكل
- التخفيض من احتمال خسائر السائل
- تدفق نوعي للسوائل
- ضمان صلاحية مياه الشرب

تتجز شركة التومت التلبس الداخلي بالايوكسي طبقا للمعيار الدولي NFA49-709

- استيراد و تصدير الأنابيب الفولاذية.
 - بحث و تطوير طرق الإنتاج.
- تلعب مؤسسة أنابيب ALTUMET دورا مهما في المشاركة في تطوير الاقتصاد الوطني لكون نشاطها استراتيجي بالدرجة الأولى.

ثانيا: أهداف وحدة التومت:

تعتبر مؤسسة أنابيب (التومت) من المؤسسات الرائدة في صناعة الأنابيب الحديدية بكل الأحجام المعروفة في هذا المجال منذ سنوات الستينيات، و من ابرز أهداف المؤسسة:

- تحقيق الاكتفاء الإنتاجي.
- تحقيق النوعية اللازمة.
- الحصول على أحدث التقنيات و الأدوات.
- تشجيع العمال على إمكانية التكوين و التدريب.
- الالتزام بالعمل بنظام الجودة العالمية و فرضه على المبيعات المستوردة و المحلية.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

و الأهم من ذلك :

- تحقيق رقم أعمال معتبر لمواجهة الأزمات الاقتصادية.

-الحفاظ على المكانة المرموقة للمؤسسة من خلال تطوير المنتج و الآليات لل صنع مما أدى بالمؤسسة للدخول في سياسة التنظيم العالمي المختص في تطوير العمال في جميع الميادين ، فكريا ، إداريا ، إنتاجيا ، نوعيا ، اكتفائياالخ.

ثالثا: مهام الوحدة ألتومت.

تلعب مؤسسة أنابيب ALTUMET دورا مهما في المشاركة في تطوير الاقتصاد الوطني لكون نشاطها استراتيجي بالدرجة الأولى فمند نشأتها لها عدة مهام أساسية و هي:

*إنتاج أنابيب ملحمة لولبية، كما أن تلبيس هذه الأخيرة مؤهل للسوائل المنقولة و هي: الماء، الغاز و البترول.

قطر الأنابيب ما بين 219مم و 813مم بطول من 8 أمتار إلى 12 متر.

*التلبيس الخارجي البولي اثيلين ثلاثي الطبقات: من المعروف أن الظروف البيئية لنقل السوائل جد عدوانية، و لمقاومة المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها، تعتمد شركة ألتومت طريقة التلبيس بالبولي اثيلين ثلاثي الطبقات وفقا لمقياس 710- NF A49، بما يتناسب خاصة مع مجاري الأنابيب التي تتعرض لمؤثرات خارجية حادة(تغيرات حرارية، أوساط مالحة،

مجري تحت سطح البحر)

يوفر هذا التلبيس المزايا التالية :

- الحماية من التآكل و الصدأ

- مقاومة عالية للعزل الكهربائي

- القدرة على الانحناء.

- حماية كاثودية مخففة.

- مقاومة عالية للصدمات.

- حماية ضد التآكل الذي يسببه الماء و البخار.

- حصانة ضد البكتريا.

- الحفاظ على التوازن و الثبات مع مرور الوقت.

* التلبيس الداخلي بالايوكسي الغذائي لأنابيب المعدة لغرض هيدروليكي، و طلاء الايبوكسي لأنابيب الغاز لغرض نقل

الهيدروكربونات طبقا للمعيار الدولي .709-49NFA

*استيراد و تصدير الأنابيب الفولاذية الأنواع المقترحة للتلبيس الداخلي.

* بحث و تطوير طرق الإنتاج.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً- دراسة الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة أنابيب وحدة ألتومت

1- نيابة المدير العام : هو المسؤول عن إعطاء صورة المؤسسة و توضيح أهدافها و سياساتها، يعمل مع مجموعة من المساعدين.

2- نيابة مديرية المصنع :هي المسؤولة عن :

- توضيح و تطبيق السياسة الإنتاجية للمؤسسة.

- مراقبة النوعية حسب معايير الإنتاج و النوعية العالمية.

- مراقبة و تنمية المهام الخاصة بالصيانة و الإنتاج.

- متابعة تسيير المخزونات و التموين بالمواد الأولية و قطع الغيار.

وتتدرج ضمن هذه المديرية ثلاثة دوائر :

- دائرة الإنتاج.

- دائرة الدراسة و النوعية.

- دائرة الصيانة.

3- نيابة المديرية التجارية : هي المسؤولة عن توضيح و تنشيط السياسة التجارية كما هي مسطرة و موضحة من

المديرية العامة للمؤسسة و تنقسم إلى قسمين :

- دائرة التموين.

- دائرة المبيعات و التسويق.

من مهامها ما يلي :

- تحضير و مراقبة مخطط التموين بالمواد الأولية اللازمة لتشغيل وحدات الإنتاج.

- تحضير و مراقبة الأنماط في مادة المخزون للمواد الأولية اللازمة لتشغيل وحدات الإنتاج.

- تسيير الزيادة في المواد فيما بين الوحدات.

- التسيير المستقبلي لاحتياجات وحدات الإنتاج.

- شراء و تموين.

و أما المهام المتعلقة بالتسويق :

- توزيع و تنمية الشبكات.

- تسويق.

- تصدير.

4- نيابة المديرية للموارد البشرية و الإدارة: هي المسؤولة عن سياسة تسيير الموارد البشرية و إدارة الوسائل في إطار

الصلاحيات المخولة لها، و هي مسؤولة أيضا على تطبيق التوجيهات و الأهداف لتنفيذ و تنمية المهام الإدارية.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

سنعرض في المطلب الموالي لمديرية الموارد البشرية وأقسامها و مختلف مهامها بالتفصيل.
5- نيابة مديرية المحاسبة و المالية : هي المسؤولة عن تنفيذ و تنمية مهام الميزانية المحاسبية و المالية و الضرائب و مراقبة تسيير المؤسسة.

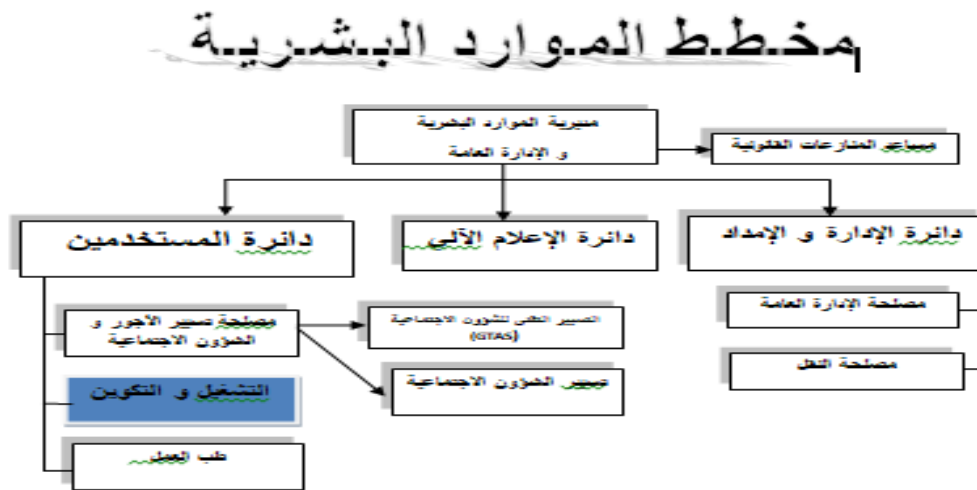
و تنقسم بدورها إلى دائرتين و هما:

- دائرة المحاسبة المالية.

- دائرة الميزانية و المحاسبة المالية.

ثانيا- دراسة الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الموارد البشرية والإدارة:

الشكل رقم 3-2: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والإدارة.



المصدر : مديرية الموارد البشرية و الإدارة العامة.

مصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة أنابيب

- دائرة الموارد البشرية:

بها تتحكم المؤسسة بالمنظور الإداري للتسيير، و كل وظائف التسيير الإدارية ثم استخدامها في الدائرة، فهي تتكون من:

أ- قسم الأجور و التكوين و التشغيل:

تقوم هذه الخلية ب:

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- إعداد و تنفيذ خطط التوظيف و التكوين.
- متابعة الحياة المهنية و حركة العمال (النقل، التعيين، مخطط التكوين...الخ)
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- متابعة المتربصين بالمؤسسة.
- ب- خلية تسيير الشؤون الاجتماعية:**
- تسيير المساهمات و الاشتراكات.
- متابعة التعويضات الاجتماعية.
- إعداد و متابعة التقارير الشهرية و الفصلية للمؤسسة فيما يخص ميزانية الشؤون الاجتماعية.
- ج- خلية طب العمل:**

تتكون هذه الخلية من رئيس الخلية، ممرض والطبيب، الذين يتكفلون ب :

- تقديم الإسعافات الأولية.
- نقل العمال للمستشفيات.
- تسجيل حوادث العمل.
- تسجيل المرضى (المصابين).
- الاحتفاظ بالملفات الطبية للعمال و التكفل بالعمال و عائلاتهم في حالة المرض.

ثالثا- مهام مديرية الموارد البشرية و الإدارة :

- توضيح و مساندة أهداف تسيير الموارد البشرية.
- تطبيق و نشر قانون العمل.
- توضيح سياسة الترقية.
- ضمان سيرورة سياسة المؤسسة في تسيير المستخدمين كما هي مسطرة.
- إعداد موازنة و خطة التكوين.
- استقبال و نشر (إعلان) الاختبارات و القوانين الاجتماعية داخل قطاعات المؤسسة.
- تسيير العمليات القانونية و التأمينات على السلع و أفراد المؤسسة.
- إعداد و تنفيذ إجراءات التسيير التقديرية و إجراءات تسيير الحياة المهنية للعمال.
- مراقبة حجم العمالة و كذا مدى تحقق دراسات التنظيم للعمل.
- لها دوريات شهرية مع الشريك الاجتماعي .

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: العناصر التي تستعد في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة.

إن المعرفة المورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة ، و أكثر ما يميز المؤسسة و يخلق بها الثروة ، و عليه تتضمن المعرفة داخل المؤسسة أنابيب العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم في نجاح المؤسسة و تطورها .

المطلب الأول : دور نظام المعلومات في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة.

إن المعلومات تعتبر الأساس الذي تبنى عليه القرارات الإدارية، والتي لا تكون سليمة إلا إذا كانت المعلومات كاملة و دقيقة.

أولاً: تعريف نظام المعلومات .

هو نظام موجود داخل مؤسسة أنابيب ، يقوم بجمع كم هائل من المعلومات ، و يستخدمها بالطرق المناسبة و كذا يتبعها بمجموعة من التعديلات و التغييرات التي تحدث على المعلومات المخزنة و تطويرها و استخدامها في الوقت المناسب من أجل ضمان وصول المعلومات إلى أنشطتها الموجودة داخل المؤسسة لاتخاذ القرار الصحيح .

ثانيا : إيجابيات نظام المعلومات :

من إيجابيات نظام المعلومات داخل المؤسسة ما يلي :

- تحقيق الاتصال المتبادل بين مدخلات النظام .
- الدقة في اختيار مصادر المعلومات .
- السرعة في الأداء و إنجاز المهام المطلوبة بدقة كبيرة .
- القدرة على معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات و البيانات .
- سهولة الوصول إلى المعلومات و النتائج بسرعة و دقة ، و أقل تكلفة .
- سهولة التطبيق و الاستخدام دون الحاجة للخبرة أو التدريب المكثف .

ثالثا: مجالات تطبيقه .

يساعد تطبيق هذا النظام في المديرية التالية :

(1) مديرية المالية والمحاسبة¹

- يسهل عملية البحث عن أي معلومة تم تسجيلها من قبل كالتقارير المحاسبية .
- يسمح بحساب النسب المالية التي يتم استعمالها لاتخاذ القرار من المديرية العامة ، و تمثيلها في بيانات توضيحية .
- يسمح بمتابعة الموازن التقديرية و مجابتهها مع الفعلية ، واستخراج الفروقات و تصحيحها .

¹ معلومات مقدمة من خلال مقابلة مع مدير المالية و المحاسبة .

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

(2) مديرية تسيير المخازن ¹.

- يعطي إمكانية معينة المخزونات عن بعد من طرف جميع المديريات .
- تسهيل حركة المخزونات (المدخلات ، والمخرجات) .
- تسيير المخزونات .

(3) مديرية الموارد البشرية ².

- يقدم قاعدة بيانات لجميع مصالح الموارد البشرية والوسائل .
- يسمح بالوصول إلى أي معلومة في أي وقت و في أي مكان .
- يسمح بمتابعة المسار المهني للعامل .
- يسمح بمتابعة المسار المهني للعامل .

ولقد قامت المؤسسة العمومية لإنتاج الأنابيب بإنشاء مديرية الاستراتيجية للتخطيط و الدراسات ، وهي مكلفة بأنظمة المعلومات في كل مديريات الهياكل التنظيمية .
حيث تقوم هذه المديرية بتزويد هذه المديريات بأنظمة معلومات مناسبة و مساعدة في الحصول على المعلومة بسهولة و كذا اكتساب العامل الكفاءة عن طريق تلقيه معلومة جديدة .

و بالتالي فإن نظام المعلومات داخل مؤسسة أنابيب يساهم في إنشاء المعرفة من خلال المعلومات التي يوفرها النظام .
المطلب الثاني : دور التكوين في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة .

تعد الموارد البشرية الثروة الأثمن لدى مجتمعنا ، ويعد التكوين المصدر و الوسيلة الناجعة لتطويرها و ترقيتها من أجل مواصلة التحديات التي تسمح بالسمو بمؤسساتها إلى أعلى المستويات
بهذا المفهوم يعتبر التكوين من الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية ، يسمح للمؤسسة بسرعة التأقلم مع التغيرات التي يشهدها محيطها الداخلي والخارجي

ما يدفع المؤسسة إلى تبني استراتيجية تكوين واضحة ، والتكوين له أثر على تطوير المؤسسة ، وهي تساعد على تطوير أفكار جديدة

التكوين يشمل جميع عمال المؤسسة الجدد و القدامى ، فتكوين العمال يعود بالنفع و المصلحة للمؤسسة في اكتساب المهارات والإبداع الذي يساعد المؤسسة بالتنظير و الازدهار
فيمكن القول أن سياسة التكوين في مؤسسة أنابيب هي عبارة عن طريقة تطبيق على مجموعة مراحل التكوين داخل و خارج المؤسسة .

أولا : السياسة العامة للتكوين المستمر بمؤسسة أنابيب .

¹ معلومات مقدمة من خلال مقابلة مع مدير تسيير المخازن .
² معلومات مقدمة من خلال مقابلة مع مدير الموارد البشرية .

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

الحاجة للتكون هي الحاجة إلى تحصيل مؤهلات أو معارف تتبثق في استراتيجية التطوير ، والأهداف المحددة عن المديرية العامة أو الناتجة عن العقوبات المحيطة بالمؤسسة .

حيث تقوم هذه الأخيرة ب :

- **بالتكوين في الفترة الأولى :** يعني أثناء التبرص و كل تكوين أولي محدد في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك المشتركة الموجهة لتحضير الموظفين الجدد لأداء مهامهم .
- **أما التكوين التكميلي :** هو محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الترقية إلى رتبة أعلى في إطار الانتقال من فوج إلى فوج آخر .

ثانيا : شروط التكوين .

يتم اختيار العاملين للتكوين على أساس الدراسات الخاصة باحتياجات التكوين التي تقوم بها خلية التكوين والتوظيف ، وحتى تتم هذه العملية لابد من توفر الشروط التالية :

- ترقية للعمال .
- تغيير المنصب .
- نحسب مستوى أداء العمال وهذا لتجنب الأخطاء و النقائص .

شروط الحصول على التكوين و كذا تنفيذ التكوين يكون بطريقة نظامية ، فالتكوين هو حق و واجب لكل عامل ، ويمكن أ، تؤدي إلى تطبيق منهجي جديد باستثناء ما ينص على خلاف ذلك في عقد التكوين .

كما تدفع مكافأة التكوين لكل عامل لأكثر من (03 أشهر) و تحدد الشروط وواجباته عن طريق التنظيم بعد التشاور مع ممثلي الوظيفة .

وبالتالي فإن التكوين يعتبر الضمان الوحيد للتطور الاقتصادي والاجتماعي ، فالمؤسسة العمومية لإنتاج الأنابيب تهتم بدرجة كبيرة و تحرص على تكوين عاملها من أجل الحصول على قيمة إضافية في صالح المؤسسة ، و عليه فإن التكوين له دور كبير ف إنشاء المعرفة داخل المؤسسة ، هو يساعد العمال على تجديد وإثراء معلوماتهم ، مما يعكس إيجابيا على المؤسسة .

المطلب الثالث : دور الخبرة في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة .

إن تطبيق سياسة التوظيف في مؤسسة أنابيب تعتمد على تطبيق قانون العمل الذي يبين إجراءات و خطوات التوظيف ، تهدف سياسة التوظيف إلى الحصول على كفاءات مهنية تتأقلم مع المحيط المهني .

و هذا خاص بالإطارات العليا السامية حيث تكون هذه المناصب حساسة ، تتطلب كفاءة و خبرة في الميدان ، فالخبرة في مؤسسة أنابيب ليست مطلوبة بدرجة كبيرة ، فهي مؤمنة بأن العامل له القدرة على اكتساب الخبرة مع مرور الوقت ، زعن طريق الممارسة لكن في مناصب معينة كأعوان التنفيذ .

وهناك مناصب تتطلب الخبرة حسب التخصصات .

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

في مؤسسة أنابيب يمكن أن توظف أشخاص خريجي الجامعات حاملين لشهادات مطلوبة ، فمثلا في تسيير الموارد البشرية يمكن توظيف أشخاص ذوي خبرة و دون خبرة ، مع مرور الوقت يكتسبونها ، أما الإطارات الحساسة كمهندس دولة ، أشغال في الميدان أو رئيس مشروع يتطلب خبرة في الميدان .

كما يمكن أن تكون الترقية بحكم الخبرة ، فمثلا عامل يكون في منصب و تكون كفاءاته أكبر من المنصب الشاغر فيه ، هنا تقوم المؤسسة بترقيته لمنصب أعلى مناسب له لاستثمار كفاءته و معارفه ، فالخبرة تساعد في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة ، وذلك بمساعدة العمال على بناء قدراتهم في التعلم و حل كل المشاكل الذي تواجههم ، كما يقوم كل فرد في المؤسسة له خبرة في أي مجال من المجالات بتأطير العمال الجدد و تدريبهم ومن هنا تنتقل الخبرة من فرد إلى آخر ، مما يساهم في تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الإبداع التنظيمي .

ومن هنا يمكن القول بأن الخبرة تساهم بشكل كبير في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة .

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

المبحث الثالث: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للأنايبب وتحويل المنتجات المسطحة الصناعية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى النتائج يتم تفسيرها فيما بعد، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات ومحاولة تفسيرها وتحليلها وذلك لقياس مدى تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

لضمان التحليل السليم لهذه الدراسة كان من الضروري الاعتماد على بعض الخطوات المنهجية كما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة:

نظراً لأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها على تحسين الإبداع التنظيمي تم اختيار المؤسسة الوطنية للأنايبب وتحويل المنتجات المسطحة الصناعية وذلك لمعرفة مدى تواجد إدارة المعرفة فيها وما مدى تأثير ذلك على الإبداع التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسة على جملة أفراد من الإطارات والرؤساء والتي مثل عددهم 30 إطار، والذين يتميزون بالأداء الجيد ومحاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة تملك إدارة معرفة وتعمل على تحسين إبداعها التنظيمي.

ثانياً: عينة الدراسة:

من أجل القيام بهذه الدراسة سيتم اختبار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثلت في 30 إطار وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل.

أدوات الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة تخدم أهداف البحث تم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات، حيث قمنا بترميز البيانات عملية إدخالها في الحاسب الآلي باستخدام الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية VERSION 20- SPSS20 وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وذلك لوصف خصائص العينة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Crombach Alfa) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
 - من أجل اختبار الفرضيات قمنا باستعمال اختبار ستودنت (Test T).
- ولإعداد استمارة تم الاعتماد على:

- تم اعتماد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات.
- تعديل الاستمارة بعد أن تمت مناقشتها مع المشرف.
- القيام بتعديلات نهائية وتوزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراستنا.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

في شكلها النهائي احتوت الاستمارة على جزئين¹:
الجزء الأول: يتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية.
الجزء الثاني: يتمثل في علاقة إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي (يكون من 22 سؤال)، حيث ينقسم إلى ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: أثر إدارة المعرفة على تطوير العمليات (يتكون من 7 أسئلة).
 - المحور الثاني: أثر إدارة المعرفة على التدريب (يتكون من 7 أسئلة).
 - المحور الثالث: أثر إدارة المعرفة على التحفيز (يتكون من 8 أسئلة).
- وصيغة الاستمارة وفقا لاسم لكارت متكونة من ثلاث درجات لتقييم إجابات أفراد العينة حيث احتسبت الدرجات كما يلي:
- غير موافق: 1 درجة
 - محايد: 2 درجة
 - موافق: 3 درجة

الجدول رقم: 3-1: مقياس ليكارت من ثلاث درجات.

| الدرجة | 1 | 2 | 3 |
|---------|-----------|-------|-------|
| التصنيف | غير موافق | محايد | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة الميدانية.

لإكمال هذه الدراسة بعد المرور بعملية التحضير لها تم القيام بإعداد استمارة لتحقيق أغراض البحث.

أولاً: ثبات وصدق الإستبانة.

لاختيار مدى صدق الاستبانة تم إخضاعها لعملية التحكيم من قبل مجموعة من أساتذة مختصين في علوم التسيير لتأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب (الدقة في الأسئلة، ابتعادها عن الغموض) ومدى ملائمتها لأهداف البحث، وعلى ضوء ذلك تم حذف ما يجب حذفه، ليتم توزيعها على عينة اختيارية البالغ عددها 4 من المجتمع الأصلي للتأكد من وضوح العبارات ليتسنى للجميع الإجابة.

ولقياس مدى ثبات الاستمارة تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة حيث بلغ 0.983

(98.3%) وهي قيمة تفوق النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة (60%) وهي موضحة في الجدول الموالي:²

¹ أنظر الملحق رقم 1

² أنظر الملحق رقم 2

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 3-2: اختبار معامل ألفا كرونباخ

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|--------------|--------------|
| 22 | 0.983 |

من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو (98.3%) وهي نسبة ثبات عالية مقارنة بنسبة مقبولة إحصائياً، وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة. كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات كما يلي:
المدى ($3/(1-3) = 0.6$) نتحصل على الفئات:
[1.6 - 1]، [2.3 - 1.6]، [3 - 2.3]

الجدول رقم 3-3: قيم المتوسط المرجح.

| محايد | من 1 إلى 1.6 |
|-----------|----------------|
| موافق | من 1.6 إلى 2.3 |
| غير موافق | من 2.3 إلى 3 |

المصدر من إعداد الطالبتين.

ووزعت العبارات حسب المحاور التالية:

الجدول رقم 3-4: توزيع عبارات محاور الاستمارة.

| عدد العبارات | محاور الدراسة | رقم المحاور |
|--------------|--------------------------------------|-------------|
| 7 | أثر إدارة المعرفة على تطوير العمليات | الأول |
| 7 | أثر إدارة المعرفة على التدريب | الثاني |
| 8 | أثر إدارة المعرفة على التحفيز | الثالث |
| 22 | المجموع الكلي | |

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستمارة.

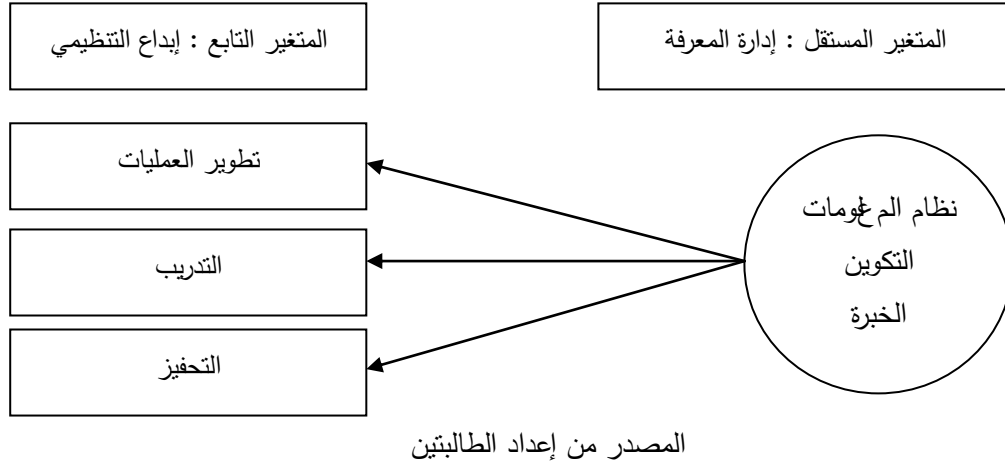
ثانياً: طريقة جمع البيانات.

بالنسبة لطريقة جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة على الاستمارة حيث استخدم أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ تمت عملية جمع الاستمارة بعد يومين من توزيعها على إدارات المؤسسة، حيث تم توزيع 30 استمارة حيث تم الاعتماد عليها كلها في عملية التحليل.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: نموذج الدراسة.

الشكل رقم 3-3 : نموذج الدراسة



حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في مختلف عناصر إدارة المعرفة المتمثلة في نظام المعلومات، التكوين، الخبرة، وأثرها على المتغير التابع وهو إبداع التنظيمي من خلال تطوير العمليات، التدريب، التحفيز.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج.

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة و نتناول مختلف إجابات حول أسئلة الاستبيان وتحليلها وصولاً إلى استخلاص النتائج.

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.¹

سيتم توضيح الخصائص الديموقراطية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

1 -الجنس: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم 3-5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 60 | 18 | ذكر |
| 40 | 12 | أنثى |
| 100 | 30 | المجموع |

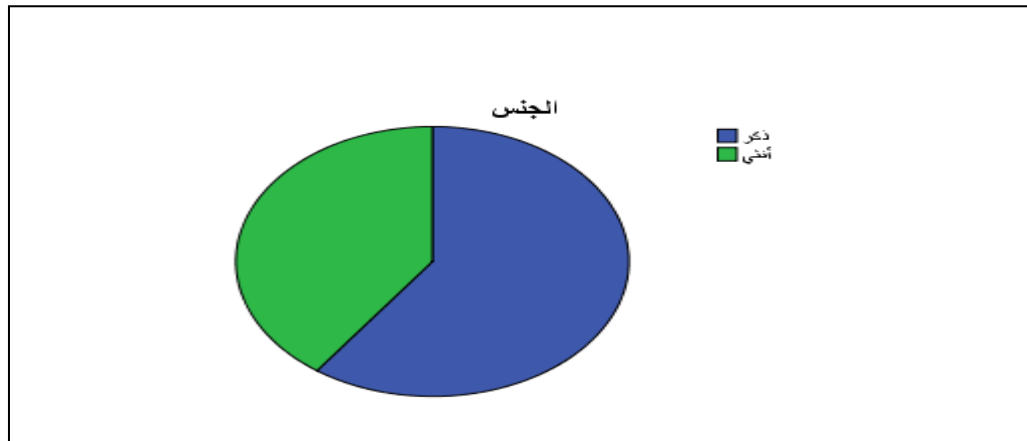
المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

¹ أنظر الملحق رقم 3

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

تمثل نسبة الذكور في عينة الدراسة أعلى نسبة حيث قدرت 18 فرد ب 60 % في حين قدرت نسبة الإناث 12 فرد ب 40 % والشكل رقم 3-4 يمثل ذلك:

الشكل رقم 3-4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

2- الفئة العمرية: يوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفق متغير الفئة العمرية.

الجدول رقم 3-6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|------------------|
| 16 | 5 | أقل من 30 سنة |
| 30 | 9 | من 30 إلى 40 سنة |
| 33 | 10 | من 40 إلى 50 سنة |
| 20 | 6 | أكثر من 50 سنة |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

فيما يخص التوزيع العمري لعينة الدراسة، فقد قدرت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 16%، تليها فئة الأفراد أكثر من 50 سنة كثنائي أقل نسبة 20%، في حين بلغت نسبة الأفراد من 40 إلى 50 سنة كأكبر نسبة 33%، أما ما بين 30 و 40 سنة فكانت النسبة 30%، وهذا ما يدل على أن المستجيبين من جميع الفئات العمرية، والشكل رقم (10) يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 3-5 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}

3- الدرجة العلمية: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية.

الجدول رقم 3-7: توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

| النسبة المئوية | التكرار | الدرجة العلمية |
|----------------|---------|----------------|
| 0 | 0 | دون مستوى |
| 26.7 | 8 | بكالوريا فأقل |
| 16.7 | 5 | ليسانس |
| 16.7 | 5 | ماستر |
| 16.7 | 5 | ماجستير |
| 23.3 | 7 | دكتوراه |
| 100 | 30 | المجموع |

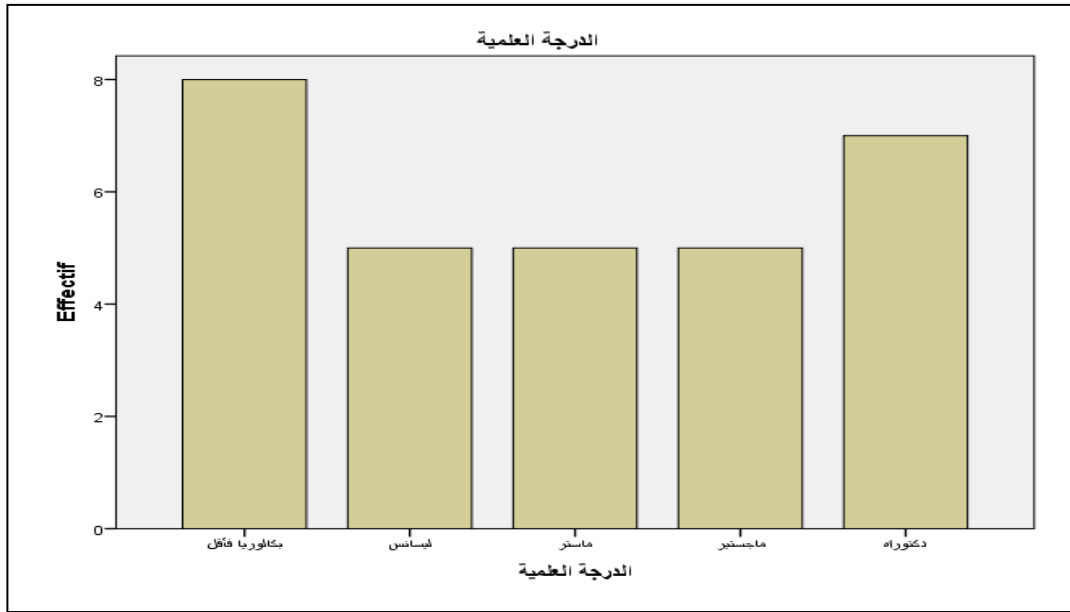
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

يوضح الجدول رقم 3-7 أن أغلب أفراد العينة لديها مستوى أقل من البكالوريا، حيث بلغ عددهم 8 أفراد أي بنسبة 26.7 %، وبلغ عدد المتعلمين الذين يملكون شهادات (ليسانس، ماستر، ماجستير) 5 أفراد على التوالي بنسبة 16.7 % على

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

التوالي، في حين كانت النسبة المتبقية والمقدرة بـ 23.3% من نصيب الدكاترة، هذا يدل على أن المؤسسة لديها كفاءات وقدرات عالية في تسيير وإنجاز الأعمال.

الشكل رقم 3-6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

4- سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفق متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم 3-8: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

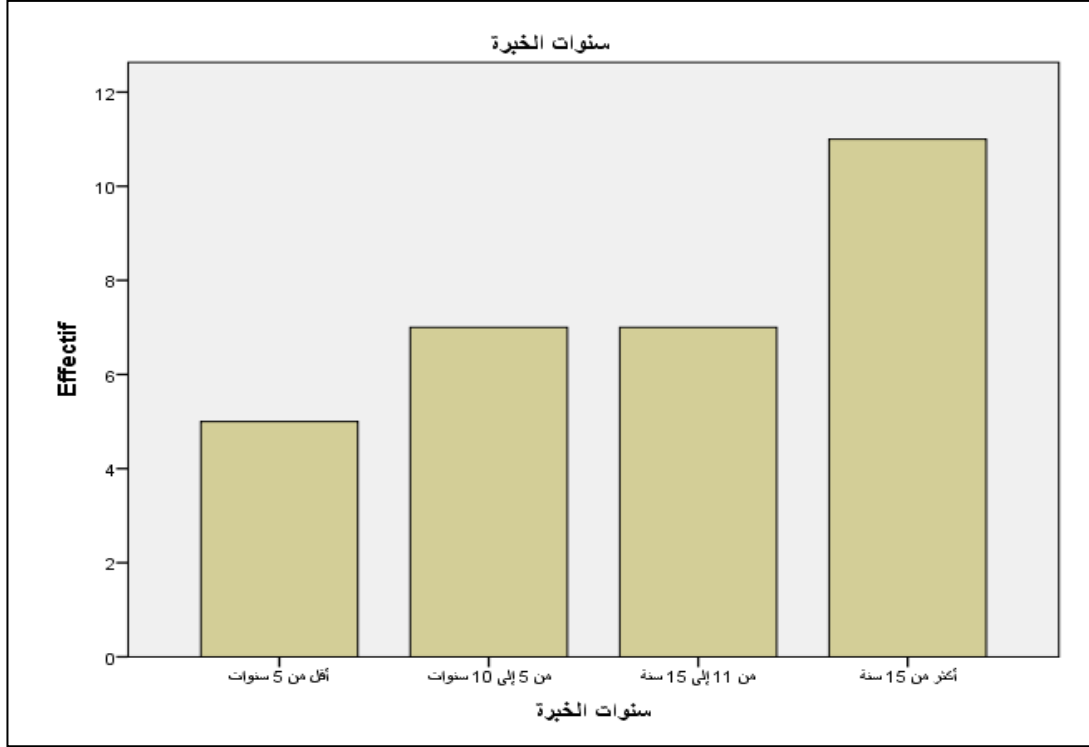
| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 5 | 16.7 |
| من 5 إلى 10 سنة | 7 | 23.3 |
| من 11 إلى 15 سنة | 7 | 23.3 |
| أكثر من 15 سنة | 11 | 36.7 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

يوضح الجدول رقم 3-8 أن أغلبية المستجيبين لديهم خبرة في العمل أكثر من 15 في المجال حيث بلغ عددهم 11 فردا بنسبة 36.7%، تليها النسبة 23.3% من 5 سنوات إلى 15 سنة وهذا دليل على توفر عامل الخبرة لدى الأفراد بنسبة معتبرة والشكل رقم يوضح ذلك.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 3-7: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

ثانيا: تحليل متغيرات الدراسة:

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في الاستمارة وقد تم

الاستعانة ببرنامج SPSS20 - VERSION 20.

1 - تحليل إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة في تطوير العمليات.

يمثل هذا الجدول إجابات الأفراد نحو المحور الأول من الاستمارة، وكذا المتوسط الحسابي وترتيبهم.¹

¹ أنظر الملحق رقم 4

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 3-9: استجابات أفراد العينة لمحور الأول أثر إدارة المعرفة في تطوير العمليات.

| النتيجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق | | محايد | | موافق | | العبارات | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|--|-------|
| | | | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| محايد | 7 | 0.403 | 1.10 | 3.3 | 1 | 3.3 | 1 | 93.3 | 28 | تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة مما يساهم في تسهيل العمليات وتحسينها. | 1 |
| محايد | 5 | 0.730 | 1.47 | 13 | 4 | 20 | 6 | 66.7 | 20 | توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب تساعد على تحقيق المشروع في الوقت المحدد مما يساعد على تطوير العمليات وتحسين الأداء. | 2 |
| موافق | 3 | 0.915 | 1.70 | 30 | 9 | 10 | 3 | 60 | 18 | يوجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات مما يساعد على تحسين العمليات داخل المؤسسة. | 3 |
| موافق | 2 | 0.662 | 2.10 | 26.7 | 8 | 56.7 | 17 | 16.7 | 5 | تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في القيام بمختلف العمليات. | 4 |
| موافق | 1 | 0.661 | 2.33 | 43.3 | 13 | 46.7 | 14 | 10 | 3 | قامت المؤسسة بوضع نظام معلومات لكل موظف من أجل تسهيل العمليات وتبسيطها. | 5 |
| محايد | 6 | 0.568 | 1.23 | 6.7 | 2 | 10 | 3 | 83.3 | 25 | تعتمد المؤسسة على التكوين للخوض في تخصصات ومجالات جديدة مما يساهم في تطوير العمليات. | 6 |
| محايد | 4 | 0.776 | 1.47 | 16.7 | 5 | 13.3 | 4 | 70 | 21 | اكتساب العمال خبرة ميدانية تساعد على التقليل من تكاليف العمليات. | 7 |
| موافق | - | 0.661 | 2.33 | - | - | - | - | - | - | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSSv20.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

تفسير الجدول:

اشتمل هذا المحور على 7 فقرات حيث يقيس إجابات مجتمع الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تطوير العمليات والجدول رقم 3-9 يبين المتوسطات الحسابية، الرتبة ودرجة الموافقة لكل فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.33 بانحراف معياري 0.661 لإجابات أفراد العينة حول مختلف فقرات هذا المحور، فالعبارة الأولى بلغ متوسطها الحسابي أعلى قيمة 2.33 بانحراف معياري 0.661 عند العبارة 5، مما يدل على أن المؤسسة قامت بوضع نظام معلومات لكل موظف من أجل تسهيل العمليات وتبسيطها، أما العبارة الثانية فبلغ متوسطها الحسابي 2.10 بانحراف معياري 0.662 عند العبارة 4 مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات في القيام بمختلف العمليات، أما العبارة الثالثة فبلغ متوسطها الحسابي 1.70 بانحراف معياري 0.915 عند العبارة 3 مما يدل على وجود نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات مما يساعد على تحسين العمليات داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 3-10: استجابات أفراد العينة لمحور الأول أثر إدارة المعرفة على التدريب.

| النتيجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق | | محايد | | موافق | | العبارات | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|--|-------|
| | | | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| محايد | 6 | 0.610 | 1.28 | 10 | 3 | 0 | 0 | 90 | 27 | ترى المؤسسة أن التجربة والتدريب هما أفضل السبل لإكتساب المهارات العملية. | 1 |
| موافق | 1 | 0.910 | 2 | 40 | 12 | 20 | 6 | 40 | 12 | تتبنى المؤسسة برامج مكثفة وحديثة لتدريب العمال لديها من أجل المساعدة على خلق وتطوير أفكار جديدة. | 2 |
| موافق | 3 | 0.847 | 1.80 | 26.7 | 8 | 26.7 | 8 | 46.7 | 14 | تقوم المؤسسة بدورات تدريبية خاصة بإبداع العمال. | 3 |
| موافق | 2 | 0.718 | 1.97 | 23.3 | 7 | 50 | 15 | 26.7 | 8 | يساعد البرنامج التدريبي للعامل على تحسين إنتاجيته كما وكيفا. | 4 |
| محايد | 5 | 0.702 | 1.30 | 13.3 | 4 | 3.3 | 1 | 83.3 | 25 | للتدريب أثر على تطوير مستوى المعارف المكتسبة للعامل. | 5 |
| محايد | 7 | 0.461 | 1.17 | 3.3 | 1 | 10 | 3 | 86.7 | 26 | يشجع التدريب على مضاعفة جهود العامل لتحقيق الإبداع. | 6 |
| محايد | 4 | 0.681 | 1.53 | 10 | 3 | 33.3 | 10 | 56.7 | 17 | للتدريب أثر على تنمية المهارات والكفاءات التشغيلية | 7 |
| موافق | | 0.819 | 2.13 | - | - | - | - | - | - | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

تفسير الجدول:

اشتمل هذا المحور على 7 فقرات حيث يقيس إجابات مجتمع الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة على التدريب والجدول رقم 3-10 يبين المتوسطات الحسابية، الرتبة ودرجة الموافقة لكل فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.13 بانحراف معياري 0.819 لإجابات أفراد العينة حول مختلف فقرات هذا المحور.

فالعبارة الأولى بلغ متوسطها الحسابي أعلى قيمة 2 بانحراف معياري 0.910 عند العبارة 2، مما يدل على أن المؤسسة تتبنى برامج مكثفة وحديثة لتدريب العمال لديها من أجل المساعدة على خلق وتطوير أفكار جديدة.

أما العبارة الثانية فبلغ متوسطها الحسابي 1.97 بانحراف معياري 0.718 عند العبارة 4 مما يدل على أن المؤسسة تحرص على مساعدة العمال من خلال البرنامج التدريبي من أجل تحسين إنتاجيته كما وكيفا.

أما العبارة الثالثة فبلغ متوسطها الحسابي 1.80 بانحراف معياري 0.847 عند العبارة 3 مما يدل على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية خاصة بإبداع العمال..

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 3-11: استجابات أفراد العينة لمحور الأول أثر إدارة المعرفة على التحفيز.

| النتيجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق | | محايد | | موافق | | العبارات | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|--|-------|
| | | | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| موافق | 5 | 0.834 | 1.83 | 26.7 | 8 | 30 | 9 | 43.3 | 13 | يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة والاستفادة منها. | 1 |
| موافق | 2 | 0.809 | 2.03 | 33.3 | 10 | 36.7 | 11 | 30 | 9 | يتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب متحدد. | 2 |
| موافق | 3 | 0.871 | 2 | 36.7 | 11 | 26.7 | 8 | 36.7 | 11 | يتم توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار ابداعية. | 3 |
| موافق | 1 | 0.907 | 2.07 | 43.3 | 13 | 20 | 6 | 36.7 | 11 | يملك العاملون الفترة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. | 4 |
| موافق | 6 | 0.898 | 1.77 | 30 | 9 | 16.7 | 5 | 53.3 | 16 | لديك القدرة أنت وبقية العاملين بالمؤسسة على الدفاع على أفكاركم | 5 |
| موافق | 4 | 0.890 | 1.97 | 36.7 | 11 | 23.3 | 7 | 40 | 12 | يعتبر العاملون عن أفكارهم بطلاقة وحرية. | 6 |
| محايد | 7 | 0.730 | 1.47 | 13.3 | 4 | 20 | 6 | 66.7 | 20 | أنت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل. | 7 |
| محايد | 8 | 0.681 | 1.47 | 10 | 3 | 26.7 | 8 | 63.3 | 19 | لديك الشعور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة. | 8 |
| موافق | - | 0.860 | 2.13 | - | - | - | - | - | - | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

تفسير الجدول:

اشتمل هذا المحور على 8 فقرات حيث يقيس إجابات مجتمع الدراسة نحو أثر إدارة في التحفيز والجدول رقم 3-11 يبين المتوسطات الحسابية، الرتبة ودرجة الموافقة لكل فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.13 بانحراف معياري 0.860 لإجابات أفراد العينة حول مختلف فقرات هذا المحور،

فالعبارة الأولى بلغ متوسطها الحسابي أعلى قيمة 2.07 بانحراف معياري 0.907 عند العبارة 4 ، مما يدل على أن المؤسسة يعطي للعاملين (يمتلك العاملون) الفترة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة،،

أما العبارة الثانية فبلغ متوسطها الحسابي 2.03 بانحراف معياري 0.809 عند العبارة 2 مما يدل على أن المؤسسة تتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب متحدد،

أما العبارة الثالثة فبلغ متوسطها الحسابي 2 بانحراف معياري 0.871 عند العبارة 3 مما يدل على أن المؤسسة توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار إبداعية.

أما العبارة الرابعة فبلغ متوسطها الحسابي 1.97 بانحراف معياري 0.890 عند العبارة 6 مما يدل على أن المؤسسة تمنح العاملين بتعبير عن أفكارهم بطلاقة وحرية.

أما العبارة الخامسة فبلغ متوسطها الحسابي 1.83 بانحراف معياري 0.834 عند العبارة 1 مما يدل على أن المؤسسة تسعي للعمال عن طريق الآراء المختلفة والاستفادة منها..

أما العبارة السادسة فبلغ متوسطها الحسابي 1.77 بانحراف معياري 0.898 عند العبارة 5 مما يدل على أن المؤسسة تعطي للعاملين بالدفاع عن أفكارهم.

نتائج اختبار الفرضيات:

من أجل معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع التنظيمي تم تقسيم الفرضيات إلى ما يلي:

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار ستيوننت للتأكد من دقة المعلومات المتوفرة عن المجتمع محل الدراسة:

الفرضية الفرعية الأول:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة على تطوير العمليات.

الفرضية الفرعية الثانية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة على التدريب.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة على التحفيز.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 3-12: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| المتغير المستقل | المتغيرات التابعة | قيمة ستيودنت T | مستوى المعنوية sig |
|-----------------|-------------------|----------------|--------------------|
| إدارة المعرفة | تطوير العمليات | 19.338 | 0.000 |
| | التدريب | 14.262 | 0.000 |
| | التحفيز | 13.581 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة على تطوير العمليات. باعتماد على اختبار ستيودنت نجد أن قيمة اختبار ستيودنت للمحور الأول المتمثل في اثر إدارة المعرفة على تطوير العمليات 19.338 وقيمة الاحتمالية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 إذن يمكن القول أن عبارات المحور الأول محققة.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية التالية: هناك تأثير لإدارة المعرفة على تطوير العمليات.

الفرضية الفرعية الثانية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة على التدريب. باعتماد على اختبار ستيودنت نجد أن قيمة اختبار ستيودنت للمحور الثاني المتمثل في اثر إدارة المعرفة على التدريب 14.262 وقيمة الاحتمالية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 إذن يمكن القول أن عبارات المحور الثاني محققة.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية التالية: هناك تأثير لإدارة المعرفة على التدريب.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة على التحفيز. باعتماد على اختبار ستيودنت نجد أن قيمة اختبار ستيودنت للمحور الثالث المتمثل في اثر إدارة المعرفة على التحفيز 13.581 وقيمة الاحتمالية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 إذن يمكن القول أن عبارات المحور الثالث محققة.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية التالية: هناك تأثير لإدارة المعرفة على التحفيز.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تتمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية في الجدول التالي:¹

الجدول رقم 3-13: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| المتغير المستقل | المتغيرات التابعة | قيمة ستيودنت T | مستوى المعنوية sig |
|-----------------|-------------------|----------------|--------------------|
| إدارة المعرفة | الإبداع التنظيمي | 19.338 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل معطيات الاستبيان SPSS_{v20}.

تتمثل الفرضية الرئيسية في:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

باعتقاد على اختبار ستيودنت نجد أن قيمة اختبار ستيودنت للفرضية الرئيسية المتمثلة في اثر إدارة المعرفة في تحقيق

الإبداع التنظيمي 19.338 وقيمة الاحتمالية (sig = 0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05

وبهذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية التالية: هناك تأثير لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

¹ أنظر الملحق رقم 5

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تطبيق ما جاء في الجانب النظري، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة الوطنية للأنايبب وتحويل المنتجات المسطحة، وكذلك المهام التي تقوم بها وكذلك فروعها ووظائفها التي يوضحها الهيكل التنظيمي.

أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى معرفة العناصر التي تنشأ المعرفة داخل المؤسسة والتي تتمثل في نظام المعلومات ودوره في إنشاء المعرفة وكذا التكوين وعامل الخبرة فهي تعتبر عناصر جوهرية تساعد في إنشاء وتوليد المعرفة داخل المؤسسة.

أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى كيفية التحضير للدراسة من خلال دراسة مجتمع وعينة الدراسة كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال اختبار الاستبيان إضافة إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية وكذا تحليل متغيرات الدراسة ومن تم اختيار الفرضيات، حيث تم قبول الفرضيات الفرعية والرئيسية، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال تطوير العمليات ، التدريب والتحفيز .

الخاتمة العامة



الخاتمة:

حاولنا من خلال دراسة موضوع إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي إلى إبراز الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة ومحاولة إسقاط ذلك على المؤسسة الوطنية للأنايبب وتحويل المنتجات المسطحة برعاية الصناعية.

أصبح لإدارة المعرفة دورا أساسيا في تحقيق الإبداع التنظيمي وتطويرها واستمراريتها فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وإن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة التي في عقول أفرادها من خلال خيراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها وكذلك من خلال تكوينهم مما يخدم أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما تم تسليط الضوء على الإبداع التنظيمي الذي حظي بالاهتمام الكبير من طرف العديد من المفكرين حيث يعد تحقيق الإبداع التنظيمي وتميمته الضامن الرئيسي الذي يحقق للمنظمة النمو ويدعم قدرتها التنافسية واستمراريتها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي من خلال إدارتها للمعرفة واستخدامها بما يسمح بتحقيق ذلك.

فإدارة المعرفة تساهم في زيادة التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات بالإضافة إلى زيادة قدرتها على التحفيز وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين بالتدريب لتقديم أشياء جديدة، كما تؤثر بشكل واضح على تطوير العمليات وتحسينها وهذا يجعل إدارة المعرفة وسيلة للإبداع والتجديد والتكوين من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات.

وقد انطلقت الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي؟ وما واقع ذلك في المؤسسة الوطنية للأنايبب وتحويل المنتجات المسطحة برعاية الصناعية؟

أولاً: النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي نذكر فيما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر إدارة المعرفة أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية وأهم سمات الإدارة الحديثة إذ تعتبر أساسا فاعلا لتحفيز؛
- إن جوهر إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة؛
- أصبح الانتقال إلى إدارة المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية المملوءة بالمنافسة؛
- توفر المعرفة في المنظمة بالشكل المطلوب يمثل حجر أساس لوجود الإبداع؛
- أصبح تشجيع الإبداع التنظيمي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على عناصر التي جاءت بها إدارة المعرفة حيث تساعد على إنشاء معرفة داخل المؤسسة؛
- كل المهام التي تقوم بها المؤسسة تكون بتوفر المعلومة؛

الخاتمة العامة:

- مسؤولية جمع وتوزيع المعرفة غير مخولة لإدارة معينة أي أنه لا وجود هيكلية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة إلا أن ممارسة هذا المفهوم ودمجه ضمن مختلف الوظائف هو محقق بشكل نسبي؛
- تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال إدارة المعرفة؛
- من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموجه لعينة من الإطارات اتضح أن المؤسسة الوطنية للأنايب المسطحة تعتمد على إدارة المعرفة في تطوير العمليات والتدريب وكذا التحفيز العاملين.

ثالثاً: التوصيات المقترحة.

يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات كما يلي:

- اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستقطاب عاملين ذوي المؤهلات؛ وخبرات الأمر الذي يسهل عليهم استيعاب أكبر لإدارة المعرفة؛
- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها وتشجيع الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن طلب العمل؛
- تحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بطريقة إبداعية جديدة تضمن عدم شعور العاملين بالملل؛
- اقتراح نموذج لتطبيق إدارة المعرفة يتماشى مع خصوصيات المؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات حول المعرفة؛
- إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة تقوم بتجميع المعلومات والمعارف وتوظيفها في ميدان العمل؛

رابعاً: آفاق الدراسة.

لقد حاولنا في هذه الدراسة الإحاطة بموضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي ومن خلال إنجازنا لهذا العمل ظهرت لنا العديد من المواضيع التي تصب في نفس الإطار ولكن تعالج الموضوع من جوانب أخرى، يمكن ذكرها فيما يلي:

- إدارة الفكر المعرفي والإبداعي في المنظمة؛
- أثر إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات؛
- مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي؛
- دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1 - عبد اللطيف، محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
- 2 - عبد الستار علي وآخرون، المدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 3 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 4 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 5 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 6 - أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7 - علاء فرحان طالب أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 8 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، طبعة 1.
- 9 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، طبعة 2، عمان، الأردن، 2008.
- 10 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 11 - خضر مصباح اسماعيل، إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010.
- 12 - إبراهيم الخلوq الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار العراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان 2007.
- 13 - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان.
- 14 - غسان قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتنظيمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010.
- 15 - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 16 - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010.
- 17 - علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار عزيز للطباعة والتوزيع، مصر، ط 1، 2005.
- 18 - العلواني حسن، إدارة المعرفة، المفهوم والمدخل والنظرية، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.

- 19 - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- 20 - خالد الخطيب، العلاقة بين استخدام مدخل إداري المعرفة والأداء، مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن.
- 21 - محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 22 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 23 - الهروشي خطاب وقبائلي الحاجة، المؤسسة الجزائرية في حتمية الإبداع ودوافع الحلول المستوردة، مجلة فاتربو ادكس، العدد الثاني، 2014.
- 24 - كربالي بغداد، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية ومالية، العدد 2، ديسمبر 2014، جامعة أم البواقي.
- 25 - محمد عبد الرزاق وآخرون، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في الإبداع الاستراتيجي، عمان، 2009.
- 26 - عاطف لطفي خضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2010.
- 27 - براقين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، دار الفجر، مصر، 2008.
- 28 - أيوب ناديا، العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي الابتكار لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية الإدارة العامة، مج 40، الرياض، 2000.
- 29 - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 30 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 31 - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات، الإبداعية، إثراء للنشر، عمان، 2009.
- 32 - لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 33 - عبد الحليم محمود السيد، كتابك الإبداع، دار المعارف، مصر، 2009.
- 34 - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2004.
- 35 - محمد سلمان، العمليات السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط5، 2010.
- 36 - محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط5، 2009.
- 37 - سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 38 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 39 - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008.

- 40 - ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، مكتبة الجاحث للنشر والتوزيع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال.
- 41 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، مصر، القاهرة.
- ثانياً: المذكرات:**
- 1 - جمال بن عروس، مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعية الدوائية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، 2014.
- 2 - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2011، 2010.
- 3 - حمانى زهير، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة منظمتي خدمة الهادف النقال موبيليس أوريدو في الجزائر، السنة الجامعية 2017، 2018، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم تسيير تخصص تسيير المنظمات كلية اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 4 - عنود راضية، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، الوحدة الإنتاجية بالأخضرية، أطروحة تدرج ضمن نيل درجة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019، 2018.
- 5 - بن ندير نصر الدين، دراسة إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 6 - كركود أحلام، دور الاستثمار في رأس المال البشري في دعم الإبداع التنظيمي في المنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، وحدة الإنتاج بالأخضرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018، 2019.
- 7 - جوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009، 2010.

ثالثاً: المجلات والمجلات:

- 1 - حامد كاظم متعب، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي تحليل في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 13، العدد 3، جامعة القاديسية، العراق.

2 -محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة، جامعة ورقلة، العدد الأول، ورقلة، ديسمبر 2014.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات:

- 1 -الطيب داودي والأمين حملوس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني لتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- 2 -يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء المؤثر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة القدس، عمان، 2004.
- 3 -مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006.

خامساً: محاضرات:

- 1 -دروزي ياسمين، محاضرات في إدارة المعرفة، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة الماستر 2، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، 2016.

سادساً: المطبوعات:

- 1 -الطيب عبد الكريم، محاضرات في إدارة الأعمال والابتكار، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة ماستر 2، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية أحمد بوقرة، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 7.

قائمة الملاحق



قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة امحمد بوقرة بومرداس

كلية علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير

استبيان

أخي الموظف:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هـا الاستبيان الـاي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي " تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للأنايبب وتحويل المنتجات المسطحة الصناعية ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد على صحة الإجابات كما نحيطكم أن جميع إجاباتكم ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لا تكتب الاسم واللقب ، ضع علامة X في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الجنس:

| | |
|-----|------|
| ذكر | أنثي |
|-----|------|

| | | |
|----------------|------------------|------------------|
| الفئة العمرية: | أقل من 30 سنة | من 40 إلى 50 سنة |
| | من 30 إلى 40 سنة | أكثر من 50 سنة |

| | | |
|-----------------------------|---------------|---------|
| الدرجة العلمية التي تحملها: | دون مستوى | ليسانس |
| | بكالوريا فأقل | ماستر |
| | ماجستير | دكتوراه |

| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنة | من 11 إلى 15 سنة | أكثر من 15 سنة |
| | | | | |

قائمة الملاحق:

المحور الأول: أثر إدارة المعرفة في تطوير العمليات.

| الرقم | العبارات | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--|-------|-------|-----------|
| 1 | تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة مما يساهم في تسهيل العمليات وتحسينها. | | | |
| 2 | توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب تساعد على تحقيق المشروع في الوقت المحدد مما يساعد على تطوير العمليات وتحسين الأداء. | | | |
| 3 | يوجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات مما يساعد على تحسين العمليات داخل المؤسسة. | | | |
| 4 | تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في القيام بمختلف العمليات. | | | |
| 5 | قامت المؤسسة بوضع نظام معلومات لكل موظف من أجل تسهيل العمليات وتبسيطها. | | | |
| 6 | تعتمد المؤسسة على التكوين للخوض في تخصصات ومجالات جديدة مما يساهم في تطوير العمليات. | | | |
| 7 | اكتساب العمال خبرة ميدانية تساعد على التقليل من تكاليف العمليات. | | | |

المحور الثاني: أثر إدارة المعرفة على التدريب.

| الرقم | العبارات | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--|-------|-------|-----------|
| 1 | ترى المؤسسة أن التجربة والتدريب هما أفضل السبل لإكتساب المهارات العملية. | | | |
| 2 | تتبنى المؤسسة برامج مكثفة وحديثة لتدريب العمال لديها من أجل المساعدة على خلق وتطوير أفكار جديدة. | | | |
| 3 | تقوم المؤسسة بدورات تدريبية خاصة بإبداع العمال. | | | |
| 4 | يساعد البرنامج التدريبي للعامل على تحسين إنتاجيته كما وكيفا. | | | |
| 5 | للتدريب أثر على تطوير مستوى المعارف المكتسبة للعامل. | | | |
| 6 | يشجع التدريب على مضاعفة جهود العامل لتحقيق الإبداع. | | | |
| 7 | للتدريب أثر على تنمية المهارات والكفاءات التشغيلية | | | |

قائمة الملاحق:

المحور الثاني: أثر إدارة المعرفة على التحفيز.

| الرقم | العبارات | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--|-------|-------|-----------|
| 1 | يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة والاستفادة منها. | | | |
| 2 | يتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب متحدد. | | | |
| 3 | يتم توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار ابداعية. | | | |
| 4 | يملك العاملون الفترة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. | | | |
| 5 | لديك القدرة أنت وبقية العاملين بالمؤسسة على الدفاع على أفكاركم | | | |
| 6 | يعتبر العاملون عن أفكارهم بطلاقة وحرية. | | | |
| 7 | أنت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل. | | | |
| 8 | لديك الشعور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة. | | | |

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 30 | 100.0 |
| | Exclus ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .983 | 22 |

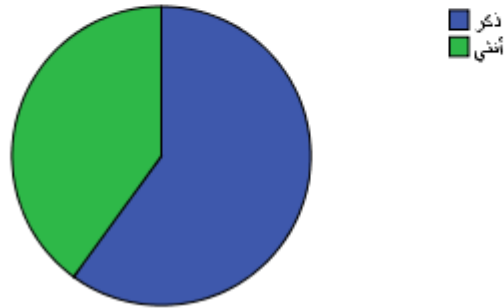
قائمة الملاحق:

الملحق رقم 3: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 18 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| أنثى | 12 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

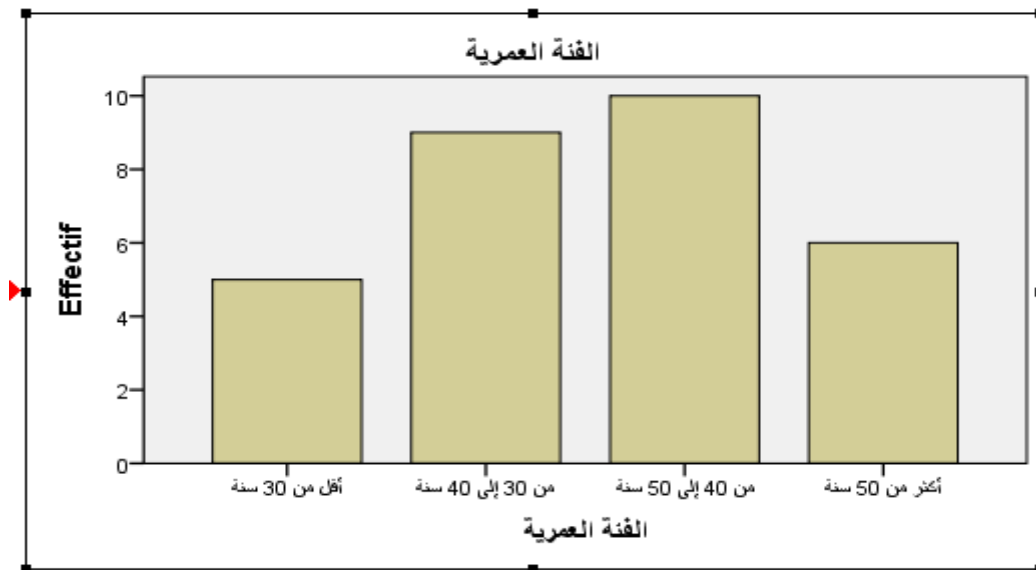
الجنس



الفئة العمرية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من 30 سنة | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| من 30 إلى 40 سنة | 9 | 30.0 | 30.0 | 46.7 |
| من 40 إلى 50 سنة | 10 | 33.3 | 33.3 | 80.0 |
| أكثر من 50 سنة | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

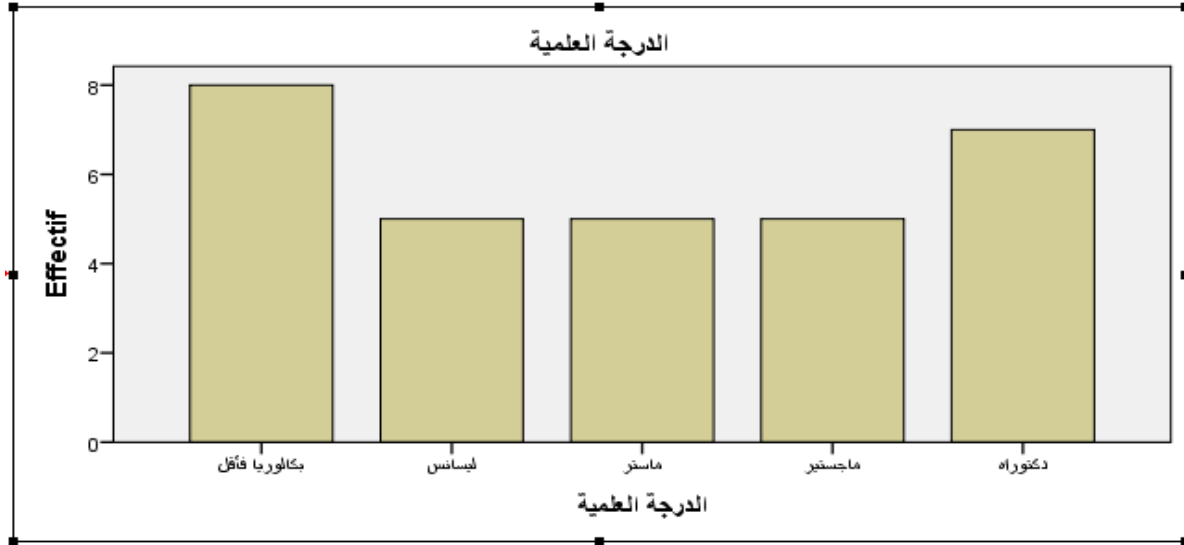
الفئة العمرية



قائمة الملاحق:

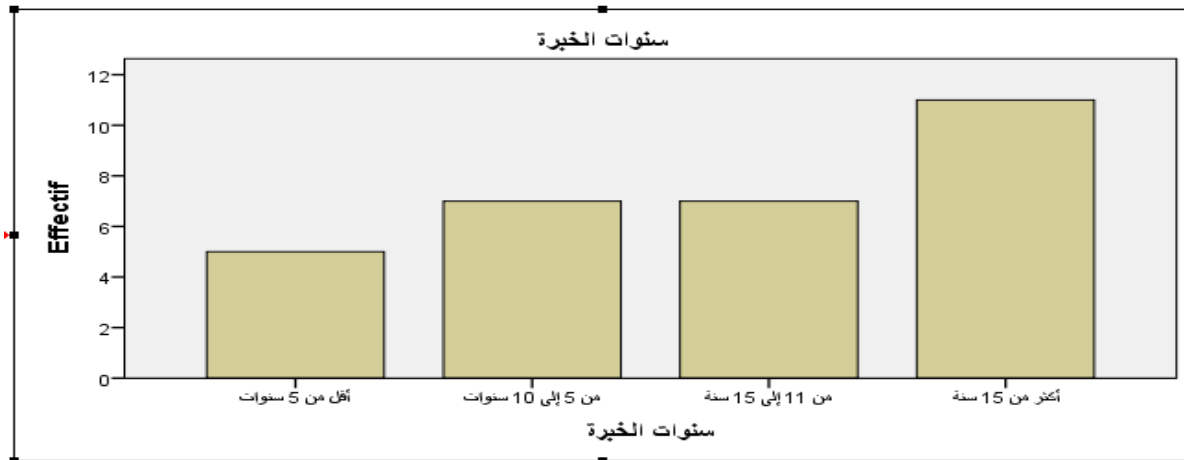
الدرجة العلمية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide بكالوريا فأقل | 8 | 26.7 | 26.7 | 26.7 |
| ليسانس | 5 | 16.7 | 16.7 | 43.3 |
| ماستر | 5 | 16.7 | 16.7 | 60.0 |
| ماجستير | 5 | 16.7 | 16.7 | 76.7 |
| دكتوراه | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



سنوات الخبرة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من 5 سنوات | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 7 | 23.3 | 23.3 | 40.0 |
| من 11 إلى 15 سنة | 7 | 23.3 | 23.3 | 63.3 |
| أكثر من 15 سنة | 11 | 36.7 | 36.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



الملحق رقم 4: نتائج اختبار ت ستيودنت للمحاور الثلاث الفرضيات الفرعية.

Test-t

[\$Ensemble_de_données] C:\Users\BENAKILA\Desktop\إكرام وفريال\إكرام.sav

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|--|----|---------|------------|-------------------------|
| تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة مما يساهم في تسهيل العمليات وتحسينها. | 30 | 1.10 | .403 | .074 |
| توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب تساعد على تحقيق المشروع في الوقت المحدد مما يساعد على تطوير العمليات وتحسين الأداء. | 30 | 1.47 | .730 | .133 |
| يوجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات مما يساعد على تحسين العمليات داخل المؤسسة. | 30 | 1.70 | .915 | .167 |
| تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في القيام بمختلف العمليات. | 30 | 2.10 | .662 | .121 |
| قامت المؤسسة بوضع نظام معلومات لكل موظف من أجل تسهيل العمليات وتبسيطها. | 30 | 2.33 | .661 | .121 |
| تعتمد المؤسسة على التكوين للخوض في تخصصات ومجالات جديدة مما يساهم في تطوير العمليات. | 30 | 1.23 | .568 | .104 |
| اكتساب العمال خبرة ميدانية تساعد على التقليل من تكاليف العمليات. | 30 | 1.47 | .776 | .142 |
| أثر إدارة المعرفة في تطوير العمليات | 30 | 2.33 | .661 | .121 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|--|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة مما يساهم في تسهيل العمليات وتحسينها. | 14.966 | 29 | .000 | 1.100 | .95 | 1.25 |
| توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب تساعد على تحقيق المشروع في الوقت المحدد مما يساعد على تطوير العمليات وتحسين الأداء. | 11.000 | 29 | .000 | 1.467 | 1.19 | 1.74 |
| يوجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات مما يساعد على تحسين العمليات داخل المؤسسة. | 10.172 | 29 | .000 | 1.700 | 1.36 | 2.04 |
| تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في القيام بمختلف العمليات. | 17.381 | 29 | .000 | 2.100 | 1.85 | 2.35 |
| قامت المؤسسة بوضع نظام معلومات لكل موظف من أجل تسهيل العمليات وتبسيطها. | 19.338 | 29 | .000 | 2.333 | 2.09 | 2.58 |
| تعتمد المؤسسة على التكوين للخوض في تخصصات ومجالات جديدة مما يساهم في تطوير العمليات. | 11.886 | 29 | .000 | 1.233 | 1.02 | 1.45 |
| اكتساب العمال خبرة ميدانية تساعد على التقليل من تكاليف العمليات. | 10.351 | 29 | .000 | 1.467 | 1.18 | 1.76 |
| أثر إدارة المعرفة في تطوير العمليات | 19.338 | 29 | .000 | 2.333 | 2.09 | 2.58 |

Test-t

[\\$Ensemble_de_données] C:\Users\BENAKILA\Desktop\إكرام وفريال\إكرام.sav

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|--|----|---------|------------|-------------------------|
| تري المؤسسة أن التجربة والتدريب هما أفضل السبل لإكتساب المهارات العملية. | 30 | 1.20 | .610 | .111 |
| تتبنى المؤسسة برامج مكثفة وحديثة لتدريب العمال لديها من أجل المساعدة على خلق وتطوير أفكار جديدة. | 30 | 2.00 | .910 | .166 |
| تقوم المؤسسة بدورات تدريبية خاصة بإبداع العمال. | 30 | 1.80 | .847 | .155 |
| يساعد البرنامج التدريبي للعمال على تحسين إنتاجيته كما وكيفا. | 30 | 1.97 | .718 | .131 |
| للتدريب أثر على تطوير مستوى المعارف المكتسبة للعمال. | 30 | 1.30 | .702 | .128 |
| يسجع التدريب على مضاعفة جهود العامل لتحقيق الإبداع. | 30 | 1.17 | .461 | .084 |
| للتدريب أثر على تنمية المهارات والكفاءات التشغيلية. | 30 | 1.53 | .681 | .124 |
| أثر إدارة المعرفة على التدريب | 30 | 2.13 | .819 | .150 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|--|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| تري المؤسسة أن التجربة والتدريب هما أفضل السبل لإكتساب المهارات العملية. | 10.770 | 29 | .000 | 1.200 | .97 | 1.43 |
| تتبنى المؤسسة برامج مكثفة وحديثة لتدريب العمال لديها من أجل المساعدة على خلق وتطوير أفكار جديدة. | 12.042 | 29 | .000 | 2.000 | 1.66 | 2.34 |
| تقوم المؤسسة بدورات تدريبية خاصة بإبداع العمال. | 11.641 | 29 | .000 | 1.800 | 1.48 | 2.12 |
| يساعد البرنامج التدريبي للعمال على تحسين إنتاجيته كما وكيفا. | 14.994 | 29 | .000 | 1.967 | 1.70 | 2.23 |
| للتدريب أثر على تطوير مستوى المعارف المكتسبة للعمال. | 10.140 | 29 | .000 | 1.300 | 1.04 | 1.56 |
| يسجع التدريب على مضاعفة جهود العامل لتحقيق الإبداع. | 13.857 | 29 | .000 | 1.167 | .99 | 1.34 |
| للتدريب أثر على تنمية المهارات والكفاءات التشغيلية. | 12.324 | 29 | .000 | 1.533 | 1.28 | 1.79 |
| أثر إدارة المعرفة على التدريب | 14.262 | 29 | .000 | 2.133 | 1.83 | 2.44 |

Test-t

[\$Ensemble_de_données] C:\Users\BENAKILA\Desktop\إكرام وفريال\إكرام.sav

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|--|----|---------|------------|-------------------------|
| يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة والاستفادة منها. | 30 | 1.83 | .834 | .152 |
| يتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب منحد. | 30 | 2.03 | .809 | .148 |
| يتم توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار ابداعية. | 30 | 2.00 | .871 | .159 |
| بممتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. | 30 | 2.07 | .907 | .166 |
| لديك القدرة أنت وبقية العاملين بالمؤسسة على الدفاع على أفكاركم | 30 | 1.77 | .898 | .164 |
| يعتبر العاملون عن أفكارهم بطاقة وحرية. | 30 | 1.97 | .890 | .162 |
| أنت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل. | 30 | 1.47 | .730 | .133 |
| لديك الشعور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة. | 30 | 1.47 | .681 | .124 |
| أثر إدارة المعرفة على التحفيز. | 30 | 2.13 | .860 | .157 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|--|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة والاستفادة منها. | 12.042 | 29 | .000 | 1.833 | 1.52 | 2.14 |
| يتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب منحد. | 13.771 | 29 | .000 | 2.033 | 1.73 | 2.34 |
| يتم توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار ابداعية. | 12.577 | 29 | .000 | 2.000 | 1.67 | 2.33 |
| بممتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. | 12.478 | 29 | .000 | 2.067 | 1.73 | 2.41 |
| لديك القدرة أنت وبقية العاملين بالمؤسسة على الدفاع على أفكاركم | 10.780 | 29 | .000 | 1.767 | 1.43 | 2.10 |
| يعتبر العاملون عن أفكارهم بطاقة وحرية. | 12.104 | 29 | .000 | 1.967 | 1.63 | 2.30 |
| أنت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل. | 11.000 | 29 | .000 | 1.467 | 1.19 | 1.74 |
| لديك الشعور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة. | 11.789 | 29 | .000 | 1.467 | 1.21 | 1.72 |
| أثر إدارة المعرفة على التحفيز. | 13.581 | 29 | .000 | 2.133 | 1.81 | 2.45 |

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 5: نتائج اختبارات ستيودنت الفرضية الرئيسية.

Test-t

[{Ensemble_de_données}] C:\Users\BENAKILA\Desktop\إكرام وفريال\إكرام.sav

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|----|---------|------------|-------------------------|
| أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي | 30 | 2.33 | .661 | .121 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|---|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي | 19.338 | 29 | .000 | 2.333 | 2.09 | 2.58 |