

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم إجتماع  
تنظيم وعمل تخصص

## مذكرة ماستر تحت عنوان

إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في  
المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر  
- تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الاستاذ:  
• توايحية رابح

إعداد الطلبة:  
• بوسهلة سليم  
• حداد رحمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. مكلاطي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	رئيسا
أ. توايحية رابح	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
د. بوعزة عبد الرؤوف	أستاذ مساعد ب	مناقشا

السنة الجامعية 2021 / 2022



## شكر و عرفان

قال الله تعالى: "وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رَبُّكُمْ لِئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ... "سورة إبراهيم  
الآية (٤٧)

الحمد لله كثيرا على نعمة العلم ونشكر الله الذي أعاننا ووفقنا  
على إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان إلى الأستاذ الدكتور القدير توأحية راجح  
لقبوله الإشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمها لنا والتوجيهات  
الجليلة التي أنارت دربنا في إنجاز هذه الدراسة فلك منا أستاذنا الفاضل  
فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام، كما نشكر اللجنة المناقشة "  
الأستاذة الدكتورة القديرة مكلاطي فاطمة الزهراء والأستاذ الدكتور القدير  
بوعزة عبد الرؤوف.

وفي الأخير نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب  
أو بعيد.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم،  
و على آله وصحبه الميامين، ومن تبعهم لإحسان إلى يوم الدين

إلى من لم تدخر نفسها في تربيته – أمي الحنون

إلى من تشقت يداه في بيل رعايتي – أبي الصبور

إلى من لم يبخل علي ولو بأتمولة – أستاذي الكريم

إلى من هم إنطلاقة الماضي وعون الحاضر وسندي المستقبل العُضد والساعد أخي  
وأخوالي

إلى إخوتي ورفقاء دربي الذين أثبتوا أن الأخوة ليست فقط في الرحم وزملاء الدراسة أزف  
لكم إهدائي حبا ورفعا وكرامة وإلى من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي  
ونسيتهم قلبي.

أرجوا أن يكون بحثنا هذا خالصا لوجه الله وأن تكون فيه الفائدة،

و أن يغفر لنا زلاتنا فيه ويثبتنا على ما وفقنا إليه ويعلمنا

و يكتبنا مع طلبة العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام.

# الفهرس العام

فهرس المحتويات:

مقدمة: ..... Erreur ! Signet non défini.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي

4	أولا - تحديد الإشكالية .....
6	ثانيا - فرضيات الدراسة .....
7	ثالثا - أبعاد ومؤشرات الدراسة .....
7	رابعا - أسباب اختيار الموضوع .....
8	خامسا - أهمية الموضوع .....
8	سادسا - أهداف الدراسة .....
9	سابعا - تحديد المفاهيم: .....
19	ثامنا - الدراسات السابقة: .....

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

34	تمهيد:
35	أولا- الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة .....
42	ثانيا- أهداف إدارة المعرفة .....
45	ثالثا- أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات .....
49	رابعا- أهداف إدارة المعرفة .....
50	خامسا- مبادئ إدارة المعرفة .....
52	سادسا- العناصر الأساسية لإدارة المعرفة .....
53	سابعا- استراتيجيات إدارة المعرفة .....
55	ثامنا- عمليات إدارة المعرفة .....
60	تاسعا- متطلبات إدارة المعرفة .....
71	عاشرا - نظريات إدارة المعرفة .....
75	خلاصة: .....

## الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

تمهيد: 77	
78	أولاً- الإبداع التنظيمي
79	ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي
79	ثالثاً- دوافع الإبداع التنظيمي
80	رابعاً- عناصر الإبداع التنظيمي
81	خامساً- إستراتيجيات الإبداع التنظيمي
82	سادساً: تنمية الإبداع التنظيمي
83	سابعاً: مستويات الإبداع التنظيمي
85	ثامناً- نظريات الإبداع التنظيمي
87	تاسعاً- أثر الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي
88	عاشراً- معوقات الإبداع التنظيمي
90	خلاصة

## الفصل الرابع: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة

تمهيد: 92	
93	أولاً - مجالات الدراسة
94	ثانياً: مجتمع الدراسة
94	ثالثاً - منهج الدراسة
95	رابعاً - أدوات جمع البيانات
96	خامساً- أساليب تحليل البيانات
98	سادساً - خصائص عينة الدراسة
102	خلاصة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

104	أولاً: تحليل وتفسير البيانات
104	1/ تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
110	2- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

115	3- تحليل وتفسير النظرية الثالثة.....
118	مناقشة النتائج في ظل الفرضيات .....
120	1 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى .....
121	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية .....
121	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة.....
122	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
Erreur ! Signet non défini.	الخاتمة.....
128	قائمة المصادر .....

فهرس الجداول:

- جدول رقم (01): مقارنة بين معايير إدارة المعرفة ومعايير نظام الإدارة التقليدية ..... 47
- جدول رقم (02): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة ..... 97
- الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس ..... 98
- الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب السن ..... 99
- الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي ..... 100
- الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية ..... 100
- الجدول رقم 07: يبين المقاييس الاحصائية و الوصفية لمحور مساهمة محركات البحث الحديثة في تقديم حلول متنوعة للمشكلات المطروحة ..... 104
- الجدول رقم (08): يبين المقاييس الاحصائية والوصفية لمحور الحصول على المعرفة والتحكم بها تساعد في تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة ..... 110
- الجدول (09): يبين المقاييس الاحصائية والوصفية لمحور الحصول على المعرفة والتحكم بها تساعد في تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة ..... 115

فهرس الأشكال:

- شكل رقم 01: عمليات إدارة المعرفة..... 56
- شكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس..... 98
- الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب السن..... 99
- الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي..... 100
- الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية..... 101

مقدمة

يتميز العصر الحالي بالتغيرات السريعة والمدفوعة بالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تطرح العديد من الفرص والتحديات لكافة المنظمات من أجل الحصول على القوة التنافسية للبقاء والاستمرار والعمل بكفاءة وفعالية لمواجهة هذه التغيرات. وفي الوقت الذي تعيش فيه المنظمات عصرا جديدا عرف تغيرات عميقة زادت حدة المنافسة وأرغمت المنظمات بإعادة النظر في كيفية مواكبتها لمتطلبات وضروريات التغيير، وتشكل عولمة الشركات والأسواق إحدى القوى الرئيسية وراء عدد من التحولات الجذرية التي يعززها التطور التكنولوجي إلى حد لا يستهان به، حيث شهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتحديات الكبيرة والمتنوعة في بيئة الأعمال؛

إذ تستدعي المنظمات والأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات، ولعل ما يميز ذلك هو ظهور قوة المعرفة، فمن يستطيع توظيفها بشكل جيد يمتلك القوة التنافسية التي تمكنه من البقاء في ظل هذه التغيرات والتحديات، وفي ذات السياق فإن مفهوم سيادة عصر المعرفة أدى لزيادة دورها وأهميتها بتوفير المعلومات والتفكير بها، وأصبح لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في عالم الأعمال حيث تعد إحدى المداخل الحديثة في تسيير أهم موارد المنظمات وأحد أصولها اللامادية، فضلا عن تدريب وتطوير وتحفيز الموارد البشرية كونها تعد عامل مهم وفعال لغاية تعزيز مستويات الإبداع التنظيمي والقدرات الإنتاجية والتميز للمنظمات؛

الأمر الذي فرض على هذه المنظمات إيجاد طرق إبداعية من خلال توفير المناخ والوسائل المناسبة لتعزيز وتأكيد الأداء الإبداعي، حيث يمكن أن يتمثل الاهتمام بالإبداع في حرص المنظمات على إضافة قيمة عالية لأعمالها من خلال الحصول على مخرجات مختلفة من الأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري في الاقتصاد المعرفي، ومن هنا حدث صراع شديد بين الموهوبين والمبدعين وأصحاب العقول الفذة وعليه أصبح تعلم المنظمات وانتهاج مبادئ وأسس الإبداع هو مفتاح التفوق والوصول إلى الزيادة واقتحام الأسواق والتغلب على منافسيها فضلا عن تدريب وتطوير وتحفيز الموارد البشرية، كونها تعد عامل مهم وفعال لغاية تعزيز مستويات الإبداع التنظيمي والقدرات الإنتاجية والتميز للمنظمات، وقد احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول موزعة على النحو التالي:

**الفصل الأول:** خاص بموضوع الدراسة وإطاره المنهجي والمفاهيمي ويتضمن الإشكالية، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة؛

**الفصل الثاني:** خصص لموضوع إدارة المعرفة بحيث تضمن إلى نظريات إدارة المعرفة، أهداف إدارة المعرفة، الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة، مبادئ إدارة المعرفة، أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات، استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، العناصر الأساسية لإدارة المعرفة؛

**الفصل الثالث:** خصص لموضوع التمكين المؤسسي بحيث تضمن أهمية التمكين، أهداف التمكين، مبادئ التمكين، آليات التمكين، أساليب التمكين، أبعاد التمكين؛

**الفصل الرابع:** خصص لمجالات الدراسة، المجتمع وكيفية اختيارها، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، الخصائص، السيكمترية لأداة الدراسة، أساليب تحليل جمع البيانات، خصائص المجتمع؛

**الفصل الخامس:** تضمن تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري والمفاهيمي

- أولا - تحديد الإشكالية
- ثانيا - فرضيات الدراسة
- ثالثا - أبعاد ومؤشرات الدراسة
- رابعا - أسباب اختيار الموضوع
- خامسا - أهمية الموضوع
- سادسا - أهداف الدراسة
- سابعاً - تحديد المفاهيم
- ثامنا - الدراسات السابقة

## أولا - تحديد الإشكالية

يتسم مجتمع اليوم بتنوع الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية وتعاضم الإبداعات التكنولوجية والطموحات وتوفر نظم المعلومات في مختلف النشاط الإنساني، وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم والتطورات التكنولوجية الهائلة، أصبح من الضروري على المنظمات السعي جاهدة من أجل ضمان بقائها ضمن هذا العالم المتغير، ولا يمكن تحقيق ذلك ما لم تمتلك هذه الأخيرة خبرة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة القوية، حيث تشهد الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنظمات والمؤسسات بل وحتى المجتمعات تحولا عالميا وديناميكيا، حيث ازداد الطلب على المنتجات والخدمات الأكثر تخصصا في ظل العولمة التي خلقت بيئة أعمال وخدمات جد متطورة داخل التنظيمات.

وقد أثبتت المنظمات في جميع أنحاء العالم مبادرات المعرفة كوسيلة لخلق القيمة من أصولها الغير ملموسة، ومن هنا أصبحت واحدة من العوامل الرئيسية في تحديد النجاح، لأن إدارة المعرفة أصبحت المورد الرئيسي والمدار المهيمن للميزة النسبية التي تؤثر على كل شئ من إستراتيجية المنظمة.

و تعتمد إدارة المعرفة بشكل جوهري على التكنولوجيا الحديثة ومحركات البحث وكافة قواعد البيانات الخاصة برأس المال الفكري، ونظرا لأهمية العنصر التكنولوجي نجد ان جميع المنظمات تسعى لامتلاك المعرفة التكنولوجية، فمن خلال الانترنت مثلا يمكن للمؤسسات الوصول إلى الأسواق البعيدة بأسعار تنافسية ويوجد أيضا المجال التنظيمي للحصول على المعرفة وكيف يمكن تخزينها والتحكم بها بالشكل الصحيح الذي يعزز قدرات المنشأة التنظيمية، ونقصد بذلك طريقة التنظيم.

والجانب التنظيمي مهم جدا من ناحية تطور المؤسسة الذي يعطي ديناميكية وتفهم الأفراد لمهامهم، كما يعتبر العنصر الاجتماعي في إدارة المعرفة السبيل الوحيد التي تتم بواسطته تقاسم ومشاركة المعرفة بن الأفراد وتأسيس الثقافات الداعمة للمنظمة وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات ومشاركاتها لتقاسم الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين المجموعة، أي تأسيس ثقافة

تنظيمية تؤدي إلى التطور والرقي، فالعصر الحالي يشهد العديد من التغيرات في بيئة الأعمال.

ومما لا شك فيه أن تطور المنتجات والخدمات يأتي بالإبداعات التي تمكن المنظمات من المنافسة الشديدة، فقد أصبح الإبداع التنظيمي جنبا إلى جنب مع المعرفة التي تمكنه من الحيوية التنافسية، كما انه من اجل تحقيق أقصى فعالية لتنفيذ إدارة المعرفة يجب إيجاد الوسائل المناسبة لتعزيز وتأكيد الأداء التنظيمي.

ولقد تم تناول الإبداع التنظيمي من مداخل مختلفة، فهو مهم وأصبح الآن أحد السباقات التنافسية التي تعول عليها المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة وعملياتها في تحقيق أهدافها، وذلك بسبب التنافس المحلي والعالمي في معظم المجالات، لأن الابتكارات التكنولوجية والاتصالات والمعلومات لعبت دورا هاما في إبراز خاصية المرونة التي تعتبر عنصرا حيويا في الإبداع التنظيمي والتي أدت إلى النظر في المعرفة من منظور جديد ومن عدة زوايا للخروج من أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها، ولعبت التكنولوجيا والمرونة دورا كبير في التطورات التي نلمسها في المنظمة.

أما من الناحية التنظيمية واللوجستية المتحكمة في حل المشكلات داخل المنظمة تدخل ضمن عنصر الأصالة فيكون فيها الفرد مخترعا او مبدعا إذا توصل إلى شيء جديد لم يسبقه فيه أحد، والشخص الذي ينقل على الآخرين دون إضافة أو تعديل فهو إنسان مقلد، فالأصالة تشمل الإستجابة والجدة والطرافة والندرة وعدم الشيوخ، فالإستراتيجية في مجال إدارة المعرفة تتمثل في تنمية أفكار الأفراد والخبرات المكتسبة ونشرها وإدارتها وتقاسمها مع الجماعة كي تتخزن وتتحول إلى رصيد معرفي ومدخلات لإدامة المعرفة، وهذا ما يعبر عن الطلاقة وتوفر الأفكار الجديدة ذات القيمة في وحدة زمنية معينة، فالشخص المبدع هو الأكثر ايتاحا إلى الطلاقة التعبيرية.

يعتبر إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وسيلتان ضروريتان للتنمية الاقتصادية وتعزيز القدرة التنافسية، كما أنه من اجل تحقيق أقصى فعالية لتنفيذ إدارة المعرفة وتشجيع الإبداع، لا بد من إدخال الجانب التكنولوجي موازاة مع الجانب الاجتماعي، وتعد الكفاءات والقدرات في مجال إدارة المعرفة ضرورية لأية منظمة تتطلع ان تكون مبدعة.

وفي هذا السياق تبلورت لنا إشكالية والتي يمكن تحديدها في التساؤل الرئيسي التالي:

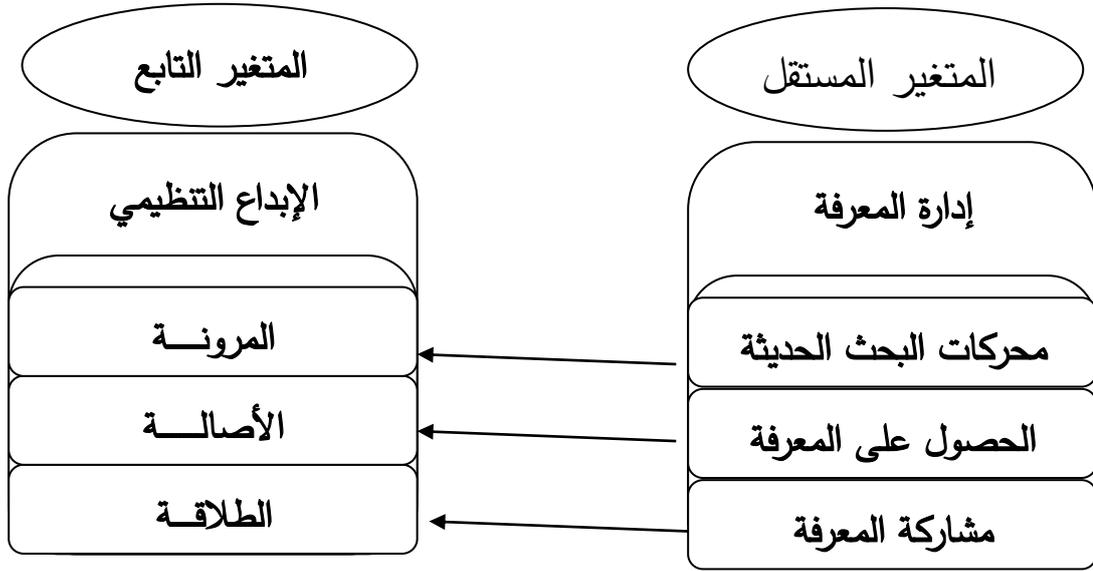
ما دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر؟

ثانيا - فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات والتي تعتبر كإجابة أولية على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المقدمة وذلك كما يلي:

- تساهم محركات البحث الحديثة على تقديم حلول متنوعة للمشكلات المطروحة؛
- يساعد الحصول على المعرفة والتحكم بها على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة؛
- تتيح مشاركة المعرفة بين الأفراد كمية كبيرة من الأفكار عند التعرض لمشكلة ما.

## ثالثا - أبعاد ومؤشرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

## رابعا - أسباب اختيار الموضوع

## 1-أسباب ذاتية

- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة مجال التخصص؛
- الإهتمام والرغبة الشخصية في التعرف على إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ودورهما في تطور المنظمات؛
- محاولة إكتساب بعض الخبرة في مجال المعرفة والإبداع؛
- إمكانية إعتقاد إدارة المعرفة كمدخل للتفكير في مجالات النشاط الإنساني.

## 2-أسباب موضوعية

- التعرف على مدى تطبيق أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة لعملية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي؛
- الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة ومدى التطور الخدماتي والإنتاجي فيها؛
- ظهور نظريات خاصة بإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ساهمت في إثراء وتطوير الفكر الإداري الحديث؛

- عدم التطرق لهذا الموضوع بكثرة من طرف الباحثين في الجزائر.

#### خامسا - أهمية الموضوع

##### 1-الأهمية العلمية:

- تبرز الأهمية العلمية للدراسة الحالية من خلال محاولتنا توفير إطار نظري حول دور إدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) في تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (المرونة والأصالة والطلاقة) في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة وذلك بتوضيح الدور والعلاقة التي توجد بين هاته الأبعاد للمتغيرين في المؤسسة، حيث من الممكن أن تكون الدراسة الحالية طريق لإفادة الباحثين لاحقا بما تضيفه من أدبيات نظرية ومعلومات تكون نقطة إنطلاق لدراسة مستقبلية جديدة لمختلف منظمات القطاع العام والخاص؛

- تناول أحد أهم المواضيع المطروحة اليوم على الساحة الاقتصادية والمتداولة بين الباحثين والمفكرين الاجتماعيين والإقتصاديين في مختلف الدول النامية منها والمتقدمة.

##### 2-الأهمية العملية:

على المستوى العملي فمن المتوقع ان تعطي نتائج هذه الدراسة تصورا واضحا عن مدى ممارسة الأفراد في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة لعملية إدارة المعرفة والتعرف على مستوى الإبداع التنظيمي فيها، والإستفادة من نتائج الدراسة مستقبليا، وتقديم النصائح والإرشادات لأفراد المؤسسة لتشجيعهم على ممارسة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي والذان ينعكسان على تحسين مستويات الأداء للأفراد ورفع الإنتاجية والتطور.

#### سادسا - أهداف الدراسة

- الإجابة على السؤال الرئيسي ومحاولة معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة؛

- محاولة معرفة مدى تساهم محركات البحث الحديثة في تقديم حلول متنوعة للمشكلات المطروحة في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة؛

- محاولة معرفة مساعدة الحصول على المعرفة والتحكم بها على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؛
- محاولة معرفة مدى إتاحة مشاركة المعرفة بين الأفراد كمية كبيرة من الأفكار عند التعرض لمشكلة ما في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

### سابعاً - تحديد المفاهيم:

#### 1- مفهوم المعرفة:

##### أ- لغة:

تعني المعرفة حسب تعريف معجم المعاني الجامع: "هي جمع معارف، والمصدر الميمي من عَرَفَ، فالمعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه، ويُقال حدث هذا بمعرفته أي: بعلمه واطلاعه، والمعرفة حصيلة التعلم عبر العصور، ويُقال نظرية المعرفة أي: البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الشخص والموضوع أو بين العارف والمعروف<sup>1</sup>.

ويُقال معرفة الذات أي: تفهم الشخص لطبيعته أو قدراته، والمعرفة في النحو هي الاسم الدال على معين، ويُقال عَرَفَ الشيء أي: أدركه بحواسه جميعاً أو بوحدة من الحواس، ويُقال عَرَفَ الشيء أي: حدد معناه بتعين جنسه ونوعه وصفاته<sup>2</sup>.

أما في معجم الوسيط، فإنّ المعرفة تعني: "يُقال معرفة مكتسبة أي العلم بالعالم الخارجي من المصادر المتعددة، ومعرفة مباشرة بالأشياء أي علم بها دون واسطة، وتطلب المعرفة أينما كانت إدراك مكنون الأشياء وحقيقتها، وهي ضد النكرة وتشير إلى الاسم الدال على معين مثل: الكتاب، قلم الحبر"<sup>3</sup>.

##### ب- اصطلاحاً:

هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق عن طريق العقل المجرد او بطريقة إكتساب المعلومات بإجراء تجربة وتفسير نتائج التجربة أو تفسير خبر، أو من خلال التأمل في

<sup>1</sup> فريق المعاني، "معنى "معرفة"، المعاني، اطّلع عليه بتاريخ 20/03/2022، 19:04.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، اطّلع عليه بتاريخ 20/03/2022، 19:10.

<sup>3</sup> معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط5، 2011، ص815.

طبيعة الأشياء وتأمل النفس، أو من خلال الإطلاع على تجارب الآخرين وقراءة إستنتاجاتهم. إن المعرفة مرتبطة بالبدية والبحث لإكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات.

وتعد المعرفة رأس المال الحقيقي الذي يفوق قيمته وأهميته الموارد الطبيعية والثروات المتراكمة، وهي كل شيء ضمني أو صريح يقدمه أو يستحضره الأفراد لآداء أعمالهم بسرعة ودقة، أو لاتخاذ قرارات دقيقة ورشيده في الوقت والمكان المناسب<sup>1</sup>.

لذا يمكن تعريفها بأنها خليط أو مزيج بين المعلومات والخبرات المتراكمة والمهارات والمبادئ والقيم والحكم والحدس والبصيرة التي تقدم إطار عام بغاية تقييم ودمج أفكار جديدة حيث أنها تكون متوفرة ومتأصلة ومطبقة بعقل أفراد للعمل بها. وغالبا ما تصبح المعرفة جزءا من ثقافة المنظمة وهيكلها سواء في أنشطتها وممارستها وعملياتها وقواعدها قظلا عن كونها عنصرا أساسيا في وثائق المنظمة<sup>2</sup>.

ويرى Huseman & Goodman بان المعرفة هي عبارة عن معلومات ممزوجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها لتمكين العاملين من ابتكار أوضاع جديدة وإدارة التغيير. وتعتبر المعرفة مرتكز نشاطات المنظمات الأساس في عمليات اتخاذ القرارات والتنبؤ وعمليات التصميم والتخطيط وتعبر عن الحقائق والمصطلحات الفنية والتصنيفات، القوانين، النظريات، والتقنيات المحدودة<sup>3</sup>.

في حين يرى الخناق إن المعرفة تعبر عن تجارب الفرد المؤثرة في تفكيره، ولذلك نجدها في الأعمال الحرفية، وكذلك في الصناعات المتقدمة<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة هي قدرة الفرد على الإدراك والفهم والتفكير بكل ما يدور ويجري حوله من حقائق، وقدرته في الحصول على المعلومات من خلال المشاهدة أو المراقبة للآخرين، أو القيام بالتجارب للحصول إلى النتائج وتقييمها

<sup>1</sup> إبراهيم خولف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 35.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 127.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص ص 05-06.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص 06.

واستخلاص الاستنتاجات، أو القيام بإجراء المقابلات والاتصالات مع الآخرين، وطرح الأسئلة التي تدور بذهنه للحصول على الإجابات التي يبحث عنها، ويرتبط ذلك بنشاط ومستوى الذكاء لكل فرد.

## 2- مفهوم إدارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة تطرق له الباحثون عن طريق مداخل ومنظورات متنوعة، بناءً على اختلاف الاختصاص والخلفيات العلمية والعملية التي مارسوها ويمتلكوها، ومن الصعب التسليم بوجود مفهوم واحد يمكن أن يعطي فهم كامل لإدارة المعرفة، ويعود على سببين:

الأول هو أن مجال إدارة المعرفة واسع وكبير - والثاني هو ديناميكية موضوع إدارة المعرفة، بمعنى التبدلات التي تحصل بشكل سريع في المجالات التي يحتويها، والعمليات التي يغطيها ويشير مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المدخل على أنها عبارة عن استنتاج المعرفة من الأفراد، والعمل على التحليل والتشكيل ثم القيام بعملية تحديثها إلى وثائق مطبوعة أو وثائق الكترونية، ليسهل على الآخرين الفهم والتطبيق<sup>1</sup>.

ويركز رواد هذا الاتجاه على استمرارية الوثائق على أنها مخرجات للمعرفة عن طريق المراجعة بشكل دوري؛ ليتم تأمين الجودة لها ورفع درجة الموثوقية لزيادة قاعدة المعرفة في المنظمة، وبالتالي فإن بناء هذه القاعدة هو أساس إدارة المعرفة وليس الوثائق بحد ذاتها، وضمن هذا الاتجاه يرى قسم آخر من رواد هذا الاتجاه بأن إدارة المعرفة هي القيام بأسر المعرفة وتخزينها وإعادة استخدامها<sup>2</sup>.

وحاول بعض الباحثين تأطير مفهوم إدارة المعرفة بناءً على اتجاهات التركيز. وقد تشتت المفاهيم، فهناك من ينظر لها كمصطلح على أنه مصطلح تقني، وقسم آخر قالوا أنها موجود غير ملموس، والقسم الآخر تناول مفهوم إدارة المعرفة من ناحية أنها ثقافة تنظيمية، وآخرون عرفوها من ناحية مالية، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من ناحية أنها تحديث للمعلومات وإدارة الوثائق.

<sup>1</sup> - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 55.

<sup>2</sup> - هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 56.

وأيضاً يعرفها "سكايوم" وهو احد من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة على أساس أنها: الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتحديد مكانها، وجمعها والحصول عليها وتنظيمها ونشرها واستخدامها والتعلم من خلالها وتطبيقها واستغلالها وحمايتها وأخيراً تقييمها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة متداولة يمكن التشارك فيها بشكل جلي من خلال المنظمة<sup>1</sup>.

يعرفها نادي الإعلام الآلي لكبريات المؤسسات الفرنسية CIGEF على أنها: - مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى إنشاء وتجميع وتنظيم وتخزين وتقاسم وكذا استعمال وتحويل المعرفة في المؤسسة معرفة مجسدة في الوثائق الداخلية أو الخارجية، وكذا في شكل رأس مال معرفي وخيرة منغمسة لدى المساعدين أو الأخصائيين في الميدان<sup>2</sup>.

ويعرفها Marshal and others بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغمسة في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة<sup>3</sup>.

ويحدد Nissen and Espino أن إدارة المعرفة يمكن النظر إليها من خلال بعدين هما:

حيث توصف بأنها تتابع لأنشطة بتكرار مناسباً لتطبيق مراحل إدارة المعرفة بحيث يمكن عرض عدة نماذج لدورة حياة إدارة المعرفة لاستتساخ أو لتطوير نموذج عامل عملية إدارة المعرفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد الطعامة وطارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 127.

<sup>3</sup> - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 98.

<sup>4</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 28.

## 3- مفهوم مستوى إدارة المعرفة:

ويمثل ذلك كل من الأفراد والكيونات المجمعَة حيث يمكن التفرقة بين المجموعات المرتبطة بالجماعات الصغرى كفرق العمل أو الإدارات الوظيفية وبين المنظمات، والمرتبطة بالمجموعات الكبيرة كالمنشآت أو الشركات وهذا البعد وثيق الصلة بموضوع نطاق إدارة المعرفة وامتداداتها منفرد واحد مروراً بفرق العمل وانتهاء بالمنشأة ككل<sup>1</sup>.

ونستنتج من خلال التعاريف السابقة أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الطرق والأساليب والتقنيات، التي تساعد على خلق وتوليد والحصول على المعرفة والتحكم بها لتقديم الحلول للمشكلات، كما يمكن استغلالها وتنظيمها ونشرها ومشاركتها بين الأفراد من أجل العمل بها وتحويلها إلى منتجات أو خدمات للتميز والتفوق وتحقيق أهداف المنظمة، وترتبط إدارة المعرفة بالتكنولوجيا ومحركات البحث الحديثة والعنصر التنظيمي والاجتماعي.

## 4- مفهوم الإبداع

## أ- لغة:

لو رجعنا إلى التعريف اللغوي لمصطلح الإبداع لحد بأنه عرف على أنه: " إحداث شيء جديد على غير مثال سابق "، أبداع الشيء وابتدعه: تعني أنشأه وبدأه<sup>2</sup>.

## ب- إصطلاحاً:

من مفاهيم الإبداع انه أفكار مبتكرة ومفيدة متعلقة بعلاج صعوبات محددة أو تجميع وتركيب الأنماط القديمة من العلم في قوالب مختلفة. ولا تقف المهارات على هذا وإنما تتجاوز المتوقع في التأسيس وقبول المهنة ونتيجة التدريبات مما يحسن ذلك مستوى الإنتاجية.

وبذلك يمثل الإبداع وجهة نظر الشخص لظاهرة ما بشكل مختلف، ومن هنا يمكن القول: إن المهارة تلزم المقدرة على الشعور بأن هناك مشاكل تتطلب العلاج، ثم المقدرة على التخطيط بطريقة متميزة، ومن ثم الانطلاق بإيجاد الحلول المناسبة.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص30.

<sup>2</sup> - جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص5

وقد عرف Hippel الإبداع بأنه صنع شيء ما بشكل جديد يعتمد في تركيبته على أشياء موجودة أصلاً، وحسب تعريف قاموس الأعمال البريطاني فإن كلمة الإبداع Innovation تدل على الفكرة أو الطريقة أو منتج أو خدمة جديدة<sup>1</sup>.

وعرف العالم بول تورانس Poul Torrance الإبداع بأنه عملية البحث العلمي، أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائص والتغيرات في المعرفة والعناصر المفنقدة وعدم التناسق، ثم تحديد الصعوبة وبيان هويتها، ثم البحث عن الحلول وأجراء التخمينات أو الفرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وصياغة النتائج<sup>2</sup>.

عرف الإبداع على انه القدرة على جمع الأفكار وتحويلها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار، أما اللوزي فإنه يرى الإبداع قفزة من فوق المألوف نحو أفق جديد وأرض جديدة<sup>3</sup>.

وعرفه torrance بأنه عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف والقصور، وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة، وإعادة صياغتها وتعديلها، من أجل التوصل الى حلول أو ارتباطات جديدة، بإستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج للأخرين<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع هو فكرة أو إبتكار لعلاج كل ما يوجد فيه صعوبة، أو هو تجميع وتركيب أنماط قديمة للحصول على معرفة جديدة، ويكمن ذلك في التحسس للمشكلات والبحث عن الحلول والتنبؤ بفرضيات جديدة بإستخدام المعطيات المتوفرة.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص49.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص49.

<sup>3</sup> - جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 126.

<sup>4</sup> - حريم حسين، السلوك التنظيمي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص19.

## 5- مفهوم الإبداع التنظيمي

ويشير الإبداع التنظيمي إلى أنه: ذلك النوع من الابتكار المتمركز في قسم الإداريات ومفهومه إعطاء قيمة مضافة أو شيء جديد إن كان في التقنيات أو الأفكار الإدارية أو الأساليب الإبداعية<sup>1</sup>.

وعرف على أنه: عبارة عن عملية تقوم المنظمة من خلالها باستخدام كافة معارفها ومهاراتها، ونظمها التقنية لغاية تطوير سلع أو خدمات جديدة كلياً أو لتحسين وتطوير أنظمة وبرامج التشغيل الخاص بها لرفع مستوى استجابتها لحاجات ورغبات المستفيدين وكسب رضاهم وولائهم لها<sup>2</sup>.

وعرفه GILFORD بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية المتضمنة (الطلاقة في التفكير، المرونة، الحساسية للمشكلات والأصالة)، فضلاً عن إعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل<sup>3</sup>.

كما ويشير العدوان وسليمان، للإبداع التنظيمي على أنه المقدرة الفكرية التي تظهر على الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فضلاً عن أنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو ممارسة إدارية، بحيث تتميز بأكبر قدر من (الطلاقة المرونة، الحساسية للمشكلات والأصالة)، بالإضافة لمستوى الإبداعية والحديث المتعلقة بعمليات التفاعل والاتصال بين الأفراد وفرق العمل والبيئة التي يعملون بها<sup>4</sup>.

من خلال التعارف سابقة الذكر يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو خلق واستخدام المهارات والمعارف العلمية والعملية الجديدة لإيجاد أفكار غير مألوفة، من أجل التغيير والتحديث لأداء الأفراد والجماعات لكي يتسموا بالطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات بهدف زيادة الإنتاج أو العمليات أو الخدمات داخل المنظمة، أو هو عملية فكرية

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup>- الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، ط1، المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 83.

<sup>3</sup>- جلدة سليم وعبوي زيد، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، عمان، دار كنور المعرفة، 2006، ص 62.

<sup>4</sup>- سلطاني محمد رشيد، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة خيضر، كلية علوم التسيير، 2016، ص 213.

إبداعية خلاقة تتم على كافة مستويات المنظمة من خلال استغلال كافة القدرات والمعارف والتحسس للمشكلات أو مواجهة مواقف معينة والتغلب عليها بإيجاد الحلول الإبداعية لها، أو لإيجاد أفكار وأساليب فريدة من نوعها وذات فائدة تكمن في الطلاقة والمرونة والأصالة.

### 6- مفهوم محركات البحث:

عبارة عن برامج وتطبيقات تستخدم لجمع المعلومات من صفحات الويب، من خلال استخدام كلمات مفتاحية كمؤشرات محتملة عما تحتويه تلك الصفحات<sup>1</sup>.

وأيضاً بالإنجليزية Search Engine وهي عبارة عن برامج يتم الوصول إليه عبر الإنترنت، ويستند في عملها على قاعدة بيانات تحتوي على معلومات كثيرة يتم عرضها وفقاً للمعلومات التي يستعلم عنها المستخدم؛ حيث توفر محركات البحث قائمة من النتائج التي تطابق ما يحاول المستخدم العثور عليه على أفضل وجه، وقد أدى وجود المليارات من المواقع على الإنترنت اليوم إلى وجود الكثير من المعلومات، الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة إلى محركات البحث التي تسهل العثور على هذه المواقع والمعلومات<sup>2</sup>.

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج ان محركات البحث هي عبارة عن برامج تطبيقية مصممة لتزويد الباحثين ومستخدمي الإنترنت بقائمة من مواقع وصفحات الويب التي تتوافق مع استفساراتهم واحتياجاتهم البحثية بأقل وقت وأيسر جهد.

### 7- مفهوم المرونة:

تعتبر المرونة عنصراً حيوياً للإبداع ذلك فهي تعني النظر في أشياء في ضوء جديد ومن عدة زوايا وتخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها، لذلك فقد

<sup>1</sup> - سلطاني محمد رشيد، المرجع السابق، ص 216.

<sup>2</sup> - أ ب ت ث. "Using search engines", edu.gcfglobal.org, Retrieved 22-5-2019. Edited.

تبدو أفكار معينة متنافرة أو مترابطة في شكل جديد وقد كان للمرونة دورا كبيرا في الإختراعات التي نراها أو نلمسها<sup>1</sup>.

وهي أيضا القدرة على التأقلم مع اضطرابات المحيط، من خلال امتلاك قدرات معتبرة تمكنها من التعلم الفردي والتنظيمي بشكل دائم، مع ابراز القدرة على استباق وبثقة تامة للأحداث المستقبلية<sup>2</sup>.

ويعرفها Almahamid بأنها أسلوب وقائي تمتلك المنظمة من خلالها القدرة على الاستجابة بالتوقيت الملائم للتغيرات والظروف المفاجئة في بيئة الأعمال<sup>3</sup>.

ويرى الزيدي والخزرجيان المرونة تعني القدرة على القيام بالعمل بشكل مختلف عما كان مخططاً في البداية لتحقيق أداء بشكل فاعل في بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية<sup>4</sup>.

أما Skipper & Landrum، 2008 فيوضحان مفهوم المرونة بأنها القدرة الأزمت غير المتوقعة واستثمار الفرص ويضيف الباحثان بان المنظمات التي تملك مستوى عالي من المرونة تكون ذات قدرة أكثر للاستجابة إلى الظروف والأحداث الغير على التكيف متوقعة<sup>5</sup>.

يتضح مما تقدم أن المرونة تعبر عن حالة المنظمة ومدى قدرتها عن مواجهات المواقف الحرجة والاستجابة لها، لذلك يمكن تعريف المرونة التنظيمية بأنها إحدى سمات المنظمات المعاصرة التي تميز بين المنظمات من حيث قدرتها على مواجهة المتغيرات الطارئة والظروف البيئية المفاجئة بالإضافة إلى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة ومنها ما يخص تقنية.

<sup>1</sup> - سلمان قيس، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي - دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيماويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عمان، 2016، ص 88.

<sup>2</sup> - سلمان قيس، المرجع السابق، ص 89.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 93.

<sup>4</sup> - الغالبي، طاهر محسن، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، 2011، ص 198.

<sup>5</sup> - عيد سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 2008، ص 21.

## 8- مفهوم الأصالة

تعني الإتيان بكل ما هو جديد وفريد، والأصالة هي العامل المشترك بين تعريفات التفكير الإبداعي، وينصب اهتمامها على الناتج الإبداعي كمحك يمكن من خلاله الحكم على درجة الإبداع، ومن معوقات الأصالة عدم وجود مرجع أو أسس واضحة يتم من خلالها الحكم على النواتج الإبداعية، أو الحكم على فكرة أو حل مشكلات معينة أنها حققت شرط الأصالة

وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجودة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحكم للحكم على مستوى الإبداع<sup>1</sup>.

هي القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقه وغير مألوفه، فالمبدع يملك تفكيراً أصيلاً يبتعد عن المألوف أو الشائع، وأتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج إستجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها<sup>2</sup>.

مما تقدم يتضح أن تقديم الموظفين والأفراد أفكار أو حلول غير تقليدية بحيث تكون فريدة من نوعها، فالأصالة نتيجة عدم قبو الفرد للأفكار والحلول التقليدية والإنتلاق للتخيل وربط المعلومات ببعضها للوصول إلى كل ما هو جديد تماماً.

## 9- مفهوم الطلاقة

تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمال، تعني الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها. وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق

<sup>1</sup> - القحطاني عبد السلام، سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، السعودية، 2016، ص123.

<sup>2</sup> - اللامي غسان، إدارة التكنولوجيا. مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص69.

تعلمها، ويقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع أو مشكلة ما، بشرط ان تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يتطرق لها أحد من قبل<sup>1</sup>.

مما تقدم تعني القدرة على تقديم كمية كبيرة من الأفكار والألفاظ والتعبير عند التعرض لموقف أو مشكلة ما، وذلك في مدة زمنية قصيرة، وتمثل الطلاقة الجانب الكمي من الإبداع التنظيمي.

### ثامنا - الدراسات السابقة:

#### 1- الدراسات الأجنبية:

##### أ- الدراسة الأولى:

دراسة (مجموعة جارنتر) 1997: وهي دراسة مسحية قامت بها منظمة (CAP Ventures) للاستشارات الإستراتيجية، وشملت 200 منظمة أمريكية كبيرة، ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة: أن السوق المتوقع لمنتجات وخدمات إدارة المعرفة سينمو بشكل كبير إلى حوالي خمسة مليارات دولار في بداية القرن الواحد والعشرين، وأن 80% من المنظمات عينة الدراسة كانت لها مبادرات لإدارة المعرفة، أو أن لها برامج قيد التطوير، والنسبة الباقية للمنظمات كانت تفكر بجدية لتنفيذ برامج لإدارة المعرفة.

##### ب- الدراسة الثانية:

دراسة Simonin 2017: التي جاءت تحت عنوان (أهمية السر المعرفي التعاوني: إختبار تجريبي للمنظمة ذات القدرات التعليمية)، وقد ركز الباحث على متغيرين هما السر المعرفي التعاوني والخبرة التعاونية وتأثيرهما على مسيرة المنشأة، وقد خرجت الدراسة بنتيجتين: إن سر المعرفة التعاوني يمكن المنشآت من تحقيق منافع تنظيمية عظيمة وإن الخبرة التعاونية وحدها لا تضمن تحقيق المنشأة أية منافع من هذا التعاون.

<sup>1</sup>- اللامي غسان، المرجع السابق، ص74.

2- الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى:

ندى صارم: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.

تمحورت إشكالية الباحث حول الإبداع الإداري في العمل الإداري وما له من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المنظمات التي تتسم بالتغيير التقني والتكنولوجي السريع، بحيث تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق؟

و تفرع التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات البحثية التالية:

- ما مدى توافر إدارة المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق؟
- ما مدى توافر الإبداع الإداري في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق؟
- ما هو تأثير تشخيص المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- ما هو تأثير توليد المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- ما هو تأثير تخزين المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- ما هو تأثير توزيع المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- ما هو تأثير تطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- ما مدى تباين آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهما تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة)؟

كما سعت الباحثة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق؛
- تحديد دور أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري؛
- تحديد مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر حول الإبداع الإداري لديهما تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة).

بحيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث، كما تم اختيار 162 موظف كعينة للدراسة من أصل 270 موظف كمجتمع للبحث، في حين اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات المصدر الأولية على الإستبانة كأداة رئيسة لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة، وتم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والرسائل العربية التي لها علاقة بالموضوع.

بحيث توصل إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على الإبداع الإداري، أي أن قدرتهما على تحديد وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يؤثر على قدرة موظفي هذه المنظمات على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها، ويرجع ذلك بحسب رأي الباحثة إلى استفادة موظفي هاتين المنظمتين من المعرفة التي يمتلكونها في أداء أعمالهم بشكل إبداعي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على الإبداع الإداري، أي أن قدرتهما على تحديد حجم ونوع المعرفة يؤثر على قدرة موظفيهم على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على الإبداع الإداري، أي أن قدرة هاتين المنظمتين عينة البحث على الاستفادة من المعرفة التي تمتلكانها في الأعمال المختلفة يؤثر على قدرة موظفيهم على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكاريه للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.

### الدراسة الثانية:

محمد حمزة حسن: "أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، رسالة استكمال للحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، 2019/2018.

تمحورت إشكالية الدراسة حول توجه الأردن نحو استغلال المعرفة واستثمارها لتعزيز وترفع مستوى أدائها لكونها تكون قادرة على تقديم خدمات حكومية متميزة ومرضية لكافة المستفيدين، إذ تكمن مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

• ما أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟

بعد اطلاع الباحث على الدراسات والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة، سعى من خلال هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

السؤال الرئيس الأول: ما مستوى عملية خلق المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟.

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التنشئة الاجتماعية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ؟
2. ما مستوى التجسيد في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ؟
3. ما مستوى التجميع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ؟

4. ما مستوى الاستيعاب في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟.

وينتزع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الطلاقة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟

2. ما مستوى المرونة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟

3. ما مستوى الحساسية للمشكلات في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟

4. ما مستوى الأصالة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟

إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد عملية خلق المعرفة والمتمثلة في ( التنشئة الاجتماعية، والتجسيد، والتجميع، والاستيعاب)، وعلى أبعاد الإبداع التنظيمي والمتمثلة في: (الطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والأصالة) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وأهميتهم لها، بالإضافة للأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى عملية خلق المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؛

2. التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؛

3. التعرف على أثر عملية خلق المعرفة في الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

كما وهدفت الدراسة إلى الخروج بنتائج وتوصيات عن عملية خلق المعرفة والإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن خصوصا وللمؤسسات الأخرى عموما، بحيث يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويقوم بوصفها وصفا دقيقا، كما تم اعتماد الاستلانة كمصدر

أولي للحصول على بيانات أفراد عينة الدراسة، وتم اعتماد الكتب والمراجع والدوريات والمقالات والأبحاث السابقة كمصادر ثانوية لإعداد الإطار النظري للدراسة، بحيث اتبع الباحث أسلوب المسح الشامل لسحب عينة الدراسة وقام بتوزيع 435 استمارة استبيان واسترد منها 379 استبانة، بحيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتحسين مستويات الإبداع الفردي والتنظيمي، من خلال إنشاء إدارة مستقلة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، تحت اسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي؛
- ضرورة قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بتوفير الأنظمة والطرق والأساليب الداعمة لعملية تقاسم وتبادل المعارف الضمنية (الشخصية المتعلقة بالعمل بين موظفيها، والتي من شأنها أن تعزز من مستويات الإبداع لديهم، بالتالي رفع مستوى أدائهم في العمل؛
- ضرورة تبني المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، استراتيجيات تساهم في دعم الموظفين وفتح المجال أمامهم، للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية المتعلقة بالعمل وتطويره بكل سهولة ويسر؛
- ضرورة قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بتوفير أنظمة وأدوات تكنولوجية متخصصة، لتساعد موظفيها على تنظيم معلوماتهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وعرضها بطرق نموذجية، ومشاركتها مع زملائهم، فضلاً عن قيام المؤسسة بتدريبهم على هذه الأنظمة عن طريق الفرق الخبيرة؛
- ضرورة قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بدعم وتشجيع موظفيها المبادرين بدعم معارف المؤسسة بإضافات عملية ملموسة، وذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية، فضلاً عن تزويدهم بقائمة من المراجع والمصادر المعرفية الحديثة لزيادة قدراتهم واستثارة أفكارهم؛
- ضرورة قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بعقد دورات تدريبية معرفية ذات صلة بالعمل، لزيادة المخزون المعرفي عند موظفيها، لكي يتمكنوا من تقديم أو طرح الأفكار والحلول المتنوعة لمواجهة مشاكل العمل.

## 1- الدراسات المحلية:

### أ- الدراسة الأولى:

طه حسين نوري: "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل أداة المعرفة بمنظمة الأعمال"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011/2010.

تبلورت إشكالية الدراسة في تحديد الجزء المرتبط بالموضوع وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع تطبيق على إحدى أهم المؤسسات العاملة في قطاع خدمة الاتصالات الجزائر، إضافة إلى محاولة الكشف عن مدى التغيير الذي يمكن أن يحدثه تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة المعرفة، وانطلاقاً من طرح الإشكال، كان السؤال الجوهرى كالتالي:

- ما مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارتها؟

وللإجابة على هذا السؤال الجوهرى، اقتضب الباحث أولاً الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يمكن اعتبار المعرفة، عنصراً إنتاجياً إلى جانب عناصر الإنتاج التقليدية؟
2. وهل يمكن اعتماد مصطلح رأس المال المعرفى، كتسمية مناسبة لذلك؟
3. ما هي إدارة المعرفة؟ وما هي عناصرها؟ وما هي أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها في منظمة الأعمال؟
4. ما هي مواصفات منظمة الأعمال في ظل الاقتصاد الجديد: اقتصاد المعرفة؟
5. ما هي أهم العوامل المساعدة في إدراك وتفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة؟ وما مكانة التطور التكنولوجي ضمن هذه العوامل؟
6. ما هي أهم آثار تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة؟

إن الإشكالية التي تحاول معالجتها تأخذ طابعاً نظرياً، ولكن تحمل في طياتها أفكاراً متصلة بالأطر التطبيقية لها، كونها أحد آليات تطور المنظمات، وتحقيقها لرسالتها وغاياتها الذاتية والمشاركة. ويشكل إخضاعها للدراسة تشخيصاً وتحليلاً أحد أركان نجاح المنظمة

أولاً، وقيادتها والعاملين فيها ثانياً، فضلاً عن تميز المنظمة وتكيفها مع مختلف التغيرات.. على هذا الأساس، وحتى يبلغ البحث أهدافه وغاياته، سعت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيتين الأساسيتين التاليتين:

**الفرضية الأساسية الأولى: ليس هناك تطبيق لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها على مستوى المنظمة.**

وبما أنه توجد أربعة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة، هي: اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها ثم استخدامها، فإنه يتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الجزئية التالية:

1. ليس هناك تطبيق لبعد اكتساب المعرفة على مستوى المنظمة.
2. ليس هناك تطبيق لبعد تخزين المعرفة على مستوى المنظمة.
3. ليس هناك تطبيق لبعد توزيع المعرفة على مستوى المنظمة.
4. ليس هناك تطبيق لبعد استخدام المعرفة على مستوى المنظمة.

**الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة بالمنظمة.**

وتتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيتان الجزئيتان التاليتان:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا الاتصالات وإدارة المعرفة.

في حين أن أهداف الدراسة كانت كالتالي:

- توضيح مفهوم المعرفة وإدارتها، كمورد مهم في ظل الاقتصاد الحديدي اقتصاد المعرفة؛
- تقديم مصطلح "رأس المال المعرفي"، وتوضيح محتوى ومفهوم هذا المصطلح؛
- تقديم مصطلح "المنظمة المتعلمة"، والتطرق إلى قواعدها، وخصائصها، وأبعاد نظام المعرفة داخلها؛
- توضيح أهمية نظم المعلومات ونظم قواعد المعرفة، في نظام إدارة المعرفة بالمنظمة.

- إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمنظمة؛
- إبراز مفهوم الميزة التنافسية كثمرة من ثمرات إدارة المعرفة، إضافة إلى بعض الثمرات والنتائج الأخرى.

إذ استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، إذ قام الباحث بتوزيع 100 إستمارة من أصل 653 كأفراد المجتمع الأصلي والمتمثلين في إطارات على مستوى التراب الوطني، بحيث استرجع الباحث 91 استبانة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث، رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على أنه: ليس هناك تطبيق الإدارة المعرفة بمختلف أبعادها على مستوى المنظمة، وبالتالي صدق الفرضية البديلة، ويستدل من ذلك على ما يلي:

- يعتبر مؤشر بعد (اكتساب المعرفة) غير واضح بشكل كبير بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة، ومستواه مقارب للمتوسط، ويعني ذلك أنه ليست لدى المنظمة الإحاطة الكافية بكنه ومصطلح اكتساب المعرفة، في إطار المفهوم الشامل والحديث لإدارة المعرفة؛

- يعتبر مؤشر بعد (تخزين المعرفة) واضحاً بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة، ومستواه متوسطاً نسبياً؛

- تسعى المؤسسة إلى تطوير وتكييف أدواتها وآلياتها لتخزين المعلومات والبيانات، مع التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهي على هذا الأساس تمتلك قواعد بيانات معتبرة، تساعد كافة أفراد المنظمة في أداء أعمالهم ونشاطاتهم، غير أنه مما يعاب هنا عدم الاهتمام بتقوير وتخزين المعارف والمهارات والتجارب المتراكمة لدى الأفراد (ترميز وتوثيق المعرفة)، وبالتالي عدم الاستفادة من جزء كبير من المعرفة وهو المعرفة الضمنية والمعرفة الكامنة لدى الأفراد؛

- مؤشر بعد (توزيع المعرفة) غير واضح بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة، ومستواه يعتبر دون المتوسط، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة ليست لديهم الإحاطة الكافية بكنه ومصطلح توزيع المعرفة، في إطار المفهوم الشامل والحديث لإدارة المعرفة.

- ومن الأسباب الرئيسة لذلك، نقص التحفيز على التشارك في المعلومات بشتى أنواعه، إضافة إلى عدم تدعيم ثقافة المؤسسة للتعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار بين أفرادها، إلا من خلال الاستثناءات والمبادرات الفردية؛
- مؤشر بعد (تطبيق المعرفة) غير واضح بالقدر الكافي لدى أفراد عينة الدراسة، ومستواه يعتبر فوق المتوسط نسبيا. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحاطة جزئية بمصطلح ودور بعد تطبيق المعرفة، في إطار المفهوم الشامل والحديث لإدارة المعرفة. ومن الأسباب الرئيسة لذلك، عدم تكيف أساليب عمل المؤسسة مع قدرات الأفراد في الحصول على المعرفة واستخدامها، ونقص استعمال المؤسسة للنظم والبرمجيات المعتمدة على المعرفة والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى نقص اهتمام المؤسسة بمتابعة وتقييم رأسمالها المعرفي بشكل دائم ومتناسق.
  - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث رفض الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة المعرفة بالمنظمة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، وهذا ما يبين الحقائق التالية:
  - الاهتمام البالغ الذي توليه المنظمة للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
  - مؤشر التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واضح جدا بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة، ومستواه في المؤسسة يعتبر عال إلى حد كبير، ويستدل من ذلك أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لجانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على اعتبار أن الإجابة على كل الفقرات المخصصة لهذا الجانب تجاوزت في وزنها المنوي الـ 70%، إذ أن المؤسسة تسعى دائما إلى تكييف تجهيزاتها ومعداتنا وبرمجياتها مع التطور الحاصل في هذا المجال، وهي على هذا الأساس تقوم دائما بتحسين تكنولوجياها للمعلومات والاتصالات؛
  - تخصيص المؤسسة لميزانية معتبرة للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي فإن وضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة يمثل نقطة قوة في صالح تفعيل إدارة المعرفة بمختلف أبعادها، لو يتم الاهتمام بذلك استراتيجيا وتنفيذيا.

## الدراسة الثانية:

زلمات مريم: " دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2010/2009.

تمحورت إشكالية الدراسة حول أهمية الاهتمام بالعنصر التكنولوجي والبشري خاصة مع ظهور هذه التحولات وتأهيله علميا وكيفية توظيفه في بداية الأمر على أساس التكوين والكفاءة التي تتوافق مع التطورات التي حدثت، بحيث كان التساؤل الجوهرى الذي حاول الباحث أن يجيب عليه من خلال معالجة الموضوع هو:

## - كيف تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية؟

وبالتالى فإن الدراسة حاولت سد جزء من ذلك الفراغ عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟ خصائصها؟ تأثيرها؟ وانعكاساتها؟
2. ما هي إدارة المعرفة؟ مبادئها، عملياتها؟ واستراتيجياتها؟
3. ما هي علاقة تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإدارة المعرفة؟

إذ تم صياغة الفرضيات ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها كالتالى:

1. أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات.
2. المؤسسة التي لا تتمشى مع التطورات والتركيز على إدارة المعرفة، ولا تحسن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، سوف يتعرض بقاءها واستمرارها للتساؤل.
3. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمارها، فالحصول عليها، خزنها والمشاركة فيها لا يعد كافيا، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، والمعرفة التي لا تعكس التنفيذ هي تكلفة.

4. غياب وظيفة إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى عدم فعالية عملية إدارة المعرفة.

أما بالنسبة لأهداف الدراسة كانت كالتالي:

1. يمثل هدفنا الأول من الدراسة في إثبات بأن تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف والتوصل إلى عنصر التفوق والإبداع.

2. أما هدفنا الثاني أن هذه الدراسة تتناول البحث عن موضوعات أساسية تتعلق بإدارة المعرفة وهو موضوع محل اهتمام والإثارة في الوقت الحالي.

3. والهدف الثالث لفت الانتباه للمسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية تسمح لهم بمسايرة التغيرات الاقتصادية والتحكم فيها ومواجهتها حيث تتمحور هذه الطرق والأساليب حول دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، كما اعتمد الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وعليه فإن مجتمع البحث في دراسة تمثل في الأفراد العاملين في مختلف إدارات ومراكز المؤسسة، والذي بلغ عددهم 283 عامل وعاملة، إذ تم اختيار 30 عاملا كعينة عشوائية.

انطلاقاً من خلفيات الدراسة وإشكالياتها قام الباحث بمعالجة الموضوع في مجموعة من الفرضيات وبالاعتماد على النتائج السابقة تما اختبار الفرضيات كالتالي:

**الفرضية الأولى:** إن التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها أدى إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات والمعارف إذ أنه بدون مسلك صحيح لإدارة المعرفة لا يمكن أن تقوم بأنشطتها الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرار، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي كما أن دراسة الحالة أثبتت ضرورة وجود إدارة المعرفة التي تساعد في توليد وتنظيم المعرفة، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة **الفرضية الثانية:** والتي انطلقت من أن المؤسسة التي لا تتماشى مع التطورات

والتركيز على إدارة المعرفة، ولا تحسن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، سوف يتعرض بقاءها واستمرارها للتساؤل قد أظهرت دراسة الحالة أن المؤسسة استوعبت ضرورة وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة في إدارة المعرفة محاولة تعميمها في باقي مصالح المؤسسة.

**الفرضية الثالثة:** إن عدم تطبيق المعرفة قد يعتبر تكلفة للمؤسسة إذ أن دراسة الحالة قد أظهرت أن المؤسسة بحاجة إلى تطبيق هذه المعرفة واستغلالها.

**الفرضية الرابعة:** غياب ما يسمى بوظيفة إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى عدم فعالية نظم إدارة المعرفة وهذا صحيح لأن وظيفة إدارة المعرفة هي التي تساعد في الحصول على المعرفة، اختيارها، استخدامها حيث أن في دراسة الحالة لم يشمل الهيكل التنظيمي لمؤسسة STH وظيفة إدارة المعرفة لكن توفر على القسم التقني والذي وفر تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي ساهمت في إدارة المعرفة.

#### أوجه التشابه والاختلاف:

**أوجه التشابه:** اعتمدت الدراسة الحالية نفس الأبعاد التي اعتمدها معظم الدراسات السابقة بالنسبة إلى متغيري الدراسة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، كما تم تطبيق الدراسات السابقة في منظمات خدمية مختلفة كان إحداها مؤسسة الاتصالات التي كانت كميدان للدراسة الحالية.

**أوجه الاختلاف:** تم إجراء الدراسة الحالية في مدينة تبسة فيما كانت الدراسات السابقة في دول عربية ومحلية مختلفة، وبالتالي يختلف التطبيق كليا نظرا لاختلاف بيئة العمل الإداري في المؤسسات الاتصالية للجزائر عن الدول الأخرى، كذلك تناولت معظم الدراسات السابقة الموضوع من اتجاهات مختلفة في مقابل دراستنا الحالية التي سيتم فيها تناول متغيري الدراسة من اتجاهات ومنظورات أخرى.

#### أوجه الاستفادة:

- كيفية التحديد الدقيق لأبعاد الدراسة التي سوف يتم تناولها في دراستنا الحالية؛

- سهولة الوصول واختيار عينة الدراسة الحالية من خلال إطلاعنا الشامل للدراسات السابقة التي تناولناها في بحثنا؛
- محاولة سد الفجوات العلمية التي لم ينتبه لها الباحثين في ظل دراساتهم السابقة.

# الفصل الثاني إدارة المعرفة

تمهيد

أولاً- الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة

ثانياً- أهداف إدارة المعرفة

ثالثاً- أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات

رابعاً- أهداف إدارة المعرفة

خامساً- مبادئ إدارة المعرفة

سادساً- العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

سابعاً- استراتيجيات إدارة المعرفة

ثامناً- عمليات إدارة المعرفة

تاسعاً- متطلبات إدارة المعرفة: الواقع العام

عاشراً - نظريات إدارة المعرفة

خلاصة

## تمهيد:

لقد شكل الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة نقلة نوعية في اهتمام الباحثين والدارسين لموضوع المعرفة برمته حيث أن التطرق إلى هذا الموضوع لم يعد بطعم فلسفي ونظري صرف، بل تخطى هذه المرحلة للانتقال إلى الطابع العملي وهو ما جعل "بيتر دركر" يرى بأن إدارة المعرفة نقلت الاهتمام بالمعرفة من خانة الترف الفكري إلى ميدان الممارسة والتطبيق من خلال مجموعة الإجراءات والأساليب التي تقوم عليها والتي تكتسي طابعا عمليا يهدف إلى تحقيق الفعالية وزيادة الأداء في التنظيمات المختلفة التي تعيش اليوم في بيئة تتسم بالتغير الدائم مما يلزمها من مواكبة هذا التغير بغية الحفاظ على هويتها وعلى وجودها ككيان.

والاهتمام بالمعرفة في العملية الإدارية ليس جديدا على الإطلاق لأن المعرفة كانت محل نظر الفلاسفة منذ القديم حيث أن هناك من اشترط المعرفة في من يتولى القيادة، كما أن النظريات الأولى في التنظيم على غرار ما جاء مع حركة الإدارة العلمية التي رأت بوجود أن تكون للعامل المعرفة الكافية لما يطلب منه، ولكن هذا الطرح لا يعني أن إدارة المعرفة قد كانت منذ تلك الفترة لان الاهتمام بالموضوع لا يزال فتيا وهو بحاجة إلى الكثير من الدراسات خصوصا على المستوى المحلي، ولذا يصبح من الضروري التفريق بين مصطلحين مهمين في هذا الصدد وهما إدارة المعرفة والمصطلح الثاني هو الإدارة بالمعرفة.

يثير موضوع إدارة المعرفة بين الكثير من القضايا والمفاهيم متشابك الجوانب مع عدة تخصصات علمية، كما أن الموضوع لا ينبغي أن يبق تراثا نظريا فحسب يرجع إليه الدارسين وقت الحاجة فقط بل يجب أن يصبح مشروعا لأي تنظيم عصري.

## أولاً- الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة:

لا تعد المعرفة في العملية الإدارية وليدة العشرية الماضية رغم أن ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة لم يتم تناوله في أدبيات الإدارة مبكراً وهذا التناول المعرفة لا يعتبر جديداً لسبب بسيط وهو كون المعرفة بصفة عامة هي خاصية إنسانية وبالتالي فهي قديمة قدم الإنسان نفسه وكونه هو مصدر هذه المعارف وهو الموجه لها.

وحين دراستنا لأهم الأفكار والرواد في الإدارة نجد أن المعرفة ليست دخيلة على العلم، حيث تشير الأدبيات المختصة في هذا المجال أن الاهتمام بالمعرفة قد كان حتى في ظل النظريات الكلاسيكية والموجات الأولى في علم الإدارة.

فقد عرف تايلور الإدارة: "بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من العصر أن يعمل ثم التأكد من قيام ذلك العصر بالعمل المطلوب بأفضل الطرق وأوفرها" ومن خلال هذا التعريف يقصد مجموعة من المعارف التي يجب أن تتوفر في العامل لأجل حل مشكلتي زيادة الإنتاجية ومشكلة تعظيم كفاءة الإدارة من خلال حسن تعامل العامل مع الآلة التي يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً، ويتضح ذلك جلياً من خلال دعوته إلى العمل من خلال الانتقال من العمل جهد أكثر إلى العمل بذكاء أكبر.

ويبدو أن النظريات الكلاسيكية حتى من بعد "تايلور" رأت بأن المعرفة التي ترتبط بالعملية الإدارية هي تلك المعرفة التي ترتبط بالعمل وأداء ما هو مطلوب بأقل التكاليف سواء عند "هنري فايول" أو "هنري غانت" أو حتى "بتكر بليوت" الذي أراد أن يعرف العامل الاستخدام الأمثل تجهده في زمن معياري محدد، وهذا الهدف هو قاسم مشترك تشترك فيه النظريات الكلاسيكية التي تركز على الجانب المادي بصورة قصوى وبالتالي فالمعرفة المرتبطة بهذه النظريات هي المعرفة الآنية التي تحقق إنتاجية عالية وتعمل على تعظيم الربح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- حسن حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين: إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص15.

أما النظريات السلوكية فقد ركزت على ضرورة دراسة ومعرفة سلوك العاملين داخل مكان العمل وهذا ما يتجسد من خلال الإسهامات الأولى للرواد المنضوين تحت لواء هذه النظريات.

فقد استخدم "سكوت والتر ديل" Scott Walter dill 1955-1860 المعرفة التي اكتسبها هو ومجموعة من رفاقه في الجيش الأمريكي والتي سنحت له بتكوين شركة سكوت فقد استخدم هذه المعرفة فيما يتعلق بعالم الأعمال.

كما اهتم أيضا "شيلدون أوليفر" Sheldon Oliver 1951-1894 هو الآخر بالمعرفة وإن كان قد ركز عليها في الجانب الصناعي من خلال نظريته لضرورة حفاظ الإدارة على الصناعة وفق قاعدة سليمة بما يحقق الفعالية لدى العمال والطاقم الإداري، وهذه الفعالية يمكن تطويرها من خلال أساليب علمية من التحليل والاستخدام الاصطناعي للمعرفة التي تم تأسيسها وعلى هذا فمن وظائف المنظمة هو التأسيس ومحاولة خلق المعرفة لتحقيق درجة قصوى من الفعالية.

وقد ركز "ماكس فير" Weber Max 1920-1864 على نوع من المعرفة التي تحتاج إليها التنظيمات من خلال نموذجه البيروقراطي وهي المعرفة المتخصصة والمهنية والكفاءة الفنية، هذا وقد أعاب الكثير من المفكرين المهتمين بالشأن الإداري أن فيبر قد فشل في الإشارة إلى نوع هذه المعرفة الفنية التي تمنح سلطة المرؤوسين الذين يتمتعون معرفة متخصصة وكفاءة.<sup>1</sup>

ولقد كان "جورج مارشال" Marshal George 1880 1959 ركز على جانب مهم من الجوانب الثلاثة التي تبلى عليها هرمية المعرفة في الإدارة من خلال تسليطه الضوء على المعلومات حيث أن القائد يجب عليه وضع أولويات بخطوط واضحة من السلطة المتاحة التدفق المعلومات والتي يجب تلقيها من مصادرها، حيث أن هذه المعلومات تعمل على تمكين أصحاب القرار من صياغة قرارات مهمة مع إمكانية تطبيقها بشكل سليم.

<sup>1</sup>- حسن حسين البيلالوي وسلامة عبد العظيم حسين: المرجع السابق، ص16.

كما سعى "براون لو لويس" Brown Low Louis 1963-1879 من خلال جهوده في تطوير ما يسمى بإدارة المدينة كمجال متخصص من البحث حيث كان يامن من خلال هذا التخصص وأن مديري المدينة يتعين عليهم أن يطوروا هيئة للمعرفة، وأن يسعوا لخلق الاتصال معها، وتعليم الأفراد من الشباب في حقل التخصص ليستخدموا ويتوسعوا في هيئة المعرفة هذه على أن تقدم للجمهور كخدمة يكونوا مستعدين للدفع مقابلها.

ومن خلال هذا الطموح يتعزز ما قبل حول أن المعرفة في العملية الإدارية ليس جديدا على الإطلاق وبهذا يكون لويس قد كان سباقا في إظهار أن المعرفة كمنتج هي موجودة فعلا واستطاع الانتقال حتى إلى ما أصبح يعرف اليوم بصناعة المعرفة التي أصبحت بمثابة السلعة التي تباع وتشتري.

ولقد حاول "ليكرت رينسيس" Likert Rensis 1981-1903 وهو عالم أمريكي في علم النفس التنظيمي وقد اشتهر بحوثه حول الأساليب الإدارية أن يضع هو الآخر تصوره حول المعرفة في العملية الإدارية والذي ربطه بالاتصال الرسمي الصارم بين المديرين والعاملين، وفي ظل هذا النموذج يحتفظ العاملون لأنفسهم بأكثر قدر من المعلومات، وبإمكان العامل استخدام هذه المعرفة ليتعاون مع زملائه ومرؤوسيه ضد الآخرين لزيادة سلطته ونفوذه، ولذلك فقد عارض هذا النمط الرسمي والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى استخدام المعرفة في اتجاه عكسي يؤدي إلى إحداث الضرر بالمنظمة.

وقد انطلق "توفلر الفين" Toffler Alvin وزوجته في أنحائهما من فرضية مفادها أن القوة قد انتقلت من اعتمادها التقليدي على العنف والثروة إلى الاعتماد على المعرفة ولحاسة "المعرفة عن المعرفة" وهذه النقلة في الطبيعة القوة توشك تحريك ثورة هائلة في علاقات القوة الحالية في الوقت الذي يتدافع الأفراد والشركات والدول للسيطرة على مصادر المعرفة الحديثة، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هذه المرحلة باتت فاصلة في تاريخ الفكر الإداري الذي كان يركز على مفاهيم الإدارة العامة بصورة سطحية في كثير من الأحيان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص72.

ولكي تلمس الاهتمام الصريح والواضح بالمعرفة في العملية الإدارية من خلال إسهامات رجل الإدارة "بيتر دراكر" Peter Drucker 2005-1909 الذي يمكن من خلاله الوقوف على حقيقة أنه كان من الذين أعلنوا دخول الإدارة إلى عهد جديد ويظهر ذلك جليا من خلال مؤلفه: "العالم الجديد للمعرفة المبني على التعليم الواسع" وأيضا من خلال العديد من المقالات التي أطلقها، وبهذا يكون قد أعلن بداية أفكار جديدة في اتجاه تطوير الإدارة.

بينما نظر عالم الاجتماع الأمريكي "غولدرن الفين" Goukner Alvin للمعرفة من خلال الوضع الذي يتم فيه نشر القوانين من قبل المدراء الذين تكون سلطتهم مقبولة بالنسبة لكل أعضاء المنظمة حيث تكون السلطة غير مبنية على المركز الوظيفي بل على المعرفة والخبرة.

أما الدكتور "أوهمي كيشي" Ohmae Kenichi 1943 والذي يعتبر المعلم الروحي الوحيد للإدارة اليابانية " وهو أبرز الكتاب في إدارة العمال والإدارة اليابانية فلم يحدد في بحوله حول الإدارة المعرفة بصفة مباشرة وصريحة بل تطرق كما فعل بعض سابقيه إلى أحد الأركان التي تقوم عليها المعرفة وهي المعلومات، وقد شدد في آخر كتبه على تدفق المعلومات ورأس المال حول العالم وجعل الحدود السياسية التقليدية غير ذات أهمية والتشديد على فتحها.

وتتقاطع أفكار أوهمي مع ما جاء به "مورغان حارث" Morgan Gareth المختص في الدراسات الإدارية بجامعة يورك البريطانية والذي عرف أيضا بمساهماته في البحوث الاجتماعية حيث أوضح أن التغيرات في اقتصاد المعلومات الجديدة اليوم لعالمنا أحدثت تحديات هائلة جعلت من الضروري أن يقوم المديرين والقادة بإعادة التفكير في أدوارهم وصباغة أساليب جديدة من التنظيم في عالم أصبح فيه التغيير والاضطراب واقعا يوميا معاشا.<sup>1</sup>

وقد حذا حذوهم "هنري مينتنبورغ" Henry Mintzberg الذي جعل من بين أولويات المديرين أن يجمعوا المعلومات وينشرونها وهذا يكون جمعهم ثلاث أدوار منسجمة: مراقب، ناشر، وناطق رسمي حيث يقوم المدير ويسهر على تمرير المعلومات الحقيقية والقيمة.

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر: المرجح السابق، ص75.

كما وجب الإشارة إلى أن هذا الاهتمام كان في ظل ظهور الإدارة كعلم قائم بذاته له أصوله وموضوعه الذي يميز عن غيره من العلوم الأخرى إذ أن قبل هذا بكثير كان هناك اهتمام بالمعرفة من قبل الفلاسفة أمثال أرسطو وغيره والذين أقرّوا بضرورة أن يتوفر شرط المعرفة في الحكام.

أما بخصوص الروافد الفكرية لإدارة المعرفة فهي نتيجة لعدة علوم أسهمت في توضيح الملكية الفكرية لإدارة المعرفة منها علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس، حيث أسهمت كل هذه العلوم في توضيح محالات ساهمت في إعطاء إدارة المعرفة نطاق ملكية فكرية ومادة جوهرية. ويعزو الكثير من المفكرين أن مصطلح إدارة المعرفة يرجع إلى الجهود الحديثة لعالم الإدارة "بيتر دركر" Peter Drucker الذي يعد من أوائل المفكرين الذين رصدوا إرهاصات هذا التحول العظيم الذي وصلته البشرية، وكذا الإدارة وذلك من خلال صياغته لمصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" في العام 1960 وفقا لآخر إصدار له فقد عبر عليه بمصطلح "مجتمع ما بعد الرأسمالية"<sup>1</sup>.

ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، ففي عام ( 1976 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار "دوارد فراينيوم" Elward Freignebuim. عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" Knowledge Power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسته المعرفة ومع ولادته استحدثت سورة وظيفية جديدة هي مهندسي المعرفة، وفي عام 1997 وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع حيث تغير عنوان مجلة وإعادة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة.<sup>2</sup>

وقد أكد "بروساك" Prusk أن إدارة المعرفة قد جاءت كاستجابة صريحة لعدد من التغيرات والصراعات الاجتماعية والاقتصادية والتي من أبرزها: ظاهرة العولمة وزيادة مستوى

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012، ص90.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص75.

تعقيد وحجم التجارة العالمية، وزيادة حدة المنافسة وتزايد أعداد المنافسين وسرعة وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين، وسرعة انتقال المعلومات وزيادة سيطرة التكنولوجيا وتراجع الاقتصاديات المركزية، وغيرها من العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بالمعرفة المتراكمة وضرورة إدارتها وتوجيهها بشكل سليم يؤمن للمنظمة الاستثمار الأمثل للمعرفة وزيادة قدرها على مواجهة تلك التحديات بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

فإدارة المعرفة تعد من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينات - وهو ما يؤكد الكثرة من المفكرين - وأصبحت ذات مركزا مهما للمحالات الأكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة وخاصة في القرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود.<sup>2</sup>

ويرى آخرون إن إدارة المعرفة كمفهوم لم تظهر مع "بيتر دركر" بل نشأت على يد "كارل إيريك سيمي" Kart Erik Syeiby، وذلك في العام 1979 وذلك حينما بدأ "سيمبي" عملا جديدا مع تسعة من أصدقائه في ستوكهولم تاركا عمله القديم في إحدى المؤسسات الضخمة، ففي هذا الوقت بدأ في إصدار صحيفة أعمال أسبوعية، ولأن مجموعة العمل في الشركة الجديدة لم تكن تتجاوز عشرة موظفي، وقد اشتغل سيميبي من قبل في عمله القائم كمحاسب، وفي مرة من المرات شعر بالانزعاج عند مراجعته لأحد السجلات فاكتشف عدم تسجيل مبلغ زهيد من المال لكن المبلغ كان يعني الكثير بالنسبة للشركة التي لم تكن تملك الأموال الكافية، وبمزيد من التحري اكتشف أن إهمال التدوين لم يقتصر على الأموال، بل تجاوز ذلك إلى كفاءة الموظفين وأدائهم، حيث لم تتضمن سجلات المؤسسة أية معلومات عن هؤلاء الموظفين الذين. تتوافر لديهم الكفاءة اللازمة، بالرغم من عملهم كمحاسبين ماليين، وهذا فطن سيميبي إلى ما يعرف بإدارة الأصول الغير ملموسة، ولأنها لا تقل أهمية عن إدارة

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص249.

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب وخالد زيعان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص5.

الأصول الملموسة، ولعل ما قطن إليه سيمبي هو أهمية المعرفة بوصفها أهم عوامل النجاح، وهي النقطة التي انطلقت منها كل المؤتمرات والمقالات وبرامج إدارة المعرفة الموجودة في الشركات المختلفة.

ومنذ منتصف التسعينيات أيضا ازدهرت المبادرات المختلفة عن إدارة المعرفة بسبب انتشار شبكة الانترنت، كما بدأت في أوروبا إنشاء شبكة إدارة المعرفة العالمية (IKMN) التي ظهرت في بداية عام 1989 ثم صارت على الخط المباشر عام 1994، ثم وصلت بعدئذ بواسطة منتدى إدارة المعرفة المبني على تجميع كثير من المؤسسات الأمريكية مع عدد كبير من المعرفة والذي تما إلى حد كبير، إضافة لذلك صارت المنظمات المختلفة تركز على إدارة المعرفة ورفع موارد لمعرفة الظاهرية والضمنية حتى يمكنها تحقيق المزايا التنافسية في احقية العولمة الحالية.<sup>1</sup>

كما أن هناك البعض من المنشغلين حفل إدارة المعرفة من ذهب في عكس ما تؤكد غالبية المراجع المهمة بالموضوع والتي تثبت بأن إدارة المعرفة هي اكتشاف ينسب إلى "بيتر داركر"، بل أن البعض يرى بأن إدارة المعرفة كمفهوم قد عرفت من قبل Karl Wiig في العام 1986 وقد أخذ هذا المفهوم في التطور والانتشار بصورة كبيرة في أواسط وأواخر التسعينيات من القرن الماضي.<sup>2</sup>

أما بعض المنشغلين ميدان إدارة المعرفة فقد أكدوا أن إدارة المعرفة ترجع إلى سنة 1985 عندما قامت شركة "Hawlet Packnd" الأمريكية بتطبيقها، ولكن خلال هذه الفترة لم يكن قد اقتنع الكثير من الناس بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن "وول ستريت" كأكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر. خاصة المحاولات المتعلقة بتحديد قيمة نقدية للمعرفة، ولكن بعد هذا التاريخ بدأ بهتم بها، كما شهدت سنوات الثمانينات أيضا تطورا لافتا لنظم إدارة المعرفة المعتمدة على العمل المؤدي في نظم الذكاء

<sup>1</sup> - حسن حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> - غسان قاسم داودي اللامي وأميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 179.

الصناعي، مقدمة في ذات الوقت مفاهيم جديدة على غرار اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

وقد سار فريق آخر من الباحثين والمفكرين في اتجاه آخر مغاير تماما لما عرضه سابقا إذ أن إدارة المعرفة لم يتم الحديث عنها على نطاق واسع منذ بداية التسعينات وبالتحديد بعد أن نشر "إيكاجير نانوكا" (Nanoka) دراسته الشهيرة عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) وكان ذلك أواخر عام 1991.<sup>1</sup>

### ثانيا- أهداف إدارة المعرفة:

تعد الأهداف واحدة من الخصائص التي تقوم عليها الإدارة ككل كونها ترجمة لجهود جماعي، ولما كانت إدارة المعرفة هي الأخرى ترجمة لهذا الجهد فلا شك وأنها تسعى هي الأخرى إلى تحقيق أهداف معينة.

وقد أكد الباحث الإداري Hall Soppale & Singh على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة ومن بين هذه الأغراض التالي:<sup>2</sup>

1- توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بمختلف عمليات تحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف الذين لهم علاقة بمختلف هذه العمليات، حيث يتم إعداد المعرفة ليتم تقديمها لمن يلزم له معلومات وبيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.

وعلى هذا النحو فإدارة المعرفة تسعى إلى القيام بمختلف العمليات المعرفية داخل المنظمة بصورة فعالة لأجل تحقيق الأهداف وزيادة الأداء عن طريق أفضل استخدام لهذا المورد.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية، الوظائف والمجالات، دون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 132.

<sup>2</sup> - عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 96.

2- التأكد من أن يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة حيث أن إدارة المعرفة هي العمل باستمرار على تجديد وتطوير وتحديث المعرفة من معلومات وبيانات بصورة مستمرة بغية مواكبة تطور المنظمة ووضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة.

فعلى هذا النحو فإن إدارة المعرفة لا تهدف فقط إلى القيام بمختلف العمليات المعرفية، بل يجب أن تتعدى ذلك إلى ضرورة مشاركة المنظمة في ابتكار واكتشاف معارف جديدة تسارع التطور الحاصل في بيئة المنظمة.

3- تحديد طبيعة ونزاع رأس المال الفكري اللازم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته، فرأس المال الفكري من خبراء وفنيين ومدراء إنما يشكل رأسمال ضروري وأساسي في حياة كل منظمة، كون أن هذا النوع من الرأسمال المكون من القوى البشرية ذات الخبرة والمؤهلات العالية يساعد المنظمة في التقدم نحو الأهداف بنظام وخطى ثابتة وقوة ويعمل على المحافظة على المنظمة وقدراتها وتطورها وهذا الرأسمال يستوجب العناية به من ناحية إعداده وتكوينه بأفضل الطرق كما يجب أيضا رسم الخطط لأجل تطويره وجعله يستمر في تحقيق أداء أفضل.

ويتعلق هذا الهدف بضرورة اهتمام المنظمة بالعنصر البشري الذي يشكل أهم حلقة في المعرفة ويشكلها وجهها الثاني وهو المعرفة الضمنية التي لا يمكنها إلا أن تكون لدى الأفراد داخل المنظمة دون العمل تتميتها وتطوير إمكاناتها لوضعها في خدمة المنظمة.

4- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وذلك يعني أن هناك عمليات لها علاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها هذه العمليات الإعدادية والتنظيمية تهدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها استخداما أمثل في نشاط المنظمة. حيث أن المنظمة محيرة على التحكم في كم من العمليات المساندة لإدارة المعرفة.<sup>1</sup>

1 - عصام نور الدين: المرجع السابق، ص 96.

5- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلية قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة فإدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حالياً والتأكد من استخدامها وتحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية وهذا بالطبع يتطلب أن يكون في قمة الهرم الإداري وإدارة قوية ناجحة وفاعلية وقادرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة من بيانات ومعلومات.

وهذا يتعلق بضرورة إيجاد القيادة القادرة على التعامل الجيد مع المعرفة، حيث إنه في ظل إدارة المعرفة بظهر مفهوم جديد للقيادة وهم قياديو المعرفة والذين يشكلون الخطوط الأولى في مواجهة المعرفة، حيث أن هذا النوع من القيادة مطالب بالتعامل مع كم كبير من المعرفة وأيضاً مع عمال المعرفة.

وبالتالي فإن رأس المال الفكري والمكون من الخبراء والإداريين والقياديين والتقنيين لا بد من أن يساعد على دعم وتقديم عمل المنظمة في سوق العمل مهما كان نوع النشاط ومهما كان عدد المنافسين.

وهذا الهدف يعلي بضرورة التساند والتكاتف بين الرأسمال الفكري ومختلف العمليات الخاصة وإدارة المعرفة لأجل تشكيل ما يعرف في لغة الاقتصاد بالقيمة المضافة.

وعلى العموم تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة أخرى من الأهداف يمكن أن يتحدد في التالي:<sup>1</sup>

- أسر المعرفة من مصادرها وحزها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

<sup>1</sup>- عصام نور الدين: المرجع السابق، ص 98.

- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم الدوائر من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي يحوزها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة، وتعمل كشبكة الأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء التعليم.
- على القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.<sup>1</sup>

### ثالثاً- أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات:

من نتائج دراسة أعدتها شركة XPMG Consulting باستخدام استبانة وزعت على 423 منظمة في المملكة المتحدة وأوروبا والو.م.أ. أن 81% من المديرين في هذه المنظمات قالوا أن لديهم برامج إدارة المعرفة، بينما أشار 38% و30% من أفراد المجتمع إلى أنهم في طريق تطبيق برامج إدارة المعرفة وفي طور إعداد هذه البرامج، في حين يوجد 13% من المديرين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة.

إن المثال السابق يبين اكتساح إدارة المعرفة كل منظمة تسعى إلى البقاء في مضمار السباق، ليس كمفهوم فحسب بل كممارسات فعلية أثبتت جدارة لا متناهية في تلك

<sup>1</sup> - عمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص61.

المنظمات، ويمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة لدى المنظمة وما يترتب عنها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية التنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة على الأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه مع تحفيز المنظمة لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المضمرة في المتناول.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات التشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- هي فرصة تدعم الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتؤدي إلى تخفيض التكاليف والحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.
- تشجع إدارة المعرفة المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.<sup>2</sup>
- وحسب "J.L. Ermirne" فإن إدارة المعرفة فرضت نفسها بشكل مفاجئ في واقع المنظمة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعرفة باستعمال تطبيقات التكنولوجيات الجديدة، كما أنها برنامج طويل المدى أساسه الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - أشتون كريس: تقييم الأداء الإستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، تر. إصلاح علا أحمد، إشراف توفيق عبد الرحمان، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2001، ص 59.

<sup>2</sup> - بقين سد على، المرجع السابق، ص ص 42-43.

- إن قضية إدارة المعرفة في المنظمة هي قضية صراع من أجل البقاء الذي يتحدد بقدرتها على تجديد معارفها بدل تلك المتقادمة فتصبح المعرفة هنا هي الداء والدواء.<sup>1</sup>

لقد غيرت إدارة المعرفة وجهه، مبادئ، ممارسات وأهداف المنظمة ومجتمعها ومحيطها والجدول التالي يبين الفرق الذي أحدثته إدارة المعرفة بالمنظمة الحديثة مقارنة بالتقليدية منها،

جدول رقم (01): مقارنة بين معايير إدارة المعرفة ومعايير نظام الإدارة التقليدية<sup>2</sup>

المؤشر	الإدارة قبل المعرفة	الإدارة بالمعرفة
اتخاذ القرار	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	على أساس المنهج العملي
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	الأموال وما تشتريه من أصول مادية	رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات والأصول المادية	بناء القدرات والأصول المعرفية
تقويم الأفراد	حسب المهارات والقدرات العلمية	على أساس المعرفة
نجاح المنظمة	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات، طبيعة العمليات	مصادر واستخدامات المعرفة

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص143.

<sup>2</sup>- سملاي بعضيه وصاف سعديا: نحو تسوير استراتيجي للمعرفة والميزة السامية المؤسسة الاقتصادية الملتي الدولي حول بعضيه، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى القاسي المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسوير جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005، إلى الخط ]، [ 2021-11-25. متاح على الانترنت

ذوي المعرفة	ذوي القدرات والمهارات العلمية	العاملين
مصدرها الأنشطة المعرفية	مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية	القيمة المضافة
على أساس الابتكارات	على أساس تخفيض التكاليف	بناء القدرات التنافسية

- وتزداد أهمية إدارة المعرفة بارتباطها الوثيق مع إدارة الجودة الشاملة لتشكلا معا وجهين لعملة واحدة، ما يسهم بفعالية لا مثيل لها في اتخاذ القرار الصحيح وفي حل المشكلات بكفاءة ويساعد في دراسات الجدوى الاقتصادية والتوقير الاقتصادي وفي إعادة هندسة العمليات " إلى جانب النهوض بمستوى الأداء والبقاء في ميدان المنافسة لأطول فترة في ظل أن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد (uncertainty).

لقد توسع دور إدارة المعرفة في المنظمة من موارد إلى عناصر إنتاج.. حتى أصبح يطلق على حقل إدارة المعرفة أنه استمرار وإنضاج لمدخل ومفهوم الموارد للمنظمة.

إن إدارة المعرفة يمكن وصفها بفكر وثقافة أكثر مما هي أسلوب وبرنامج إداري، التي إذا تبنت أفكاره بطريقة صحيحة كان الناتج منظمة راقية يسعى جميع أفرادها لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

وفي النهاية يمكن النظر إلى أهمية إدارة المعرفة من خلال ما حققته وتحققه على أرض الواقع، ما يثبت أن إدارة المعرفة ليست بدعة من بدع الإدارة التي تظهر لفترة ثم تزول، هي تلك المكانة التي لهذا التخصص في قطاع الأعمال، والتطبيق المباشر من الشركات العملاقة الناجحة لإدارة المعرفة واستحداث الأقسام والوظائف المتخصصة في هذا المجال، والنقلة النوعية للشركات والمؤسسات التي تنتج برامج إدارة المعلومات، التي أدخلت أو غيرت المسمى إلى إدارة المعرفة، وقد ظهرت أيضا شركات جديدة تخصصت في إدارة المعرفة وحلولها واستشاراتها وبرامجها وأنظمتها، بالإضافة إلى المؤتمرات والمعارض التي تقام حول العالم لاستيعاب هذا السوق المطرد النمو.

<sup>1</sup>- سمالي بعضيه وصاف سعيديا: المرجع السابق.

في دراسة نشرت في الـو.م.أ. فإن خسائر الشركات الأميركية على سبيل المثال بلغت عام 2004 نحو 14 بليون دولار من جراء عدم الاستفادة من المعرفة المتوافرة داخل الشركات نفسها "، كما أنه في دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية تبين أن حوالي 50 % من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها ". وبالمقابل يمكن إدراك الأهمية والفائدة الحقيقية لإدارة المعرفة بالاطلاع على ماحقته في شركة داو كيميكال التي بلغت قيمتها السوقية 21 بليون دولار مقابل 8 بليون دولار أقيمتها الدفترية ويعكس الفرق بين الرقمين رأس مالها الفكري وهي تحقق عائدا قدره 125 مليون دولار من رسوم الترخيص بممارسة حقوق الملكية الفكرية، وشركة سيكوينت لنظم الكمبيوتر التي وصلت إيراداتها في 1997 إلى واحد بليون دولار بعد أن كانت سنة 1994 450 مليون دولار فقط، وشركة كوكاكولا التي تملك اسما تجاريا تقدر قيمته بمبلغ 11 بليون دولار، والأمازون ( Amazon.com ) التي قفزت مبيعاتها من 15.6 مليون دولار عام 1996 إلى 1.8 مليار دولار عام 2000، وشركة كواكر التي استطاعت في ظرف ثلاثة أشهر توفير ما قيمته 300 ألف دولار<sup>1</sup>... وغيرها ناهيك عن الآثار الرائعة التي تركتها إدارة المعرفة في العاملين والكفاءات وكل ركن في المنظمة.

إن إدارة المعرفة لم تعد متعة وترفا إداريا بل هي ضرورة وحتمية يفرضها العصر الراهن على منظمات الأعمال، لذا فإن أول سؤال يتبادر إلى الأذهان في هذا الإطار هو: لماذا إدارة المعرفة؟

#### رابعا - أهداف إدارة المعرفة:

تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمات في تحقيق الغايات الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار الفرص أو بتقادي التهديدات.

<sup>1</sup> - أشتون كريس، المرجع السابق، ص 77 - 105.

<sup>2</sup> - Buck Jean - Yves: **Le management des connaissances: Mettre en oeuvre un projet de Knowledge management**. Paris: Editions d'organisation , 2000. P. 35.

- تهيئة الفرص النمو المنظمة، وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم Unlearning، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة، وبذلك يتحقق التعليم التنظيمي Organizational Learning.

- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات Enablers في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة.

- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة وكذا دفعهم إلى تطوير معارفهم وتنميتها، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.

- مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأي ارتباك ويكمن في رصيدها المعرفي المتجدد حلول بديلة بأساليب متطورة ومضمونة.

### خامسا- مبادئ إدارة المعرفة:

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، على أن هذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثابتة بل أكثر منها تمثل دروس تعلمها الممارسون في هذا الحقل وهي تشكل مفاتيح التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن، والكثير من المنظمات الرائدة تصرف نسبة محترمة من إيراداتها في هذا الصدد.

<sup>1</sup> - Hansen Morten T. , Nohria Nitin , Tierney Thomas: **Quelle est votre stratégie de gestion de savoir. Le management du savoir en pratique.** Harvard business review. Paris: éditions d'organisation , 2003 , P. 121.

- ومن هذا الاستثمار تنتظر توليفة من الحلول التي يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن للمعرفة سياق اجتماعي وتقني.
- وإدارة المعرفة مضمون سياسي - رغم تجريد المعرفة - أين تلتقي السياسة بالمعرفة نتيجة التحول الجوهرى للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل وفي مرة تتضاعف المعرفة تتضاعف بدالة أسية القوة التي يملكها الأفراد والجماعات المنظمات،
- ولا يمكن استثمار المعرفة من دون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة، ليس هذا فقط بل يتعداه إلى تهيئة البنية التحتية والفوقية للمنظمة من أهل أفضل الممارسات لإدارة المعرفة.
- وكما ذكرنا أكثر من مرة عن تعقد ظاهرة المعرفة فإن أي محاولة لنمذجتها وتأطيرها في قوالب رياضية أو كمية مصيرها الفشل، صحيح أن هذه النماذج مفيدة لكن لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة وعلاقتها البيئية، وبدلا من هذه النماذج الساكنة تستفيد إدارة المعرفة من نماذج تبصير المعرفة ومسارات تدفقها ونقاط عناقيدها مثل خرائط المعرفة.
- ومن النقاط المهمة أيضا في قضية إدارة المعرفة المشاركة بها التي هي أصعب من إنتاجها خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد أكبر التحديات بالنسبة للمنظمة حيث توجه لها كل اهتماماتها وخططها من أجل تخطى العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها.
- إن النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط، فلا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة، وهذا شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون بداية له في جميع المنظمات.<sup>1</sup>
- كما أن أنشطة إدارة المعرفة لا توجد لها نهايات ملموسة ومرئية، على عكس الإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق...) التي لها حدود واضحة تتمثل أساسا في مدخلات عمليات ومخرجات واضحة ومستهدفة وذلك ببساطة لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.

<sup>1</sup> - Hansen Morten T. , Nohria Nitin , Tierney Thomas:op-cit, P. 121.

- ومن وجهة نظر الاقتصاديين، فإنهم يؤكدون اختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام وفق قانون تزايد العوائد على عكس قانون تناقص العوائد المطبق على الموارد المادية، إن الاستثمار في إدارة الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية وملموسة تبقى داخل المؤسسة، بينما الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي، كما أن إدارة الموارد المادية يتعامل في السابق مع المعرفة كأصل ملموس في وفق معيار المردود الاقتصادي غير المادي الذي تملكه المؤسسة الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات، والامتيازات، والسمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيا، إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية.

إن المبادئ السابق ذكرها تحدد بدقة الخطوط الأساسية في إدارة المعرفة، لكنها غير كافية وحدها لتحقيق إدارة معرفة، حيث يتطلب ذلك وبالدرجة الأولى توفر مجموعة من العناصر الضرورية التي تعتبر المحرك المعرفة وإدارتها على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

#### سادسا- العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

مهما قيل ويقال عن إدارة المعرفة، فهي عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة مقومات وعناصر مترابطة ذات الصلة بتحقيق الغاية المرسومة، وتتكون إدارة المعرفة من أربع عناصر أساسية تذكرها على النحو التالي:

1- الأشخاص: هم كادر المنظمة على كل المستويات والذين أصبحوا ينعنون بصناع المعرفة أو بعمال المعرفة، وكادر إدارة المعرفة هو الجزء الأساسي في إستراتيجية إدارة المعرفة وفي إستراتيجية الرسالة موضع الدراسة، ليس فقط لأن الفرد يخترن تلك المعرفة التي تحتاج إليها المنظمة وباقي طاقمها، بل بإسهامه في كل مراحل إدارة المعرفة وعليه يتوقف كل شيء خاصة تلك الكفاءات بما تملك من خصوصية الإبداع والابتكار إذا ما عرفنا استمالتها وهذا هدف الفصل الثاني من المذكرة.

<sup>1</sup> - Hansen Morten T. , Nohria Nitin , Tierney Thomas, Op.cit, 122.

2- **التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا بكل ما تسخره من حلول سحرية وتطبيقات أهم الوسائل في إدارة المعرفة ومن أهم الممكنات في توليد وخلق المعرفة من الأشخاص، وسنتعرض لتلك التطبيقات المساعدة لاحقاً والتي إذا التحمت مع العناصر الأخرى بشكل صحيح تحقق لنا الهدف من إدارة المعرفة في المنظمة.<sup>1</sup>

3- **العمليات:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتضمن العمل المعرفي أي إجراءات العمل والممارسات الفضلى التي تعكس كفاءات وخبرات الأفراد وتعمل على تطوير ممارسات العمل التي تزيد من الترابط المتبادل الأفراد فريق العمل وبالتالي التمكن من المعرفة الضمنية الفردية وتحويلها إلى معرفة جماعية صريحة يتم الاستفادة منها في عمليات أخرى تعمل كلها في إطار إستراتيجية شاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

4- **الإستراتيجية:** تعني أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو استغلال فرض بالنظر على أساس نقاط القوة والضعف، والإستراتيجية كعنصر لإدارة المعرفة تبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية التي توكل للمسؤول عن إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة وضمان استمرارها، وبما أن هذا البحث تركز إستراتيجيته على الأشخاص ومعرفتهم، فإن ما يهمنا هو العمليات والوسائل التي تمكن من تهيئة البيئة ثم استخلاص تلك المعرفة من أصحابها بالتركيز على من هو المسؤول الأول وهذا ما سيكون موضوع النقاش في الفصلين القادمين. وقبل بداية هذا النقاش لابد من الإشارة إلى أن العناصر المطلوب توفرها وتهيئتها لإدارة المعرفة ستتفاعل ضمن إستراتيجية محددة مسبقاً بشكل يجعلها تتماشى والإستراتيجية الشاملة للمنظمة والأهداف المرسومة على المدى القريب والبعيد.

#### سابعاً- إستراتيجيات إدارة المعرفة:

إنه من البديهيات أن تدمج إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المنظمات كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق النتائج التي تصبو إليها تلك المنظمات، غير أن الممارسات المعرفية وإدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعتمد المنظمات إلى تبني مجموعة من إستراتيجيات

<sup>1</sup> - Hansen Morten T. , Nohria Nitin , Tierney Thomas: **op-cit**, P. 122.

وسياسات مختلفة في إدارة المعرفة بحسب اختلاف الأهداف المرسومة، ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمه تختلف الاستراتيجيات والسياسات المتخذة في إدارة المعرفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه والهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه، ومن أهمها -مراعاة لأهداف البحث- نعرض ما يلي:<sup>1</sup>

**1- الإستراتيجية الترميزية (Codification strategy):** تتجسد في التفاعل بين الشخص ومصدر غير بشري، فهي ترتبط أكثر بالتكنولوجيا وتتجسد في قواعد المعرفة أساساً، وهي تصلح للمنظمات المصنعة للمنتج حسب الطلب أو المشاريع الاعتيادية والتي يمكن الاستفادة فيها مما تم ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى المنظمة.

**2- الإستراتيجية الشخصية (Personalization strategy):** ترتبط بالأشخاص (تفاعل شخص مع شخص أو أشخاص آخرين) والتي يلعب فيها الاتصال والحوار والمشاركة بالمعرفة وغيرها الدور الرئيسي في تطويرها، وهي تصلح أكثر للمنظمات المنتجة لمنتجات ذات معدلات تغيير عالية أو المشروعات الفريدة ذات الحلول الفريدة التي: تبادر إلى الأشخاص لأول مرة أو مجربة قبلاً من طرفهم شخصياً.

ويجب التأكيد في هذا الصدد على عدم استغناء إحداها عن الأخرى أثناء التطبيق من المنظمة المتبنية، فرغم تركيزنا في البحث على الإستراتيجية الثانية فهذا لا ينفي التكنولوجيا ودورها في إنجاح الإستراتيجية الشخصية إن لم نقل أنها وسيلتها الأهم بحيث أن دمج كلتا الإستراتيجيتين بصورة ذكية يؤدي إلى منظمة ناجحة.

**3- استراتيجيات جانب العرض (Supply-side strategies):** في هذا النوع من الإستراتيجية تسيل المنظمة إلى التركيز فقط على نشر وتوزيع المعرفة التنظيمية، تبعاً لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها وهذه تصلح للمنظمات الاستشارية أو كما يطلق عليها بيوت الخبرة.

**4- استراتيجيات جانب الطلب (Demand- side strategies):** تركز المنظمة عند تبنيها لهذه الإستراتيجية على حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وهي تهتم باليات توليد وخلق

<sup>1</sup> - الكبيسي عامر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2005، الإسكندرية، ص 49.

المعرفة بالتوجه نحو الإبداع والتعلم وتجسيد الفجوة بين المعرفة والفعل أي بين ما تعرفه وما تفعله، وهي تصلح للمنظمات الصناعية.

وبغض النظر عن الإستراتيجية التي تختارها المنظمة في إطار سياستها في إدارة المعرفة، فإذا قمنا بتحليل تلك الإستراتيجيات تجدها تتضمن مجموعة من خطوات ومراحل متفق عليها لتطبيق إدارة المعرفة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

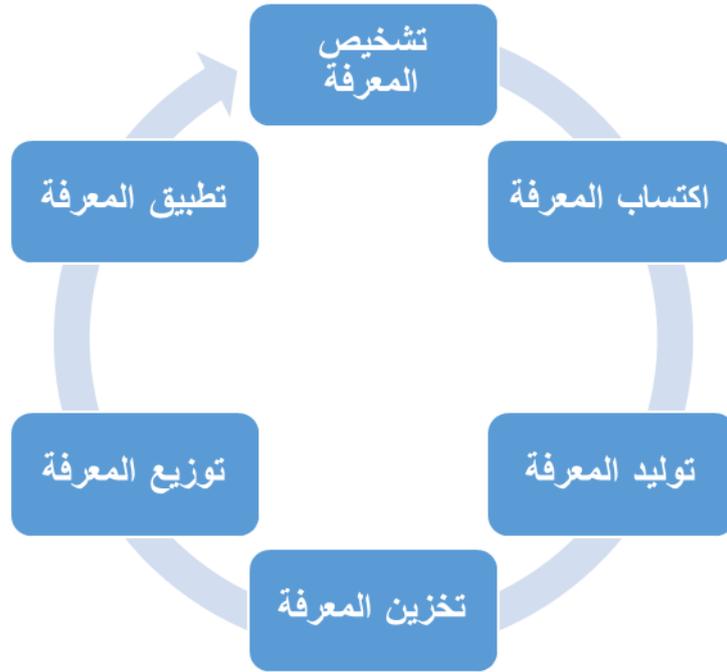
- تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة.
- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المؤسسة.
- تحديد وتحليل المعرفة المتوافرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية.
- تحديد المعرفة اللازمة الأداء المرغوب، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها.
- تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها
- تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية المؤسسة.
- تطوير نظام إدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوافرة بفاعلية.
- نشر وتعميم المعرفة وتحديد أنسب الوسائل لنقل المعرفة داخل المنظمة وخارجها.
- مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار.

### ثامنا - عمليات إدارة المعرفة:

« إن المعرفة إذا أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح جاهزة وقابلة للتطبيق »، يقول صلاح الدين الكبيسي مبينا ضرورة العمل على تحريك تلك المعرفة على كافة الأصعدة ومن قبل كافة العاملين والمديرين بما يتماشى وإستراتيجية المنظمة المعرفية، وهذا يتلخص فيما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة التي تجد أحيانا مصطلح دورة حياة المعرفة مقابل ل مسندين قولهم إلى أن إدارة المعرفة ليست. مادة ثابتة جامدة بل كينونة حية، حية مستمرة توجد لها نهاية، غير أن الشائع هو استخدام مصطلح عمليات المعرفة والتي تتضمن مجموعة إجراءات ووسائل وعمليات متداخلة ومترابطة المعتمدة أثناء ممارسة المعرفة في المنظمة، والمطلع على الأدبيات التي ناقشت

<sup>1</sup>- الكبيسي عامر، المرجع السابق، ص50.

الموضوع يجد تنوع الآراء حول عمليات إدارة المعرفة في العدد أو الترتيب وحتى المحتوى في بعض الأحيان، لذا وبعد قيامنا بمسح شامل لهذه العمليات نعرض منها العمليات الجوهرية التالية.<sup>1</sup>



شكل رقم 01: عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبان

### 1- تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقاً من حاجتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة بموجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها، ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها.

<sup>1</sup> - الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، ط1، عمان، الوراق، 2007، ص82.

إذن، تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غموض معين في مشروع ما (مشكلة) يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن، وتستخدم المنظمة في عملية التشخيص العديد من آليات الاكتشاف والبحث منها: خرائط المعرفة، مصفوفة المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل، دفتر الملاحظات، النماذج وغيرها من الوسائل التي تزيد من فعالية ودقة العملية ولنا تفصيل فيها لاحقاً.<sup>1</sup>

**2- اكتساب المعرفة:** بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها، ونجد مصطلحات عديدة استعملت الدلالة على هذه العملية منها امتصاص، تحصيل، جمع، أسر.. وجميعها تدل على العملية التي بمقتضاها يتم حصول واقتناء معرفة جديدة أو معرفة كانت قبلاً ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن متاحة، ويكون الاكتساب مهمة أفراد المنظمة.

ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة وبينتها ومهما تعددت أنواعها وأشكالها -معرفة ضمنية أو صريحة- وهذه المصادر قد تكون وثائق، بحوث، مستودعات معرفة، عاملين، موردين، وغيرهم، وتستخدم العديد والعديد من الوسائل في اكتساب المعرفة بالمنظمة أو في إكسابها بالنظر إلى الجهة المسؤولة - بحسب حاجة وإمكانيات المنظمة نذكر على سبيل المثال لا الحصر، الاتصال، النقاش والحوار، الإنترنت والإنترانيت، حضور المؤتمرات والندوات، التعليم والتدريب، وفيما يخص الأفراد المنتمين إلى مجتمع المنظمة يتم الاستثمار فيهم باعتبارهم رأس مال بشري كتحفيزهم وتشجيع الإبداع والتغيير.. في سبيل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في اكتساب المعرفة. "

**3- توليد المعرفة:** إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية أولية قاعدية ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي، هذا الذي وفي الحقيقة أن تكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزناً في عقل صاحبه بل تحويله إلى معرفة صريحة تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكارية تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار ونقل الممارسات الفضلى

<sup>1</sup>- الملكاوي ابراهيم الخلوف، المرجع السابق، ص83

وتطوير مهارات المهنيين، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

وهنا تكمن أهمية هاته العملية التي تعتبرها العملية الجوهرية إن لم نقل الأكثر أهمية، ليس فقط من وجهة نظرنا في البحث بل يمكن تلمس ذلك في المنظمة ذاتها ومدى توقف العمليات الأخرى عليها.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار، أكد "توناكا وطاكيوشي" (1995) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة.

أ - تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

ب- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين نوعيها الصريح والضمني وهي الاشتراكية Socialization والخارجية externalization والتجميعية Combination والداخلية Internalization. وسيتم التركيز في البحث وبالضبط في الفصل الرابع منه على هذه العملية التي تعتبرها إشكالية وهدف للبحث في الوقت نفسه.

5- **تخزين المعرفة:** بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا.

ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريرها وتنظيمها... لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، برمجيات المجموعة... وكل هذا وذلك يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي يلعب اختصاصي المعلومات الدور الأعظم فيها.

يعتبر تخزين المعرفة حسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها

<sup>1</sup>- الملكاوي ابراهيم الخلوف، المرجع السابق، ص84.

فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة. ومن هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل المستعملة في ذلك، مع ضرورة إيجاد نظام لإدامتها والسيطرة عليها وتطويرها في ظل تراكمها ونموها، إضافة إلى تقويم محتوياتها وتحديد العلاقة بين القديم والجديد منها ومن ثم في توصيلها.<sup>1</sup>

**5- توزيع المعرفة:** تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعارا في إدارة المعرفة، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر، البت، التدفق، النقل وغيرها تعبيرا عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه، إن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء لهو أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض، فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد وتزداد معرفته على عكس بقائها محتبسة ما قد يجعلها تتكمش أو تموت لذا نجد مياه البحار دائما متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهها الراكدة.

تستخدم المنظمة قنوات متنوعة لتوزيع المعرفة بعضها رسمي كجلسات التدريب والتجوال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية وغيرها.. ومن أجل تفعيل العملية تعمل المنظمة على السماح للأفراد المستخدمين بالانتقال عبر الأقسام وتشجيع التجمعات وكذا تكثيف استعمال التكنولوجيا، المهم ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الملائم وفي الوقت الملائم.

إن لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة زنة لديها بشكل كفاء، فلن تولد عائدا مقابل التكلفة إضافة إلى أن توزيع المعرفة يخلدها ويزيد منها بالمشاركة والاستخدام، والتحدي في هذه العملية يكمن دوما في المعرفة الضمنية وكيفية توزيعها ونقلها مع اعتبار استحالة تحول كل المعرفة الضمنية إلى صريحة- وتستخدم بعض المنظمات الرائدة في هذا المجال عدة وسائل مثل قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكن من استخلاص قيمة في سلوكيات الجماعة.

**6- تطبيق المعرفة:** إن هذه المرحلة هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة، تصبح فيها المعرفة وتوظيفها أهم وسيلة في إنجاز الأعمال بالمنظمة، وفي هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة وتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في المراحل السابقة.

<sup>1</sup>- الملكاوي ابراهيم الخلوف، المرجع السابق، ص85.

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والمشاركة في المعرفة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة وهذا هو بيت القصيد في إدارة المعرفة، على أن تطبيق المعرفة يجب أن يتماشى مع استراتيجيات المنظمة كما أن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا بما هو متوافر لديها.

إن نظام المعرفة الكفاء في المنظمة لا يكفي لضمان النجاح في الشركة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وتطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع وحدها إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات. وهنا يمكننا الجزم بأن المعرفة قوة.

ولا بد أن يؤدي التطبيق إلى التعلم بالعمل واكتساب المعارف، هذا الأخير الذي يسبقه وجود قصور في المعرفة الفردية أو الجماعية، أو حاجة إلى معرفة جديدة تستعمل لما هو قادم وهكذا تتجدد دورة المعرفة من أولى مراحلها، هذه المراحل التي تتداخل وتتشابك بطريقة يتعسر فهمها أو نمذجتها، بيد أن الممارسات السابقة لها قد تشكل دليلا جيدا للإنجاز تلك العمليات، حتى أنها ولمعرفة مدى نجاحها في عملها المعرفي تركت في النهاية وسائل وطرق لقياس إدارة المعرفة يمكن اعتبارها سبعا أعظما في حقل إدارة المعرفة، فكيف ذلك؟

### تاسعا- متطلبات إدارة المعرفة:

#### الواقع العام:

هناك مجموعة من المتطلبات والمرتكزات التي تقوم عليها إدارة المعرفة، إذ لا تستقيم دون وجودها، ويمكن التطرق إلى هذه المرتكزات على أن يتم فيما بعد محاولة التطرق إلى واقع الإدارة الجزائرية من خلال هذه المتطلبات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 55-58.

1- توفير البنية التحتية المتمثلة في التكنولوجيا: حيث لا يمكن أن تقوم دعائم إدارة المعرفة دون توفر هذه البنية المتمثلة أساسا في الحواسيب والبرمجيات المختلفة الخاصة بذلك على غرار محركات البحث الالكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذا الأمر له إشارة بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

فجاح أي مشروع لإدارة المعرفة لا بد من استفادة من قاعدة بيانات ومعلومات عصرية وتواكب التطورات الحاصلة، حيث أن هذه القاعدة التقنية تعتبر ضرورية لتبادل المعلومات المختلفة داخل التنظيم والقاعدة التكنولوجية هذه تستخدم في كونها يمكن أن نبني عليها ما يلزم من خطط وأهداف وطرق تنفيذ ورقابة على التنفيذ الأمر الذي يضمن نجاح المشروع وإدارته وضمانا للاستفادة من البيانات أفضل استفادة ممكنة، الأمر الذي يضمن نجاح تطبيق إدارة المعرفة، ومنه تحتاج المنظمة ككل.

وتعمل هذه البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات بما تحتويه من قواعد للبيانات ومستودعات على تحقيق التالي:

1-زيادة قدرة الشركة في الاتصال عمر الشبكات المختلفة وإزالة كل الحدود الجغرافية التي قد تحد من فعالية هذا الاتصال؛

2-تعمل على تعميق التركيز على كمية المعلومات وتفصيلاتها التي تسهل عملية الإنتاج على النحو الذي يريده طالب الخدمة أو الزبون؛

3-تعمل على تحسين القدرة على تخزين ومعالجة المعلومات بطريقة أكثر سرعة وكفاءة أعلى، وهو ما يتوفر تماما في الاعتماد على التكنولوجيا، على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر في المنافسة من خلال ثلاث طرق هي:<sup>1</sup>

أ- يمكن أن تغير هيكل الصناعة وتعمل على تغيير قواعد المنافسة؛

ب - تستخدم لإيجاد ميزة تنافسية مستمرة تزود المنظمة بأسلحة إستراتيجية؛

ج - الدخول بأعمال جديدة توفر فرصة لتطوير عمليات المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص121.

ففي هذا الصدد أيضا تعتبر التكنولوجيا وتحديدًا تكنولوجيا للمعلومات والاتصالات بكل أنواعها ومختلف تطوراتها من بين الدوافع الأساسية في تمكين المنظمات، وحتى الأفراد الموجودين بها من بناء وتوليد المعرفة، واستخدام مختلف الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وتوليد المعرفة التي تعتبر ظاهرة معاصرة تطورت خلال العقود القليلة التي مضت، والتي تتم في الغالب عبر الانترنت والشبكات التكنولوجية الأخرى، فالتعاون والتشارك بالمعرفة هي من الحلول التي برزت عبر التطور الذي عرفته المؤتمرات والحوارات والمناقشات على الخط، وغيرها من التقنيات الأخرى المستخدمة في هذا الاتجاه.

**2- توفر الموارد البشرية اللازمة:** والتي تعتبر من أهم الدعائم والمقومات التي تقوم عليها إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف الموجودة منها، ويطلق على هؤلاء الأفراد العاملين بالمنظمة بأفراد المعرفة الذين يتحملون مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها إضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

وحيث التطرق إلى الموارد البشرية فالأمر لا يقتصر فقط على عمال المعرفة بحيث يجب التطرق أيضا إلى قياديو المعرفة نظرا للدور الهام الملقى على عاتقهم، بحيث يجب أن تتوفر فيهم صفات متعددة حيث يجب امتلاكهم لرؤية واضحة وموفقا ذا قيمة مشاركة الممارسة الفضلى، والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة، وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، وأيضا تقام كإطار عمل سهل مع العمل على إمكانية تطويره، وضرورة اكتشاف الرواد في العمل واستخدام وكلاء لتسهيل شبكة الوصول إلى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات الممتازة داخليا وخارجيا.<sup>1</sup>

وبالتالي فالموارد البشرية التي تتفاعل بصورة مباشرة مع المعرفة يطالب منها أن تكون مبدعة وقادرة على توليد المعرفة وتبادلها مع الآخرين، خصوصا في ظل شيوع وتداول استخدام فرق العمل في إنجاز مختلف المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب دائما من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، مما يستوجب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولا، ثم استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق بما يخدم المنظمة، وأيضا فهم نتائج الاستخدام في المقام الثالث فالتغير في محتوى

<sup>1</sup>- عبد الستار العلي وآخرون: المرجع السابق، ص122.

العمل والتطوير فيه يتطلب ضرورة مواكبة الموارد البشرية لهذه التطورات والمستجدات السنية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة وبينهم وبين قادة المنظمة.

وقد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي توفرها في الفرد العامل لنجاحه في ظل عصر المعرفة والمعلومات ويمكن ذكر هذه المهارات على النحو التالي:<sup>1</sup>

**أ - التفكير الناقد والبناء:** حيث يجب على أفراد المنظمة أن يتصفوا بالقدرة على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة، وهذا ما يحتاج دائما إلى الانسيابية في عملية إدارة المشروع وجودة الإدارة وطرق البحث إضافة المهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه العمل.

**ب - الإبداع:** ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعد مهارات الأفراد على الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى تضمن المنظمة استقرارها وكذا استمرارها.

**ج - التعاون:** يعد العمل الجماعي سبيلا وحيدا ومهما لحل المشكلات المعقدة ولكون مهارات العمل الجماعي هي الأساس للاستمرار في عصر المعرفة والمعلومات، ومن هذا المنطلق فالنموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته وهذا يكون بصورة فعالة من خلال التحكم في الأدوات والبرامج المعلوماتية.

**د - فهم التداخلات الثقافية:** أصبحت الإدارة اليوم تعمل في عالم منفتح لا حدود جغرافية له ومكانية له، حيث أن التنوع البشري، اليوم أصبح يمثل أهم خصائص التنظيمات العصرية، لذا فالأفراد العاملون أصبحوا بحاجة لاحتيار حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي، وكذا الاختلاف السياسي، ومعرفة التداخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لأداء

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص 134.

العمل بشكل ناجح في مجتمع ميزته التداخل في الثقافات واقتصاد عالمي متنامي وزيادة التخصصية الفنية وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح مطلباً في غاية الأهمية.

هـ- **الاتصال:** يحتاج العاملون اليوم في ظل عصر المعلومات والمعرفة إلى إتقان الاتصالات الفعالة في عديد المجالات ولمختلف الأشخاص وسيحتاج المشتغلون بالمعرفة لا خيار الطريقة المناسبة لتوصيل الرسالة الاتصالية بفعالية وكفاءة قدر المستطاع، وبالتالي سيكونون مضطرين للاختيار ما بين تقارير، كتب، انترنت، بريد عادي أو بريد الكتروني وغيرها من الوسائل الأخرى.

و- **التحكم في استخدام الحواسيب:** فكل فرد في عصر المعرفة والمعلومات يحتاج إلى الانطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الحاسوب لإنجاز المهام وتحقيق النجاح، وليس الاكتفاء فقط بتخطي الجهل والأمية التكنولوجية.

ز- **المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس:** حيث أصبح لزاماً على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة لأجل النجاح في الحياة العملية وتحقيق الأمن الوظيفي، وهذا نظراً لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال توجد الآن على الشبكة فرص كبيرة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، وبالتالي الاستفادة من الاستمرارية في التعلم والتطوير.<sup>1</sup>

3 / **الهيكل التنظيمي:** بعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل تما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، الأمر الذي يتطلب هيكل تنظيمي مرناً يستطيع من خلاله أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة حيث يمكنها التحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة ومختلف العمليات لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

<sup>1</sup>- عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص 135.

فالهيكـل التنظيمي التقليدي يعني الخريطة التنظيمية التي تتكون من الوحدات التنظيمية بمستوياتها المختلفة والتي ترتبط ببعضها عن طريق خطوط سلطة وقنوات اتصال تعبر عن القوة والسلطة وتوزيعها بشكل مباشر وغير مباشر لمكونات الهيكل التنظيمي. أما الهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة فهو من المفترض أنه لا يوجد بينه وبين الهيكل التنظيمي التقليدي حيث يكمن الفرق بينهما هو في درجة التركيب والتعقيد، لحجم وكمية المعرفة المتداولة بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية وكذلك في خطوط السلطة وقنوات الاتصال حيث تعد المعرفة هي المعيار الحقيقي للسلطة حيث أن الفلسفة التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي المعرفي هو المعرفة وكيفية التعامل الأمثل معها فيما يخص توظيفها على نحو أفضل لتحقيق الأهداف، وفي هذا الصدد توجد عدة أشكال للهيكل التنظيمي والتي قد تكون أكثر ملائمة من بينها:<sup>1</sup>

أ - **الهيكل الأفقي المتسع: Infinitely Flat Organization**: حيث يكون فيه نطاق الإشراف كبير جدا وفي هذا النوع من الهياكل تحد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل أن السلطة المركزية تصيح منبعاً للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل.

ب - **الهيكل الشبكي: Network**: هو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها، أي أن الوحدات تعمل بنوع من الاستقلال التام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة حيث يقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات وتستطيع الاتصال بصورة مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.

ج - **الهياكل المعكوسة: Inverted Organization**: وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح " نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، وتسعى المنظمة إلى مساندة

<sup>1</sup> - معن خليل العمر، علم اجتماع المعرفة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص248.

وتوفير كل احتياجاته وذلك خلافا للشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدى المستويات التنظيمية.

هذه الهياكل تتميز بصورة أو بأخرى عن الهياكل التقليدية وبصفة خاصة الهيكل التنظيمي العمودي والذي تنساب فيه السلطة من أعلى إلى أسفل في شكل حامد وهو على قدر كبير من المركزية في السلطة وفي القرارات بما ينتج عنه الاختناق الذي قد يصيب مختلف العمليات المعرفية وأيضا العملية الاتصالية برمتها، إضافة إلى أن جمود هذا النوع من الهياكل يحول بين الفرد والإبداع في المنظمة.

**4 / الثقافة التنظيمية:** توضح العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من خلال المداخل الثقافية والسلوكية المفسرة لإدارة المعرفة والتي تقوم على مجموعة من الافتراضات أهمها حاجة السلوكيات والثقافة التنظيمية إلى التغيير المستمر بصفة ضرورية وفي البيئات المعتمدة بكثافة على المعلومات، كما يقوم هذا المدخل أيضا على إمكانية تغير السلوكيات والثقافة التنظيمية، ولكن مداخل وتكنولوجيا حل المشكلات المرتبطة بإدارة المعرفة قد تكون ثابتة وفعالة مما يتطلب رؤية تجريبية لحل المشكلات وهو ما يستدعي استشارة نظريات السلوك التنظيمي. وتعرف ثقافة المنظمة العادة على أنها: " تقاسم القيم والمعايير والتصورات بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم وعلاقة هذا الأخير بالمحيط، أي أن التنظيم يفرض نظامه الثقافي على كافة أعضائه".

هذا وتكتسي الثقافة التنظيمية بصورة عامة أهمية بالغة سواء على صعيد الفرد أو حتى على صعيد المنظمة، ويمكن رصد هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. الثقافة التنظيمية تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، حيث أن الخروج أو الاعتداء على أحد البنود المكونة للثقافة التنظيمية أو العمل في الاتجاه المعاكس سيجابه بالرفض حيث يصبح دورها بعناية المقاوم لكل من يحاول تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر؛

<sup>1</sup>- معن خليل العمر، المرجع السابق، ص 249.

2. ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد في ضوءه بتفسير مختلف الأحداث والأنشطة فهي تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول مختلف الأحداث الواقعة في محيط عملهم؛

3. الثقافة التنظيمية تساعد في التنبؤ سلوك الأفراد والجماعات حيث أنه دون الرجوع إلى الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه الذي ينتهجه في مكان العمل.

فالثقافة التنظيمية تعكس المعايير والمعتقدات التي تعمل على إرشاد سلوك أعضاء المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة الممكن والمنشط الهام لإدارة المعرفة ففي هذا الصدد تؤكد دراسية مسحية تمت على مجموعة من الشركات الأمريكية تبين أن التحديات الأكثر أهمية والتي تواجه المنظمات عند تبني وتطبيق إدارة المعرفة تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

1. الموظفين في المنظمة لا يملكون الوقت الكافي من أجل إدارة المعرفة؛

2. إن ثقافة المنظمة الحالية لا تعمل على تشجيع إدارة المعرفة؛

3. هناك فهم غير مناسب لإدارة المعرفة وفوائدها للمنظمة؛

4. عدم القدرة على قياس الفوائد المالية من إدارة المعرفة بشكل عملي ملموس.

وثقافة المنظمة تضمن كذلك فهما جيدا لقيمة التطبيق العملي لإدارة المعرفة كما تقدم الدعم الإداري لها حيث تعمل على تحكيم وتشجيع التواصل بين الموظفين في مختلف عمليات المعرفة ووظائفها.

وتلعب أيضا في هذا الإطار القيم الإيجابية المدعمة لعملية الخلق والابتكار دورا هاما في اكتشاف وتشجيع مصادر الإبداع لدى الأفراد وتخلق الثقة والاعتزاز بالانتماء للمنظمة وبالتالي تفريغ شحنة العطاء والبذل لصالح المنظمة، كما ترسخ أيضا ثقافة المنظمة تقارب الأفراد مع بعضهم البعض الأمر الذي يتيح فرصة تقاسم المعرفة بينهم بدل تخزينها وعدم الاستفادة منها، كما أن عمليات الحفز والتشجيع التي تسلكها المنظمة إزاء أي حديد فيها أو أي مبادرة تعتبر أيضا في صميم الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup>- معن خليل العمر، المرجع السابق، ص 250.

وعلى ثقافة المنظمة العمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من كل الأسباب التي تحول دون توليد الأفراد للمعرفة وتجعلهم مترددين حول ذلك، وتجعلهم يشاركون فيها ويستخدمونها ما يفيد المنظمة كون أن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها، ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:<sup>1</sup>

1. تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة الواجب إدارتها؛
2. تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة، أي من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع حزمها؛
3. إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
4. صياغة وتشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

ويمكن تسليط المزيد من الضوء على هذه الطرق التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية في سلوكيات إتحاد ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمات من خلال الأفكار التالية:

إن ثقافة المنظمة هي التي تضع الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمة: حيث توجد في هذا الصدد العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين تحديداً.

القيام بما لكي يتعرفوا على كيفية وضع الثقافة السائدة في منظماتهم في ضوء افتراضات بشأن إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة وتتجسد في التالي:

- ضرورة تعرف المدير على كيفية وضع ثقافة المنظمة للأولويات التي تدعم أو تتجاهل عمليات إيجاد ومشاركة المعرفة المرتبطة بنشاط أو عملية معينة.

<sup>1</sup>- معن خليل العمر، المرجع السابق، ص 250.

- أن يحدد السلوكيات التي تعبر عن مجموعة معينة من أنشطة بناء المعرفة التي تعتبر حرجة للمنظمة.

- أن يوضح ما هي الأعراف والممارسات السائدة حالياً التي يمكن أن تكون معوقاً للسلوكيات الجديدة المطلوبة، وأن من الممكن تغيير هذه الأعراف والممارسات لتدعيم السلوكيات المطلوبة وكيف يمكن الاستفادة

ب - **إن ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية:** حيث أن الثقافة تحتوي على الأعراف والقواعد الضرورية لتوزيع المعرفة من الفاعلين في المنظمة حيث أن الثقافة تحدد أي معرفة تسمى إلى المنظمة وما هي المعارف التي تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدة التنظيمية، وهناك العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين القيام بها والتي تتجسد في النقاط التالية:

- أن يأخذ المدير في الاعتبار كيف تسهم إستراتيجية إدارة المعرفة في تغيير اتجاهات الأفراد نحو ملكية المعرفة.

- أن يحدد المدير إلى أي مدى تقوم الثقافة الحالية بتدعيمهم أو تجاهل عملية إعادة توزيع المعرفة.

- أن تعدد المدير السلوكيات الجديدة التي يمكن أن تعزز مفهوم التحول من تقدير المعرفة الفردية إلى تقدير المعرفة الجماعية.

ج - **إن ثقافة المنظمة تخلق سباقاً للتفاعلات الاجتماعية:** فالثقافة التنظيمية تضع في الغالب القواعد بشأن ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل المنظمة، كما تحدد أنماط التفاعلات الاجتماعية المؤثرة في عمليات المعرفة من خلق ومشاركة واستخدام، ويمكن للإدارة أن توجد السياقات المناسبة للتفاعلات الاجتماعية من خلال التالي:<sup>1</sup>

- تحديد الأعراف والممارسات التي تعني معرفة المناقشة الموضوعات الحساسة.

- تقدم دليل واضح يبين أن الإدارة العليا متاحة ويمكن مناقشتها والتحاور معها في أي موضوع.

<sup>1</sup>-معن خليل العمر، المرجع السابق، ص 250.

- تحديد الأعراف والممارسات المشجعة للتفاعلات المستمرة بين الأفراد.
  - تقدم حلول جماعية للمشكلات.
  - الحصول على المعرفة والخبرة المتاحة لدى الوحدات التنظيمية الأخرى بدلا من إعادة اختراع العجلة والتعلم من الأخطاء السابقة.
- د- إن الثقافة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة: إذ أن الفائدة النهائية من المعرفة تتجسد حينما تؤثر في عملية صنع القرار ويتم ترجمتها إلى تصرفات فعلية حيث يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية، ويمكن للإدارة إيجاد مثل هذه الثقافة من خلال النقاط التالية:

- المناقشة المكثفة لكل ما هو إستراتيجي ومهم للمنظمة وفتح قنوات حوار بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة والسماح بالصدام البناء بين الوحدات التنظيمية.
- تشجيع مستويات عالية من المشاركة في عمليات مناقشة المعرفة الجديدة وكيفية مشاركتها وتوظيفها عبر الوحدات التنظيمية المختلفة مع تسيير عملية مساهمة جميع الأفراد عبر الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة؛
- التوصل إلى طرق لتحدي الافتراضات المالية والمعتقدات السائدة التي تسببت في النجاح السابق للمنظمة حيث يجب أن تعيد المنظمات التفكير في الطريقة التي تؤدي بها عملها من وقت لآخر ويجب أن تواجه القيادة هذا التحدي الصعب، فما كان سببا في نجاح المنظمة في الماضي قد يكون أحد عوامل فشلها في المستقبل، ولذلك يجب تحدي الافتراضات والمفاهيم والمعتقدات الأساسية السائدة في المنظمة حتى يمكن الخروج إلى أفق جديدة من الإبداع والابتكار.

وبخصوص توليد المعرفة في المنظمة فقد أوضح " قون كرواف " Von Krogh أن خطوات توليد المعرفة تعتمد كثيرا على العوامل الثقافية التالية:<sup>1</sup>

- الثقافة المتبادلة Mutual Trust؛
- التعاطف الفعال مع الآخرين Active Empathy؛

<sup>1</sup>- معن خليل العمر، المرجع السابق، ص 251.

- توفير المساعدة للآخرين Access to help؛
- المعرفة في الحكم Leniency in judgment وهذا عند تطبيق حلول مبتكرة بصورة خاطئة؛
- الشجاعة Courage والتي تتضمن إبداء أعضاء المنظمة لآرائهم وتقاسيم وجهات نظر حقيقية لأجل مساعدة بعضهم البعض.

### عاشرا - نظريات إدارة المعرفة

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها، وأحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية ومراجعات ودراسات بصدد العلاقة بين الفكر والعمل، والتفكير الفردي والجماعي، وستتناول هذه الدراسة بعض النظريات والمداخل، مع التأكيد على أن نظرية المعرفة في منظمات الأعمال هي نظرية مادية محضة وليست غيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوسات والمعلومات، وقد كان للمعرفة نظريات ومداخل عدة، ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان، هما: نظرية الملكات التي تقترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات مثل ملكة التفكير والوجدان والإرادة، والتي تبرز ما يقوم به العقل، والثانية هي النظرية الترابطية، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله (سبحانه وتعالى) يكون عقله صفحة تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس<sup>1</sup>.

ودرست من مداخل نفسية واجتماعية وسلوكية، وهي نظرية الاتساق المعرفي ضمن نظرية التوازن (Heider) ونظريات التطابق المعرفي لـ (Osgood - Tannetaum) ونظرية المنطق (Ableison te Resenbery) ونظرية التنافر لـ (Festinger) وأشار الراضي إلى نظرية (Ausubel) لتعلم المعرفة والتي تعتمد على التعلم بالمعنى الذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المختزنة في الذاكرة تفاعلا ديناميكيا يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لخلق بعض الحلول للمشكلات تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - 14. جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دط، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن:، 2012، ص17.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه: ص22.

وأشار (McElroy) إلى نظرية نظم التكيف المعقدة " Cas (Complex Adaptive Theory Systems) التي ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم هي نظم دائمة لتوليد المعرفة التي تساعد على أن تصبح إبداعية، وفسرت نظرية (Nonaka et Takeuchi) كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة، الضمني والظاهري، وأشار إلى أن المعرفة الضمنية تشمل العناصر المعرفية والتقنية، والعناصر المعرفية تتضمن النماذج العقلية مثل: المخططات (Charts)، النماذج (Paradigms)، التوقعات (Prediction)، المعتقدات (Beliefs) وجهات النظر (Viewpoints)<sup>1</sup>.

أما العناصر التقنية فتشمل: معرفة - كيف (Know - How)، الحرف (Crafts)، المهارات (Skills)

ويتم اكتساب المعرفة الضمنية وتبادلها وفق مدخل شخص إلى شخص بآليات الحوار وتبادل القصص، أما المعرفة الظاهرة فيمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق والتي تشمل المعرفة: - ماذا (Know What) ومعرفة - حول (Know - About) ويمكن تبادلها وفق مدخل (الوثائق إلى الأشخاص) بآليات التقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الالكترونية.

وتتناقض التطورات الحديثة في نظرية المعرفة مع الافتراضات النظرية المعرفية العقلانية التي كانت سائدة حول إدارة المنظمة والعلاقة بين الحقائق وبين المعرفة والمنظمة والإدارة، ومن النظريات الحديثة للمعرفة نظرية النشاط (Activity Theory)، والتي أشار إليها (Blackler)، والتي تعود جذورها إلى علم النفس الروسي، وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل، والأفراد والمجتمع، واهتمت هذه النظرية باكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك، وافترضت أن جذور كل التقلبات والصراع في أنظمة النشاط للمعرفة يمكن

<sup>1</sup>- جمال يوسف بدير، المرجع نفسه: ص25.

إيجادها في الصراعات بين قيمة الاستعمال (Use Value) التي تمتلكها، قيمة التبادل (Exchange Value) التي ستكتسبها وكيفية الموازنة بينهما<sup>1</sup>.

وطورت هذه النظرية وأضيف إليها وسميت بنظرية المنظمات، بوصفها أنظمة نشاط (Theory of organisation as activity systems) وهي نظرية في غاية الأهمية لاستكشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعلم التنظيمي. واستفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة والنجاح الاقتصادي، وكيف أن المعرفة المتخصصة أصبحت ضرورة ملحة لنجاح الأعمال<sup>2</sup>.

أما نظرية عمال المعرفة: تشير إلى أن مصطلح «عامل المعرفة» ليس فكرة جديدة، حيث صاغه في عام 1959، "بيتر دركر" ويعني هذا المصطلح أي شخص يشارك في المهام التي يطور فيها الفرد أو يستخدم المعرفة إذا أن عامل المعرفة هو الشخص الذي ينشئ، يطبق، أو ينقل أو يكتسب المعرفة لتحسين العمل، في سياق استراتيجي معين، من خلال تحديد وتطوير القدرات والحوافز والفرص أكثر من تحديد من يحقق المهام<sup>3</sup>.

أما نظرية "مكناسوب" للمعرفة فهي أداة مفاهيمية لبناء عاصمة المعرفة تعرف باسم النظام المنظم: تم وصفها وتبريرها في (Ermine)، وتم تشغيلها من خلال طريقة هندسة المعرفة، التي تسمى (MASK)، والتي تم استخدامها في مشاريع واقعية، وأحيانا كبيرة جدا. حيث يتم إعطاء فرضيتين لتعريف ما هي المعرفة الأولى هي الفرضية السيميائية، وفقا للعلوم السيميائية، يتم تعريف المعرفة بأنها تتألف من معلومات (تدوين علامة)، والسياق (البيئة التي تعطي معنى للعلامة).

الفرضية الثانية هي الفرضية النظامية وفقا لنظرية النظام العام، والمعرفة الهيكل والوظيفة والتطور إلى وصف هيكلها (الشكل، الآلية والتصميم وما إلى ذلك) لتحليل المعرفة،

<sup>1</sup> - جمال يوسف بدير: المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> - جمال يوسف بدير، المرجع السابق، ص 27.

<sup>3</sup> - Louis Ermine: A theoretical and formal model for knowledge, 2010. (pp. 3- 4). HAL Id: hal - 00431646.

من الضروري وصفها من خلال وجهات النظر هذه المجموعة من: المعلومات، والإحساس، والسياق من ناحية، والبنية، والوظيفة التطور من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - Louis Ermine, **op – sit** , P 5.

## خلاصة:

حاولت الدراسة من خلال هذا الفصل المتضمن التطرق إلى القضايا التي تثيرها إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث خصوصا من ناحية الوقوف على الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة وتتبع سيرورتها من خلال بعض الإسهامات التي جاءت مع بعض الأعلام المهتمين بالموضوع، كما حاولت أن تقدم أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة إلى جانب مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مع إبراز الأجيال المتعاقبة لهذا الموضوع فهناك اختلاف بين هذه الأجيال من ناحية المسائل التي ترتبط بكل جيل، مع تقاسم المبررات التي جعلت المفكرين يهتمون بها لا الموضوع ويخصصون له حيزا كبيرا من الدراسات على أعلى مستوى.

كما سعت هذه الدراسة من خلال هذا الفصل للتطرق إلى متطلبات إدارة المعرفة والعمليات التي تقوم عليها من خلال مقاربتين تعني الأولى بإبراز الواقع العام أو ما يجب أن تكون عليه إدارة المعرفة من ناحية المتطلبات ومن ناحية العمليات، أما المقاربة الثانية فتهتم بإبراز ما هو موجود فعلا من الناحية الواقعية على الصعيد العربي عموما وعلى الصعيد الجزائري خصوصا، حيث أن هناك شرح واضح بين ما هو نظري وبين الممارسات المستشرية في التنظيمات العربية على ضوء العموم.

ثم أن الدراسة قد حاولت إبراز أهم المداخل النظرية المفسرة لموضوع إدارة المعرفة وما يثيره كل مدخل من هذه المداخل من اهتمامات، كما سعت أيضا إلى إعطاء بعض النماذج التي قدمها بعض المفكرين لإدارة المعرفة ومدى حسن تفعيلها داخل التنظيم.

# الفصل الثالث الإبداع التنظيمي

تمهيد

أولاً- الإبداع التنظيمي

ثانياً- خصائص الإبداع التنظيمي

ثالثاً- دوافع الإبداع التنظيمي

رابعاً- عناصر الإبداع التنظيمي

خامساً- إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

سادساً- تنمية الإبداع التنظيمي

سابعاً- مستويات الإبداع التنظيمي

ثامناً- نظريات الإبداع التنظيمي

تاسعاً- أثر الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي

عاشراً- معوقات الإبداع التنظيمي

خلاصة

**تمهيد:**

أصبح الإبداع بمثابة الأمل الأكبر للمورد البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه إلا أن مستقبل المنظمات لا يعتمد على مجرد قوى العاملة بها وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات ويعطون أهمية للدور الذي يقوم به الإبداع التنظيمي من خلال توفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلال الأمثل بما ينعكس على روحهم المعنوية.

## أولاً- الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ويشمل مفهومه العديد من الباحثين على مر العصور حيث يعرفه العالم "جوان" jowan أنه مزيج من القدرات والاستعمالات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد والشركة أو المجتمع أو العامل.

كما أن العالم "لوارسن" loarance قال " أن الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول وإضافة فرضيات واختيارها وصباغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جديدة للتقدم الآخرين".<sup>1</sup>

وعندما نتناول الإبداع لا بد من الإشارة إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة تتمثل في الآتي:

- أ- **الابتكار:** هو تركيب الأفكار المتباينة التي تتسقها بأسلوب فريد وملائم لسياق أو مسألة ما.<sup>2</sup>
- ب- **النكاء:** هو النباهة وبعد النظر واليقظة لما يدور حول الفرد ومدى تبصره مراقب الأمور وقدرته على تحقيق أهدافه.<sup>3</sup>
- ج- **الإختراع:** هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.<sup>4</sup>
- د- **الموهبة:** هي مقدرة فطرية أو استعداد أو مورث في مجال أو أكثر وتحتاج إلى الكشف والرعاية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - د جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 6.

<sup>2</sup> - براتين حوتها: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المعوني، دار الفجر، مصر 2008 ص 411.

<sup>3</sup> - مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر 2084 من 35.

<sup>4</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، حير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن 2000 ص 421.

<sup>5</sup> - رائد الحريري: تربية الإبداع، دار الفكر الأردن 2001 ص 11.

التغيير هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحدد فيها ما يلي:<sup>2</sup>

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة؛
- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها؛
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها؛
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة؛
- الأحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدرة الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه؛
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وتراكم أمر تتميتها وصلها؛
- يعتمد الإبداع على التفكير الإيجابي الذي له أكثر من حل؛
- المبدع لا يفكر في حل جديد فقط بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع خلال منظور جديد.

### ثالثاً- دوافع الإبداع التنظيمي:

(أ) دوافع ذاتية داخلية: منها الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية، الحصول على رضا النفس، الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع، تجريب أكثر من مجال للعمل.

(ب) دوافع بيئية خارجية منها: التصدي للمشكلات العامة والخاصة، الحاجة إلى الحيوية والنمو، الحاجة إلى التقدم والازدهار، صنع الأحداث ومجارات الزمن السريع التغيير.

<sup>1</sup> - شريف عباط محمد بوقموع: حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نقلا عن مجلة العلوم الاقتصادية العدد السادس جامعة بسكرة الجزائر 2009 ص 53.

<sup>2</sup> - د جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ط الأولى 2009 ص 18-19.

ج) دوافع معنوية ومادية منها: الحصول على مكافأة مالية، الحصول على التقدير والثناء الحصول على درجة علمية راقية، الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة، الحصول على رضا الناس، خدمة الأمن والأمة.

د) دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها.<sup>1</sup>

رابعاً- عناصر الإبداع التنظيمي:

أ. التفكير الإستراتيجي: إن التفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة والمشاركة وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة ودورها وأهدافها الرئيسية بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل وقليل ما يوجد مثله في الدول النامية ومنظمتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع والتنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي وعدم وجود التوافق والانسجام والتعاون بين أعضاءها.<sup>2</sup>

ب. بناء ثقافة المنظمة: تهتم أساساً بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم واحترامهم وتدريبهم وإتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على الإبداع التنظيمي.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة.<sup>3</sup>

إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف أو أساليب التطوير التنظيمية والعمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة

<sup>1</sup> - أسامة خير: إدارة الإبداع والابتكارات، ط 1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، 2012 ص 44، 45.

<sup>2</sup> - عسوي، زين منير، إدارة الإبداع والابتكار، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 53.

<sup>3</sup> - القريوز محمد: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع 2000، ص 140.

النوعية والجودة وهذا يقودنا للحديث عن إستراتيجية الإبداع التنظيمي أكثر آليات تطبيق ونشر الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

#### خامسا- إستراتيجيات الإبداع التنظيمي:

يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

أ- **التطوير التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية التي تصمم من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ومن الأمثلة على هذه الطرق: جمع البيانات، تشخيص مشكلات المنظمة، تدريب العاملين، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير.

- وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كمقيم الأفراد، ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد وهنا تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

- إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي.

#### ب- التخصص الوظيفي:

- هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فالترويج الإبداعي التنظيمي تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.
- ويمكن أن تكونت هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية

<sup>1</sup> - التريوز محمد، مرجع سابق، ص145.

ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

**ج- الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متميزة ومن هذه الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً لجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

- ومن الأمثلة الأخرى على إستراتيجية الدورية: نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.
- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

#### سادساً: تنمية الإبداع التنظيمي:

تعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدرتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً وفضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأساليب العمل على توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من عنصر الإبداع والتميز.

ويتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل في:<sup>1</sup>

- **الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع فالفرد الذي يحب منظمته يتقانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتضخيم عوائدها ومنافعها.

<sup>1</sup> - نواف بن حاد الجبيري، مرجع سابق، ص 88.

**إتباع المنهج العلمي:** يعد إتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنباً لأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والتكلفة.

الإيمان بالرأي والرأي الآخر يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب وتطوير العمل بما ينعكس إيجابياً على أنماط العمل الإداري.

الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: إن الاهتمام بالعنصر الإنساني والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية تزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.<sup>1</sup>

الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين.<sup>2</sup>

### سابعا: مستويات الإبداع التنظيمي:

نستطيع القول أن نشاط المنظمات غالباً ما يندرج تحت 3 مستويات هي:

1- المستوى التخطيطي الاستراتيجي.

2- المستوى الإداري.

3- المستوى التشغيلي

فعل المستوى التخطيطي هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوصف فيها الإبداع وهذه المجالات وهي:

– توضيح وتطوير مهمة المنظمة.

– توضيح وتطوير مجال نشاط المنظمة.

– توضيح أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - نواف بن جاد الجبرين: التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، مكة المكرمة جامعة أم القرى، 2005، ص 87.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 88.

- تطوير وتعزيز أهداف المنظمة.
- توضيح وتعزيز النظام القيم السائد في المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة لدى العملاء الداخليين والخارجيين.
- تحسين وتوطيد بناء المنظمة.
- البحث عن خطط واستراتيجيات جديدة.
- البحث عن التميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- توفير الثقافة الملائمة للإبداع.

أما على المستوى الإداري هناك عندنا من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي:

### 1- القوى البشرية:

- تطوير المزيد من سياسات وإجراء تحسين الدافعية.
- إيجاد طرق جديدة للتعيين والاختيار أكثر فاعلية وأقل تكلفة.
- الحد من الشرب الوظيفي.
- تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الأفراد.
- تطوير نظام التدريب.

### 2- الإنتاج ( الخدمات ):

- إيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين إجراءات العمل.
- استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات أو المنتجات.
- إيجاد خطط التحسين المستمر.<sup>1</sup>

### المالية والرقابة:

- إيجاد نظام جيد للمحاسبة.

<sup>1</sup> - سيد عبيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 21 فبراير 2008، ص ص: 17-18.

- استثمار الميزانية المخصصة للتنظيم بطريقة إبداعية.
- تخفيض النفقات دون تأثير على جودة أو فعالية الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين الاتصال بين إدارات وأقسام المنظمة الداخلية وغيرها من المنظمات الخارجية.

**المستوى التشغيلي:** هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستهين فيها المنظمة منها تقديم خدمات إلى الجمهور أو المستفيدين ومجالات الاتصال الإداري والتدريب والأعمال التنفيذية بالحاسب الآلي.<sup>1</sup>

### ثامنا- نظريات الإبداع التنظيمي:

تزايد الاهتمام في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينات من القرن العشرين فلقد أجمع (Ludngton) بالقول من أن بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال تعود إلى المؤتمر المنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1958) وظهرت النظرية الأولى التي قد قدمها (March Simmon).

**نظرية 1958 March Simmon:** من خلال تفسير معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات بمعرفة الفجوة بين ما تقوم به، وما ينبغي أن تقوم به، وتبحث في خلق بدائل كما أكد أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، وعدم ارتياح وبحث ووعي، وخلق بدائل، ثم إبداع.

**نظرية 1961 Burnis & Stalkes:** وهما يعدان أول من أكد أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة وأن الأكثر ملائمة منها هي تلك التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات وذلك عبر نمطين أو شكلين من الهياكل الأول هو النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير في النمط العضوي يقوم الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن تسهيل عملية تجميع المعلومات ومعالجتها، وبالتالي خلق صورة مناسبة للإبداع تصب في صالح المنظمة.

<sup>1</sup> - سيد عبيد: المرجع السابق، ص 19.

**نظرية Wilson 1966:** عملية الإبداع تمر في 3 مراحل يصب هدفها في إدخال ميزات أساسية في المنظمة وهي إدراك وفهم الحاجة للتغيير، اقتراح نوعية وكمية التغيير، ثم تبني التغيير وتطبيقه وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية، وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة، فكلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل كلما ازدادت المهمات غير الرتيبة، مما يسهل إدراك الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل وعدم ظهور تعارض في الأفكار، وتلعب الحوافز دورا إيجابيا في توليد الاقتراحات وزيادة إسهامات أغلب أعضاء المنظمة في الإبداع.<sup>1</sup>

**نظرية حصاد القمح (Harvey of mill 1970):** والتي استناد أصحابها من أفكار كل من (Burns & Stalkes March Simon) وانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال ومدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، الإبداعية والتي تعرف ب القضية والمعالجات، ولقد تناولت دراسة حصاد القمح العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، طبيعة التغيير التكنولوجي ومجالات الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوط تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

**نظرية 1970 (Hug & Aiken):** تناولت المراحل المختلفة في عملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ولقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وتوجد عوامل كثيرة تؤثر فيه من بينها زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، واللامركزية الرسمية واللا رسمية، الانتاجية، الكفاءة والرضا الوظيفي وحددت مراحل الإبداع بما يأتي:

- مرحلة تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف.
- مرحلة الإعداد في الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق بالبدء في إتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة وتجاهله.
- مرحلة البرمجة وهي آلة السلوكيات والمعتقدات التنظيمية التي تتسجم مع حاله الإبداعي.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي: إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط الأولى، الوراق النشر والتوزيع، 2014، ص 43-40.

**نظرية Zaltman 1993:** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التبني ووصفوا الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Hage and aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:<sup>1</sup>

❖ مرحلة البدء

- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع
- مرحلة ثانوية للقرار

❖ مرحلة التطبيق

- تطبيق تجريبي
- تطبيق متواصل

**تاسعا- أثر الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي:**

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها حيث تعتبر الاتصالات وسيلة للمديرين في إدارة نشاطاتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك يكون الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم انتاجية العامل وبفضل الاتصالات التنظيمية الفعالة يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة بما تساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار الفعالة وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد مقيل: الإبداع الإداري، على الموقع 11/03/2012/30: 14 www micc's sicohit cott

<sup>2</sup> - بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم النفس والعلوم التربوية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 95.

وبالتالي يوفر نظام الاتصال الفعال في المنظمة فرصة للعاملين فيها لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا تطوير منظماتهم والرقى بها وتقديم المقترحات الجديدة والمفيدة التي تشجعهم على روح الإبداع والابتكار.

### عاشرا- معوقات الإبداع التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحويل دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة ومن هذه المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الخوف من التمييز ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن؛
- 2- اشتغال المدير بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت؛
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛
- 4- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى المرؤوسين أو العاملين؛
- 5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- 6- تبني الزملاء إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله؛
- 7- قلة الحوافز المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النكد والمحاربة والعوز؛
- 8- القيادات الإدارية غير الكفؤة: إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وأشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت منبطا في وجه الإبداع لدى العاملين؛

<sup>1</sup>- بوعطي جلال الدين: المرجع السابق، ص 95.

- 9- الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم؛
- 10- معوقات تنظيمية: وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة؛
- 11- معوقات مالية: للسيولة دون جدال تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك؛
- 12- ضعف الولاء التنظيمي: يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه ويعمل بشكل متعاس وغير مثالي وبالتالي وعدم توقع الإبداع منه؛
- 13- التفكير غير المتعمق: كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمزة محمد كاظم: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على مراحل الإبداع التنظيمي، نقلا عن مجلة التقني مجلد 26 العدد 4، عمان، 2013، ص ص: 30-31.

## خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع التنظيمي نوع من الاتجاه الحديث ولغة العصر اللافتة للانتباه وهو بعد أساسي في كل منشأة وميزة مميزة لكل المنظمات ضمن إطار برامج هادفة لتطوير وتحسين المنظمة وتحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل.

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولا - مجالات الدراسة

1. المجال المكاني
2. المجال الزمني
3. المجال البشري

ثانيا: مجتمع الدراسة

ثالثا - منهج الدراسة

رابعا - أدوات جمع البيانات

خامسا- أساليب تحليل البيانات

سادسا - خصائص المجتمع

خلاصة

## تمهيد:

أي بحث ميداني يحتاج إلى مجموعة من الأدوات الضرورية لإجرائه على أتم وجه، وهذا ما يحتاج إلى منهج يقود الباحث إلى الطريقة الصحيحة من أجل أن يصل في نهاية بحثه إلى النتائج المرجوة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة " المكانية والزمانية والبشرية " وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وطرق تحليل البيانات وكذلك الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وأساليب تحليل البيانات وفي الأخير سيتم عرض الخصائص السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة.

## أولا - مجالات الدراسة

## 1. المجال المكاني: مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

نشأت المؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم B0218083 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

مؤسسة اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم ملكيتها 100 % للدولة وانشئت عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

## 2- المجال الزمني:

استغرقت هذه الدراسة طيلة الموسم الجامعي 2022/2021 وقسمت إلى قسمين:

- القسم النظري من شهر نوفمبر 2021 إلى غاية شهر مارس 2022 حيث تم فيه بناء الإشكالية وصياغة الفروض وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة، كما تم صياغة الفصول المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع.

أما القسم الثاني فقد توزع على المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** مقابلة مدير مؤسسة إتصالات الجزائر للوصول إلى المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمجتمع الدراسة وذلك يوم (24/04/2022).

**المرحلة الثانية:** تم فيها توزيع الاستمارات وذلك من يوم 2022/05/05 إلى غاية 2020/05/09، وتم استرجاع أغلب الاستمارات.

**المرحلة الثالثة:** استرجاع باقي الاستمارات من مفردات مجتمع الدراسة.

### 3- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع الدراسة، حيث تتمثل هذه الدراسة في مجموع موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية - تبسة - والتي تضم 48 موظف على موزعين على مختلف المصالح ما بعد التدرج.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:** وقد اعتمدنا أسلوب المسح الشامل، ويقصد به محاولة جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع، فهو إجراء بحث شامل لكافة أفراد المجتمع الإحصائي، ويطلق عليه أحيانا التعداد نظرا لكونه يغطي كل المجتمع الإحصائي؛ يتميز هذا الأسلوب بالدقة والإتقان نظرا لشموله لكافة أفراد المجتمع<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا على المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ 48 مفردة.

### ثالثاً - منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من اتباع خطوات منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، بإتباع منهج يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سيتطرق إليها، ويعرفه الأستاذ خالد حامد بأنه النهج أو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عقيل حسن عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، طرابلس، 1999، ص93.

<sup>2</sup> خالد حامد: البحث الإجتماعي في البحوث الإجتماعية والإنسانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، 21.

ويعرف أيضا: "أسلوب دراسة وأسلوب التفكير وعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يقوم على وصف وتفسير وتحليل ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها.

وقد استفاد الباحثان من آليات المنهج الوصفي في رصد دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي من خلال جمع مختلف آراء مفردات مجتمع الدراسة والمتمثلة في محركات البحث الحديثة، الحصول على المعرفة والتحكم بها تساعد في تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة، إتاحة مشاركة المعرفة بين الأفراد عند التعرض لمشكلة ما، والتي جاءت بخصوص هذه الأبعاد من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة والوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد على تقديم أفضل النتائج والتوصيات.

#### رابعا - أدوات جمع البيانات:

لا يمكن ضمان نجاح أي دراسة علمية دون الإعتماد على تقنيات بحث علمي دقيقة تسهل على الباحث عملية جمع البيانات الخاصة بالموضوع.

وصف أدوات جمع البيانات:

1 - الاستمارة: تعتبر الاستمارة من بين أهم الوسائل التي اعتمدا عليها في جمع البيانات خلال الدراسة التي قمنا بها، وهي الأكثر ملائمة لعينة البحث من الشباب الجامعي أي طلبة ما بعد التدرج، إضافة إلى أنه لا يحمل اسم المستجوب الأمر الذي يحفزه على إعطاء المعلومات موثوقة وصحيحة.

إذن فالاستمارة هي "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم شخصيا إلى المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ريحي مصطفى عليان، محمد عثمان عنيم: أساليب البحث الاجتماعي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008، ص 41.

<sup>2</sup> احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث: دار الطيبة، ط2، لبنان، 1996، ص 65.

أما نوع الإستمارة فكان من الاستمارات المغلقة والتي تم فيها تحديد إجابات المستجوبين بخمسة خيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، إعتمادا على سلم ليكرت الخماسي.

أما طريقة توزيع الاستمارة فتمت مباشرة بين الباحثين وطلبة ما بعد التدرج، كما منح الوقت الكافي للطلبة للإجابة على الأسئلة واسترجاع الإستمارة.

وقد تم تقسيم استمارة دور تخصصات التكوين الجامعي في التمكين المؤسسي للشباب الجامعي إلى عشرة محاور:

**المحور الأول:** البيانات الأولية والتي من خلالها تعرف الباحثان على البيانات السوسيوديمغرافية للعينة على 5 أسئلة.

**المحور الثاني:** بيانات محركات البحث الحديثة في تقديم حلول متنوعة للمشكلات المطروحة.

**المحور الثالث:** بيانات الحصول على المعرفة والتحكم بها تساعد في تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة.

**المحور الرابع:** بيانات إتاحة مشاركة المرفة بين الأفراد عند التعرض لمشكلة ما.

**خامسا- أساليب تحليل البيانات:**

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالأدوات المذكورة سالفا، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيوولوجية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أسلوب كمي وأسلوب كيفي.

(حيث نجد في طريقة ليكارت أمام كل عبارة درجة من الموافقة والمعارضة ويطلب من المبحوث أن يضع العلامة التي تعبر عن اتجاهه أحسن تعبير).<sup>1</sup>

وبما أن الخيار يعبر عنه بالمقياس الترتيبي قام الباحثان بوضع أوزان ترمز لها وهي:

(موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)

<sup>1</sup> سامي محمد ملحم: الارشاد والعلاج النفسي، دار المسيرة، مصر، 2001، ص 336.

و لقد اعتمد الباحثان على برنامج SPSS في معالجة البيانات احصائيا، وفي بناء الجداول وعرض الرسومات البيانية.

ثم حساب طول الفئة

$$\frac{\text{القانون الكلي للمدى} = \text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$= \frac{1-5}{5} = 0.8$$

جدول رقم (02): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة

غير موافق بشدة	[ 1 – 1.8 ]
غير موافق	[ 1.8 – 2.6 ]
محايد	[ 2.6 – 3.4 ]
موافق	[ 3.4 – 4.2 ]
موافق بشدة	[ 4.2 – 5 ]

المصدر: اعداد الباحثين

اعتمد الباحثان من أجل استخلاص النتائج المتحصل عليها على الأساليب الوصفية والاستدلالية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسبة المئوية والجداول البسيطة والتمثيلات البيانية لوصف خصائص المجتمع، واستخدام المتوسطات والانحراف المعياري وذلك من أجل تحديد فئات الدرجات في كل عبارة وفي كل محور، في حين الأسلوب الاستدلالي استخدمنا كاي تربيع لحساب الفروق في درجات مساهمة التخصصات وذلك عند درجة ثقة 95 % حيث تمت المقارنة مع قيمة كاي تربيع الجدولية 9.488 عند درجة حرية (5 - 1) (درجة الحرية = عدد البدائل - 1) (0,05 = a).

كما اعتمدنا في الأسلوب الكمي على التكرارات والنسب المئوية مع 3 مقاييس إحصائية تتمثل في:

- المتوسط الحسابي: لتحديد القيمة التي تميل إليها مجموع القيم.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى التبعثر الإحصائي أو مدى امتداد مجالات القيم.
- كاي تربيع: لحساب الفروق في درجة مساهمة إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية، وتحليل النتائج وتفسيرها اعتمادا على النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

#### سادسا - خصائص مجتمع الدراسة

#### عرض النتائج الخاصة بالبيانات الأولية وتفسيرها

#### الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس



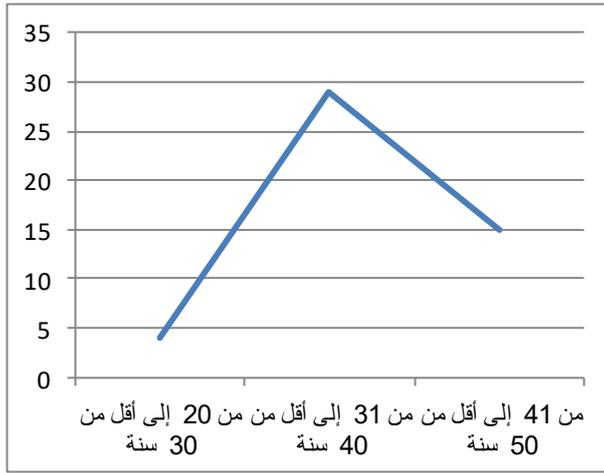
النسبة	التكرار	الجنس
39.6	19	ذكر
60.4	29	أنثى
100.0	48	المجموع

#### شكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس، نجد أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث قدرت ب 60.4%، مقابل نسبة الذكور والتي كانت 39.6%، ويفسر ذلك كون العاملين على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر أغلبهم إناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل بها، فهي أعمال غير شاقة ومكتبية في أغلبها وهو ما يتناسب والبنية الجسدية والفكرية للمرأة أكثر من الرجل، إضافة إلى أن العمل على مستوى

المؤسسة يتطلب مستوى علمي جيد وشهادة جامعية في الغالب، وهو ما تحصله المرأة في الغالب، إضافة إلى أن بعض الوظائف والأعمال التي تتطلب أن يكون شاغرها امرأة بحكم التعاملات الخارجية التي تفرضها طبيعة هذه الوظائف.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب السن

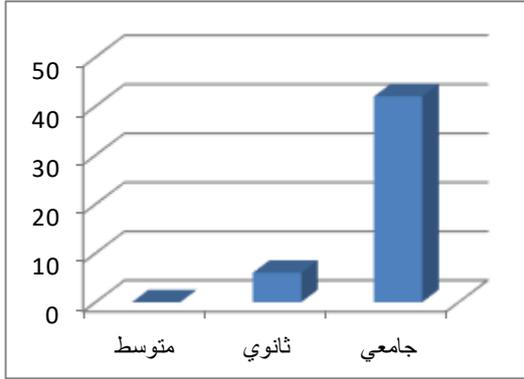


النسبة	التكرار	السن
8.3	4	من 20 إلى أقل من 30 سنة
60.4	29	من 31 إلى أقل من 40 سنة
31.3	15	من 41 إلى أقل من 50 سنة
100.0	48	المجموع

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب السن

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن، نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة والبارزة على مستوى المؤسسة هي الفئة من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة، بنسبة 60.4% تليها الفئة من 41 إلى أقل من 50 سنة بنسبة قدرت بـ 31.3% وأخيرا الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 8.3% ويفسر هذا بأن المؤسسة تملك موارد بشرية فنية محبة للعمل ومتطلعة له، كون الفئة العمرية من 31 إلى 50 سنة، تمثل العاملين الأكثر خبرة وكفاءة بحكم سنواتهم الطويلة بالمؤسسة وأقدميتهم في العمل، بالتالي يكتسبون خبرة وتجربة وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على مؤسسة إتصالات الجزائر ما يحقق لها كفاءة تنظيمية محصلة للكفاءات والكوادر المؤهلة العاملة على مستواها، وهذا من أبرز مؤشرات تفعيل إدارة المعرفة داخل المؤسسة مما يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي وكذا الفاعلية.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي

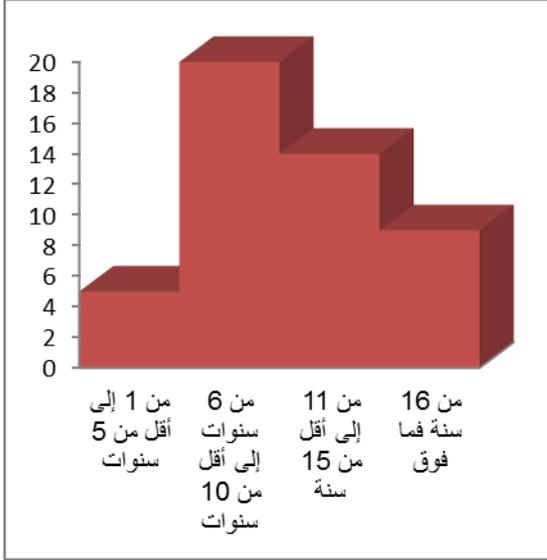


النسبة	التكرار		
00.0	0	متوسط	المستوى التعليمي
12.5	6	ثانوي	
87.5	42	جامعي	
100.0	48	المجموع	

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن المستوى الغالب على عينة الدراسة هو المستوى الجامعي، وقد قدرت بنسبة 87.5% يليه المستوى الثانوي بنسبة 12.5%، في حين نجد المستوى الثانوي منعدم، بالتالي نستنتج أن المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف على الشهادة الجامعية والدراسات العليا، بحكم طبيعة الوظائف الشاغرة والتي تتطلب بدورها عمال ذو كفاءة علمية وعملية، كونها وظائف تقنية حديثة، بالتالي الحظ الأوفر كان لأصحاب الشهادة الجامعية، وخاصة بالنسبة للإطارات السامية وأعوان التحكم، في حين نجد المستوى الثانوي يمثل الفئة الضئيلة من أعوان التنفيذ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعير أهمية بالغة لمسألة الكفاءة في العمل وهو ما يوضحه تحليل الجدول رقم "2" كونها عنصر فعال يسعى أي تنظيم لتفعيله وهذا من أبرز مؤشرات تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة، من ثما تحقيق الإبداع في العمل إنطلاقاً من الخلفية العلمية الأكاديمية للموارد البشرية إضافة إلى الممارسة العلمية الإمبريقية.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
من 1 إلى أقل من 5 سنوات	5	10.4
من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	20	41.7
من 11 إلى أقل من 15 سنة	14	29.2
من 16 سنة فما فوق	9	18.8
المجموع	48	100.0

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية أو الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أصحاب الخبرة من 06 سنوات إلى أقل من 10 سنوات هم الأكثر تواجدا بالمؤسسة بنسبة 41.7% تلتها الفئة من 11 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 29.2%، أما نسبة 18.2% فمثلت أصحاب الخبرة من 16 سنة فما فوق، وأخيرا الفئة من 01 إلى أقل من 05 سنوات بنسبة 10.4%، ويفسر ذلك كون أصحاب سنوات الخبرة من 06 إلى 15 سنة هم الأكثر تواجد بالمؤسسة، وهذا إلى أن المؤسسة تملك كفاءات وخبرات متنوعة، وبحكم أن الخبرة عامل جد مهم في تحقيق الازدهار التنظيمي، فالموارد البشري الذي يملكه يمثل رأسمال بشري للمؤسسة، بحكم مرونته في العمل نتيجة مروره بالتجارب المهنية إضافة إلى إطلاعه الواسع على تفاصيل العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهو قدوة للموظفين الجدد عن طريق توجيههم وتدريبهم وتلقيهم أبجديات العمل، بينما الذين يملكون خبرة من 16 سنة فما فوق هم فئة لا بأس بها حيث تمثل الإطارات السامية التي تشتغل بأعلى السلم الهرمي، في حين نلاحظ ان الذين يملكون سنوات خبرة قليلة أقل تواجدا بالمؤسسة، وهذا راجع إلى كون مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة تعتمد على التوظيف الداخلي في الغالب وهو ما تم إستنتاجه من خلال المقابلة الحرة التي أجريت مع بعض المسؤولين بالمؤسسة، إضافة إلى تقليص نسبة التوظيف الآونة الأخيرة.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهجية التي تتوجب على كل باحث علمي أن يتبعها وذلك بالتعريف بحدود الدراسة عينة الدراسة وكيفية اختيارها، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وطرق تحليل المعلومات، وفي الأخير عرضنا الخصائص السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل تفسير بيانات الدراسة

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

1/ تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

2/ تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

3/ تحليل وتفسير الفرضية الثالثة

النتائج العامة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

1/ مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

1-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

2-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

3-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

2/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

3/ مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

أ- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

ب- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

ج- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

## أولاً: تحليل وتفسير البيانات

## 1/ تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم 07: يبين المقاييس الاحصائية و الوصفية لمحور مساهمة محركات البحث الحديثة في تقديم حلول متنوعة للمشكلات المطروحة

الرقم	العبارات	التكرارات و النسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
		المقياس	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
05	يتم تدوين البيانات والمعلومات التي تقوم بها المؤسسة في قاعدة بيانات	ت	15	32	1	0	0	4.2917	0.50353	4.016
		ن	31.3	66.7	2.1	00.0	00.0			
06	تستعمل المؤسسة برامج وتطبيقات ومحركات حديثة في إدارتها	ت	18	27	2	1	0	4.2917	.650970	10.758
		ن	37.5	56.3	4.2	2.1	00.0			
07	ترى أن برنامج TAWASSOL يساعد في تسهيل عمليات المؤسسة	ت	6	30	12	0	0	4.1250	0.60582	8.262
		ن	25.0	62.5	12.5	00.0	00.0			
08	تمتلك حساب خاص في نظام NGBSS التابع للمؤسسة التي تعمل بها	ت	13	12	3	7	13	3.2292	1.47662	15.782
		ن	27.1	25.0	6.3	27.1	14.6			
09	تساعدك المواقع الإلكترونية في تصريف منتجات المؤسسة وجلب الزبائن	ت	16	12	13	1	6	3.7500	1.12041	12.226
		ن	33.3	25.0	27.1	12.5	2.1			
10	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات من خلال نظام Oracle	ت	24	19	4	0	1	4.3750	0.73296	22.918
		ن	50.0	39.6	8.3	2.1	00.0			
11	تساعدك الإنترنت في سهولة البحث وتخزين البيانات	ت	14	24	8	1	1	4.0208	0.86269	11.356
		ن	29.2	50.0	16.7	2.1	2.1			
12	تساهم المؤسسة في تقديم برامج تدريبية لتعلم الموظفين	ت	15	28	4	0	1	4.1875	0.67339	20.534
		ن	31.3	58.3	8.3	2.1	00.0			
13	تساعدني شبكة الجيل الجديد على تقديم خدمات جديدة بأقل التكاليف.	ت	13	24	9	1	1	3.9792	0.86269	19.106
		ن	27.1	50.0	18.8	2.1	2.1			
		المتوسط الحسابي العام						4.027		
		الانحراف المعياري العام						0.515		
		كاي تربيع للمحور						66.413		

المتوسط الحسابي للعبارة (يتم تدوين البيانات والمعومات التي تقوم بها المؤسسة في قاعدة بيانات)، قدر بـ 4.29% أما الانحراف المعياري فكان 0.503 مما يتبين أن هناك نوع من التشتت لأفراد المجتمع، مما يشير إلى أن إتجاه المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة قوية، وقدر ذلك بـ 98%، ويرجع الباحثان ذلك إلى كون مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة تعتمد في الغالب على قاعدة للمعلومات الخاصة بها، يتم فيها تدوين ووضع إهم البيانات المتعلقة بالعمل والعاملين وهو من أبرز مؤشرات تفعيل إدارة المعرفة داخل المؤسسة كونها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في العمل وهو ما يسهل عملية إسترجاعها في أي وقت وسهولة، بينما نجد نسبة 2.1% محايدة وهي نسبة ضئيلة جدا ما يدل على أن أغلبية المبحوثين مع فكرة أن مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة تقوم بتدوين معلوماتها على مستوى قاعدة بيانات.

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة لهذه العبارة والتي قدرت بـ 4.01، والتي كانت أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية 9.488، ما يفسر وجود فروق غير دالة إحصائيا في إجابات المبحوثين ومنه نستنتج أنه هناك تجانس في إجابات المبحوثين على مستوى العبارة.

نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة (تستعمل المؤسسة برامج وتطبيقات ومحركات حديثة في إدارتها) قدر بـ: 4.29، والانحراف المعياري كان 0.650، مما يشير أن إتجاه المبحوثين كان في فئة الموافقة نسبة 93.8%، ويرجع الباحثان ذلك إلى كون المؤسسة تعتمد في الغالب على التكنولوجيا الحديثة في إدارة أغلب أعمالها، وذلك بهدف تسهيل عملية تسييرها، واستعمالها للبرامج الحديثة أكبر دليل على ذلك، وهذا بهدف رقمنة جميع العمليات الإدارية والعمل الذؤوب على تقديم أفضل الخدمات للزبائن، ومنه تحقيق عنصري الجودة والنوعية وهو ما تم التطرق إليه في الجانب النظري المتعلق بإدارة المعرفة، وما فسرتة نظرية إدارة المعرفة فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة يتم تلقينها عن طريق التكنولوجيات الحديثة وهو ما يسهل العملية، في حين نجد نسبة 4.2% من المبحوثين محايدين للفكرة، وهذا راجع لعدم إطلاعهم الكافي على هذه البرامج وعدم عملهم بها وهو ما

تقرضه طبيعة أعمالهم ووظائفهم، في المقابل نجد نسبة 2.1% غير موافقين وهي نسبة جد ضئيلة وتدل على أن الأغلبية لا يؤيدون تطبيق برامج ومحركات حديثة على مستوى الإدارة. ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت بـ 10.75 كانت أكبر من كاي تربيع الجدولية 9.488، أن هناك فروق دالة إحصائية، ويعزي الباحثان ذلك إلى عدم تجانس المبحوثين لعدم إطلاعهم الكافي على البرامج والتطبيقات الحديثة بالمؤسسة بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة (تري ان برنامج "tawassol" يساعد في تسهيل عمليات المؤسسة)، قدر بـ 4.12، أما الانحراف فقدر بـ 0.605، وعليه فإتجاه المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة قوية، بنسبة قدرت بـ 87.5% وذلك راجع إلى أن برنامج "tawassol" من البرامج الجيدة التي تستخدم بدرجة كبيرة في المؤسسة بهدف تسهيل العمليات الخدمائية وتسهيل الإتصالات المستعصية، وهو ما تم إستنتاجه من خلال العبارة رقم "06" ( تستعمل المؤسسة برامج وتطبيقات ومحركات حديثة في إدارتها )، في حين نجد نسبة المحايدون قدرت بـ 12.5% وهذا راجع إلى عدم إشتغال هذه الفئة على مثل هذه البرامج، ربما لنقص المعلومات لديهم، أو نظرا لطبيعة عملهم والتي لا تتطلب ذلك.

وبالرجوع لقيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة بـ 8.262، والتي أقل من كاي تربيع الجدولية، وهو ما يفسر أن إجابات المبحوثين متجانسة.

نجد ان المتوسط الحسابي للعبارة (تمتلك حساب خاص في نظام " NGBSS " التابع للمؤسسة التي تعمل بها)، قدر بـ 3.22، وحسب قيم مجال متوسط سلم ليكارت والذي ينحصر بين [3.4 - 2.6]، نجد أن إتجاه المبحوثين يميل إلى فئة المحايدة بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى أن أغلب العاملين بالمؤسسة لا يملكون حساب " NGBSS " تابع لمؤسسة عملهم، فأغلبهم يفضلون العمل بالأساليب التقليدية لكونهم إعتادوا العمل بالوثائق هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يجيدون العمل على مثل هذه البرامج في الغالب وهو ما توضحه هذه العبارة.

(تري أن برنامج "tawasol" يساعد على تسهيل عمليات المؤسسة) فنجد نسبة 52.1% موافقة 41.7% غير موافقة، ومثلت نسبة المحايدون 6.3% وهذا ما يدل على أن القيم متشعبة وهذا ما نبرهن عليه قيمة الانحراف المعياري 1.47، وبالرجوع إلى ما تم إستنتاجه من خلال إجراء مقابلات مع بعض العاملين بالمؤسسة حيث كانت إجاباتهم غير متجانسة ومتشعبة، وهذا ما دلت عليه قيمة كاي تربيع المحسوبة والتي كانت أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهو ما يدل على وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتباين الإجابات.

تشير قيمة المتوسط الحسابي للعبارة (تساعدك المواقع الإلكترونية في تصريف منتجات المؤسسة وجلب الزبائن) والمقدرة بـ 3.75 وانحراف معياري قدر بـ 1.12، ما يدل على أن إتجاه المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة متوسطة بنسبة 58.3%، وهذا إنطلاقا من مجال قيم سلم ليكارت، ويفسر ذلك كون المؤسسة تملك مواقع إلكترونية مختلفة ومتنوعة تساعد بشدة في تسهيل وإختصار الكثير من العمليات التجارية، إضافة إلى تصريف منتجاتها، وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وهذا بدوره ما يفعل عنصر الإدارة الرقمية كأحد مؤشرات الإدارة بالمعرفة، حيث تصبح جل العمليات إفتراضية أكثر من كونها واقعية، وهو ما يساهم في إبتكار طرق جديدة لتفويض المعارف وتبادل الأفكار، ومن ثما تفعيل الإبداع والإبتكار التنظيمي داخل المؤسسة، وفي المقابل نجد 14.6% غير موافقين للعبارة، وأخيرا 27.1% محايدون، ومنه نلاحظ تشتت واضح للقيم إنطلاقا من قيمة الانحراف المعياري، وبالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة 12.22% نجدها أكبر من كاي تربيع الجدولية، وهو ما يدل على عدم تجانس إجابات المجتمع، وبالتالي وجود فروق دالة إحصائية، ويعزى الطالبان ذلك إلى تباين وجهات نظر العاملين، فيما يخص هذه المواقع.

يشير المتوسط الحسابي للعبارة (تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات من خلال نظام ORACLE) إلى نسبة 4.37 وانحراف معياري قدر بـ 0.73، وعليه فإتجاه المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة قوية، بنسبة 89.6%، ويفسر ذلك كون مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة تعتمد بدرجة أولى على نظام "ORACLE" بهدف الحفاظ على سرية المعلومات، وخاصة المتعلقة بتفاصيل العمل والعامل معا، كونه نظام جد مهم وموثوق

ويستخدم في حل المؤسسات، باعتباره أسلوب تكنولوجي حديث تتبعه المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص.

وبالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة 918,22، والتي كانت ضعف كاي تربيع الجدولية، وهو ما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً نظراً لعدم تجانس الإجابات.

نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة (تساعدك الانترنت في سهولة البحث وتخزين المعلومات) قدرت ب 4.02، وانحراف معياري قدر ب 0.86، وعليه فأتجاه المبحوثين في فئة الموافقة بدرجة متوسطة كذلك نسبة التشتت متوسطة، بحيث مثلت نسبة الموافقة 79.2%، ويرجع ذلك كون الانترنت تساعد وبشدة على اختصار وتسهيل الكثير من العمليات الإدارية، بفعل اختصار الوقت، الجهد، التكلفة، وهو ما يساهم بدوره في تطوير المؤسسة من خلال تطوير الأساليب والآليات الرقمية والإلكترونية المتبعة وعليه فالانترنت من ابرز مؤشرات بناء معرفة مؤسساتية منظمة وسليمة وخادمة لأهداف التنظيم وهو ما يحقق الإزدهار والتقدم التنظيمي، ويجعل المورد البشري يفجر طاقاته الإبداعية وبالتالي تفعيل خاصية الإبداع التنظيمي، في المقابل نجد نسبة 18.8% والتي كانت إجاباتهم غير موافقة للعبارة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل أولاً فمنهم من تنحصر أعماله في الشق البدني والمجهود العضلي وبالتالي لا يستخدم الانترنت ومنهم من يعارض فكرة إدخال الإنترنت في العمل نظراً للجانب السلبي لها، وكون الملفات الإلكترونية في الغالب يصيبها التلف.

وبالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة 11.356، نلاحظ أنها اكبر من كاي تربيع الجدولية، وبالتالي فإجابات المبحوثين غير متجانسة وهو ما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً، نظراً لتباين الإجابات.

نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة (تساهم المؤسسة في تقديم برامج تدريبية لتعليم الموظفين) قدر ب 4.18، والانحراف المعياري بقيمة 0.67، وهو ما يدل على أن إتجاه المبحوثين كان في فئة الموافقة حيث قدر ب 89.6% ويرجع ذلك كون المؤسسة تعمل بشكل مستمر على تقديم جملة من الدورات التكوينية والتدريبية، بهدف تعليم موظفيها من جهة، ومن جهة أخرى تحقيقها الجودة والنوعية في الخدمات المقدمة ومن تحقيق أهداف التنظيم، وبالتالي فالتكنولوجيا، عنصر مهم وكل المؤسسات في عمل دؤوب، من اجل تلقين أكبر قدر

ممكن من هذه المعارف والتكنولوجيات لمواردها البشرية، في المقابل نجد نسبة 10.3% غير موافقين، ربما كونهم يعارضون فكرة إدخال التكنولوجيا في العمل أو أنهم ليسوا ممن قدمت لهم دورات في هذا المجال.

وبالنظر إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة 20.53 نجد أنها أكبر من كاي تربيع الجدولية، وبالتالي دليل على عدم تجانس إجابات المبحوثين ووجود فروق دالة إحصائية.

نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة (تساعدني شبكة الجيل الجديد على تقديم خدمات جديدة بأقل التكاليف) قدر بـ 4.29، والانحراف المعياري كان 0.503، وهو ما يدل على أن اتجاه المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة قوية، وذلك حسب مجال متوسط سلم ليكارت حيث قدرت نسبة الموافقة بـ 77.1%، بينما نسبة المحايدين كانت 18.8% ومثلت 4.2% الغير موافقين، ويفسر ذلك كون أغلبية العاملين بالمؤسسة يستعينون بالتكنولوجيا بدرجة كبيرة، وجل الشبكات بهدف تقديم خدمات نوعية ذات جودة وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة في الوقت ذاته بتكاليف منخفضة، وبأقل جهد، وفي وقت قصير وبالتالي فالأغلبية كانت مع فكرة الرقمنة، كونها مؤشر من مؤشرات إدارة المعرفة المؤسساتية وكونها ميزة تنافسية وهو ما تفسره نظرية المعرفة في شقها التكنولوجي، حيث تؤكد على إن إدخال التكنولوجيا كأسلوب حديث في العمل من شأنه أن يرفع المردودية.

وبالنسبة لقيمة كاي تربيع المحسوبة نجدها 19.106 وهي أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، ويرجع ذلك إلى أن الإجابات غير متجانسة في الغالب، وهذا ما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في الإجابات، ويرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة إتجاه التكنولوجيا المؤسساتية ودورها في تحقيق الجودة ومن ثم الإبداع في العمل.

مما يتبين في الأخير أن محركات البحث الحديثة تساهم بدرجة قوية في تقديم حلول متنوعة للمشكلات المطروحة.

1- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (08): يبين المقاييس الاحصائية والوصفية لمحور الحصول على المعرفة والتحكم بها تساعد في تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة

الرقم	العبارات	التكرارات و النسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
		المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
3.796	ترى أن تجاربك الشخصية تساهم في خلق النوعية للمؤسسة	ت	5	25	17	0	1	3.6875	0.74822	3.796
		ن	10.4	52.1	35.4	00.0	2.1			
6.663	تدعمك المؤسسة بأتملة عملية تساعدك في حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات	ت	6	21	17	3	1	3.5833	0.87113	6.663
		ن	12.5	43.8	35.4	6.3	2.1			
10.624	تجمع المؤسسة المعارف الحديثة التي حصلت عليها من موظفيها ويتم تنظيمها وتخزينها	ت	9	19	13	7	0	3.6250	0.95928	10.624
		ن	18.8	39.6	27.1	14.6	00.0			
14.165	توفر المؤسسة الوسائل المناسبة لخلق وترسيخ الفكر الإبداعي	ت	9	19	16	4	0	3.6875	0.87898	14.165
		ن	18.8	39.6	33.3	8.3	00.0			
13.750	تتيح الأفكار غير مسبوق تسهيلات في التعامل مع المشكلات	ت	3	23	18	3	1	3.5000	0.79894	13.750
		ن	6.3	47.9	37.5	6.3	2.1			
8.717	تعمل أحيانا بأفكار بعيدة عن المألوف	ت	1	16	22	8	1	3.1667	0.80776	8.717
		ن	2.1	33.3	45.8	16.7	2.1			
14.805	تبحث عن طرق مميزة وفريدة من نوعها عند أداء المهام	ت	4	30	9	4	1	3.6667	0.83369	14.805
		ن	8.3	62.5	18.8	8.3	2.1			
5.905	ترى بأن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة	ت	14	27	2	3	2	4.0000	0.98930	5.905
		ن	29.2	56.3	4.2	6.3	4.2			
3.614		المتوسط الحسابي العام								
0.469		الانحراف المعياري العام								
38.952		كاي تربيع للمحور								

نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة (ترى أن تجاربك الشخصية تساهم في خلق النوعية للمؤسسة) قدر بـ 3,68، والانحراف المعياري كان 0,748، بالتالي فإتجاه المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة تشتت ضئيلة، وقدرت نسبة الموافقة بـ 62,5%، تليها فئة المحايدة بنسبة 35,4%، وأخيرا الفئة الغير موافقة بنسبة 2,1%، ويفسر ذلك كون العاملين بالمؤسسة يستخدمون خبراتهم وسنوات أقدميتهم في العمل وحل التجارب العلمية والعملية التي مروا بها بهدف التحسين، من خدمات المؤسسة وإضفاء عنصري الجودة والنوعية عليها، وهذا جانب شخصي نابع من تعلقهم بالمؤسسة وشعورهم بالإنتماء إتجاهها ومن ثمة إنعكاسهم وتفانيهم في العمل، وهي أعلى درجات الولاء التنظيمي هذا من جهة ومن جهة أخرى فالعامل يحاول أن يقدم أقصى ما لديه من مجهودات لهدف شخصي كالحصول على الحوافز والعلاقات الترقية، الإمتيازات،...الخ.

ونفسر إجابات الفئة المحايدة كونهم لا يؤمنون بفكرة التجربة الشخصية للعامل البسيط، لأن النوعية والجودة تتعلق بدرجة أولى بقرارات الطبقة العليا، وما العامل إلا وسيلة لتحقيق غاية إقتصادية، فنجد نظرية إكتساب المعرفة الضمنية والتي تؤكد على أن إكتساب المعرفة يتم وفق مدخل شخصي، بمعنى من شخص إلى آخر عن طريق أليات الحوار والتبادل، بالتالي فالجانب الشخصي والتجربة الفردية لها دور كبير في تحقيق النوعية للمؤسسة وكذا تحقيق الميزة التنافسية.

وبالرجوع إلى قيمة كي تربيع المحسوبة المقدرة بـ 3,796 والتي كانت أصغر من كاي تربيع الجدولية وهو ما يدل على تجانس إجابات الأفراد وهو دليل واضح على وجود فروق غير دالة إحصائيا.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة (تدعمك المؤسسة بأمتلة عملية تساعدك في حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات) قدر بـ 3,58، والانحراف المعياري كان 0,87، وهو ما يدل على أن إتجاه الطالبان في فئة الموافقة بنسبة 56,3% بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة تساعد مواردها البشرية، عن طريق تقديم تكوينات وأمتلة إمبريقية ميدانية متمثلة في مجموعة من الأساليب والآليات بهدف التصدي لجل المشكلات، ومحاولة إدارتها وتقديم حلول آنية ومستدامة لها، بالتالي فالتحكم في هذه المواقف وإدارتها

يكون لصالح المؤسسة عامة، والمورد البشري خاصة وبالرجوع إلى نظرية نظم التكيف المعقد لـ (MCELROY) والتي ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتعرض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم هي نظم دائمة لتوليد المعرفة التي تساعد على أن تصبح إبداعية " بالتالي هي واعية لفكرة أن المؤسسة تدفع مواردها البشرية بهدف تحقيق التكيف والاستقرار".

وبالرجوع لقيمة كاي تربيع المحسوبة نجدها تمثل 6,663 وهي أصغر من قيمة من كاي تربيع الجدولية، بالتالي إجابات المبحوثين متجانسة، وهو ما يدل على وجود فروق غير دالة إحصائيا.

من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (تجمع المؤسسة المعارف الحديثة التي حصلت عليها من موظفيها ويتم تنظيمها وتخزينها)، والذي قدر بـ 3,62، والانحراف المعياري المقدر بـ 0,95، نلاحظ أن اتجاه إجابات المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة متوسطة والمقدرة بـ 58,4%، وهو دليل على أن المؤسسة تعتمد على المعارف التي تم تحصيلها من الموظفين في حل المشكلات مستقبلا، وذلك عن طريق تخزينها وهو ما يدل على أنها تعطي أهمية كبرى لأراء وأفكار الأفراد العاملين، وهو ما يعزز الولاء لديهم ويدفعهم لتقديم الأفضل في العمل، وبالنسبة للفئة المحايدة والتي قدرتها بـ 27,1%، تفسر ذلك لتحفظهم وعدم رغبتهم في الإجابة وهذا النقص إطلاعهم على الموضوع.

وبالنظر لقيمة كاي تربيع المحسوبة 10,624 نلاحظ أنها أكبر من كاي تربيع الجدولية، وعليه فهناك تباين في الإجابات ومنه وجود فروق دالة إحصائيا.

من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (توفر المؤسسة الوسائل المناسبة لخلق وترسيخ الفكر الإبداعي) والمقدرة بـ 3,68، والانحراف المعياري المقدر بـ 0,87، نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين في فئة الموافقة والمقدرة بنسبة 58,4% تليها نسبة المحايدتين 33,3%، وأخيرا الغير موافقين بـ 8,3% وعليه يمكن القول أن الغالبية مع فكرة أن مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة تعمل على ترسيخ الفكر المبدع والمبتكر من خلال أساليب الوسائل المختلفة، فمثلا نجدها تستقبل أفكار وأراء العاملين وتعمل على تطبيق الناجحة منها عن طريق توفير

الوسائل والمعدات التي يحتاجها المورد البشري، وكل هذا بهدف تحقيق الزيادة والتنافسية مع أقرانها من المؤسسات.

بالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة نجدها 14,165 هي أكبر من كاي تربيع الجدولية بالتالي الإجابات غير دالة متجانسة وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (تتيح الأفكار غير المسبوق تسهيلات في التعامل مع المشكلات) المقدر ب 3,50 والانحراف المعياري المقدر ب 0,798 نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين في فئة الموافقة بدرجة متوسطة وبنسبة 54,2%، تليها فئة المحايدة بنسبة 37,5%، ونفسر ذلك كون أغلب المبحوثين مع فكرة أن تقديم الأفكار الإبداعية من شأنه أن يسهل ويجعل العامل يتعامل بمرونة مع المشكلات المستعصية، وهذا ما تفسره العبارة (توفر المؤسسة الوسائل المناسبة لخلق وترسيخ الفكر الإبداعي).

وبالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدر ب 13,750، والذي كان أكبر من كاي تربيع الجدولية بالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين.

نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة (تعمل أحيان بأفكار بعيدة عن المؤلف) قدر ب 3,16 والانحراف المعياري المقدر ب 0,80، وعليه فإتجاه إجابات المبحوثين يقع في فئة المحايدة، بنسبة 45,8% ثم تلبية نسبة الموافقة ب 35,4، وأخيرا 18,8% ومثلت الغير موافقين، ونفسر ذلك بابتعاد العاملين عن العمل بأفكار غير مألوفة بسبب الخوف من الفشل وعدم النجاح، فهذه الأفكار ليست لديها ضمانات لتحقيق النجاحة بالتالي فالمورد البشري يفضل في الغالب الفكرة المألوفة والبسيطة، لأن في الفكرة الغير مألوفة تحدي ومغامرة، وكما نعلم بأن العامل الجزائري لا يحبذ المغامرة والتحدي خوفا من الخسارة، وعليه فالأفكار الغير مألوفة حتى لو كانت جيدة وناجحة فهي بعيدة كل البعد عن ذهنية غالبية العامل الجزائري.

وبالنظر إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدر ب 8,717، والتي أقل من قيمة كاي تربيع الجدولية نلاحظ أن هناك فروق غير دالة إحصائيا في إجابات المبحوثين.

نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة (تبحث عن طرق مميزة وفريدة من نوعها عند أداء المهام) قدر ب 3,66، والانحراف المعياري المقدر ب 0,833، وعليه نلاحظ أن إتجاه إجابات المبحوثين كان في فئة الموافقة بنسبة 70,8% تليها فئة المحايدة ب 18,8% وأخيرا 10,4% بالنسبة للأفراد الغير موافقين، ومنه تستنتج أن غالبية العاملين مع فكرة البحث الدائم عن أساليب وطرق مبتكرة في تأدية المهام، وذلك بهدف تحقيق النجاح والنوعية هذا من جهة ومن مجهورات، كالترقية، الحوافز المادية والمعنوية... الخ.

وهي من أبرز مؤشرات إدارة المعرفة أو بالأحرى كأسلوب من أساليب تفعيلها داخل المؤسسات الحديثة، وفي الأخير تكون خادمة المؤسسة والموارد البشري العامل على مستواها على حد سواء.

وبالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة نلاحظ أنها أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية بالتالي هناك تباين في الإجابات ومنه وجود فروق دالة إحصائية في الإجابات.

من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (ترى بأن إجراءات العمل بحاجة الى عملية تطوير مستمرة) قدر ب 4 والانحراف المعياري قدر ب 0,989، نستنتج أن إتجاه المبحوثين في فئة الموافقة بشدة بدرجة قوية، قدرة ب 85,5% ويفسر ذلك أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى التطوير المستمر على جميع الأصعدة وخاصة في ظل التغيرات والتحولات السريعة في جميع المجالات الحياتية، ولكي تواكب جميع المستجدات التنظيمية سواء الداخلية منها أو الخارجية بالتالي فعالية العاملين مع فكرة التجديد والتطوير لكي لا تقع المؤسسة في حالة من الركود والجمود التنظيمي لأن ذلك سينعكس بشكل مباشر وسلبى على وضعية العامل على مستواها وبالرجوع إلى الجانب النظري المتعلق بإدارة المعرفة نجد أن الديناميكية المستمرة والتطوير المتواصل من أهم متطلبات بناء تنظيم عماده الإدارة بالمعرفة أو بالفكرة، وبالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة نجدها 5,905، وهي أقل من قيمة كاي تربيع الجدولية إذا إجابات المبحوثين متجانسة، وهو ما يدل على وجود فروق غير دالة إحصائيا.

و في الأخير وبالرجوع إلى الاتجاه العام للمبحوثين يتبين أن الحصول على المعرفة والتحكم بها تساعد في تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة.

## 2-تحليل وتفسير الفرضية الثالثة

الجدول (09): يبين المقاييس الاحصائية والوصفية لمحور الحصول على المعرفة والتحكم بها

تساعد في تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة

الرقم	العبارات	التكرارات و النسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
		المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
9.672	تخصص لك المؤسسة وقتا للمحادثة والمناقشة الحوارية في اجتماعاتها الرسمية	ت	4	18	20	4	2	3.3750	0.91384	
		ن	8.3	37.5	41.7	8.3	4.2			
6.394	تعطيك المؤسسة الحوافز المعنوية لتشجيع المشاركة في المعلومات والعمل بروح الفريق	ت	3	22	20	1	2	3.4792	0.82487	
		ن	6.3	45.8	41.7	2.1	4.2			
7.723	تشجعك المؤسسة على تقاسم المعرفة الفردية المتعلقة بالعمل	ت	5	19	19	4	1	3.4792	0.87494	
		ن	10.4	39.6	39.6	8.3	2.1			
13.210	تبرز المؤسسة معارفك وخبراتك الشخصية وتحولها الى معارف متاحة للجميع	ت	4	18	17	5	4	3.2708	1.04657	
		ن	8.3	37.5	35.4	10.4	8.3			
18.260	تولد أفكارك أسلوب يساعد على مواجهة المواقف الطارئة في المؤسسة	ت	5	16	15	11	1	3.2708	1.00508	
		ن	10.4	33.3	31.3	22.9	2.1			
8.564	تحرص المؤسسة على معرفة الرأي المخالف لرايكم وتحاول استدعاء الخبرات والمناقشة	ت	0	16	22	7	3	3.0625	0.86063	
		ن	00.0	33.3	45.8	14.6	6.3			
7.739	لديك القدرة على الدفاع عن أفكارك بالحجة والبرهان	ت	5	27	12	2	2	3.6458	0.88701	
		ن	10.4	56.3	25.0	4.2	4.2			
11.583	تمتلك القدرة على مواجهة المواقف الحرجة	ت	16	24	6	1	1	4.1042	0.85650	
		ن	33.3	50.0	12.5	2.1	2.1			
3.460		المتوسط الحسابي العام								
4.173		الانحراف المعياري العام								
47.390		كاي تربيع للمحور								

يمثل المتوسط الحسابي للعبارة (تخصص لك المؤسسة وقتا للمحادثة والمناقشة الحوارية في اجتماعاتها الرسمية) 3.37، والانحراف المعياري 0.91 وعليه نستنتج أن اتجاه المبحوثين في فئة الموافقة بدرجة متوسطة بنسبة 45.5%، تلتها الفئة المحايدة بنسبة 41.7%، وأخيرا 12.5% مثلث الغير موافقين وعليه نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر

تبسة تخصص وقتا للعاملين لإبداء آرائهم ومناقشتهم ومنه مشاركتهم في صناعة القرار، وتفعيل عنصر الإدارة بالمشاركة والامركزية في اتخاذ القرارات وتفعيل في مجملها مؤشرات للإدارة بالمعرفة كون هذه الأخيرة قائمة على فسخ الحرية للمورد البشري لتقديم مقترحاته وآراءه بإعتباره الحلقة الأساسية في تحقيق الإبداع والتميز المؤسسي.

وبالرجوع الى قيمة كاي تربيع نجدها 9.672 ومنه فهي أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية نستنتج وجود فروق دالة إحصائيا بين الإجابات.

نلاحظ من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (تعطيك المؤسسة الحوافز المعنوية لتشجيع المشاركة في المعلومات والعمل بروح الفريق) الذي قدر بـ 3.47 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.824 أن اتجاه إجابات المبحوثين في فئة الموافقة بدرجة قوية وبنسبة قدرت بـ 52.1% وللعاملين وخاصة المعنوية فالمؤسسة تقدم حوافز للعاملين وخاصة المعنوية منها وذلك دفعهم نحو تقدم الأفضل عن طريق المشاركة في المعلومات والعمل بروح الفريق والإنخراط والتفاعل مع جماعات العمل وهو ما ينعكس بشكل ايجابي على الأداء وعلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتفعيل خاصية التنظيم الغير رسمي ودوره في زيادة معدلات الإنتاجية وتحقيق التكيف مع متطلبات العمل وهو ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى رأسها "التون مايو"، وهو بدوره ما يجعل مشاركة المعرفة بين الأفراد تولد أفكار صائبة وإيجابية تساعد في حل والتصدي لمختلف المشاكل التنظيمية.

وبالرجوع إلى كاي تربيع المحسوبة نلاحظ أنها قدرت بـ 6.394 وهي أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية وعليه نلمس تجانس في إجابات المبحوثين وفروق غير دالة إحصائيا في الإجابات.

نلاحظ من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (تشجعك المؤسسة على تقاسم المعرفة الفردية المتعلقة بالعمل) المقدر بـ 3.45، والانحراف المعياري المقدر بـ 0.87، نستنتج أن أغلب الإجابات كان في اتجاه فئة الموافقة بنسبة 50% وعليه نستنتج أن أغلب العاملين يتلقون تحفيز من المؤسسة وهذا ما يجعلهم يتقاسمون هذه المعارف ويشاركونها فيما بينهم وهو ما يوضحه تحليل العبارة التالية (تعطيك المؤسسة الحوافز المعنوية لتشجيع المشاركة في المعلومات والعمل بروح الفريق).

وبالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة نجدها 7.723 وهي أقل من قيمة كاي تربيع الجدولية وبالتالي هناك تجانس ملحوظ في إجابات المجتمع وفروق غير دالة إحصائياً.

- نلاحظ من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (تبرز المؤسسة معارفك وخبراتك الشخصية وتحولها إلى معارف متاحة للجميع) قدر ب 3.27 والانحراف المعياري قد كان 1.04، ومنه نستنتج أن اتجاه إجابات المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة متوسطة بنسبة 45.8%، تلتها نسبة الأفراد المحايدة ب 35.4% وأخيراً الغير موافقين بنسبة 18.7% وعليه نلاحظ أن المؤسسة تعمل باستمرار على أبرز وإخراج معارف مواردها البشرية وخبراتهم الشخصية من خلال العمل على تنميتها ورفعها، من ثمة تحويلها المعارف متاحة للجميع ويتم تلقينها لجميع العالين بالمؤسسة، وهي مؤشرات لتحقيق إدارة المعرفة بالمؤسسة من ثم تحقيق الإبداع في العمل والتطوير المستمر.

وبالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة 13.210 وهي أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية ومنه نستنتج تباين في إجابات المبحوثين وعليه وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين.

- من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (تولد أفكارك أسلوب يساعد على مواجهة المواقف الطارئة في المؤسسة) والذي قدر ب 3.27 والانحراف المعياري المقدر ب 1.005، نستنتج أن اتجاه إجابات المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة متوسطة بنسبة 43.7% يليه اتجاه المحايدة بنسبة 31.3%، وأخيراً الغير موافقين بنسبة 25% ومنه نستنتج أن للأفكار والمعارف التي يملكها المورد البشري المؤهل الدور الكبير في التصدي للمشكلات والمواقف الطارئة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتيح للعاملين فرصة التعبير وتقديم المقترحات والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق التطور والإبداع التنظيمي، وبالرجوع إلى قيمة كاي تربيع المحسوبة نلاحظ أنها أكبر من كاي تربيع الجدولية وعليه وجود فروق دالة إحصائياً

من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (تحرص المؤسسة على معرفة الرأي المخالف لرأيك وتحاول إستدعاء الخبرات والمناقشة) والمقدر ب 3.06 والانحراف المعياري المقدر ب 0.86 نلاحظ أن اتجاه إجابات المبحوثين يصب في فئة المحايدة بدرجة متوسطة، بنسبة 45.8% تلتها الموافقة بنسبة 33.3%، ثم الرفض بنسبة 20.9% ومنه نستنتج أن

غالبية المبحوثين كانت آرائهم محايدة تماما ربما كون السؤال كان حساسا أو أن المؤسسة في الغالب لا تعمل على تقبل الرأي الآخر، فهو ما دلت عليه قيمة كاي تربيع المقدر بـ 8.564 والتي تبرهن على تجانس الإجابات وعدم وجود فروق دالة إحصائيا.

من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (لديك القدرة على الدفاع عن أفكارك بالحجة والبرهان) المقدر بـ 3.64 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.88، نستنتج أن إتجاه إجابات المبحوثين كان في فئة الموافقة بدرجة قوية، بنسبة 66.7%، تلتها فئة المحايدة بنسبة 25%، ثم 8.4 وهم المبحوثين الغير موافقين، ومنه نلاحظ أن أغلب العاملين يملكون المقدرة على الدفاع عن أفكارهم وتوجهاتهم وقناعاتهم دون خوف أو قلق عليه يتضح أن مؤسسة إتصالات الجزائر تفصح المجال للتعبير والدفاع عن الأفكار ومناقشتها كذا فالعامل يملك كل الحرية في نقل أفكاره وتبنيها.

ومن خلال قيمة كاي تربيع المحسوبية والتي تمثل 7.739 وهي أصغر من كاي تربيع الجدولية نجد أن هناك تجانسا واضح في الإجابات إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا.

من خلال المتوسط الحسابي للعبارة (تمتلك القدرة على مواجهة المواقف الحرجة) والمقدر بـ 4.10، والانحراف المعياري المقدر بـ 0.85، نستنتج أن إتجاه المبحوثين في فئة الموافقة بنسبة 83.3% ومنه يتضح لنا أن المورد البشري العامل بالمؤسسة قادر على مواجهة المواقف الحرجة وإدارتها وهذا نابع من كون مؤسسة إتصالات الجزائر داعمة له ولأفكاره الابداعية، بالتالي له رغبة وطموح لتقديم أقصى ما لديه.

وبالرجوع لقيمة كاي تربيع المحسوبية نلاحظ وجود تباين في الإجابات، كونها أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، وعليه فهناك فروق دالة إحصائيا في الإجابات.

أما في الأخير يمكن القول أن الحصول على المعرفة والتحكم بها في بعض الأحيان تساعد في تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة، إذ تبين ذلك من خلال الإتجاه العام للمبحوثين.

## جدول رقم 10: يبين المقاييس الإحصائية للفرضية الرئيسية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة	الفرضية الرئيسية
3.700	1.719	50.918	

يتبين من خلال المتوسط الحسابي للفرضية الرئيسية أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة، كما أن البيانات ينتابها تشتت كبير، وحسب كاي تربيع يتبين أن هناك فروق دالة إحصائية، إذ ترجع في كيفية التحكم في إدارة المعرفة وتعزيزها وتطويرها للوصول إلى ما يسمى بالإبداع التنظيمي، هذا ما يدل على أن إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في الوصول إلى الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عامة ومؤسسة إتصالات الجزائر خاصة.

## النتائج العامة:

- المؤسسة تعمل باستمرار على أبرز وإخراج معارف مواردها البشرية وخبراتهم الشخصية من خلال العمل على تنميتها ورفعها، من ثما تحويلها المعارف متاحة للجميع ويتم تلقينها لجميع العاملين بالمؤسسة، وهي مؤشرات لتحقيق إدارة المعرفة بالمؤسسة من ثم تحقيق الإبداع في العمل والتطوير المستمر.

- نستنتج أن للأفكار والمعارف التي يملكها المورد البشري المؤهل الدور الكبير في التصدي للمشكلات والمواقف الطارئة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتيح للعاملين فرصة التعبير وتقديم المقترحات والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق التطور والإبداع التنظيمي.

- نستنتج أن غالبية المبحوثين كانت آرائهم محايدة تماما ربما كون السؤال كان حساسا أو أن المؤسسة في الغالب لا تعمل على تقبل الرأي الآخر.

- أغلب العاملين يملكون المقدرة على الدفاع عن أفكارهم وتوجهاتهم وقناعاتهم دون خوف أو قلق عليه يتضح أن مؤسسة إتصالات الجزائر تفسح المجال للتعبير والدفاع عن الأفكار ومناقشتها كذا فالعامل يملك كل الحرية في نقل أفكاره وتبنيها.

- أن المورد البشري العامل بالمؤسسة قادر على مواجهة المواقف الحرجة وإدارتها وهذا نابغ من كون مؤسسة إتصالات الجزائر داعمة له ولأفكاره الإبداعية، بالتالي له رغبة وطموح لتقديم أقصى ما لديه.

### ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

#### 1- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

##### 1-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال المتوسط الحسابي العام، الذي قيمته 4,027 والانحراف المعياري العام الذي قيمته 0,515، نلاحظ أن الاتجاه العام للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر هو اتجاه موافق وهو ما يؤكد صحة الفرضية التي مفادها: تساهم محركات البحث الحديثة على تقديم حلول متنوعة للمشكلات المطروحة لأن الفرضية قد تحققت نسبيا، وهذا راجع إلى كون مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في الغالب على قاعدة المعلومات، يتم تدوين فيها البيانات المتعلقة بالعامل والعمل معا، إضافة إلى اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة، في إدارة أغلب الأعمال بهدف تسهيل العمليات الإدارية ورقمنة الإدارة بدرجة أولى وتقديم أفضل وأنجع الخدمات، ومنها تحقيق الجودة والنوعية كونهم من أهم الأساسيات التي تطمح إدارة المعرفة لتحقيقها كونها من ابرز مؤشرات الإبداع التنظيمي، إضافة إلى اعتماد المؤسسة على جملة من البرامج والتطبيقات الهامة منها برنامج (TAWASSOL)، (NGBSS)، (ORACLE) والكثير من المواقع الالكترونية المختلفة والتي تساعد بشدة في تسهيل واختصار الكثير من العمليات التجارية، إضافة إلى تصريف المنتجات بطريقة ذكية، وكل هذا بهدف تحقيق معرفة شاملة، من شأنها أن تسهم في رشادة التنظيم، ألا وهي إدارة المعرفة حيث تصبح الأفكار هي الأساس وهي الفاصل، بالتالي الطموح لتحقيق الإبداع والتميز التنظيمي وهو ما تهدف إليه مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة، رغم أن قيمة كاي تربيع المحسوبة للمحور والتي قدرت بـ 47.390 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، وهذا بدوره راجع إلى التباين في وجهات النظر الأفاق وحدود الرؤى.

إلا أنه تبقى وفي الأخير التكنولوجيا بجميع أشكالها تساهم بشكل كبير في تقديم حلول آنية ومستقبلية للمشكلات المطروحة، خاصة بالنسبة للمؤسسة قيد الدراسة.

### 2-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال المتوسط الحسابي العام والذي قيمته 3,614 والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,469، نلاحظ أن الإتجاه العام للعاملين على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة هو إتجاه موافق وهو ما يؤكد صحة الفرضية التي مفادها: "يساعد الحصول على المعرفة والتحكم بها على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة"، كون الفرضية قد تحققت نسبيا ويفسر ذلك انطلاقا من أن الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة تستخدم عنصري الخبرة والكفاءة وجل التجارب المكتسبة في تقديم الأفضل في العمل، بالتالي للخبرات الفردية دور كبير في تحقيق الجودة والتنوعية إضافة إلى كون المؤسسة تعمل بشكل مستمر على تقديم دورات تكوينية إمبريقية للعاملين بهدف تطوير مهاراتهم العملية والعلمية، كلها بهدف إدارة الأزمات والتصدي للمشكلات المطروحة، وعليه فالحصول على المعرفة والتحكم بها من شأنه أن يساهم في تقديم حلول للمشكلات المطروحة.

وبالرجوع إلى قيمة كأي تربيع المحسوبة للمحور نجدها 38.952 وهي أكبر من كأي تربيع الجدولية وهو ما يفسر وجود فروق دالة إحصائية في الإجابات.

### 3-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال المتوسط الحسابي العام الذي قيمته 3,450 والانحراف المعياري المقدر بـ 4,173، نجد أن الإتجاه العام للعاملين على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر هو إتجاه موافق وهو يؤكد صحة الفرضية التي مفادها: " تتيح مشاركة المعرفة بين الأفراد كمية كبيرة من الأفكار عند التعرض لمشكلة ما"، وعليه فالفرضية محققة نسبيا، لأن المؤسسة تخصص وقتا للعاملين لإبداء آرائهم ومناقشاتهم وكذلك مشاركتهم في صناعة القرارات وتبادل المعارف والأفكار إضافة إلى المعلومات، كلها أساليب لمشاركة المعارف وتبادلها وهو ما يساهم في رشادة المؤسسة ومنه إدارة الأزمات والمشكلات.

وبالرجوع إلى قيمة كأي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 47,390، نجد أنها أكبر من أي تربيع الجدولية بالتالي كلها فروق دالة إحصائياً.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد استخلاص جملة النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة ومناقشتها في ظل الفرضيات التي تم صياغتها في بداية هذا العمل البحثي، سنحاول مناقشتها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تم اعتمادها في الدراسة.

نجد دراسة مجموعة جارنتر 1997، والتي خلصت إلى أن السوق المتوقع لمنتجات وخدمات إدارة المعرفة ستتمو بشكل كبير في المؤسسات وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية كونه سيستمر بالنمو بفعل التكنولوجيا الحديثة والمعتمدة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها إضافة إلى فكرة المبادرات الفردية المقدمة من قبل العاملين.

نجد كذلك دراسة Simon 2017 والمعنونة بأهمية السر المعرفي التعاوني وقد تناولت المعرفة التعاونية وخلصت إلى أن المعرفة التعاونية كمؤشر لتحقيق إدارة المعرفة من شأنها تحقيق التطور التنظيمي من الإبداع في العمل وهو ما يتوافق مع دراستنا الراهنة في كون تفويض المعرفة بين الزملاء من شأنه أن يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال بناء مجتمع معرفة رشيد يسهم في إدارة المشكلات والتحكم فيها والتقليل من حدوثها.

كذلك ترى دراسة صارم الموسومة بـ " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري " والتي توافقت مع دراستنا الراهنة في كون المعرفة التشاركية تساهم في دفع الموظفين لابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول إبتكارية للمشكلات الإجارية التي يواجهونها.

في المقابل نجد دراسة محمد حمزة حسن، الموسومة بأثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي والمتوافقة مع ما توصلت إليه دراستنا الراهنة في كون فسح المجال أمام العاملين للتعبير عن أفكارهم من شأنه أن يسهم في تحقيق المعرفة وتداولها في ما بينهم.

وجد دراسة طه حسين النويري، ودراسة زلماط مريم، والذان يتوافقان مع الدراسة الحالية في فكرة أن التطور في التكنولوجيا والاتصالات الحديثة والذي يكون واضح الرؤى بالنسبة للعامل بفعل إقامة الدورات التكوينية والتدريبية لنقل المعارف والمهارات وتلقينها للعامل وهذا ما يحفزه ويدفعه لتحقيق أهداف التنظيم ومن ثمة أهدافه الشخصية.

الأخير نستنتج أن الاعتماد على هذه الدراسات كان بمثابة إرث نظري هام ساعدنا بشدة في رسم معالم دراستنا الحالية وتبسيط الضوء على الفجوات المعرفية التي اغفلتها الدراسات السابقة وهذا بهدف التبادل المعرفي ما بين الدراسات.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

#### أ- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

بالنظر للفرضية الأولى والتي جاءت كالتالي:

**تساهم محركات البحث الحديثة على تقديم حلول متنوعة للمشكلات المطروحة.**

و من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج فيما يتعلق بالفرضية الأولى نستنتج ان محركات البحث الحديثة تساهم في وضع جملة من الحلول للمشكلات المطروحة، سواءا كانت مشكلات تنظيمية او مشكلات ادارية تتعلق بالعمل ، و هو ما يتعلق مع نظرية ادارة المعرفة ،والتي تعتمد على المعرفة الالكترونية بهدف تسهيل أساليب العمل ،ثم تحقيق الأهداف التنظيمية،إضافة الى تقديم جملة من الحلول الإستراتيجية ، و التي تضمن تقديم جملو من الخدمات النوعية

#### ب-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية والتي جاءت كالتالي:

**يساعد الحصول على المعرفة و التحكم بها على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة، والتي خلصت الى جملة من النتائج من بينها ان ادارة المعرفة و التحكم فيها تعمل على وضع حلول استراتيجية و غير تقليدية للمشكلات المطروحة داخل التنظيم وهو مايتفق مع ما جاء به فاستنجر في نظرية التنافر والتي اكد فيها ان لتعلم**

المعرفة و اكتسابها من طرف العاملين دور بارز في تقديم حلول للمشكلات المطروحة عن طريق ان هذه المعرفة تعمل على خلق جو من التفاعل بين العاملين و اكتساب المعرفة الجديدة و اختزالها في الذاكرة بهدف جعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لخلق بعض الحلول للمشكلات والتي تدفع المتعلم لزيادة معرفته وتنميتها وهو ما ينعكس ايجابا على المؤسسة.

### ج-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة والتي جاءت كالتالي:

**تتيح مشاركة المعرفة بين الأفراد كمية كبيرة من الأفكار عند التعرض لمشكلة ما.**

وخلصت نتائجها إلى أن مشاركة المعرفة وتداولها بين افراد جماعات العمل يعمل على ادارة المشكلات بانواعها وهو مايتفق مع ماتوصلت اليه نظرية المعرفة الضمنية كون اكتساب المعرفة وتداولها وتبادلها وفق مدخل شخص الى شخص بمعنى جعل المعرفة تشاركية وهو مايفعل بدوره أليات الحوار و التعاون وهو مايجعل الافكار متنوعة ومختلفة تساعد على حل المشكلات برشادة ووعي أكبر.

الختمة

أصبح العالم اليوم يشهد منافسة أدت إلى وضع المعرفة كقاعدة أساسية، إذ أن قيمة المنظمات الحديثة تكمن في الموجودات غير الملموسة ومواردها، كما يوضح أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تعزز من أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات، وتوجب عليها تحديث هذه المعرفة باستمرار لتعزيز مستويات الإبداع وهو الأمر الذي يحتم على المنظمات بإدارة معارفها وصولاً للإبداع التنظيمي الذي تشهده المنظمة المعرفية.

وعلى ضوء النتائج السابقة، نؤكد على أن المنظمات باختلاف أحجامها وأنواع نشاطاتها إذا أرادت أن تستمر في التواجد وأن تضمن مكانة لها في ظل إقتصاد تنافسي لا يرحم، أن تولي إهتماماً بالغاً لإدارة المعرفة إذ توجد علاقة هامة ما بين الإبداع وإدارة المعرفة، فالإبداع التنظيمي يمر أساساً بالتفويق الجيد للمعارف المتواجدة في المؤسسة، وبالتالي فهو التشابك الصحيح بين المعارف الضمنية والصريحة ويرتكز على المهارات المتوفرة والمتطورة في المنظمة من خلال العمل بأسس إدارة المعرفة.

في ضوء المتوصل إليه نوصي بما يلي:

- إقتراح نموذج لتطبيق إدارة المعرفة يتماشى وخصوصيات المؤسسة.
- ضرورة البنية التحتية لتسيير المعرفة والابتعاد على كل المعوقات التي تشجعها.
- تحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بطرق إبداعية جديدة تضمن عدم شعور العاملين بالملل.
- إهتمام المؤسسة باستقطاب عاملين ذوي مؤهلات وخبرات أكثر لخلق أفكار جديدة وغير مألوفة.
- مشاركة كل العاملين في الاجتماعات الرسمية للمؤسسة وتشجيع العمل بروح الفريق
- مكافأة وتشجيع العاملين الخلاقين لمعرفة جديدة غير مألوفة.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر:

أولا - المعاجم والقواميس:

1. فريق المعاني، "معنى "معرفة""، المعاني.
2. معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط5، 2011.

قائمة المراجع:

أولا - الكتب

1. إبراهيم خروف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث: دار الطبعة، ط2، لبنان، 1996.
3. أحمد الخطيب وخالد زيعان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
4. أسامة خير: إدارة الإبداع والابتكارات، ط 1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، 2012.
5. أشتون كريس: تقييم الأداء الإستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، تر. إصلاح علا أحمد، إشراف توفيق عبد الرحمان، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2001.
6. براتين حوتها: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المعوني، دار الفجر، مصر 2008.
7. بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص49.

9. جلدة سليم وعبوي زيد، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، عمان، دار كنور المعرفة، 2006.
10. جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
11. جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ط الأولى 2009.
12. جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. جمال يوسف بدير: إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دط، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن:، 2012.
14. حريم حسين، السلوك التنظيمي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. حسن حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين: إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
16. خالد حامد: البحث الإجتماعي في البحوث الإجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
17. خليل محمد حسن الشماع، حير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن 2000
18. د جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص6.
19. رائد الحريري: تربية الإبداع، دار الفكر الأردن 2001 ص 11.
20. ر يحي مصطفى عليات، محمد عثمان عنيم: أساليب البحث الإجتماعي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008.
21. سامي محمد ملحم: الارشاد والعلاج النفسي، دار المسيرة، مصر، 2001.
22. سعد علي العنزي: إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط الأولى، الوراق النشر والتوزيع، 2014، ص 40،44،43.

23. سيد عبيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الادارة الإبداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة "، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 21 فبراير 2008.
24. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
25. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
26. عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
27. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
28. عسوى، زين منير، إدارة الإبداع والإبتكار، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
29. عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
30. عقيل حسن عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، طرابلس، 1999.
31. عمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
32. غسان قاسم داودي اللامي وأميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
33. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الابداع التنظيمي، ط1، المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
34. القحطاني عبد السلام، سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، السعودية، 2016، ص123.

35. القريوز محمد: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع 2000.
36. الكبيسي عامر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
37. اللامي غسان، إدارة التكنولوجيا. مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
38. محمد الطعمانة وطارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004 .
39. مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر 2008.
40. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012.
41. معن خليل العمر، علم اجتماع المعرفة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
42. الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، ط1، عمان، الوراق، 2007.
43. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية، الوظائف والمجالات، دون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
44. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
45. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
46. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

## ثانيا - الدوريات والمقالات:

1- عيد سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 2008.

## ثالثا - المجالات:

1. حمزة محمد كاظم: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على مراحل الإبداع التنظيمي، نقلا عن مجلة التقني مجلد 26 العدد 4، عمان، 2013.
2. سلمان قيس، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي، دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيماويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عمان، 2016.
3. شريف عباط محمد بوقموع: حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نقلا عن مجلة العلوم الاقتصادية العدد السائس جامعة بسكرة الجزائر 2009.
4. الغالبي، طاهر محسن، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، 2011.

## الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم النفس والعلوم التربوية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر.
2. سلطاني محمد رشيد، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة خيضر، كلية علوم التسيير، 2016.
3. نواف بن جاد الجبرين: التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، مكة المكرمة جامعة أم القرى، 2005.

4. سملاى بعضيه وصاف سعيديا: نحو تسوير استراتيجي للمعرفة والميزة السامية المؤسسة الاقتصادية الملقى الدولي حول بعضيه، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى القاسي المؤسسات والاتصديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة.

#### المراجع الأجنبية:

1. Buck Jean - Yves: **Le management des connaissances: Mettre en oeuvre un projet de Knowledge management.** Paris: Editions d'organisation , 2000.
2. Hansen Morten T. , Nohria Nitin , Tierney Thomas: **Quelle est votre stratégie de gestion de savoir. Le management du savoir en pratique.** Harvard business review. Paris: éditions d'organisation , 2003.
3. Louis Ermine: **A theoretical and formal model for knowledge,** 2010..

#### المواقع الإلكترونية:

1. "Using search engines", [edu.gcfglobal.org](http://edu.gcfglobal.org).
2. <http://www.mataa.net>.
3. [www.micc's.sicohit.cott](http://www.micc's.sicohit.cott).

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاختبيان

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان حول:

إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تبسة

في اطار مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذ :

توايحية رابح

من اعداد الطلبة:

- بوسهلة سليم

- حداد رحمة

ملاحظة: نرجوا منكم ملاءمة هذه الاستمارة من خلال الاجابة على هذه الاسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك ، والإفادة بأي تفاصيل حسب الاسئلة ، نتمنى من سيادتكم الاجابة بموضوعية وصدق وهذا اسهاما منكم في انجاز البحث ،مع العلم ان المعلومات التي تصرحون بها لاتستعمل الا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الاخير نشكركم على تعاونكم .

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الاول: البيانات السوسيوديمغرافية

انثى

1- الجنس: ذكر

2- السن : من 20 إلى أقل 30 سنة  من 30 إلى أقل 40 سنة

من 40 إلى أقل 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

4- الخبرة المهنية : من 1 إلى أقل 5 سنوات  من 5 إلى أقل 10 سنوات

من 10 إلى أقل 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: مساهمة محركات البحث الحديثة في تقديم حلول متنوعة للمشكلات المطروحة

بدائل الإجابة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					6 يتم تدوين البيانات و المعلومات التي تقوم بها المؤسسة في قاعدة بيانات
					7 تستعمل المؤسسة برامج وتطبيقات ومحركات حديثة في إدارتها
					8 ترى أن برنامج TAWASSOL يساعد في تسهيل عمليات المؤسسة
					9 تمتلك حساب خاص في نظام NGBSS التابع للمؤسسة التي تعمل بها
					10 تساعدك المواقع الإلكترونية في تصريف منتجات المؤسسة و جلب الزبائن
					11 تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات من خلال نظام Oracle.
					12 تساعدك الإنترنت في سهولة البحث وتخزين البيانات.
					13 تساهم المؤسسة في تقديم برامج تدريبية لتعلم الموظفين
					14 تساعدني شبكة الجيل الجديد على تقديم خدمات جديدة بأقل التكاليف.

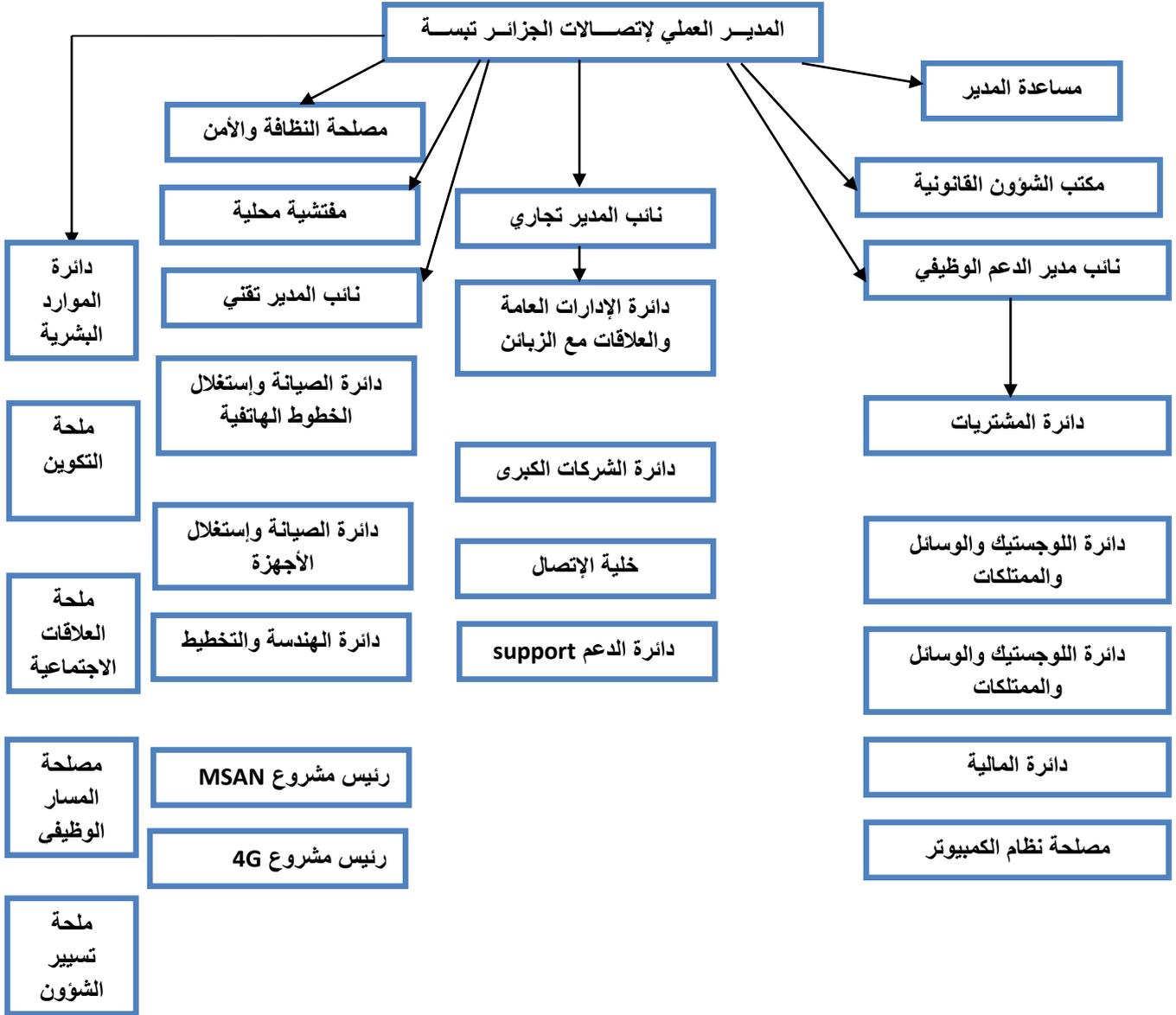
المحور الثالث: الحصول على المعرفة والتحكم بها تساعد في تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة

بدائل الإجابة					العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					ترى أن تجاربك الشخصية تساهم في خلق النوعية للمؤسسة	15
					تدعمك المؤسسة بأمتثلة عملية تساعدك في حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات	16
					تجمع المؤسسة المعارف الحديثة التي حصلت عليها من موظفيها و يتم تنظيمها وتخزينها	17
					توفر المؤسسة الوسائل المناسبة لخلق وترسيخ الفكر الإبداعي	18
					تتيح الأفكار غير مسبوق تسهيلات في التعامل مع المشكلات	19
					تعمل أحيانا بأفكار بعيدة عن المألوف	20
					تبحث عن طرق مميزة و فريدة من نوعها عند أداء المهام	21
					ترى بأن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة	23

المحور الرابع: إتاحة مشاركة المعرفة بين الافراد بكمية كبيرة من الافكار عند التعرض لمشكلة ما

بدائل الإجابة					العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تخصص لك المؤسسة وقتا للمحادثة والمناقشة الحوارية في اجتماعاتها الرسمية.	24
					تعطيك المؤسسة الحوافز المعنوية لتشجيع المشاركة في المعلومات و العمل بروح الفريق	25
					تشجعك المؤسسة على تقاسم المعرفة الفردية المتعلقة بالعمل	26
					تبرز المؤسسة معارفك وخبراتك الشخصية وتحويلها الى معارف متاحة للجميع	27
					تولد أفكارك أسلوب يساعد على مواجهة المواقف الطارئة في المؤسسة.	28
					تحرص المؤسسة على معرفة الرأي المخالف لرأيك وتحاول استدعاء الخبرات والمناقشة	29
					لديك القدرة على الدفاع عن أفكارك بالحجة والبرهان	30
					تمتلك القدرة على مواجهة المواقف الحرجة	31

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تبسة



ملخص الدراسة :

الطالبين : بوسهلة سليم \_ حداد رحمة

عنوان المذكرة : إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

الملخص : هدفت دراستنا الحالية إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي، وبناء على ذلك إعتدنا على التحديق الدقيق لمتغيري الدراسة ( إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي)، وقمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - بالإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة لجمع بيانات موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - وآرائهم حول هذا الموضوع كما تم الإعتماد في تحليلها على أسلوب التحليل الإحصائي SPSS وعلى التحليل الكمي والكيفي لتحديد درجة مساهمة إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي .  
اذ توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- المؤسسة تعمل باستمرار على أبرز وإخراج معارف مواردها البشرية وخبراتهم الشخصية من خلال العمل على تنميتها ورفعها، من ثما تحويلها المعارف متاحة للجميع ويتم تلقينها لجميع العالين بالمؤسسة، وهي مؤشرات لتحقيق إدارة المعرفة بالمؤسسة من ثم تحقيق الإبداع في العمل والتطوير المستمر.  
- أن للأفكار والمعارف التي يملكها المورد البشري المؤهل الدور الكبير في التصدي للمشكلات والمواقف الطارئة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتيح للعاملين فرصة التعبير وتقديم المقترحات والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق التطور والإبداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، المؤسسة.

**Title of note** : Management of knowledge and organizational creativity in the Algerian Foundation.

**Abstract:**

Our current study aims to reveal the role of knowledge management in organizational creativity, Accordingly, we relied on careful staring at study variables (knowledge management, organizational creativity), We conducted the field study at the Algiers Telecommunications Foundation-Tebessa-, drawing on the questionnaire form as a tool for collecting the data and opinions of the Algiers Telecommunications Foundation –Tebessa- staff, as well as on the statistical analysis method SPSS and quantitative and qualitative analysis to determine the degree of knowledge management's contribution to organizational creativity.

Les résultats de l'étude sont les suivants:

- La Fondation s'efforce constamment de faire ressortir la connaissance de ses ressources humaines et de ses expériences personnelles en travaillant à les développer et à les élever, les transformant ainsi en connaissances accessibles à tous et reçues par tous les scientifiques de l'institution. Ce sont des indicateurs pour atteindre la gestion des connaissances dans l'institution et ainsi atteindre la créativité dans le travail et le développement continu.

- Les idées et les connaissances d'une ressource humaine qualifiée ont un rôle majeur à jouer dans la résolution des problèmes et des situations émergents. Cela indique que l'institution donne aux travailleurs l'occasion d'exprimer et de soumettre des propositions qui contribueront au développement organisationnel et à la créativité.

**Keyword:** knowledge management, Organizational creativity, institution.