



كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة : 2018

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

إدارة المعرفة ودورها في تفعيل

الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر- تبسة

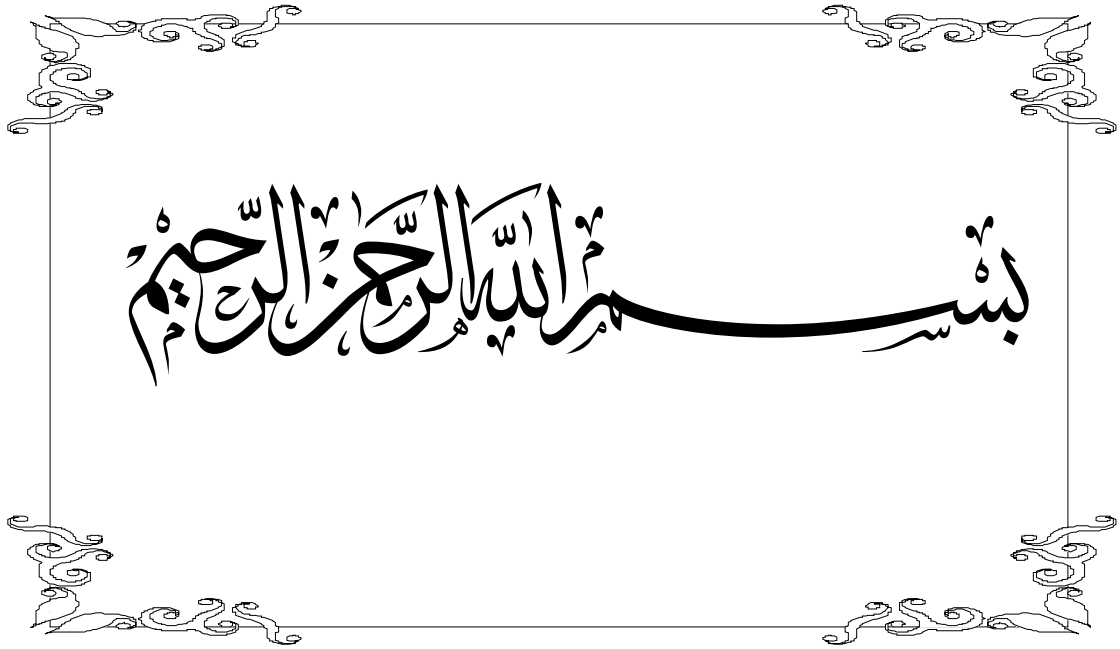
من إعداد الطالبتين: جامعة العربي التبسي - تبسة تحت إشراف الدكتور:

✓ عفاف شايب - فريد راهم

✓ هنيذ غريب

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلال مسعي	أستاذ مساعد - أ	رئيسا
فريد راهم	أستاذ محاضر - ب	مشرفا ومقررا
عبد الكريم شوكال	أستاذ مساعد - أ	عضوا مناقشا



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم، وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى... نحمده على

جزيل نعمه، ونشكره شكر المعترف بآلائه...

ثم نتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى:

الأستاذ الفاضل "مراهم فريد" على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل،

وعلى توجيهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في إخراج المذكرة في

شكها النهائي

أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لقبولهم مناقشة عملنا

كل من ساهم في إتمام هذا العمل ولو بإبتسامة تُشرح الصدر، من أساتذة،

وزملاء، وموظفين بمكتبة الكلية...

ولله الحمد من قبل ومن بعد

إهداء

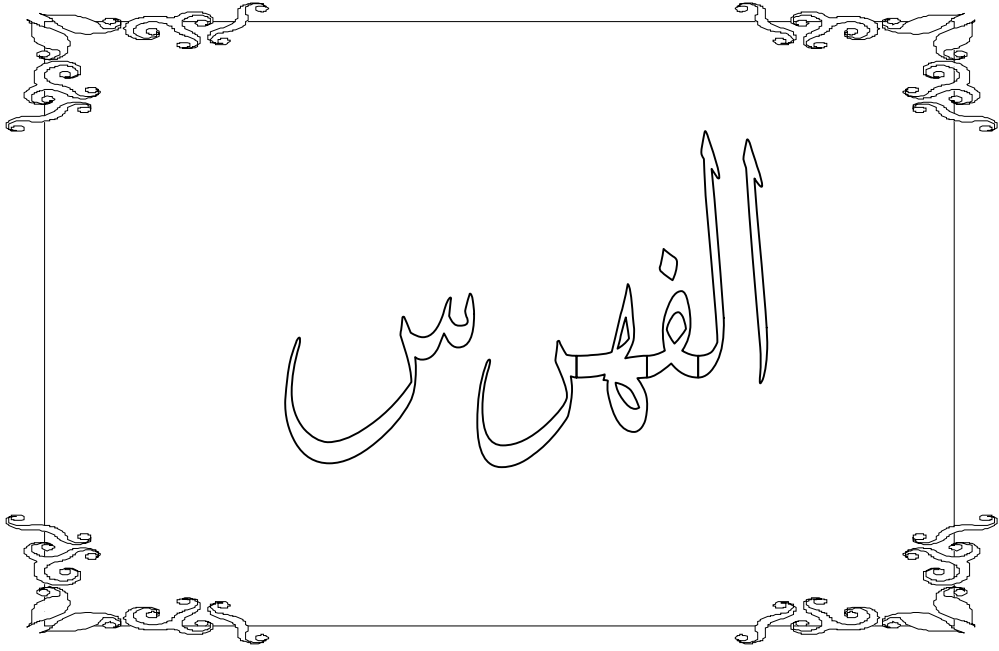
إلى من أبتغي رضاها دواما، إلى من أوصاني ربي بالدعاء
لهما...

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما
إلى كل من علمني حرفا
أهدي هذا العمل المتواضع

عفاف

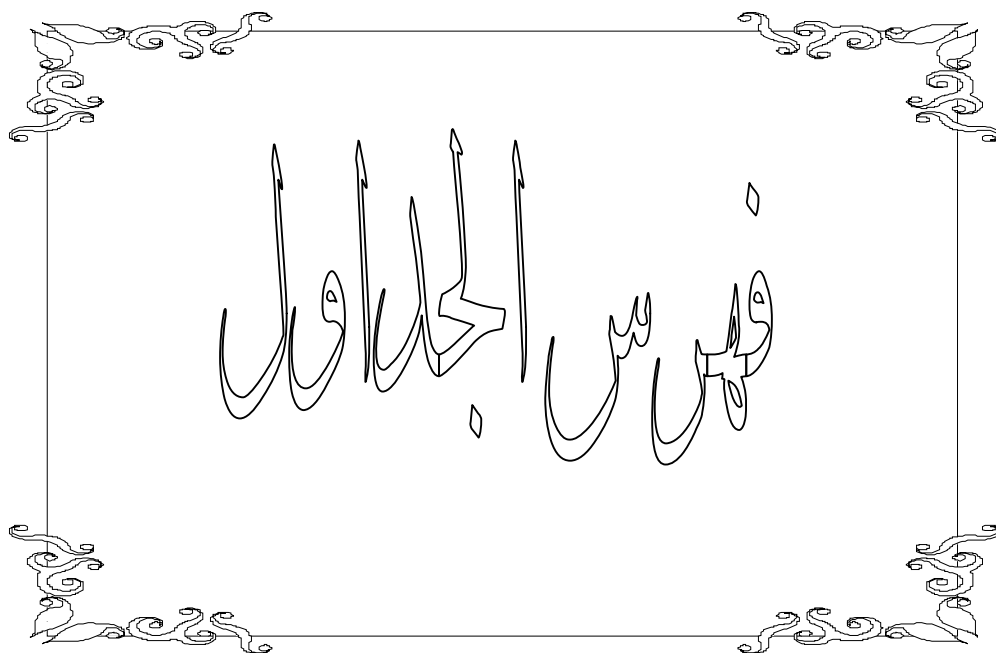
إلى روح أبي رحمة الله عليه رحمة واسعة
إلى أمي حفظها الله وأطال بعمرها
إليهما أقول " لم يكن لي إنجاز في حياتي سوى أن أنسج
إليكما، فذلك في حد ذاته إنجاز."

هنيلة



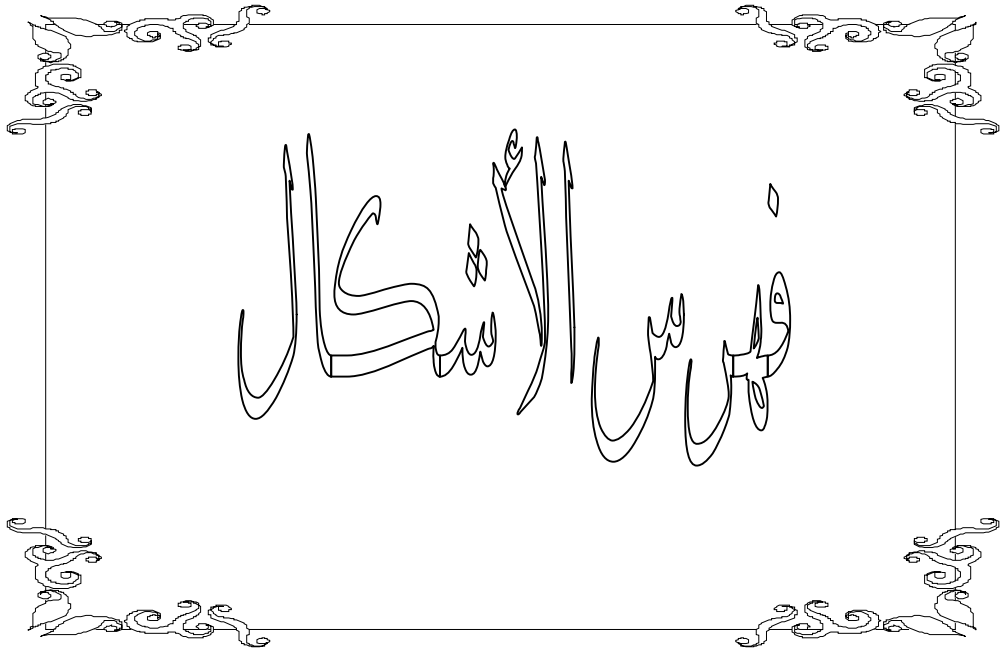
الصفحة	البيان
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
II	الفهرس
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
ب- ز	المقدمة العامة
الفصل الأول: إطار نظري حول إدارة المعرفة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: طبيعة المعرفة وأنواعها
05	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
09	المطلب الثالث: مجالات ووظائف إدارة المعرفة
12	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
12	المطلب الأول: عناصر ومراحل إدارة المعرفة
14	المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة
16	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
19	المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات
19	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: تحديات إدارة المعرفة
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي إلى الإبداع في ظل إدارة المعرفة	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الإبداع
29	المطلب الأول: تعريف الإبداع ومكوناته وتفرقاته عن بعض المفاهيم
32	المطلب الثاني: مستويات الإبداع وخصائصه
34	المطلب الثالث: أنواع الإبداع ومصادره

37	المبحث الثاني: مرتكزات الإبداع في المنظمة
37	المطلب الأول: خطوات ونظريات الإبداع
39	المطلب الثاني: أهمية الإبداع وقياسه
42	المطلب الثالث: معيقات ومحفزات الإبداع
44	المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المنظمات
44	المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بإبداع الموظفين
45	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بإبداع العمليات
46	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بإبداع المنظمة
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإدارة المعرفة كألية لتنمية الإبداع بمؤسسة إتصالات الجزائر_ تبسة	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر_ تبسة
51	المطلب الأول: نشأة وتطور وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر
52	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة
58	المطلب الثالث: خدمات وعروض إتصالات الجزائر_ تبسة
62	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية
62	المطلب الأول: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات
63	المطلب الثاني: أداة الدراسة
65	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
67	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
67	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
72	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
76	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
82	خلاصة الفصل
84	الخاتمة العامة
88	قائمة المراجع والمصادر
94	الملاحق



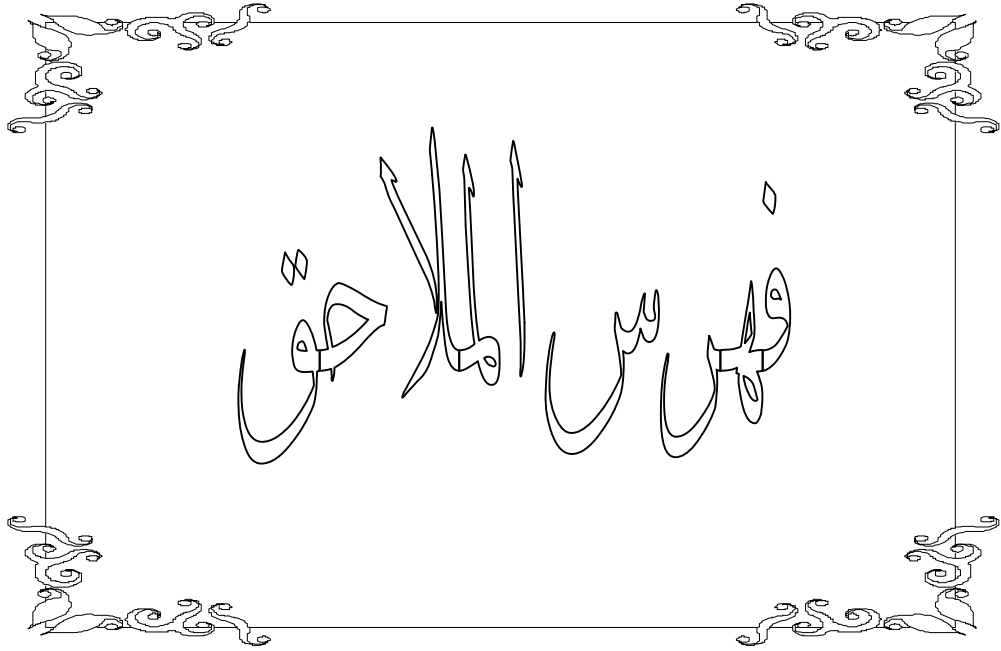
فهرس الجدول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.	المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	05
2.	أوجه الإختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية	23
3.	عينة الدراسة	62
4.	مقاييس الإستبيان	64
5.	إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	64
6.	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	66
7.	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	67
8.	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	68
9.	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	69
10.	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية	70
11.	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	71
12.	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	72
13.	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع (الإبداع)	74
14.	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو المحاور التابعة الجزئية	75
15.	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	77
16.	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	78
17.	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	79
18.	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	80



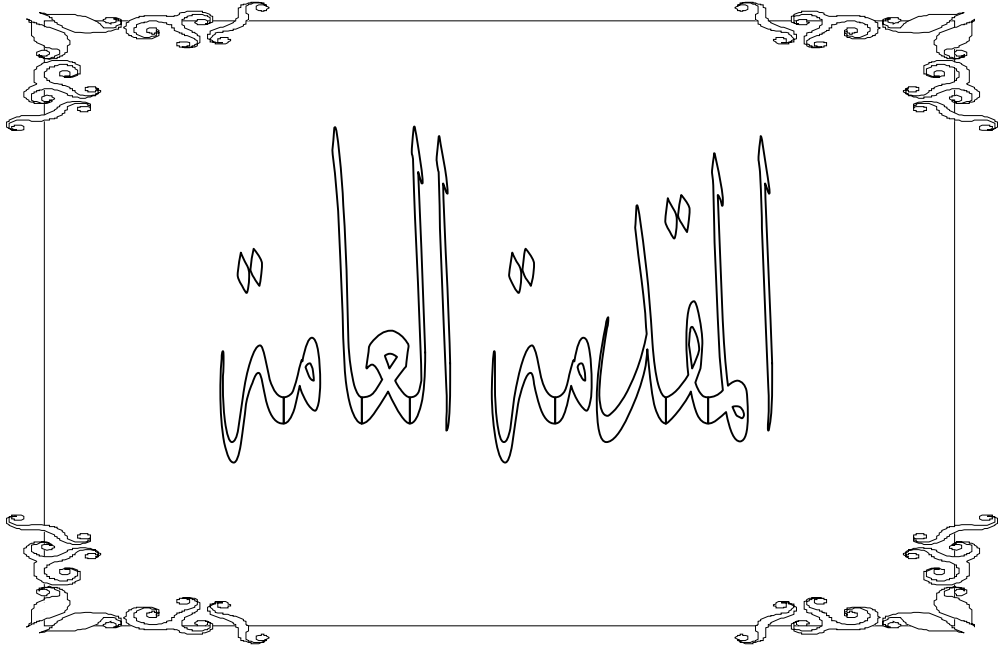
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	.1
15	هرم القيمة القائم على المعرفة	.2
18	أنموذج كتل البناء لإدارة المعرفة	.3
21	عمليات إدارة المعرفة	.4
35	تصنيفات أنواع الإبداع	.5
42	معيقات الإبداع حسب درجة الأهمية	.6
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة	.7
68	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	.8
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	.9
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	.10
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية	.11
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	.12



فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
94	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة	.1
95	إستمارة الإستبيان	.2
98	قائمة الأساتذة المحكمين	.3
99	النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية	.4
100	التحقق من ثبات الإستبيان بالإعتماد على "معامل ألفا كرونباخ"	.5
101	النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة	.6
103	معامل الإرتباط برسون للمحاور	.7
103	إختبار الفرضيات	.8



تواجه منظمات الأعمال اليوم بيئة إقتصادية تتميز بتداخل عدة قيود ساهمت في زيادة حدة المنافسة، خصوصا وأن إقتصاد هذا العصر يتصف بالسرعة، والخيال، وتجاوز الموجودات الفكرية في قيمتها وأهميتها الموجودات المادية. وعلى إثره فإن المعرفة أصبحت تمثل موردا إستراتيجيا هاما يسهم في بقاء المنظمات في عالم الأعمال، الأمر الذي إستدعي وجوب إدارتها لضمان توفرها في الوقت والأمر المناسب، ومن منطلق هذا يتجسد مفهوم إدارة المعرفة في كونه يُعد أحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تتعامل مع الأفكار والمعارف الكامنة في أذهان الموظفين، بهدف تحويلها إلى إبداع خلاق يُكسب المنظمة ميزة تنافسية.

فالقُدرة على الإبداع تمثل أحد الموارد الأساسية في المنظمة، وثروة المجتمعات، ومنبع خلق القيمة المضافة، كما أن الإبداع أصبح مطلبا رئيسا تسعى إلى تحقيقه كافة المنظمات، عكس الماضي أين كان حكرا على المنظمات الكبرى والرائدة فقط، ومن هنا تأتي ضرورة الإهتمام أكثر وإعادة النظر في الموارد الجوهرية التي تحوزها المنظمات، وذلك من خلال سعي هذه الأخيرة إلى تبني أساليب إدارية قائمة على الإستثمار في الأفكار الإبداعية، والإنتفاع على التطورات الجارية في بيئة الأعمال، لغرض تحسين جودة المخرجات النهائية.

1- إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات الراهنة التي يشهدها عالم الأعمال الإدارية، توجب على المنظمات الإنتقال بالعمل الإداري من النمط التقليدي إلى نمط حديث يرتكز على إدارة المعرفة والإبداع. وبناء عليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر _ تبسة؟

2- الأسئلة الفرعية

إنطلاقا من إشكالية الدراسة المطروحة، ستكون الأسئلة الفرعية الموالية موضع إهتمام:

- السؤال الأول: ما أهمية ومكانة إدارة المعرفة في المنظمة؟
- السؤال الثاني: فيما تتمثل مستويات الإبداع في المنظمة؟
- السؤال الثالث: كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تؤثر في مستويات الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر _ تبسة؟

3- فرضيات الدراسة

ل للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم صياغة فرضيات يُجرى إختبارها لاحقاً، وتتمثل هذه الفرضيات في:

أ. الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين إدارة المعرفة والإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر _ تبسة.

ب. الفرضيات الفرعية: تنتج عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الموالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الفرد في مؤسسة إتصالات الجزائر _ تبسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الجماعة في مؤسسة إتصالات الجزائر _ تبسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين إدارة المعرفة والإبداع على المستوى التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر _ تبسة.

4- أهداف الدراسة

بناء على تحديد مشكلة البحث، فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة، وهو تشخيص واقع أثر إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية. والذي تنبثق عنه الأهداف التالية:

- إبراز مكانة ودور المعرفة في ظل إقتصاد اليوم الذي يُعنى ويهتم بها؛

- عرض الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة والإبداع، بغرض إزالة الغموض حولهما؛

- توضيح أهمية قطاع إتصالات الجزائر من خلال _المديرية العملية تبسة_ ومدى إسهامه في التنمية الإقتصادية؛

- التعرف على مدى إعتقاد _المديرية العملية تبسة_ لإتصالات الجزائر على إدارة المعرفة في تنمية وتفعيل الإبداع، من وجهة نظر عينة الدراسة.

5- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على "إدارة المعرفة" أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، وتوضيح مدى قدرتها على المساهمة في تنمية الإبداع داخل المؤسسة الإقتصادية، وبالتالي

القدرة على حل المشكلات والأزمات التي تواجه عمل المؤسسات بطريقة وأسلوب إبداعي. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من قيمتها المعرفية، ومحاولتها توجيه نظر المسؤولين والقائمين على المؤسسة محل الدراسة إلى أن خلق القيمة يكمن في إهتمامهم بموجوداتهم الفكرية أكثر من إهتمامهم بالأصول الأخرى.

6- منهج الدراسة

تماشياً مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، وقد تم في هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بدرجة أولى في الجانب النظري، كما تم الإعتماد على المنهج التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية، من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى إستخدام المنهج الإحصائي من خلال الإستعانة ببعض الجداول والإحصائيات.

7- حدود الدراسة

يمكن تحديد مجال هذه الدراسة من خلال الآتي:

أ. **الحدود المكانية:** وقع إختيار محل الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر_ تبسة، ذلك لإعتبارات تتماشى والموضوع؛

ب. **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه المذكرة خلال الموسم الجامعي 2018/2017، وفي ما يخص التربص بالمؤسسة سألفة الذكر، فقد إمتد من الفترة 08 فيفري 2018 إلى الفترة 04 مارس 2018.

7- أسباب إختيار الموضوع

يعود إختيار هذا الموضوع إلى عدة إعتبارات ذاتية وموضوعية، يمكن التعرف على أهمها في ما يلي:

- ملائمة الموضوع مع طبيعة التخصص المدروس؛

- الميول الشخصي للتعلم في متغيرات الموضوع، بإعتبارها حديث الساعة؛

- تسليط الضوء على أهمية وقيمة الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمات، لإعادة النظر في

إستغلالها وتسييرها من قبل القائمين والمسؤولين بالمنظمات؛

- فتح المجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع.

8- الدراسات السابقة

تعمل الدراسات السابقة كأداة مساعدة للتعرف على المساهمات السابقة فيما يخص موضوع الدراسة بغرض الإستفادة منها. وبهدف إثراء هذا الموضوع تم الإطلاع على العديد من الدراسات المشابهة له، من بينها يأتي الذكر على:

أ. دراسة (العربي، 2009) " أثر إدارة المعرفة في إبتكار المؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات إتصالات الجزائر. "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على إبتكارات مؤسسات في قطاع إتصالات الجزائر، مع تأكيد ضرورة تبني إدارة هذه المؤسسات لسياسة التحسين المستمر على خدماتها، وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة في ذلك، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد شركات الإتصالات الخدمائية من الإستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها المستدامة عن طريق تحسين الإبتكار التنظيمي، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة مكونة من 60 عضوا من أعضاء الهيئة الإدارية القائمة على المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى عدت نتائج أبرزها: وجود علاقة إرتباط معنوي بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي بين إدارة المعرفة والإبتكار داخل المؤسسات محل الدراسة.

ب. دراسة (الكبيسي، 2000) " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع المنظمي، وقد تألفت عينة الدراسة من 96 فردا من المديرين المفوضين ومديري الأقسام شكلو ما نسبته 56% من مجتمع الدراسة، كما أسهم حدس وخبرات ومهارات المديرين وتفكيرهم بمستقبل شركاتهم في تعزيز قدراتهم الإبداعية، وقد أسهمت الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص وتوليد وتوزيع وتطبيق المعرفة في التأثير على سلوك الشركات الإبداعية المعبر عنها بتبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية والإدارية.

ت. دراسة (جواد و محمد، 2006) " أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي. "

هدفت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من (122) فردا من الأساتذة في جامعة بابل إلى قياس أثر رأس المال الفكري المتمثل بإستقطاب وتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري على الإبداع المنظمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف إهتمام الجامعة بالأفراد المتميزين وإستقطابهم

للعمل فيها، وميل إدارة الجامعة إلى صناعة رأس مالها الفكري داخليا، وتنشيطه فضلا عن توفير التقنيات الحديثة والحاسوب، وكشفت الدراسة أن هناك أثر لرأس المال الفكري على الإبداع المنظمي.

ث. دراسة (Mc Elory, 2000) "إستخدام إدارة المعرفة لتعزيز الإبداع".

هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة التمييز بين جانبي العرض والطلب في إدارة المعرفة، فإستراتيجيات العرض تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، ومن ثم يعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والإبداع في المنظمة، أما جانب الطلب فتركز على تلبية حاجات المنظمة إلى معرفة جديدة، لذا تميل إلى التعلم والإبداع، وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن الفرد يؤدي دوراً مهماً في العملية، لكن الإبداعات تنبثق من جهود المجموعات وليس الأفراد، وأن المعرفة الجديدة هي التي يكونها الأفراد المتعاونون في مجموعات والذين يبدعون الأفكار الجديدة ويطبّقونها.

10- صعوبات الدراسة

إعترض هذا العمل بعض الصعوبات المتمثلة في:

- غياب التكوين في مجال إستخدام البرنامج الإحصائي "spss"؛
- عدم تجاوب بعض الموظفين مع الإستبيان الموزع بالمؤسسة محل الدراسة.

11- هيكل الدراسة

بناء على الأهداف التي ترمي الدراسة الوصول إليها، تم بناء هذه الدراسة في ثلاث فصول: فصلان منها خُصصا للجانب النظري، والفصل الأخير خُصص للجانب التطبيقي، إضافة إلى المقدمة العامة التي تم من خلالها طرح مشكلة البحث، هذه الأخيرة سيتم معالجتها من خلال الفصل الثالث، وقد تم إدراج ما سبق وفق الخطة الموالية:

تناول **الفصل الأول** مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة كمتغير مستقل في الدراسة، وقُسم بدوره إلى ثلاث مباحث، عالج كل مبحث منه ثلاث مطالب تتفرع من هذه الأخرى عدة عناوين تعالج في طياتها أدبيات إدارة المعرفة، بُغية توضيح أهمية وضرورة تبني المنظمات لهذا الأسلوب الحديث نظراً لما يحققه من نتائج تعود بالنفع على المنظمة ككل.

أما **الفصل الثاني** فقد خُصص للتعرف على ماهية الإبداع كمتغير تابع في الدراسة، وسُبل إدارة المعرفة في تفعيله داخل المنظمات، ويهدف هذا الفصل إلى ضرورة تفرقة الإبداع عن المفاهيم المشابهة له، وتحديد مستوياته ومصادره، وخطواته، بالإضافة إلى معالجة أثر إدارة المعرفة في تحقيق

الإبداع بالمنظمات من خلال التطرق إلى علاقة إدارة المعرفة بمستويات الإبداع الثلاث (المستوى الفردي، والجماعي، والتنظيمي).

بينما تطرق **الفصل الثالث** والذي تم تخصيصه للدراسة التطبيقية، إلى دراسة واقع تبني إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال _المديرية العملية تبسة_، كآلية تساهم في تنمية الإبداع على مستوى الموظفين، وجماعات العمل، والكيان التنظيمي. وبناء عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة، ويعالج المبحث الثاني إجراءات الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث فيتناول تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات. وللوصول إلى نتائج دقيقة يمكن من خلالها الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة فقد تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "spss" في ذلك.

تنتهي الدراسة بخاتمة تم من خلالها التطرق إلى أبرز النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة، بالإضافة إلى جملة من المواضيع المقترحة للدراسة المستقبلية خصوصا وأن هذا الموضوع تحديدا بحاجة إلى إثراء وتعمق أكثر.

الفصل الأول:

إطار نظري حول إدارة المعرفة

تمهيد

في ظل الوتيرة المتصاعدة لتطور منظمات الأعمال، لم يعد التصور كما كان في السابق، بأن خلق القيمة داخل المنظمة يقتصر فقط على أصحاب رؤوس الأموال، وإنما الواقع اليوم يفرض حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. وبالنظر إلى المساهمة الفعالة للمعرفة في التحول نحو الإقتصاد المعرفي الذي يركز على الإستثمار في الموجودات الفكرية، أصبحت المعرفة المصدر الأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إلا أن إختلاف المعارف وتعدد مصادرها، يحد من جدارتها في إضافة القيمة. وهذا ما يستدعي القيام بعمليات إدارية تساعد على توليد المعلومات، والحصول عليها، وإختيارها، ومن ثم تنظيمها وتطبيقها. وهذا ما يعرف في منظمات الأعمال الحديثة "بإدارة المعرفة" والذي بات تطبيقه ضرورة حتمية تعود بالفائدة على المنظمة ككل.

وعلى ضوء ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- مدخل إلى إدارة المعرفة؛
- أساسيات إدارة المعرفة؛
- تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

لقد ساهم الباحثين بإدارة الأعمال في نشأة وتطور مصطلح إدارة المعرفة، وتطبيقه في مجالات التسيير والإقتصاد، ذلك بإعتبار المعرفة بإختلاف أنواعها مورداً من أهم موارد المؤسسة التنظيمية، ومصدراً تنافسياً لها. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم المعرفة، وماهية إدارة المعرفة.

المطلب الأول: طبيعة المعرفة وأنواعها

تعتمد منظمات الأعمال الحديثة على المعرفة بشكل مستمر، وتعتبرها جزءاً مهماً من أولوياتها، وقيمة مضافة تحدد بقاءها وإستمراريتها. ومن هنا سيتم التطرق إلى المعرفة، وإلى المفاهيم المتعلقة بها، وتحديد أهم أنواعها.

أولاً، تعريف المعرفة:

1. المعرفة لغة

"إقتزنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويُراد بها العلم."¹ كذلك فقد تم تعريفها على أنها "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما".²

2. المعرفة إصطلاحاً

عُرفت المعرفة بأنها "عبارة عن معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي أكثر قيمة وفائدة، وبها يتم إتخاذ القرار".³ وعُرفت كذلك بأنها "الحصيلة النهائية لإستخدام وإستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة".⁴ —ومما تجدر له الإشارة أن المعرفة تنبع أساساً من المفاهيم الآتية:⁵

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

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

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.ص 54، 53.

³ أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان_الأردن_2009، ص 06.

⁴ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.ص 60، 61.

⁵ ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 68.

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

ثانياً، أنواع المعرفة:

لقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة من قبل المختصين، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم لها قدمه **ميشيل بولاني** في الستينات حيث ميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، أي التمييز بين ما نعرفه بالمعرفة الكامنة، وبين ما نعرفه بالمعرفة الظاهرة، حيث أشار **بولاني** إلى ذلك بالقول: أننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين. وإنما يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعملها. وبالرغم من أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى في حينها بالإهتمام وكان **ايكاجير ونوناكا** هو أول من أعاد أهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن المنظمات الخلاقة للمعرفة. في أواخر عام 1991 في مجلة **هارفرد** للأعمال قدم نوعين هما الأكثر استخداماً: ¹

أ. **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات، والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها على الورق أو إلكترونياً، وتؤكد هذه المعرفة على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة؛ ²

ب. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة التي يتمتع بها الأفراد أو فرق العمل، وتبرز في الكفاءة الشخصية بشكل غير رسمي، حيث تسعى المنظمات إلى إستخراجها من عقول الأفراد والمحافظة على بقائها داخل المنظمة. ³

¹ – Filmon A.Uriarte Jr, **Introduction to knowledge management**, ASEAN Fondation publishing, Jakarta, 2008, P:06.

² _ زرقين عبود، جباري شوقي، مداخلة مشتركة بعنوان: إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، الملتقى العلمي الوطني حول: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة الطاهر مولاي سعيدي_ ص 02.

³ _ زكريا مطلق النوري، بشرى هاشم محمد، بحث بعنوان: إدارة المعرفة وإنعكاساتها على الإبداع التنظيمي، مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، المنعقد للفترة 26_28 أبريل 2004، جامعة الأردن، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ص 02.

- ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:¹

الجدول رقم (01): المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
_ غير رسمية	_ رسمية
_ صعبة الانتقال	_ قابلة للانتقال
_ تقاسمها مع الآخرين صعب	_ توزع بسهولة
_ صعب التعبير عنها، وصعبة التصنيف	_ يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى
_ مملوكة لدى الأشخاص	_ عند الأشخاص وبالأرشيف
_ تشكل 80% من المعرفة لدى المنظمة	_ تشكل 20% من المعرفة لدى المنظمة

المصدر:

Michel grundetein , de la capitalisation des connaissances dans l'Enterprise les fondamentaux du (konwledge management) , Université paris , Dauphine, 2003,P (223).

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

مع تعدد المعارف ومصادرها، وإختلاف أنواعها، أصبح هناك خوف من فقدانها أو صعوبة التحكم فيها. ومن هنا بدأت الحاجة إلى التفكير في إدارة المعرفة وفق برامج مخططة، ذلك لما تحققه من منافع على مستوى الفرد والمنظمة. وعليه سيتم توضيح مفهوم إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى أهم جوانبها.

أولاً، نشأة وتطور إدارة المعرفة:

منذ القدم تم الاعتراف بالمعرفة على أنها أحد الموجودات "الأصول" الهامة في المنظمات. ومنذ سنوات الستينيات من الألفية الماضية تحدث بيتر داركر عن مصطلح إدارة المعرفة، وتلاه في ذلك كارل في سنوات السبعينات. لكن مصطلح "إدارة المعرفة" كان قد جذب الإهتمام الإداري بشكل واسع سنة 1955 حين أصدر تاكيشي و نوناكا كتابهما الذي لقي شهرة واسعة ويحمل عنوان "المعرفة وخلق الأعمال" وكذلك حين عقد آرثر مؤتمرات تحت عنوان "المعرفة من أجل الميزة التنافسية". وفي مطلع سنوات التسعينيات من القرن الماضي أيضاً كانت هناك مجموعة من الأكاديميين والمستشاريين

¹ _Michel grundetein ,de la capitalisation des connaissances dans l'Enterprise les fondamentaux du (konwledge management) , Université paris , Dauphine, 2003,P (223).

تتحدث عن إدارة المعرفة على أنها "الممارسة الجديدة في الأعمال" وحين ألقى توم ستيفورث الضوء على أهمية قوة العقل. وبشكل عام، فإنه يمكن تتبع نشأة وتطور إدارة المعرفة عبر المراحل المتداخلة التالية:¹

المرحلة الأولى: اليقظة والنشوء (1995_1998)

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

المرحلة الثانية: النمو والتقسيم والدمج (1999_2000)

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

المرحلة الثالثة: إعادة التقييم وإعادة التحديد (2001_2005)

في هذه المرحلة شرعت العديد من المنظمات بالعمل على تنفيذ برامج لإدارة المعرفة للمرة الأولى بشكل رسمي، وشهدت هذه المرحلة تساؤلات متزايدة حول جوهر إدارة المعرفة، وبرغم ذلك فقد عملت إدارة المعرفة على أن تؤسس لمبادرات أخرى مثل: الإبداع والإبتكار، وإدارة علاقات الزبائن، وبشكل عام فإن العديد من المنظمات التي كانت تقدم حلولاً لإدارة المعرفة قد أعادت تسمية منتجاتها بأسماء أخرى مثل إدارة المحتوى، أو بوابة المعرفة، أو مشروع حلول المعلومات؛

المرحلة الرابعة: البحث عن هوية جديدة (2006_اليوم)

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

¹ - هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع-عمان_ 2014، صص 62_66.

ثانياً، تعريف إدارة المعرفة:

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

" تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الإبتكار وإتخاذ القرار".¹

وقد عُرُفت أيضاً على أنها: "عملية تراكم وإبتكار المعرفة بكفاءة. وإدارة قاعدة المؤسسة لتخزينها، والإستفادة من مشاركتها بغرض تطبيقها بفعالية".²

وقد عرفها آخرون بأنها: "عملية يتم بموجبها تجميع وإستخدام الخبرات المتركمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة المشتركة من خلال الإبتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقه".³

كما تم تعريف إدارة المعرفة بأنها: "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب".⁴

وبالنظر إلى الأنشطة التي تحتويها إدارة المعرفة فقد عُرُفت على أنها: "المصطلح العام لمتغيرات متعددة، يعتمد بعضها على البعض، وتتضمن خلق، وتقييم، وتخطيط، ونقل، وتخزين، وتوزيع، وتقاسم المعرفة".⁵

– من خلال التعريفات السابقة يتم إستنتاج أن: إدارة المعرفة تمثل عملية إستثمار المعارف المتركمة لخلق القدرة الإبتكارية داخل المنظمة.

¹ _ عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 26.

² _ منية خليفة، أسس تنمية رأس امال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13، 14 ديسمبر 2011، ص 16.

³ _ عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

⁴ _ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 78.

⁵ _ مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في اداء المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2014، ص.ص 114، 115.

ثالثاً، أهمية إدارة المعرفة:

- تولي الكثير من المنظمات أهمية كبيرة لأساليب وطرق إدارة المعرفة حيث أنها تزيد من قدرة المنظمات على تحقيق الأهداف، ويعتبر الكثير من الباحثين بأن المعرفة أداة ووسيلة إستراتيجية ينبغي إدارتها وتنظيمها كباقي الأصول والأجزاء التنظيمية الأخرى لاسيما وأنها ترتبط بكافة الأفراد العاملين في المنظمة وكافة عناصر ومكونات التنظيم الأخرى، لذا تكمن أهمية إدارة المعرفة في التالي: ¹
- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بدقة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي الى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف؛
 - تعتبر مصدر إستراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها؛
 - تزيد من القدرة التنافسية للتنظيم وتجعلها سلاحاً تنافسياً حاداً إزاء المنافسين؛
 - زيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها .

رابعاً، أهداف إدارة المعرفة:

- إن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يهدف إلى جملة من النقاط تبرز أهمها في الآتي: ²
- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير الضرورية والحد من الروتين؛
 - الإرتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق إختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الضغط النفسي؛
 - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري، لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
 - تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
 - تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة؛
 - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع، وتوثيق، الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 58.

² جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.ص 49، 50.

المطلب الثالث: مجالات ووظائف إدارة المعرفة

تتعامل إدارة المعرفة مع الأفكار، المعارف، والخبرات لدى الأفراد. فهي تسعى لتحصيل المعرفة بنوعيتها (الصريحة، والضمنية). وأثناء ذلك تركز على عدة مجالات قابلة لأن تطبق فيها، تشمل الكفاءات، القدرات، وإستراتيجية المنظمة... الخ. ومن هذا المنطلق سيتم تحديد مجالات إدارة المعرفة، ووظائفها.

أولاً، مجالات إدارة المعرفة:

بغض النظر عن المدخل الذي تستخدمه المنظمة في تطبيقها لإدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محدداً من أجزاء المنظمة، وإنما يمس كافة أجزاءها، لأن تطبيق إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة، ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة التي يمكن تطبيقها فيها، ومنها:¹

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل الأفراد؛
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، وإغتنام الفرص لإستغلال الموجودات، والتقليل من فجوات المعرفة وإختناقاتها؛
- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك.

وحسب ما أشار له **ويج (Wiig)** فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، وبحيث تصبح هناك أربعة مجالات رئيسية تجب إدارتها معا بصورة جيدة، هذه الأخيرة تكون متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر:²

- **المجال الأول:** موجودات المعرفة
- ويشتمل على: الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات والقابليات.
- **المجال الثاني:** نشاطات المعرفة
- ويشمل على: عمليات التوريد، البناء، النقل، المراقبة، الإستخدام، والتقييم.

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص.ص 68_71.

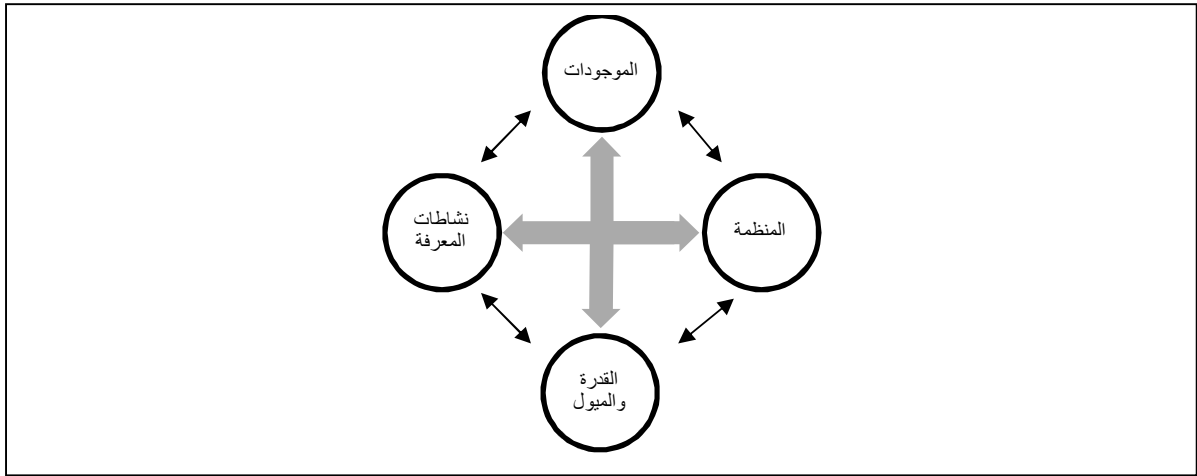
² نفس المرجع، ص. 72.

- **المجال الثالث: القدرات والميول**
- ويشمل على: قدرات الأفراد وميولهم، كذلك على قدرات المنظمة لبناء المعرفة وإستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

- **المجال الرابع: المنظمة**

- ويشتمل على: أهداف المنظمة، توجهها، إستراتيجيتها، ممارساتها، وثقافتها.
- وقد وضع **ويج** رسماً يوضح مجالات إدارة المعرفة، على النحو التالي:

الشكل رقم (01): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر:

Wiig, Karl M, Knowledge Management : The Central Management Focus for Intelligent Acting Organizations, U.S.A., Schema Press,1994, 27.

ثانياً، وظائف إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في منظمات الأعمال بمجموعة من الوظائف المهمة، وهي

كالآتي:¹

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

ب. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتكنولوجية والإبداعية وإستثمارها داخل المنظمة وخارجها؛

¹ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة_ الطريق إلى التميز والريادة_ دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 114.

- ت. **تنظيم المعرفة وإتاحتها:** وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة (ترتيبها، تبويبها، ترميزها) و تخزينها وإسترجاعها و بثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة؛
- ث. **بناء نظم المعرفة:** وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، وتصميمها وتشغيلها؛
- ج. **تنمية العقول الجماعية وتطويرها:** وتتضمن هذه الوظيفة إستثمار رأس المال الإنساني في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، وإستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الإحترام والثقة والتعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها.¹

¹ _ عمر أحمد همشري، المرجع السابق، ص 114.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تولي الإهتمام أكثر برأس المال الفكري، حيث تسعى لجعل كافة نشاطاتها تقوم على المعرفة، الشيء الذي جعل من تبني إدارة المعرفة أمراً حتمياً، ذلك بإتباع جملة من المراحل، وتبعاً لمدخل معين، وفق نموذج محدد. وفي هذا المبحث سنتم معالجة عناصر ومراحل إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تحديد مداخلها ونماذجها، هذا في ثلاث مطالب.

المطلب الأول: عناصر ومراحل إدارة المعرفة

تحدد جوانب إدارة المعرفة أساساً في عناصرها التي تمثل مهداً للمعرفة، وفي كيفية معالجة هذه العناصر، بالإضافة إلى مراحل تنفيذ إدارة المعرفة داخل المنظمة. وعليه سيتم من خلال الآتي معالجة عناصر إدارة المعرفة، ومراحلها.

أولاً، عناصر إدارة المعرفة:

حسب ما صدر عن رزوتي فإن عناصر إدارة المعرفة تتحدد في التالي: ¹

أ. البيانات: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي؛

ب. المعلومات: هي في الحقيقة عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الإتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة، ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر؛

ت. القدرة: تحتاج المعرفة بجانب المعلومات لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن إستخدامها والإستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءً على المعلومات؛

ث. الإتجاهات: فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالإتجاهات. إنها في حقيقة الأمر الإتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصريف. لذا يشكل عنصر الإتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص.ص 92، 93.

ثانياً، مراحل إدارة المعرفة:

يلخص البيلاوي مراحل إدارة المعرفة على النحو التالي:

أ. **مرحلة المبادرة:** في هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية والإعداد لجهود إدارتها، وتشجيع الضغوط البيئية مثل العوامل الاجتماعية، الفنية والإقتصادية المتغيرة. والتنافس العالمي وحاجات العملاء المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة، وتكمن القضية الرئيسية في إدارة هذه المرحلة في كيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة، ويمكن إدراك

أهمية التعبير الإستراتيجي عندما يوجد تعاون والتزام تنظيمي من قبل كل الأفراد العاملين؛¹

ب. **مرحلة الانتشار:** تحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين وإستخدام المعرفة، ونظراً لأن المنظمة قد أعدت لإدارة المعرفة، فإنه يمكن البدء في تنفيذ خطتها، وفي هذه المرحلة يركز المديرون على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، داخل المنظمة التي تحاول في بداية هذه المرحلة بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، وتشمل إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، والتعليم، والترقي الوظيفي، وسياسات الإعاشة، والهيكل التنظيمي المرن، والقيادة الموجهة بالإرشاد، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل الإدارة والسياسات المرتبطة بها؛²

ت. **مرحلة التكامل:** يتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظمة، وتركز الإدارة على تكامل المعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها، مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها. وينصب الإهتمام الرئيسي للمديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات وخدمات معرفية. وتمثل الجودة محور رئيسي في هذه المرحلة، فضلاً عن ذلك فإن المنظمة ينبغي أن تراقب المعرفة والأنشطة المرتبطة بها بصورة مستمرة طالما أن كلا من بيئة المنظمة ومنتجاتها تتفق مع متطلبات السوق؛³

ث. **مرحلة التداخل:** تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها كالموردين والعملاء، وفي

¹ _ حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية_مصر_2007، ص 129.

² _ نفس المرجع، ص 130.

³ _ حسين حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، المرجع السابق، ص 131.

هذه الحالة توفر المنظمة الموارد، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين المنظمات المختلفة، وكذلك تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.¹

المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة

أدى الإهتمام المتزايد بإدارة المعرفة إلى تنوع مداخل المنظمات إليها. ورغم تميز هذه المداخل عن بعضها البعض إلا أنه يمكن إيجاد الترابط فيما بينها. وسيتم عرض لبعض منها بما يقدم صورة واضحة عن الأبعاد التي تركز عليها إدارة المعرفة والوظائف التي تنبثق عنها في كل مدخل:

1. مدخل المركزية أو لا مركزية المعرفة: إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى_أسفل (Top_Down A.) حيث أن المنظمات القائمة على المعرفة المحددة في إجراءات وممارسات قياسية، هي منظمات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، وإذا كانت المنظمات الهرمية تركز على المعلومات الأثرى والأعمق في القمة والمعلومات الأكثر فقراً وسطحية في الأدنى، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تُبنى وتُدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما وإستخداما من قبل الأدنى لإنجاز الأعمال. أما مدخل لامركزية المعرفة، وهو مدخل أدنى_أعلى (Bottom_Up A.) فيتم إعتماده في المنظمات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر من تركيزها على المنتج القياسي، وعلى التنظيم المرن والمشروع أكثر مما تركز على التنظيم المحكم والقياسي، وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صبغ قياسية للإستخدام العام والواسع في المنظمة وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة، وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.²

2. مدخل البيانات_إستراتيجية المعرفة: في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات المعرفة... الخ. ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعها في كونها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر

¹ _ حسين حسين البيلاوي، المرجع السابق، ص 132.

² _ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة_المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات_ الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.ص 113، 114.

تنظيماً وقيمة، ومن ذلك إطار بارابا هيكل (Barabba Haeckel Frame) الذي يتضمن تحديداً خمسة مستويات متصاعدة تدرج من البيانات إلى الحكمة هي: ¹

أ. البيانات (Data): وهي المادة الخام للمعرفة؛

ب. المعلومات (Information): وهي البيانات المعالجة أو (البيانات+السياق)؛

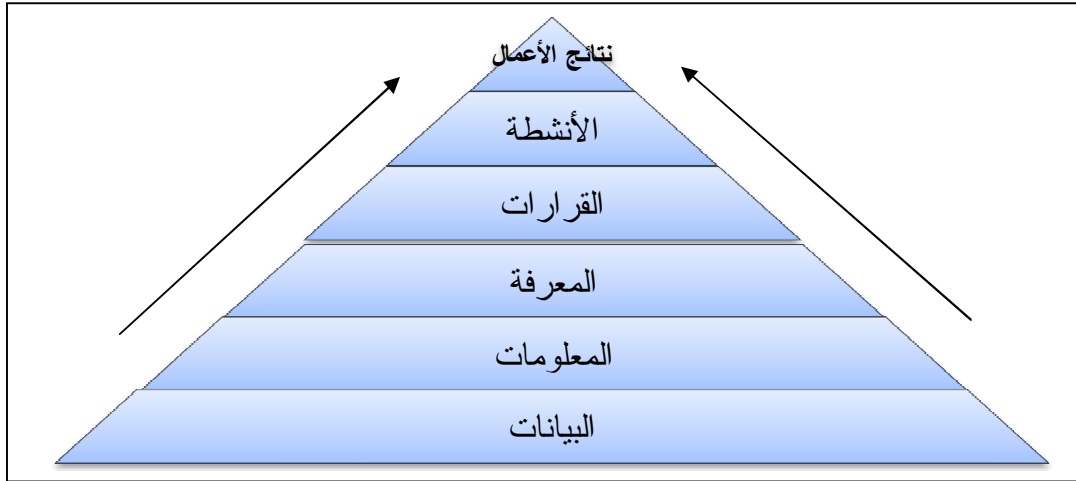
ت. الذكاء (Intelligence): وهو المعلومات+الإستدلال؛

ث. المعرفة (Knowledge): وهي الذكاء+الصدق؛

ج. الحكمة (Wisdom): وهي المعرفة+ التوليف أو التركيب.

ولابد من الوقوف عند إستراتيجية المعرفة في هذه السلسلة المتصلة للإشارة إلى مايلي:

الشكل رقم (02): هرم القيمة القائم على المعرفة



المصدر:

Kelvin K. Womack : the business Proposition for Government Organizations, in R.C.Barquin et al. (Ed): Knowledge Management, Management Concepts, Virginia, 2001, PP366.

3. **مداخل سلسلة الرافعة_الإبتكار:** هذه المداخل نطرحها في ضوء التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة،

التي يمكن من خلالها تحديد مداخلها وفق سلسلة الرافعة_ الإبتكار، وهي: ²

أ. **المدخل الأول: مدخل الرافعة (Leverage Approach)**

وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة

المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فإن إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على هذا المدخل)

¹ _ R .C Barquin ; From Bits and Bytes to Wisdom ; in R.C.Barquin et al. (ED) **Build knowledge Management Environment for Electronic Government Concepts** ; Virginia ; 2001 ; p 4.

² _ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.ص 118_122.

الذي يقابل في المنظمات التقليدية مدخل الإنتاج الواسع) هي إدارة الوثيقة، الطريقة القياسية، الجمع والتصنيف، والمعالجة للمعلومات بالطرق الرسمية، حيث أنها أكثر تمثلاً، بل تساوي مع تكنولوجيا المعلومات.

ب. المدخل الثاني: مدخل التوليفة (Combination A.)

وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني لإيجاد توليفات وخدمات جديدة. ويعتبر هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق ومستودعات البيانات (مدخل الرافعة) وبين إدارة المعرفة القائم على مبادرات الأفراد لإنشاء المعرفة الجديدة (المدخل الابتكاري).

ت. المدخل الثالث: المدخل الابتكاري (Innovative A.)

إنه المدخل القائم على إنشاء المعرفة، وفي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة هي أكبر من تكنولوجيا المعلومات. وهي حسب حلزونية المعرفة لـ **نوناكا** أكثر من آلة معالجة المعلومات القياسية وفق آليات الطبيعة المادية للدماغ وروتينيات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفيتها في أعمال **آلبرت سايمون** و **نيول** وغيرهما. وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

تحدث المهتمين عن عدة نماذج لإدارة المعرفة قد تشكل دليلاً عاماً للمنظمات الراغبة ببناء نظام لإدارة المعرفة لديها يراعي خصوصيتها، ويمكن القول أن غالبية النماذج قريبة من بعضها ومتشابهة من حيث المضمون تقريباً، ومن أهمها مايلي:

1. نموذج ويج (Wiig)

وهو أنموذج إدارة المعرفة المؤسسية، يتكون من خمسة مراحل: ¹

- المرحلة الأولى: إعداد المعرفة (Knowledge Development) حيث يتم في هذه المرحلة إعداد المعرفة، وإكتسابها، وتطويرها من خلال طرق البحث العلمي والإبداع والابتكار؛
- المرحلة الثانية: إكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition) حيث يتم إكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها لإستخدامها، وتتم هنا بعض العمليات لضمان رفعة المعرفة؛

¹ - إبراهيم الخلوف الملکوي، إدارة المعرفة_الممارسات والمفاهيم_الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.ص 96، 97.

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

2. أنموذج (عوض وغزيري)

- يشير الكاتبان أنه يمكن النظر إلى بناء نظام إدارة المعرفة كدورة حياة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية وهذه الخطوات هي: ¹
- أ. **الجمع:** إدخال البيانات، القراءة، السماع، المقابلات، العصف الذهني؛
 - ب. **التنظيم:** التصنيف، الفهرسة، الفرز، الربط، التميز؛
 - ت. **الترشيح:** التدريب، التعاون، الإعداد؛
 - ث. **النشر:** تدقيق المعلومات، التقاسم، التحويل، دفع المعلومات والمعرفة.

3. أنموذج (دينس وبنوسكاي) المـوئل

- يقوم هذا الأنموذج على أساس أن المعرفة كالموئل، خبرة متسلسلة بشكل لا نهائي لإدارة المعرفة وتتضمن أربعة مكونات متفاعلة وهي: ²
- أ. **القاعدة الأساس لإدارة المعرفة:** ويتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في المنظمة والمتمثل في الهيكل الفنية؛
 - ب. **ثقافة إدارة المعرفة:** وتحدد القيم والإتجاه، وهي التي تستدعي الإستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات الملائمة؛

¹ إبراهيم الخلوف الملكوي، المرجع السابق، ص.ص 98، 99.

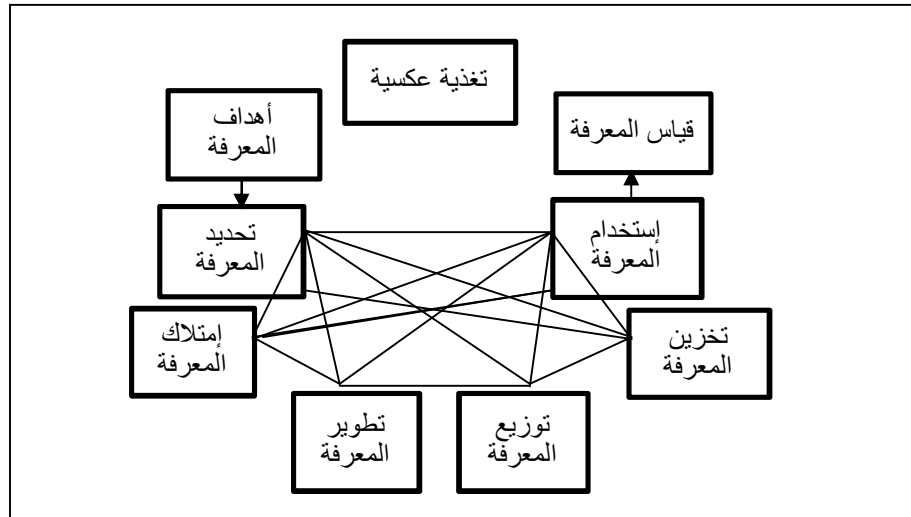
² أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.ص 90، 91.

ت. أهداف إدارة المعرفة: وتتمثل في تحسين القدرات وإستغلال الموارد والكفاءات؛
ث. معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات المتعلقة بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.

4. أنموذج بروبيست (probst) كتل البناء لإدارة المعرفة

قدم هذا الأنموذج جلبرت بروبيست حيث تمثل الكتل النشاطات التي ترتبط مع المعرفة بشكل مباشر، وتتألف الدورة الداخلية لبناء الكتل من التعريف أو التحديد، والإمتلاك، والتطوير، والتوزيع، والإستعمال، والخزن. أما الدورة الخارجية فتتألف من هذه الأنشطة فضلا عن الأهداف وقياس المعرفة، كما توضح التغذية العكسية أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس لكي يركز على الأهداف. كما يوضحه الشكل الموالي: ¹

الشكل رقم (03): أنموذج كتل البناء لإدارة المعرفة



المصدر:

Probst, Gilbert J.B « Practieal Knowledge Management : A Model thate works », Prism, Second Quarter,1998, P : 18.

¹ _ أكرم سالم الجنابي، المرجع السابق، ص. 93.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات

يتطلب تنفيذ إدارة المعرفة جهداً كبيراً، فكلما ازداد التعقيد والغموض ازدادت أهمية المعرفة والحاجة إلى إدارتها. حيث تدار المعرفة من خلال عدت عمليات تبدأ بعملية التشخيص، وتنتهي بعملية التطبيق التي تستلزم وضع إستراتيجية خاصة بها. وعليه سيتم التعرف على عمليات إدارة المعرفة، وأهم إستراتيجياتها، كذلك سيتم تسليط الضوء على المشكلات التي تعيق تنفيذها، والخطوات اللازمة لإنجاح مبادراتها. هذا في ثلاث مطالب إحتواها المبحث.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد إتفاق بين العلماء والباحثين في المجال على عدد عمليات إدارة المعرفة، ولا على ترتيبها. وبناءً عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات، وتأسيساً على هذا سيتم التركيز على أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة عند الباحثين وهي: (تشخيص المعرفة ثم إكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ومن ثم تطويرها وتوزيعها وأخيراً تطبيقها).

1. تشخيص المعرفة

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

2. إكتساب المعرفة

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

¹ - حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.ص 26، 27.

² - عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سابق، ص 41.

3. توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في مساحات مختلفة، مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والإحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة مصدر للإبتكار، والإبتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.¹

4. تخزين المعرفة

وتعني تخزين المعرفة التي تمتلكها المنظمة والإحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة حيث أن هذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة وذلك من خلال التخزين والتوثيق بكافة الطرق، وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الإستفادة منها حيث أصبحت المنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها للكثير من المعارف التي يحملها الأفراد والذين يتركون العمل في المنظمة لسبب أو لآخر.²

5. تطوير المعرفة وتوزيعها

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة مهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الإستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب وإستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص: البرامج التدريبية المستمرة، والتركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين فرق العمل التي تؤدي إلى إبتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة. أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيعها بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة، فإنه مازال من الصعب توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.³

¹ عبد الستار العلي، وآخرون، المرجع السابق، ص 42.

² -بناء على الموقع الإلكتروني بتصرف، زيارة بتاريخ 2018/01/15، أنظر:

<http://www.Emeraldinsight.com>

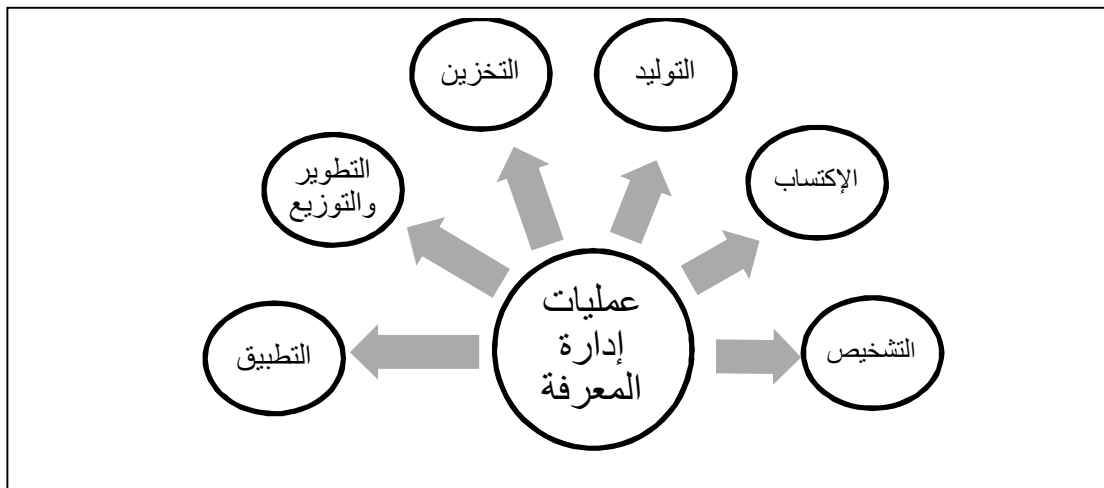
³ - عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سابق، ص.ص 44، 45.

6. تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيقها، وهذا التطبيق يعتبر أبرز عمليات إدارة المعرفة. وتشير هذه العملية إلى استعمال المعرفة والإستفادة منها. فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد إستثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، فالمنظمة الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها أن تعين "مدير معرفة" (Knowledge Manager) والذي يقع على عاتقه واجب الحث على التطبيق الجيد، والذي يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها.¹

وبإختصار يمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 89.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يعد مجال ممارسة وإستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالاً واسعاً، يمكن أن يعطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وإنهاءً بالبحث والتطوير، وبمعنى آخر فإنه يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد إحتياجات وأهداف المنظمة.

– وتبعاً لذلك إقتراح ويج ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، وهي:²

¹ _ بناءً على الموقع الإلكتروني بتصرف، زيارة بتاريخ: 2018/01/15، أنظر:

[http:// www.abegs.org/](http://www.abegs.org/)

² _ محمود عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع_عمان_2008، ص 143.

أ. إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الإهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة والراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر. لكن العائد منها بالنسبة للمنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

ب. إستراتيجية التلوي والحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بتروى وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتاح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً، وتشعرها بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

ت. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تأخذ على نفسها إلزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

- وأشار عدد من الباحثين إلى بعض الإستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:

1. الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف تستخدم المنظمات إستراتيجيتين مختلفتين هما:¹

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

ب. الإستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجرى المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأفراد، في توصيل المعرفة وليس في خرنها.

ويمكن الإشارة إلى أن الميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائناتها. والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم

¹ - محمود عواد أحمد الزيادات، المرجع سابق، ص 144.

إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، والإستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب. والجدول التالي يميز بين الإستراتيجيتين: ¹

الجدول رقم (02): أوجه الإختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية

الترميز	مجال الإختلاف	الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعداد إستخدام المعرفة المرمزة.	الإستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
(اقتصاديات إعادة الإستخدام) _ الإستثمار في الموجودات المعرفية. _ إعادة الإستخدام عدة مرات. _ إستخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. _ التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الإقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) _ استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. _ إستخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. _ التركيز على إدامة هامش ربحي عال.
(من الأشخاص إلى الوثائق) _ تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتبع إستخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة	(من الأشخاص إلى الأشخاص) _ تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
الإستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للإستخدام ثانية.	تقنية المعلومات	الإستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
_ إستخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة إستخدام المعرفة ووضع الحلول. _ تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. _ مكافأة الأفراد الذين يسيرون قاعدة المعرفة.	المصادر البشرية	_ إستخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. _ تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. _ مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

Hansen and nohria, wat's your strategy for managing knowledge, 1999; P: 109. المصدر:

¹ _ محمود عواد أحمد الزيادات، المرجع السابق، ص 145.

2. إستراتيجيات جانب العرض مقابل إستراتيجيات جانب الطلب: وقد تم التمييز بين نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة هما: ¹

أ. إستراتيجيات جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك _ تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها؛

ب. إستراتيجيات جانب الطلب: والتي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى المعرفة الجديدة. وهذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

ويتضح مما سبق أن هناك إمكانية واسعة لتنفيذ إدارة المعرفة في المنظمة إنطلاقاً من حاجة المنظمة، ووفق رؤيتها ومنظورها.

المطلب الثالث: تحديات إدارة المعرفة

بالرغم من التسهيلات والمنافع التي يحققها تطبيق إدارة المعرفة، إلا أنه مازال يواجه هذا التحدي عدة عوائق. فتنفيذ إدارة المعرفة ليس بالأمر الهين، وعليه تجب مكافأة وتشجيع المنظمات التي تتبنى إدارة معرفة ناجحة. وبناء على هذا سيتم التطرق إلى أهم معوقات إدارة المعرفة، ومستلزمات نجاح مبادرتها.

أولاً، معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

يواجه تنفيذ برامج إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات والمعوقات في المنظمات، أهمها مايلي: ²

- ضعف إلتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها؛
- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة؛
- ضعف البيئة التحتية لإدارة المعرفة، وتشمل: الثقافة التنظيمية غير الداعمة، الإعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبيئة التكنولوجية الضعيفة، وعدم ملائمة البيئة التنظيمية؛
- الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما؛
- إعطاء أهمية كبيرة لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيات ذات العلاقة أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد؛

¹ - محمود عواد أحمد الزيادات، المرجع السابق، ص 146.

² - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 144_146.

- ضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين؛

- ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي، وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك.

ثانياً، مستلزمات نجاح مبادرة إدارة المعرفة:

لنجاح أي مبادرة لإدارة المعرفة هناك ثلاث عوامل أساسية يجب توفرها، تتمثل في:¹

أ. **الهيكل التنظيمي:** مع ظهور تكنولوجيا المعلومات إستلزم الوضع التفكير بتصميم هيكل تنظيمي يدعم إستخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة، ويسمح بانتقال وتبادل المعارف في المنظمة من جهة ثانية. ويظهر التأثير الإيجابي للهيكل التنظيمي المرن في زيادة الولاء التنظيمي، كذلك من خلال النتائج التي يتركها على الأداء.

ب. **القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل الداعمة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة، وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة، وبالتالي فإن قدرة القيادة على خلق وتبادل المعرفة بين أطراف المنظمة يتطلب تفاعلاً مستمراً وغير رسمي من خلاله تحدث المفاوضات التي تقود إلى إنتاج المعرفة وتداولها بالشكل السليم.

ت. **الموارد البشرية:** تستلزم إدارة المعرفة توفير موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، فالمعرفة تتطلب من العاملين إمتلاك القدرة على تحديد وإستخدام المعلومات بشكل دقيق، وفهم نتائج الإستخدام، كذلك فإن خلق المعرفة الجديدة يعتمد على نوع العلاقات بين العاملين، وعلاقتهم بقيادة المنظمة.

¹ - أحمد الخطيب، خالد زيغان، مرجع سابق، ص.ص 13، 14.

خلاصة الفصل

كخلاصة لما تقدم في الفصل الأول من الدراسة، يمكن القول أن إدارة المعرفة إعتبرت التحدي الأكبر في بيئة الأعمال. فمنذ بداية ظهورها إلى تطبيقها العملي، شهدت العديد من التطورات جعلت منها أهم مورد تمتلكه المنظمة، يساعدها في تحقيق أهدافها ويكسبها ميزة تنافسية. كما أصبحت إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المنظمات المعاصرة، ذلك لما تلعبه من دور في تعزيز القدرات الإبداعية والفكرية في عقول الأفراد، وهذا ما سنتم معالجته في الفصل الثاني من الدراسة.



الفصل الثاني:

مدخل مفاهيمي إلى الإبداع

في ظل إدارة المعرفة

تمهيد

تهتم المنظمات في الوقت الراهن بالموجودات المعرفية غير الملموسة التي تتمتع بها، فضلا عن إهتمامها بالإبداع كعنصر مؤثر في إكتسابها لميزات تنافسية. ففي ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها الإدارة المعاصرة يتحتم عليها الإستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي، إيماننا منها بأن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، حيث تعمل هذه الأخيرة على تعزيز قدراتها الإبداعية من خلال تكريس الإهتمام بالعوامل التي تؤثر إيجابا في مستويات الإبداع وعملياته، والتي تأتي في مقدمتها إدارة المعرفة، فالإبداع يحتاج لا محالة إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة في الموضوع الذي يقع عليه التفكير. ومن هنا يتوجب على المنظمات التي تطمح إلى النجاح أن لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية في تقييم وتحسين أدائها، وإنما تكون المعرفة والإبداع سمات مميزة لها. وبناءا على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ماهية الإبداع؛
- مرتكزات الإبداع في المنظمة؛
- أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المنظمات.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

إزداد الإهتمام في العقود الماضية بموضوع الإبداع كونه يعتبر هدف النشاطات المتميزة لأغلب المنظمات التي تعمل على نشر المعرفة، وذلك لما له من نتائج إيجابية تعود بالفائدة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وعليه سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم الإبداع، ومستوياته وخصائصه، بالإضافة إلى أهم أنواع الإبداع ومصادره، هذا من خلال ثلاث مطالب.

المطلب الأول: تعريف الإبداع ومكوناته وتفرقة عن بعض المفاهيم

يختلف تعريف الإبداع باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ومرد ذلك وجود تداخل بين مصطلح الإبداع والمصطلحات ذات العلاقة، إلا أن ما يميز الإبداع عن تلك المصطلحات هو مكوناته التي تمثل أساسه. ومن هنا سيتم تعريف الإبداع، ومكوناته، بالإضافة إلى تمييزه عن بعض المفاهيم المشابهة.

أولاً، تعريف الإبداع:

لفهم وإدراك معنى الإبداع سيتم التطرق إلى تعريفه لغة وإطلاقاً من خلال الآتي:

1. الإبداع لغة

يعود أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية إلى "بدع الشيء، أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه".¹

2. الإبداع اصطلاحاً

لقد اختلف الباحثون حول تعريف الإبداع (Creativity)، وفي مايلي سيتم عرض لأهم تلك التعاريف:

عُرف الإبداع بأنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها أفكاراً أو عملاً جيداً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته".²

كما عُرف على أنه: "العملية التي ينتج عنها عمل جديد غير مألوف، وهذا العمل يمكن القبول به والدفاع عنه ويرضي مجموعة من الناس في زمن ما".³

¹ بلال خلف السكرنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 16.

² محمد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة_مصر_2007، ص.ص 27، 28.

³ Ashok K. Hota، الإبداع، ترجمة: خير سليمان شواحين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد_الأردن_2011، ص 22.

وفي نفس السياق يعرفه روبرت سولسو (Robert Solso) بأنه: "قدرة معرفية ينتج عنها طريقة جديدة وغير مسبوقه في النظر إلى المشكلات، وعلى نحو جديد غير معروف." ¹

وقد عرفه تشيرميرهورن وزملائه على أنه: "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة." ²

كذلك فقد عرفه تورنس (Ellis P. Torrance) بأنه: "عملية يصبح الفرد خلالها أكثر حساسية للمشاكل وأوجه النقص في المعلومات. فيحددها ويبحث لها عن حلول، ويقوم ببناء الافتراضات وإختبارها، والربط بين النتائج والتعديلات، ثم التوصل إلى النتائج." ³

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الإبداع يعني الإنفراد في الإستجابة للمتغيرات الطارئة، مقارنة بالآخرين.

ثانياً، مكونات الإبداع:

يشير روس موني (Ross Mooney) إلى أن المزيج الإبداعي يتكون من أربعة عناصر تتمثل في الآتي:

1. **البيئة الإبداعية (Innovation environment):** ويقصد بها المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف تيسر الإبداع، ذلك أن الإبداع يرتبط بالموقف الذي يتفاعل معه الفرد ويُظهر حلاً غير مألوف، أو يحول دون إطلاق طاقات الفرد الإبداعية، وتُقسم هذه الظروف إلى قسمين هما: ⁴

أ. **ظروف عامة:** ترتبط بالمجتمع وثقافته، فالإبداع ينمو ويتوسع في المجتمعات التي تتميز بأنها تهيئ الفرص للأفراد للتجريب دون خوف، وبالتالي تُشجع على نقد وتطوير الأفكار؛

ب. **ظروف خاصة:** ترتبط بالمسؤولين والمديرين وأدوارهم في تهيئة الظروف والبيئة الملائمة لتفجير الطاقات الإبداعية.

2. **الفرد المبدع (Innovate person):** يُعرف الفرد المبدع على أنه: "الشخص الذي يصل إلى مرحلة تحقيق الذات." فقد حُددت ثلاث خصائص للشخصية الإبداعية وهي: ⁵

¹ روبرت سولسو، علم النفس المعرفي، ترجمة: محمد نجيب الصبوة وآخرون، الكويت، دار الفكر الحديث، 1996، ص 256.

² John R. Schermerhorn, Jr. et al., **Organizational Behavior** (New York : John Wiley and Sons, 1997), p. 409.

³ E. P. Torrance, "Scientific Views of Creativity and Factors Affecting Its Growth", **Daedalus**, Vol. 94, No. 3, Creativity and Learning, (Summer, 1965), pp. 663-664.

⁴ بناء على الموقع الإلكتروني، بتصرف، 2018/02/10، أنظر:

<http://www.Aledari.Tripod.Com/>

⁵ ناديا هابل السرور، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 1998، ص 15.

أ. **التفتح على الخبرة:** ويعني بها الفضول والحس الجمالي والقدرة على النظر للأمر من زوايا وأطر متعددة؛

ب. **القدرة على اللعب بالمفاهيم:** ويظهر التلاعب بشكل عفوي بالأفكار والألوان والأشكال والعلاقات، ومن هذا التلاعب العفوي يظهر الحدس والوصول إلى علاقات جديدة بين الأشياء وبالتالي يكون للشخص المبدع إستعداد لتوليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة؛

ت. **التقييم الذاتي:** إن أكثر الظروف أهمية للإبداع تكمن في أن يكون التقييم داخليا، حيث يسأل الفرد نفسه أسئلة حول الأعمال التي قام بها ويحجب داخليا عليها ويشعر بالرضا جراء هذا التقييم، ويؤدي هذا التقييم إلى أصالة وإستقلالية الأفكار ذلك أن الشخص المبدع لا يبحث عن موافقة الآخرين على أعماله لذا فإنه يتخذ القرار إنطلاقا من أحكامه ويقيم عمله حسب معايير الخاصة.

3. **العملية الإبداعية (innovate process):** هي شكل من أشكال النشاط الداخلي العقلي تدرج في إطاره كل آليات التفكير والقدرة على نقل المعلومات وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية والنفسي المركب الذي يندرج في إطار ديناميات الحياة العاطفية والإنفعالية والعوامل الشخصية بكاملها، وتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع.¹

4. **المنتج الإبداعي (innovate product):** يتفق الكثير من الباحثين على أن الإنتاج الإبداعي يجب أن يتصف بالواقعية وعدم التقليد والأصالة إضافة إلى تميزه بالخصائص التالية:²

- الإتيان بما هو جديد وحديث؛

- أن يكون الحل أصيلا؛

- وجوب تركيب وتطوير الجديد في أفكار ذات قيمة.

ثالثا، تفرقة الإبداع عن بعض المفاهيم:

في هذا المجال يكون من الضروري بمكان أهمية التفرقة أو التمييز بين الإبداع وبعض

المفاهيم المتقاربة منه، وذلك على النحو التالي:

¹ _ J. C. de Shetère Pr Trucotte, **La dynamique de la créativité dans l'entreprise**. Canada :Dunod,2000, P 06.

² _ خراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم التسيير الدولي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان_الجزائر_ 2012، ص 35.

1. **الإبتكار (Innovation):** هو "النتيجة الناجمة عن إنشاء أسلوب جديد في الإنتاج أو في مستوى تقديم الخدمات، وكذا التغيير في مكونات أو كيفية تصميم المنتج (أو الخدمة)".¹ فالعلاقة بين الإبداع والإبتكار هي علاقة تبادلية تكاملية، حيث أنهما مترابطان ومتداخلان. وبإختصار يمكن القول أن الإبتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية.

2. **التغيير (Change):** هو "سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو إستخدامها، وتتسم بالشمولية والإستمرارية". ومن ثم فالتغيير يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون باهضة في الإبداع. ويمكن القول أنهما مكملان لبعضهما.²

3. **الإختراع (Invention):** هو "إبتكار مقصود وهادف". خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ، ويمكن القول أن الإبداع يحول الإختراع إلى منتج، وقد يأخذ وقتاً طويلاً عكس الإختراع الذي يأخذ وقتاً قصيراً.³

4. **الذكاء (Intelligence):** هو "سرعة الفهم والإستنتاج" وعليه فقد قام جدل كبير بين الباحثين حول علاقة الإبداع بالذكاء فانقسموا إلى مجموعتين، الأولى أيدت الرأي الذي ينكر وجود هذه العلاقة، بحيث أن الكثير من المبدعين لا يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء، أما الثانية فقد أكدت حتمية إرتباط الإبداع بالذكاء وربطتهما بعلاقة طردية. وعموماً فإن الإبداع طاقة كامنة في عقول الأفراد لا تستدعي ذكاء خارق بل يكفي العناية بها وتنميتها بثتى الطرق.⁴

المطلب الثاني: مستويات الإبداع وخصائصه

تركز المنظمات عادة بتحقيق الإبداع في جوانب مختلفة من أجزائها، ذلك لأن الإبداع يتميز بخاصية العمومية في الأثر، فالإبداع يعود بالنفع على المنظمة ككل بغض النظر عن الجهة التي ينتج عنها، وعليه سيتم التعرف على مستويات الإبداع، وأهم خصائصه.

¹ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 74.

² بشرى هاشم وآخرون، إدارة المعرفة وإنعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، ص 23.

³ إسماعيل زكي محمد، الإبداع و البناء الثقافي الاجتماعي، دراسات انثروبولوجية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1989، ص 04.

⁴ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 10.

أولاً، مستويات الإبداع:

إهتم الباحثون بالتعرف على مستويات الإبداع لما في ذلك من قيمة تعود بالفائدة على منظمات الأعمال، وقد تم تحديد الإبداع بالمنظمات وفقاً للمستويات التالية:¹

1. **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن بين أهم خصائص الفرد المبدع مايلي:

أ. **المعرفة:** فالشخص المبدع يكون دائم البحث والإطلاع، ويمتلك كمية هائلة من المعلومات العامة؛

ب. **الذكاء:** ليس بالضرورة أن يكون الفرد المبدع عالي الذكاء، ولكن لديه خيال فعال، وحب للتعلم؛

ت. **الشخصية:** يتمتع الشخص المبدع بالثقة بالنفس والإعتماد عليها، ويمتلك روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية، وقادر على التعامل مع العزلة، والأزمات؛

ث. **العادات الإجتماعية:** لدى الإنسان المبدع ميل نسبي للتحرر من القيود الإجتماعية، مع التقيد بالتقاليد الإجتماعية إلى حد ما، أي أنه مستقل غير مرتبط بما يقول أو يفعل الآخرون (يتأثر بتفكيره الخاص).

2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة: قسم، مصلحة،

إدارة، لجنة...إلخ. ومما تجدر له الإشارة أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات أو فرق العمل المبدعة.

3. **الإبداع على مستوى المنظمة:** أي (الإبداع التنظيمي) فباعتبار المنظمة كيان تنظيمي يحوي عدة أفراد وجماعات متكونة لتحقيق أهداف معينة، فإن الإبداع التنظيمي يتفق كثيراً مع الإبداع على مستوى الجماعات. ويتحقق الإبداع داخل المنظمة بتوفر عاملان أساسيان:

أ. القاعدة المعرفية في المنظمة؛

ب. تراكم المعرفة عبر الوقت.

ثانياً، خصائص الإبداع:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات، يمكن تحديدها في مايلي:²

- القدرة على إكتشاف علاقات جديدة، وإستنتاجها، والإفصاح عنها؛

- الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره إكتشافها؛

¹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 45.

² - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 18،19.

- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة؛
- القدرة على النظر إلى الأمور من زاوية مختلفة؛
- القدرة على إيجاد حلول مختلفة للمشكلات والأزمات؛
- القدرة على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة؛
- الإعتماد على التفكير الإحاطي الذي له أكثر من حل.

وبالتركيز على الإبداع الإداري، فإنه كذلك يتميز بعدة خصائص تتمثل أهمها في ما يلي: ¹

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة؛
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع، حتى وإن لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه، ويكون شيئاً مقصوداً وليس عارضاً؛
- أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة؛
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع ومصادره

إجتهد الكتاب والباحثين في تحديد معالم الإبداع، ونتج عن هذا الإجتهد إختلاف وتباين كبير في تصنيف الإبداع، وفي تحديد منابعه، وعليه سيتم التطرق إلى أبرز أنواع الإبداع المشار إليها، وكذلك معرفة أهم المصادر التي يمكن أن يرجع لها الإبداع.

أولاً، أنواع الإبداع:

قد عمد الباحثون إلى تصنيف الإبداع لأنواع متعددة وفق منظور كل منهم وإختصاصه، وقد قاد ذلك إلى عدة تصنيفات، من أهمها ما يلي:

1. الإبداع وفقاً لمجاله: ويشمل نوعين للإبداع هما: ²

أ. الإبداع التكنولوجي: وقد عُرف بأنه: "عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق، أو طريقة جديدة لخدمة معينة". ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع؛

¹ _ OCDE, Conditions Du Succès De L'innovation Technologique, (Paris: OCDE, 1960), p.60

² _ شريف غياط و زدوري أسماء، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، أيام 12،13 ماي 2010، مداخلة بعنوان: تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، جامعة 08 ماي 1945_قائمة_ ص 05.

ب. **الإبداع التنظيمي:** والمقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام. وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين.

2. **الإبداع وفقا لإستعمالاته والغرض منه:** من هذا المنطلق صُنّف الإبداع إلى نوعين هما: ¹

أ. **إبداع المنتج:** وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار؛

ب. **إبداع العملية:** ويشير إلى عملية إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية؛

ت. **إبداع الوسيلة:** هو أداة لبلوغ إبداع الغاية الذي يحقق للمؤسسة أهداف معينة؛

ث. **إبداع تجديدي:** ويقصد به تقديم أفكار جديدة بعد أن كانت القوانين ثابتة؛

ج. **إبداع إبتكاري:** ويقصد به البراعة في استخدام المواد لتطوير إستعمالات جديدة لها ويحصل صاحبه على براءة الإختراع.

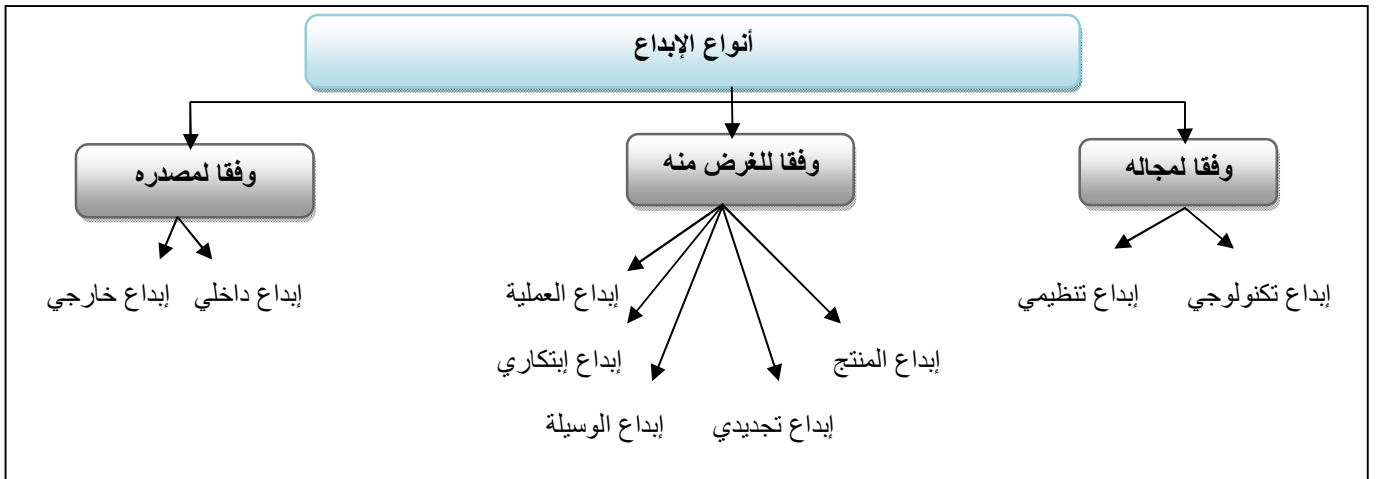
3. **الإبداع وفقا لمصدره:** صُنّف الإبداع وفقا لهذا المعيار إلى نوعين: ²

أ. **إبداع داخلي:** وهو إبداع تعتمد عليه المؤسسة، مصدره المؤسسة ذاتها؛

ب. **إبداع خارجي:** وهو نقل وتطبيق أفكار من خارج المؤسسة.

ويمكن تلخيص أنواع الإبداع وفقا للتصنيفات السابقة، في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): تصنيفات أنواع الإبداع



المصدر: إعداد الطالبتين، إعتمادا على ما سبق.

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 47.

² فاروق سالم، الإبداع، المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث، إسطنبول_تركيا_ ص 09.

ثانياً: مصادر الإبداع:

يشير الباحثين إلى أن مصادر الإبداع متنوعة، فبعض منهم يرجح أن الإبداع مصدره العقل والتفكير، والبعض الآخر يوليه إلى الإلهام والوحي، في حين أرجعه آخرون إلى ملاحظات تشير إلى الحدس، وطبقاً لوجهة النظر هذه فإن الإبداع يحدث فجأة دون تدخل العقل والإرادة. وأكد البعض على أن مصادر الإبداع التكنولوجي هي المختبرات البحثية في المنظمات المختلفة، وإن الإبداع يمكن أن يصدر عن تفاعل ثلاث عناصر وهي:¹

- الخبرات المعرفية المستمدة من الواقع العملي؛
- المهارات والتفكير الخلاق؛
- الدوافع الخارجية والداخلية.

فيما أكد آخرون على أن الإبداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري وأغلبها تنتج عن البحث الفرضي والهادف لفرص الإبداع. وقد تم تحديد أربعة أنواع من هذه الفرص وهي:²

- الحدوث غير المتوقع؛
- التعارض؛
- إحتياجات العمليات؛
- التغييرات في هيكل الصناعة والسوق.

وبخصوص المصادر الخارجية فهي ترتبط بالتغيرات الديموغرافية والتغيرات في الأذواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، 29.

² نفس المرجع، ص 30.

المبحث الثاني: مرتكزات الإبداع في المنظمة

تعتمد منظمات الأعمال في حل مشاكلها على الإبداع بصورة كبيرة، فتوليه إهتمامها، وتجعله جزءاً من ثقافتها بإعتباره جوهر عملية التغيير والتطوير، وعليه فإن تعزيز الإبداع أصبح ضرورة ملحة بالنسبة للمنظمات، وفي هذا المبحث سيتم التعرض إلى خطوات ونظريات الإبداع، كذلك أهمية الإبداع وقياسه، بالإضافة إلى معيقات الإبداع وأهم أساليب تحفيزه.

المطلب الأول: خطوات ونظريات الإبداع

إن الوصول إلى الإبداع يمثل النجاح بالنسبة للمنظمات، فالإبداع يعمل على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ومن هنا فالمنظمات تسعى جاهدة إلى تحقيقه، وذلك بإتباع مراحلها، والتفكير بأهم نظرياته. وعلى ضوءه سيتم التعرض إلى خطوات الإبداع، ونظرياته.

أولاً، خطوات الإبداع:

يختلف علماء المنظمة والسلوك التنظيمي في تحديد نوع وعدد خطوات عملية الإبداع، وعموماً يمكن تلخيص أهم الخطوات التي يمر بها الإبداع في التالي:¹

1. الإعداد (Preparation): وهي أول خطوة من خطوات النشاط الإبداعي، وتعني المدة التي يقضيها الفرد في التعلم، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها وبمتغيراتها؛
2. التركيز (Concentration): يركز الفرد في هذه المرحلة إهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة؛
3. الإحتضان (Incubation): وتعد الخطوة الأكثر أهمية، ذلك لأن الفرد يبذل في أعماله اليومية الجهد الشديد في البحث عن المعلومات؛
4. الإلهام/ الشروق (Lumination): في هذه الخطوة يعمل الفرد على ربط المعلومات، وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء؛
5. الإثبات/ التحقق (Verification): أي إعداد العملية بكاملها لأجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

¹ جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة مقدمة إبتكماً لامتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 27.

ثانياً، نظريات الإبداع:

بمرور الوقت تعددت وإختلفت النظريات التي تشير إلى الإبداع، وذلك لإختلاف المدارس والاتجاهات، وبإختصار سيتم عرض لأبرز تلك النظريات في ما يلي:

1. نظرية كليفورد و كافيني (الأداء الفائز)

توصل كل من كليفورد و كافيني في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) إلى أن المؤسسات المتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية، تتمثل أساساً في:¹

- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛

- التركيز والإهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛

- النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي؛

- تحفيز جميع العاملين على التدريب والتجريب؛

- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع تنفيذ فعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة وما يحكمها من نظم ووسائل عمل ضرورية لتفاصيل تفعيل هذه المبادئ والمفاهيم.

2. نظرية أوسبورن (العصف الذهني)

يرجع الفضل الكبير في وضع أسس نموذج حل المشكلات الإبداعي إلى أوسبورن، الذي أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو إنتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات ما يسمى العصف الذهني، وذلك حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في إختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها، حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجعها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً، و ثم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية. ويمكن إعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة.² ومما تجدر له الإشارة

¹ - خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 22.

² - فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع؛ مفهومه، تدريبيه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2002، ص 89.

أن مجموع الأفراد الذين يشاركون في جلسات العصف الذهني لا يزيد عددهم عن عشرة، ولا يقل عن ستة، لأن كثرة العدد تؤدي إلى الفوضى، وقلة العدد تجعل الجلسة غير مفيدة، لقلة الأفكار المقدمة.¹

3. نظرية ترومان وبيترز (البحث والتفوق)

في كتابهما "البحث عن التفوق" يخلص كل من بيترز و ترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:²

- الرغبة والتحفيز للإنجاز، وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل، والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل والاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان؛
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء والزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم؛
- إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة بكرامة وإنسانية، وتشجيع روح الإبداع لديهم؛
- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على التقليل منها، والميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية؛
- خلق و تطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة؛
- إستمرارية المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات التي أثبتت فيها قدرتها وتميزها.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع وقياسه

يعتبر الإبداع عاملاً مؤثراً في المنافسة والإستمرارية، ونظراً لأهميته أصبحت المنظمات تولي إهتماماً كبيراً بضرورة قياسه، ومنه سيتم التطرق إلى أهمية الإبداع، وأبرز معايير قياسه.

¹- صالح بن درويش حسن معمار، "تحو تطوير العمل الإبداعي"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 2، (2003)، ص.170.

²- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.34.

أولاً، أهمية الإبداع:

- يحظى الإبداع بأهمية بالغة في المنظمات، لما يحققه من فوائد على مستوى الفرد والجماعة، ويمكن التعبير عن أهميته في النقاط التالية:¹
- **خفض التكاليف:** للإبداع تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر أو تقديم خدمات أسرع أو إنجاز عمليات أكثر دقة؛
 - **زيادة الإنتاج والإنتاجية:** للإبداع تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال إبتكار عملية أو تقنية جديدة، كإنتاج وحدات أكثر في زمن وجيز. كما له تأثير بالغ على المدخلات فهو يخفض من استخدام الطاقة في الإنتاج، ويعمل على تخفيض التلّف كذلك؛
 - **تحسين الأداء:** يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فهو يساعد على بناء قاعدة بيانات فعالة لتقديم خدمة أفضل للزبون، كما يساهم في تحقيق التفاعل الآني وفي كل مكان مع الزبائن للإستجابة السريعة لحاجاتهم؛
 - **خلق وتطوير المنتجات:** الإبداع في المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وإبتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم؛
 - **إستحداث مناصب شغل:** تساهم الإبداعات الجديدة في إنشاء المنظمات، وخطوط الإنتاج، والخدمات التي تتطلب أفراداً يعملون فيها، ويسيرونها ويقومون بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تُتاح للداخلين الجدد من الشباب في سوق العمل، وتنشيط الإقتصاد الوطني في كل بلد.

ثانياً، قياس الإبداع:

حسب ما توصلت له الأبحاث، يمكن القول أن هناك موقفان متضادان في ما يخص قياس الإبداع: الأول يرى بأن الإبداع غير قابل للقياس، لأن القياس يقلل من قيمته، ويحوّله إلى مجرد أرقام لا روح فيها. والثاني يرى بأن الإبداع بإعتباره عملية عقلية فهو قابل للقياس، ومن منطلق الموقف الثاني بدأ الإهتمام بقياس الإبداع في الخمسينيات من القرن الماضي. ولعل أكثر الإختبارات شيوعاً في قياسه هي إختبارات **تورنس و جيلفورد** التي تهدف إلى قياس مهارات التفكير الإبداعي، وحددتها بثلاث معايير أساسية هي:²

¹- أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الرابية للنشر، عمان، 2012، ص 73.

²- قاسم حسين صالح، الإبداع وتذوق الجمال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.ص 43_48.

1. **الطلاقة:** وتعني القدرة على توليد أو تقديم أكبر عدد ممكن من البدائل أو الأفكار الملائمة لحل مشكلة معينة، في زمن محدد، وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة، وهي:

أ. **الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني:** وتعني توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الملائمة بخصوص موقف في زمن محدد، مثال على ذلك: ماذا يحصل لو توقف الموظفين عن العمل؟؛

ب. **الطلاقة التعبيرية أو طلاقة الكلمات:** وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من منظومات الأفكار في تكوين سريع للجمل، مثلاً: أكتب عدة جمل مختلفة تبدأ بكلمة "جاء"؛

ت. **الطلاقة الترابطية:** وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من العلاقات بتداعيات ملائمة في المعاني لفكرة معينة. مثل: أكتب أكبر عدد من المترادفات لكلمة "جاء"؛

ث. **طلاقة الأشكال:** وتعني القدرة على الرسم السريع لموقف عيان، بأكثر عدد ممكن من التفصيلات، كأن يعطي الفرد أربع دوائر وثلاث مربعات ليعمل منها أكبر ما يستطيع من التشكيلات.

2. **المرونة:** وتعني القدرة على توليد أفكار متنوعة، بعكس الجمود الذهني فهو يحصر التفكير في

أنماط أو قوالب محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير الذي تستدعيه الحاجة أو الموقف الآني، ومن أنواعها:

أ. **المرونة التلقائية:** وتعني إنتاج أصناف متعددة من الأفكار الملائمة في معناها لفكرة معينة، لتقيس قدرة الفرد على إحداث تغيير تلقائي في تفكيره لعلاج موقف محدد من غير أن يُطلب منه ذلك، وواضح أن الإهتمام في المرونة يتحدد بتنوع الأفكار، فيما يتركز الإهتمام في الطلاقة بالجانب الكمي للأفكار؛

ب. **المرونة التكيفية:** وتعني القدرة على الإنتاج التباعدي للفرد من خلال تغيير إتجاهه الذهني عند قيامه بحل مشكلة ما بشكل غير تقليدي، ويتضح هذا النوع من المرونة بترتيب أشكال هندسية متنوعة، كترتيب المكعبات الملونة في لعب الأطفال.

3. **الأصالة:** وتعني التفرد بقدرة الفرد على خلق أو إنتاج شيء جديد من أصل مألوف. وتعد الأصالة

أكثر الخصائص إرتباطاً بالإبداع وأهم قدراته، ويمكن قياسها بتوافر أربعة شروط وهي: عدم الشيع، المهارة، الترابطات البعيدة، وقبول المنجز الإبداعي من قبل الجماعة.¹

¹ _ قاسم حسين صالح، المرجع السابق، ص 48.

المطلب الثالث: معيقات ومحفزات الإبداع

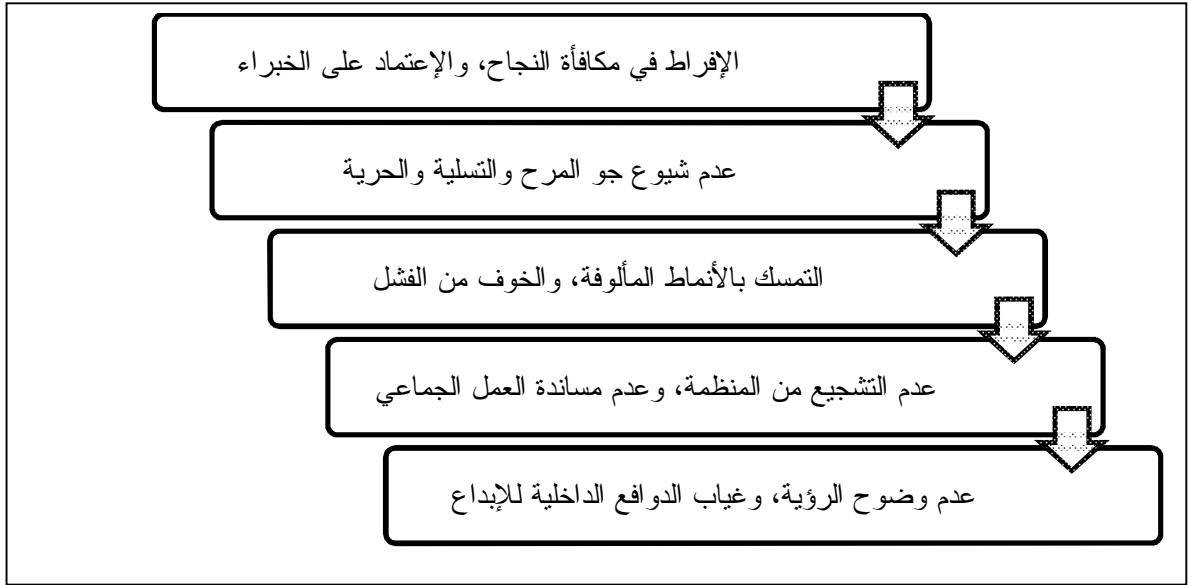
يرتبط الإبداع بوظيفة البحث والتطوير، حيث يتطلب خبراء وموارد ضخمة للوصول إلى النتائج المرجوة، فيتوجب على المنظمات العمل على التقليل من المعوقات التي تحد من جدارته ومن ثم محاولة تحفيزه. وعليه سيتم التعرف على معيقات الإبداع، وكذا أهم محفزاته.

أولاً، معيقات الإبداع:

تتشكل داخل المنظمة عدة عراقيل يمكن أن تعيق نشاط العملية الإبداعية، تتمثل أساساً في:¹

1. **المعيقات التنظيمية:** وتظهر على سبيل الذكر في الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات، كذلك في تطبيق هيكل تنظيمي لا يسمح للأفراد بحرية التعبير، والتصرف والحكم؛
2. **المعيقات النفسية:** كضعف الثقة بالنفس، والتفكير النمطي لدى كثير من الموظفين؛
3. **المعيقات الإجتماعية:** يأتي الذكر على الإلتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع. وكتوضيح أكثر لمعيقات الإبداع حسب درجة أهميتها، يُطرح الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): معيقات الإبداع حسب درجة الأهمية



المصدر: إعداد الطالبتين، اعتماداً على: محمد زويد العتيبي، مرجع سابق، ص 32.

ثانياً، محفزات الإبداع:

تنتهج المنظمات عدة أساليب في سبيل تشجيع الإبداع بين أفرادها، ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي:²

¹ - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً، دار الكتاب، القاهرة، 1997، ص 74.

² - خراز الأخضر، مرجع سابق، ص 34.

- تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة؛
- تشجيع العاملين للأخذ بالأمور الصعبة و الخروج من المألوف؛
- البعد عن النقد و السخرية من الأفكار الخاطئة؛
- التأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص و للتعلم؛
- التأكيد على التعاون بدلا من المنافسة بين العاملين الجدد؛
- التركيز على التغييرات من خلال العاملين بدلا من المقارنة مع العاملين الآخرين؛
- مكافأة العاملين على الأداء الفعال في العمل؛
- توسيع الأفق المعرفي، بحيث لا يجب على الفرد أن ينحصر في مجال تخصص ضيق، وإنما عليه التوسع إلى مجالات معرفية متصلة في تخصصه الأصلي؛
- التجوال في المؤسسة وتبادل الأحاديث والأفكار مع مختلف العاملين والإستماع إلى شكاويهم وتعليقاتهم؛
- إصطياد الأفكار، والبحث عنها في كل الأمكنة، ومن كل فرد وعدم إستبعاد إمكانية الوصول إلى فكرة جديدة من كل شخص؛
- القيام بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتنمية وحدات البحث والتطوير؛
- تدريب الأفراد والجماعات على السلوك والتفكير الإبداعي، والنظر إلى الإبداع باعتباره ميزة تنافسية.
- ويبقى الحافز المباشر لتشجيع الإبداع في أي منظمة هو نظام العوائد والمكافآت، الذي يتضمن الحوافز المادية والحوافز المعنوية، حيث أن شعور العاملين بالتقدير المالي والمعنوي لأفكارهم الإبداعية، يمكن أن يقود حماسهم في هذا الإتجاه، وينبغي التأكيد على أن جهود المنظمات في مكافأة النشاط الإبداعي الناجح يجب أن لا ترتبط بالإتجاه نحو معاقبة أصحاب الإبداعات التي تثبت فشلها.¹

¹ - خراز الأخضر، المرجع السابق، ص 35.

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المنظمات

يؤدي التطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة إلى تسهيل النشاطات والفعاليات داخل المنظمة، ومن هنا تعزز المنظمات نجاحات الإبداع. ولقد حاول الباحثين إبراز أثر إدارة المعرفة في مستويات الإبداع، ولكن لازالت هذه الدراسة بحاجة إلى تعمق أكثر، وهذا يعود إلى حداثة موضوع إدارة المعرفة رغم قدم جذورها. ومن هنا يمكن تسليط الضوء على أهم الإسهامات التي قدمها الباحثين لإثراء الموضوع، من خلال ثلاث مطالب.

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بإبداع الموظفين

يشير العديد من الكتاب في هذا السياق إلى أن الإبداع هو المحرك الذاتي الذي يتحدد بقاعدة {رعاية الافراد- لماذا" Care Why"} وهو أحد أنواع المعرفة المنظمة، والتي تتناول الإستعداد والدافعية، الأمر الذي يتمتع به الأفراد في المنظمة، وبدونها تخسر المنظمة الإستفادة من مصاريف رأس المال الفكري، وقد تفشل في تكيف رأس مالها الفكري مع الإبداعات التي تعول بدرجة كبيرة على مهارات الأفراد المتقدمة. وهذا النوع من المعرفة يكمن في ثقافة المنظمة بمكوناتها (قيم العاملين ومعتقداتهم وطقوس المنظمة وشعائرها). كذلك فإن المستفيدين يحتاجون الى المعرفة المهنية التي تطور السلع أو الخدمات، وبما يوجب التوجه نحو الإبداع، وهذا يتطلب من المنظمة إستقطاب الأفراد ذوي القدرة الإبداعية العالية، والتعامل مع الطوارئ، والظروف المتغيرة التي تتطلب الإبداع، ثم الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى، وبالتالي فالفرد الذي يقدم إقتراحا يزيد من أرباح المنظمة يُعد رأس مال فكري، وهذا ينطبق على كل معرفة وإبداع أو تجديد يقدم حلاً ناجحاً للزبائن.¹ وكذلك يشير آخرون إلى أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فيعتبر هذا تحدي كبير في القرن الحالي كونه مصدراً للميزة التنافسية، ومجسداً لقدرة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، فهي قد أصبحت قوى عالمية تبذل وتبتكر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم. كما أن المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتنتشرها بإستمرار، وسرعان ما تجسدها في تقنية أو منتج جديد.²

¹ زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد، مرجع سابق، ص 29.

² العنزي، وآخرون، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد (8)، عدد (28)، بغداد، 2001، ص 131.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بإبداع العمليات

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق، الإنتاج، المحاسبة، والعلاقات العامة، وهذا بفضل العديد من الفعاليات، بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها متاحة لدى الجميع، وإستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم. وهذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاث أبعاد تتمثل في: ¹

1. الفعالية (Effectiveness): تشير إلى مدى تحقيق الأهداف. فإدارة المعرفة تساعد المنظمة في جعلها أكثر فعالية من خلال مساعدتها في إختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على إختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن إستخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطأ تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.

2. الكفاءة (Efficiency): تشير إلى حسن إستغلال المدخلات. وعليه فإن إدارة المعرفة بصورة فعالة تمكن المنظمة من أن تكون منتجة أكثر وكفاءة من خلال الآتي:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة، والإنتفاع أكثر لمواجهة تحديات السوق؛
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالإستنتاجات، والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

3. الإبداع والإبتكار في العمليات (Degree of Innovation): فالإبداع والإبتكار يعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة. فبمقدور المنظمة تحقيق الإعتماد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، وتطوير عمليات الإبتكار في المنظمة، وقد وُجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني (Brain storming)، وبالتالي مساندة عملية الإبداع والإبتكار.

وجدير بالذكر أن إعتماد الأسلوب الفرقي في العمل يمكن من تنمية الإبداع، شريطة أن تضم الفرق أفراداً بمهارات متنوعة، وخلفيات ومعرفة متباينة، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في

¹ _ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.ص 169، 168.

حل المشكلات، وبما يجعل كحل عضو مدركاً للمعرفة التي يتمتع بها العضو الآخر، وتبادلها ونشرها بين أعضاء الفريق، لتمكين الأخير من الإبداع بمستوى أعلى.¹

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بإبداع المنظمة

هناك العديد من الباحثين يرون بأن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من وميض العبقرية، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف، وتعرض المنظمة الى مواقف تتطلب منها الإبداع كالتناقضات بين واقعها الفعلي، وبين ما تظهره المنظمة، والحوادث غير المتوقعة، وإحتياجات العمليات التي تقوم بها المنظمة، بالإضافة إلى التغيرات في الصناعة والسوق، والتغيرات الديموغرافية، والتغيرات في القيم والاتجاهات والإدراك، وأخيراً المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة، أو قيامها بتطوير المعرفة الحالية علمية أو تقنية أو إجتماعية، مع تباين الإبداعات الناتجة عن المعرفة الجديدة أو المطورة في أهميتها، فضلاً عن حاجتها الى وقت طويل لتحويل المعرفة بعد نشوئها الى تقنيات مفيدة، ومن ثم بروزها في السوق بصيغة (منتجات، عمليات، خدمات) جديدة.² في حين أشار آخرون إلى أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها، والتي تسهل تحديد وحل المشكلات، والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة، وإعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي والوصول إلى الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، حيث تم التنويه إلى الدور الذي تلعبه مجتمعات الممارسة في إستراتيجيات المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، كذلك فإن إستراتيجيات المعرفة تدعم الجهود للإستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، ومن هنا تجدر الإشارة إلى ضرورة توزيع المعرفة، الأمر الذي يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم إستخدامها في إسناد وتعزيز الإبداع.³

¹ -Thomke, S., & Hippel, E.V, "Customers as Innovators: Any Way to Create Value", Harvard Business Review, April.2002, p75.

² _ زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد، مرجع سابق، ص 30.

³ _ كامل محمد يوسف الحوارجة، أثر إستراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، العدد (05) التاريخ (ماي 2011)، الصادرة عن جامعة البليدة02، دار النل للطباعة، البليدة_الجزائر_2011، ص.ص 111،112.

وفي هذا السياق فقد أشار عدد من الباحثين إلى وجود أربع إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع وهي:¹

أ. إستراتيجية الرفع (Leveraging Strategy): وتؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع؛

ب. الإستراتيجية التخصيصية (Appropriation Strategy): وتشير إلى تحويل المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً؛

ت. إستراتيجية الفحص (Probing Strategy): وتؤكد على إبتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع؛

ث. إستراتيجية التوسع (Expanding Strategy): وتحقق من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

¹ _ كامل محمد يوسف الحواجرة، مرجع سابق، ص 112.

خلاصة الفصل

بناء على ما تم عرضه، وبعد إزالة الغموض على مفهوم الإبداع، وعلى علاقته بإدارة المعرفة، يمكن القول بأنه أصبح لزاماً على المنظمات التي تطمح لتحقيق السبق التنافسي، الإهتمام أكثر بالقاعدة المعرفية والعمل على تطبيق إدارة المعرفة لأجل تنمية ورفع مستويات الإبداع. فبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه، ومما لا شك فيه أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والإبداع، سيتم إختبارها وتحليلها إحصائياً في الفصل التطبيقي من الدراسة.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لإدارة المعرفة كآلية لشمية
الإبداع بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة

تمهيد

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة إلى المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة والإبداع، والروابط بينهما، سيتم عرض توطئة منهجية للدراسة التطبيقية من خلال هذا الفصل، وذلك للبرهان على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتفعيل الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية، وبُغية تحقيق ذلك وقع إختيار محل الدراسة على _المديرية العملية تبسة_ لإتصالات الجزائر، نظرا إلى ما تمتلكه من ركائز أساسية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية على الصعيد الإقتصادي والإجتماعي، وكذا حرصها على عصنة قطاعها.

وتأسيسا على ما سبق سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر_ تبسة؛
- إجراءات الدراسة التطبيقية؛
- تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة

يعتبر قطاع إتصالات الجزائر من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الإقتصاد، حيث تهدف مؤسسات هذا القطاع، ومن خلال _المديرية العملية تبسة_ إلى الوصول لأحدث تقنيات التكنولوجيا في ميدان الإتصال. وبناءا عليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى نشأة وتطور وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر، كذلك سيتم تسليط الضوء على _المديرية العملية تبسة_ لإتصالات الجزائر، والتعرف على أهم خدماتها وعروضها، هذا من خلال ثلاث مطالب.

المطلب الأول: نشأة وتطور وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر

يمكن تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال تقديم نظرة شاملة حولها، وعليه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى نشأة وتطور مؤسسة إتصالات الجزائر، كذلك تناول أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها.

أولا، نشأة وتطور مؤسسة (إتصالات الجزائر **Algerie Telecom**):

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت سنة 2000، جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكا، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" والآخر يتكفل بالإتصالات ممثلة في "إتصالات الجزائر".¹ وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق

¹ _بناءا على الموقع الإلكتروني للمؤسسة بتصرف، زيارة بتاريخ 2018/04/25، أنظر:

يرمي إلى تأهيل المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. وقد تم إنشاء مؤسسة إتصالات الجزائر **Algerie Telecom** بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم هذا الأخير إلى قسمين هما: بريد الجزائر وإتصالات الجزائر، وتعتبر مؤسسة إقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره: **61.257.180.000** دج المقيدة في السجل التجاري برقم 1808B02 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

ثانيا، أهداف مؤسسة (إتصالات الجزائر **Algerie Telecom**):

لقد وضعت مؤسسة إتصالات الجزائر في برنامجها ثلاث أهداف أساسية تسعى دوما إلى تحقيقها وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات. بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة في:¹

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛
- السعي وراء تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
- تقديم خدمات إتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- العمل على زيادة الحصة السوقية وحيازة مكانة مميزة في السوق؛
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والإقتصادي والإجتماعي لإثبات وجودها وضمنان بقائها في الوسط التنافسي.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة

تعتبر المديرية العملية تبسة_ لإتصالات الجزائر، من بين المؤسسات الهامة في قطاعها، كونها تحتل موقعا إستراتيجيا هاما، يمكنها من تحقيق غاياتها، وممارسة نشاطاتها وفقا لهيكل تنظيمي

¹ - بناء على الموقع الإلكتروني للمؤسسة بتصرف، زيارة بتاريخ 2018/04/25، المصدر السابق.

متكيف. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق إلى موقع إتصالات الجزائر_ تبسة، كذلك أهدافها وأهم نشاطاتها، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي.

أولاً، موقع إتصالات الجزائر _ تبسة:

المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تبسة هي مؤسسة خدمية تقدم لربائنها خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون بالتعرف على مقر نشاطها بسهولة تامة، وتوظف المديرية حوالي (50 موظفا) بمختلف مستوياتهم الإدارية. كما تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.¹

ثانياً، أهداف ونشاطات إتصالات الجزائر_ تبسة:

يمكن عرض أهم أهداف ونشاطات مؤسسة إتصالات الجزائر_ تبسة كما يلي:²

1. الأهداف: تسعى المؤسسة من خلال دخولها عالم تكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى تحقيق ثلاث

غايات وهي:

– المردودية؛

– الفعالية؛

– جودة المنتج ونوعية الخدمات.

2. النشاطات: تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

– تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

– تطوير وإستمرار شبكات الإتصالات العامة والخاصة؛

– إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

وفي هذا السياق خصصت المؤسسة إستثمارات ضخمة قدرت ب **203976 مليون دج**، أي

ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي، هذه الإستثمارات وُضعت لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة ونقل

خبرة الإتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت ونظم المعلومات...الخ.

¹ تم الحصول على المعلومات من قسم الموارد البشرية_بالمديرية العملية تبسة_ لإتصالات الجزائر.

² تم الحصول على المعلومات من خلية الإتصال_بالمديرية العملية تبسة_ لإتصالات الجزائر.

ثالثاً، الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر_ تبسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على إختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات _للمديرية العملية تبسة_ لإتصالات الجزائر فيما يلي: ¹

1. قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذ القسم كل من المصالح التالية:

أ. **مصلحة تسيير التكوين:** يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين وإستقبال الطلبة المتربصين من الجامعات ومراكز التكوين؛
ب. **مصلحة العلاقات الإجتماعية:** تنظم العلاقات بين الموظفين فيما بينهم من جهة، وبين الموظفين والإدارة من جهة اخرى؛

ت. **مصلحة المسار المهني:** مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم.

2. القسم التجاري: يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

أ. **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم هذه المصلحة بالإستماع لشكاوي الزبائن وتنظيم الإتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات)؛
ب. **مصلحة المبيعات:** تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية؛
ت. **مصلحة المنازعات:** ويتم الإهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

3. القسم التقني: وتتمثل مصالحه في:

أ. **مصلحة صيانة وإستغلال الشبكات:** مهمتها الأساسية ضمان الإستغلال الحسن للشبكات وصيانتها؛
ب. **مصلحة صيانة وإستغلال التجهيزات:** تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي... الخ؛

ت. **مصلحة التركيب والتوزيع:** تعمل على توصيل شبكة الأنترنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن؛

ث. **مصلحة الهندسة والتخطيط:** مهمتها الأساسية تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات؛

ج. **مصلحة شبكات المؤسسة:** تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية؛

¹ _ أنظر للملحق رقم (01).

ح. الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقة التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع؛
خ. مصلحة رئيس المشاريع: هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛

د. مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

4. القسم المالي: يضم هذا القسم المصالح التالية:

أ. مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية؛

ب. مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي؛

ت. مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5. قسم الممتلكات والوسائل: يتكون هذا القسم من المصالح التالية:

أ. مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة إحتياجاتها من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي، والكوابل... الخ؛

ب. مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير إحتياجات مختلف

الأقسام والمصالح من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي، والمكاتب... الخ؛

ت. مكتب الممتلكات: مهمته الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

6. مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين

العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل

المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، والمشاركة في تحديد

الإتفاقيات والتصديق على الصفقات، بالإضافة الى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع

الشكاوى أمام الجهات القضائية.

7. قاعدة نظام المعلومات: ويتم على مستور هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على

صيانتها.

8. الخلايا: بدورها مجزأة إلى عدة خلايا فرعية (مكاتب)، تتمثل في:

أ. خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الإهتمام بجانب

النظافة؛

ب. خلية الإتصال: تهتم بجانب الإتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، وتقديم

المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق، والرد على المقالات؛

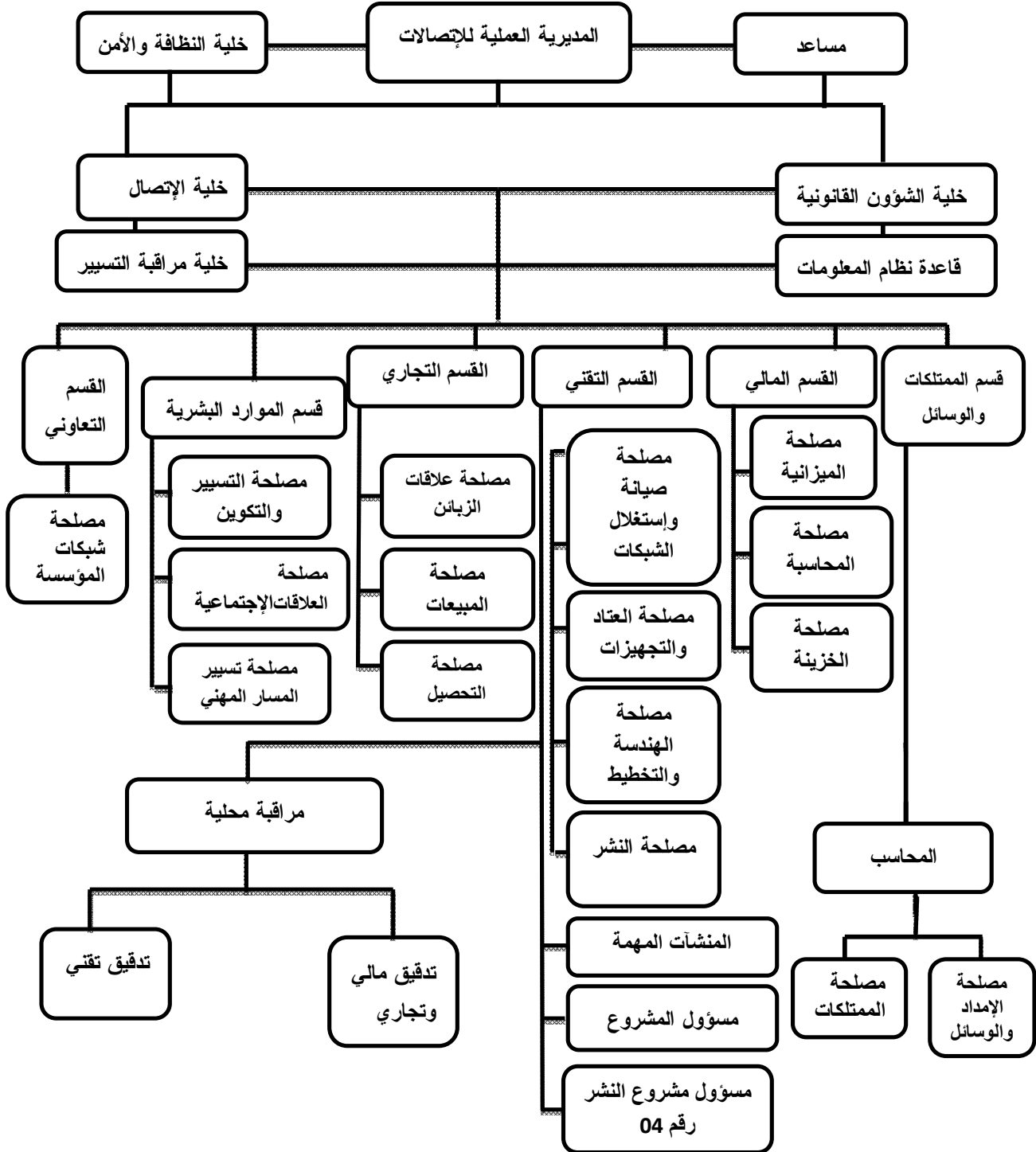
ت.خلية مراقبة التسيير(مكتب لوحة القيادة): مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ماتم التخطيط له وما تم تنفيذه، وإكتشاف الإنحرافات وإيجاد حلول لها.

9. التفتيش المحلي: تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

– إستنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر_ تبسة، من خلال الشكل الموالي:¹

¹ _ أنظر للملحق رقم (01).

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة



المصدر: قسم الموارد البشرية - بالمديرية العملية تبسة - لإتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: خدمات وعروض إتصالات الجزائر_ تبسة

تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر_ تبسة، إلى تنمية علاقاتها مع زبائنها من خلال كسب رضاهم، وذلك بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وعروض مميزة. وعليه سيتم التطرق إلى خدمات_ المديرية العملية تبسة_ لإتصالات الجزائر، وأهم العروض التي تقدمها لعملائها.

أولاً، خدمات إتصالات الجزائر_ تبسة:

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها_ المديرية العملية تبسة- لإتصالات الجزائر، في خدمتي الهاتف الثابت والأنترننت: ¹

1. خدمة الهاتف الثابت

تعرض وتمنح إتصالات الجزائر شبكة إتصالات مثالية تضمن لمتعاملها جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية ب(3 دج/ للدقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض إتصالات الجزائر_ تبسة، خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

أ. **إعلام ببدء الإنتظار:** هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الإتصال به، وذلك بإشارة سمعية؛

ب. **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور خمسة ثوان يتم تشكيل هذا الرقم آلياً، حيث أن هذه الخدمة موجهة إلى الأشخاص المعاقين، والأشخاص المسنين والأطفال الصغار؛

ت. **المحاور الثلاثية:** تمكن من ربط الإتصال بين ثلاث مشتركين في نفس الوقت، وبفضل هذه الخدمة ويمكن إجراء إجتماعات بعيدة المدى؛

ث. **تحويل المكالمة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره؛

ج. **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة بإستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد؛

¹ _ خلية الإتصال ، مصدر سابق.

ح. التعريف برقم طالب المكالمة: تمكن هذه الخدمة من كشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك؛

خ. إقبال الإستعمال الدولي: هذه التقنية تجعل الشخص قادرا على إقبال الإستعمال الدولي من جهازه.
2. خدمة الأترنت:

تتمثل خدمة الأترنت التي تقدمها إتصالات الجزائر_ تبسة، فيما يلي:

– خدمة الأترنت جواب: هي الخدمة التي تم إنشاؤها بناء على إعادة هيكلة خدمات الأترنت أنيس، إيسي، فوري. فأصبحت خدمة جواب مهمتها وضع خبراتها وطموحها وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مسانيرة طموحهم من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، كما تقدم خدمات الويفي " wifi " التي تسمح للمشاركين بإستعمال الأترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول، والهواتف الذكية، واللوحات الإلكترونية.

– خدمة (wisan): وهي تكنولوجيا حديثة تتم عن طريق الألياف، تمنح للزبائن عدة خدمات تركز على الجودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل المتشابكة، والأجهزة المختلفة كالمودم وإستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و 5 كيلو متر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس(+)، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتتمثل في:

أ. بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين): هناك خدمة (anis home) و (anis elite) التي توفر الأترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثانية) حتى (8 ميغابايت/ثا)؛

ب. بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات): هناك خدمة (anis pro+) التي توفر الأترنت بسرعة تدفق (من 1 ميغابايت /ثا) حتى (20 ميغابايت/ثا).

ثانيا، عروض إتصالات الجزائر_ تبسة:

تتمثل أهم العروض التي تقدمها المؤسسة في: ¹

1. عروض الهاتف الثابت: تتمثل أهم هذه العروض في:

¹ _ خلية الإتصال، مصدر سابق.

- عرض إيدوم فيكس (idoom fix): هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت، وهي متوفرة بأرصدة 250 دج، و 500 دج، و 1000 دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

2. عروض الأترنت: تتمثل عروض الأترنت التي تقدمها المديرية في:

أ. عرض (4G LTE): ظهر خلال سنة 2015 وهو يمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، حيث يمثل مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق العالية، حيث تسمح لزيائنها بالإستفادة من الأترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودم فقط، وتتمثل خدماتها في:

- خدمات موجهة للزيائن الخواص: حيث يستفيد الزيائن الخواص من عرض يمكنهم من التحميل بسرعة تدفق قصوى يمكن أن تصل إلى (50 ميغابايت/ثا) وبعد إستفادها من الإتصال بالأترنت بسرعة تدفق تقدر ب(51 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية إستوفاء مدة الصلاحية، ويمكنهم تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الأترنت بإستعمال بطاقة التعبئة (1 جيجا أوكتي ب 1000 دج/شهر)، و(3 جيجا أوكتي ب 2500 دج/شهر)، و(5 جيجا أوكتي ب 3500 دج/شهر)، و(10 جيجا أوكتي ب 4500 دج/شهر)؛

- خدمات موجهة للزيائن المهنيين: حيث تمكنهم من إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى (150 ميغابايت/ثا) لحجم إستهلاك يُقدر ب(10 جيجا أوكتي)، بعد إستنفاد الحصة يستفيدون من خدمة الإتصال بالأترنت بسرعة تدفق تقدر ب (512 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية إنتهاء فترة الصلاحية.

ب. عرض إيدوم أديزال (IDOOM ADSL): هي بطاقات تمكن الزيائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي أي وقت، مهما كان تدفق إتصالهم، وتتمثل عروضها في: (1 ميغابايت ب 1600/شهر)، و(2 ميغابايت ب 2100 دج/شهر)، و(4 ميغابايت /ثا ب 3200 دج/شهر)، و(8 ميغابايت/ثا ب 5000 دج/شهر).

ت. عرض في مكتبتي (FI MAKTABATI): ظهر هذا العرض خلال سنة 2015 وهو عبارة عن مكتبة رقمية موجهة لهواة المطالعة لتجنب تضييع الوقت في البحث عن الكتب، فهي تمكن الزيائن من الإطلاع على آخر الكتب في مختلف الإختصاصات، ولأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبتي من مختلف الوكالات التجارية، فلا حاجة بعد الآن لتضييع الوقت في البحث عن كتاب، حيث أصبحت المعرفة على بعد نقرات، إذ تقترح إتصالات الجزائر آلاف

الكتب لإعطاء مجالا واسعا من المعارف. ويكفي فقط الحصول على بطاقة ترخيص (fi)
b (maktabati) ب 2400 دج للإستفادة الكلية من هذا المحتوى لمدة 12 شهرا. وتتمثل عروض هذه
الخدمة في:

- عرض مكتبتي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية، ويُقدر سعر بطاقتها ب 3000 دج؛
- عرض مكتبتي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط، ويُقدر سعر البطاقة ب 2400 دج.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة، ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة، والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث، والتحقق من الفرضيات المقدمة. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عينة الدراسة وطرق جمع البيانات، كذلك أداة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، هذا من خلال المطالب الثلاثة الموالية.

المطلب الأول: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها. وعليه سيتم التعرض إلى مجتمع وعينة الدراسة، وكذا طرق جمع البيانات.

أولاً، مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر- تبسة، بمن فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد المجتمع الذي يتراوح عددهم حوالي 50 فردا، فقد تم إجراء الدراسة على عينة منه، حيث بلغ عدد أفرادها 40 فردا (نسبة 80% من المجتمع)، ويمكن توضيح عينة الدراسة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (03): عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الإستبيانات
100	40	الموزعة
17.5	07	المستبعدة
82.5	33	الصالحة

المصدر: تفريغ الإستبيانات.

ثانياً، طرق جمع البيانات:

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالح جمع البيانات فقد تم الإستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

1. الإستبيان:

قصد توضيح "إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة"، تم إعداد إستبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

2. الوثائق والسجلات:

تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة وإمكاناتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

3. المقابلة:

تم إستخدام المقابلة تدعيماً لإستمارة الإستبيان، وذلك لتفسير بعض العبارات التي إحتوتها الإستمارة، من أجل تسهيل فهمها من طرف العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم الإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة أساسية تساعد في إستكمال متطلبات هذه الدراسة. وعليه سيتم توضيح محتويات إستمارة الإستبيان، ومقياسها، وإختبار قياس ثباتها وصدقها.

أولاً، محتويات الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من الأدوات الأساسية المصاغة بطريقة خاصة، تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات ضرورية لتحقيق أغراض البحث¹. وقد إحتوت الإستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة، وفي شكلها النهائي إحتوت على 20 سؤالاً مقسمة إلى جزأين أساسيين هما:²

1. الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والتي تضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الخبرة المهنية)؛

2. الجزء الثاني: إشتمل هذا الجزء على محوري الدراسة والذي قُسم بدوره إلى جزأين:

الأول ضم محور (إدارة المعرفة): وقد إحتوى هذا المحور على 10 عبارات مرقمة من (1-10).

الثاني ضم محور (الإبداع): وقد إحتوى هذا المحور على 10 عبارات كذلك تم ترقيمها من (11-

20)، وهذه العبارات بدورها مقسمة وفق ثلاث أبعاد تتمثل في التالي:

– بُعد الإبداع على مستوى الفرد: وقد ضم العبارات من (11_13)

¹ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الإجتماعية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998، ص 305.

² أنظر للملحق رقم (02).

– بُعد الإبداع على مستوى الجماعة: وقد ضم العبارات من (14_16)

– بُعد الإبداع على مستوى المنظمة: وقد ضم العبارات من (17_20)

ثانيا، مقياس الإستمارة:

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً، وبإعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): مقياس الإستبيان

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

ثالثاً، صدق الأداة وثباتها:

يُقصد بصدق الأداة قدرة الإستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة تبسة¹، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الإستمارة. كما تم التحقق من ثبات الإستبيان بالإعتماد على طريقة معامل ألفا كرونباخ. ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المحور	إدارة المعرفة	الإبداع	الإستبيان الكلي
معامل الثبات	0.681	0.600	0.788

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب، أنظر للملحق رقم (05).

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (05) أن معامل الصدق والثبات للإستبيان مرتفع فيما يخص المعامل الكلي، وأيضا معامل المحاور (المحور المستقل، والمحور التابع)، حيث تشير مختلف المعاملات إلى نسبة جيدة وهي أكبر من أو تساوي مستوى الدلالة (60%).

¹ أنظر للملحق رقم (03).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات يتم الاعتماد على طرق إحصائية من خلالها يتم وصف المتغيرات، وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية "spss". حيث تضمنت المعالجة مجموعة من الأساليب الإحصائية سيتم عرضها في هذا المطلب.

أولا، التكرارات والنسب المئوية:

إستخدمت التكرارات والنسب المئوية في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثانيا، معامل ألفا كرونباخ:

تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:¹

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثا، المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري:

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويُعبر عنه بالعلاقة الموالية:

¹ _ محمود مهدي العنبي، تحليل البيانات الإحصائية بإستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، 2005، ص 49.

رابعاً، معامل إرتباط بيرسون:

يُستخدم معامل الإرتباط بيرسون لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه إنطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية "spss".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.80 - 1]	[2.60_ 1.80[[3.40_ 2.60[[4.20_ 3.40[[5_ 4.20[
إتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام **spss**، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

بعد وضع الإستبيان النهائي والتأكد من صدقه، وبعد توزيعه وإسترجاع الإجابات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "spss" في نسخته 20. وبناءا عليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وكذا عرض وتحليل النتائج، وفي الأخير سيتم إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سيتم من خلال الآتي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول من الإستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية، والتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الخبرة المهنية، في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة.¹

أولاً، متغير الجنس:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس:

الجدول رقم (07)، توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

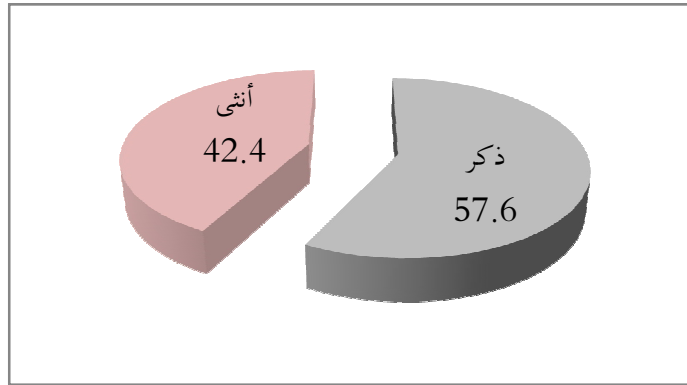
النسبة المئوية	التكرار	البيان
57.6	19	ذكر
42.4	14	أنثى
100	33	المجموع

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب.

يوضح الجدول رقم (07) أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبتهم 57.6%، بعدد قدر بـ: 19 موظف، في حين سُجلت نسبة الإناث 42.4% واللواتي قدر عددهن بـ 14 موظفة. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

¹ - أنظر للملحق رقم (04).

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على الجدول رقم (07).

ثانيا، متغير السن:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	30.3
من 31 إلى 40 سنة	12	36.4
من 41 إلى 50 سنة	8	24.2
50 سنة فأكثر	3	9.1
المجموع	33	100

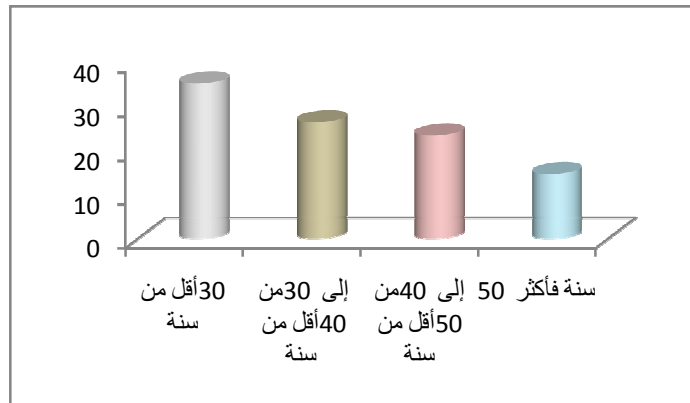
المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب.

يوضح الجدول رقم (08) أن أغلب أفراد عينة الدراسة كان من فئتي: (أقل من 30 سنة)، و

(من 31 إلى 40 سنة) حيث بلغ عددهم تواليا 10 و 12 فردا بنسبة مئوية بلغت 30.3% و 36.4،

وباقى الفئات جاءت كما هو موضح في الجدول رقم (08). والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (08).

ثالثاً، متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

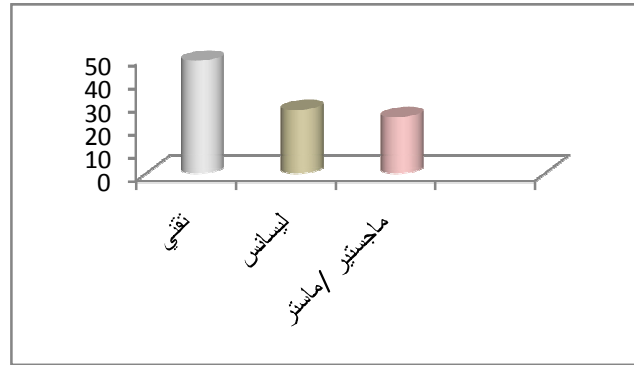
الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
تقني	16	48.5
ليسانس	9	27.3
ماستر/ماجستير	8	24.2
المجموع	33	100

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، كانت من المستوى تقني، حيث بلغت نسبة العينة من هذا المستوى 48.5% بعدد قدر بـ 16 مبحوث وجاءت باقي المستويات متساوية تقريباً، حيث كانت النسبة المئوية وكما هو موضح في الجدول رقم (09) ما يلي (27.3% لمستوى ليسانس و24.2% لمستوى (ماستر/ماجستير). والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (09).

رابعا، متغير الحالة العائلية:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة العائلية:

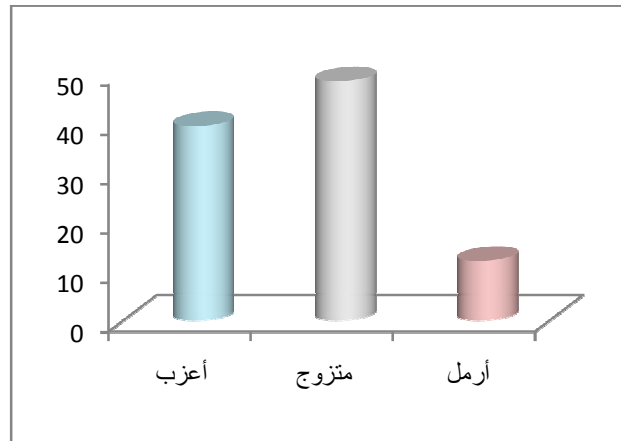
الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أعزب (ة)	13	39.4
متزوج (ة)	16	48.5
أرمل (ة)	04	12.1
المجموع	33	100

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب.

فيما يخص متغير الحالة العائلية ، يتضح من الجدول رقم (10) أن النسبة الأعلى كانت للمبحوثين في فئة (المتزوجين) حيث بلغ عددهم 16 متزوجا، بنسبة مئوية قدرت بـ:48.5%، وقد جاءت باقي الفئات مرتبة كما هو موضح في الجدول رقم (10). والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (10).

خامسا، متغير الخبرة المهنية:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية:

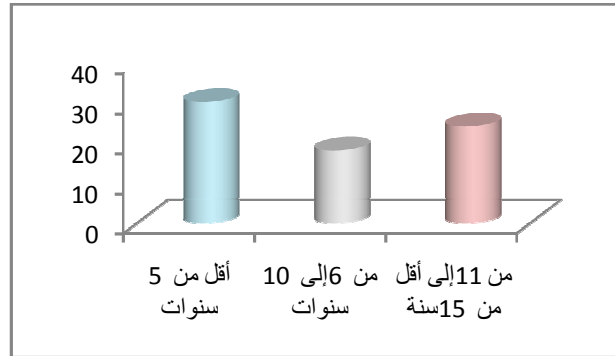
الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	30.3
من 6 إلى 10 سنوات	06	18.2
من 11 إلى أقل من 15 سنة	08	24.2
15 سنة فأكثر	09	27.3
المجموع	33	100

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب.

فيما يخص متغير الخبرة المهنية، يتضح من الجدول رقم (11) أن النسبة الأعلى كانت من فئة (أقل من 05 سنوات) ، وقد كانت النسبة متقاربة بين فئتي (15 سنة فأكثر، وفئة من 11 إلى أقل من 15 سنة)، وإحتلت الفئة (من 06 إلى 10 سنوات) المرتبة الأخيرة. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (11).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني من الإستبيان، والتي تمثل إستجابة المجتمع نحو محاور الدراسة التي إحتوتها الإستمارة، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية " spss ".¹

1. إستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور إدارة المعرفة:

يتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-10) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة (الترتيب)	الإتجاه	المستوى
1	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في معالجة البيانات والمعلومات.	4.18	0.727	3	موافق	مرتفع
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين على حضور الندوات والمؤتمرات بهدف تطوير المعارف والإنتفاع على الأفكار الجديدة.	4.24	0.792	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
3	نتيج المؤسسة لجميع الموظفين الإستفادة من شبكة الأنترنت.	4.09	0.843	5	موافق	مرتفع
4	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة الصريحة على الشكل الورقي أكثر من إعتماها على الشكل الإلكتروني.	3.45	0.754	9	موافق	مرتفع

¹ _ أنظر للملحق رقم (06).

5	تستخدم الإدارة العليا في المؤسسة أساليب إدارية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول الموظفين (المعرفة الضمنية).	3.39	1.144	10	مرتفع	موافق
6	يحرص الموظفون فيما بينهم على إثراء المعرفة من خلال محاولة إكتسابها، وتوليدها، وتخزينها وتوزيعها، وتطبيقها داخل المؤسسة.	3.64	1.141	7	مرتفع	موافق
7	إمكانية الرجوع إلى المعلومة في وقت وجيز داخل المؤسسة تكون سهلة.	3.61	1.059	8	مرتفع	موافق
8	تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على توثيق البحوث والدراسات التي تطرح في المؤتمرات والندوات العلمية.	4.09	0.947	6	مرتفع	موافق
9	تعمل المؤسسة على تطوير معارف ومهارات الموظفين من خلال وضع برامج تدريبية وتعليمية.	4.36	0.895	1	مرتفع جدا	موافق بشدة
10	يقطن غالبية الموظفين داخل المؤسسة التقنيات الحاسوبية للتعامل مع المعلومات المعرفية.	4.15	0.939	4	مرتفع	موافق
إجمالي درجة محور إدارة المعرفة		3.92	0.475	1	مرتفع	موافق

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب، أنظر للملحق رقم (06).

يتضح من خلال الجدول السابق أن إستجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.92 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة للانحراف المعياري لكافة فقرات المحور 0.475، مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور إدارة المعرفة، وقد كان إتجاه العبارتين (2 و 9) موافق بشدة بمستوى مرتفع جدا، ما يعني أن عينة الدراسة يرون بأن الإدارة العليا تشجع الموظفين على حضور الندوات والمؤتمرات بهدف تطوير المعارف والإنفتاح على الأفكار الجديدة، وكذا تعمل المؤسسة على تطوير معارف ومهارات الموظفين من خلال وضع برامج تدريبية وتعليمية. في حين كان إتجاه أفراد عينة الدراسة نحو العبارات الأخرى بالموافقة وبمستوى مرتفع، وقد جاء ترتيب العبارات كما يلي (1، 10، 3، 8، 6، 7، 4، 5). وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

2. إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور الإبداع:

تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث محاور جزئية، سيتم التطرق لإستجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالمحور ككل، وكذا المحاور الجزئية كل على حدى.

أ. إستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمحور التابع الأساسي:

يتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (11- 20) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع الأساسي (الإبداع)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة (الترتيب)	الإتجاه	المستوى
الإبداع على مستوى الفرد						
11	تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على إستقطاب الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات عالية في التعامل مع الأزمات.	4.18	0.983	2	موافق	مرتفع
12	تهتم المؤسسة بالإبداع الناتج عن الإدارة العليا، وتهمل الإبداع الناتج عن الموظفين.	2.48	1.302	10	محايد	متوسط
13	هناك جو ملائم لتفجير الطاقات الإبداعية في عقول الموظفين داخل المؤسسة.	3.12	1.111	8	محايد	متوسط
الإبداع على مستوى الجماعة						
14	تشجع المؤسسة الأسلوب الفرقي في العمل داخل أقسامها.	3.67	1.315	6	موافق	مرتفع
15	تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق إختصاصهم.	3.67	1.291	5	موافق	مرتفع
16	تتيح الإدارة العليا الفرصة للموظفين بإبداء آرائهم فقط في حالة حدوث أزمة داخل المؤسسة.	2.48	1.176	9	موافق	مرتفع
الإبداع على مستوى المنظمة						
17	تولي المؤسسة إهتماما بالغا بوظيفة البحث والتطوير.	4.12	1.083	3	موافق	مرتفع
18	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تطوير مستوى الخدمات الحالية مع محاولة إدخال خدمات جديدة.	4.39	0.704	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
19	هناك تخوف كبير من التغيير في أفكار ومعتقدات المسيريين بالمؤسسة.	3.30	0.984	7	محايد	متوسط
20	توفر المؤسسة نظام حوافز فعال لأصحاب الأفكار الجديدة، وتشجع بقية الأفراد على الإبداع.	3.76	0.830	4	موافق	مرتفع
إجمالي درجة محور الإبداع		3.51	0.510	2	موافق	مرتفع

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب، أنظر للملحق رقم (06).

يتضح من خلال الجدول السابق أن إستجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.51 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة للانحراف المعياري لكافة فقرات المحور 0.510، مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور الإبداع، وقد جاء ترتيب هذا المحور من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في المرتبة الثانية مقارنة بالمحور الأول، وقد كانت إجابات عينة الدراسة نحو عبارات هذا المحور بإتجاه (موافق بشدة، موافق ومحايدين)، حيث كان إتجاه الموافقة بشدة يخص العبارة رقم 18، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى بإستمرار إلى تطوير مستوى الخدمات الحالية مع محاولة إدخال خدمات جديدة، وجاءت العبارات (11، 14، 15، 16، 17، 20) بإتجاه وبمستوى مرتفع، وقد إتجهت العينة نحو الحياد فيما يتعلق بالعبارات (12، 13، 19)، أي بمستوى متوسط، وهنا نرى أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص وجود تخوف كبير من التغيير في أفكار ومعتقدات المسيريين بالمؤسسة، وكذلك محايدون في ما يخص العبارة التي تقول بأن هناك جو ملائم لتفجير الطاقات الإبداعية في عقول الموظفين داخل المؤسسة، كما أن عينة الدراسة محايدون أيضا في ما يخص العبارة التي تقول أن المؤسسة تهتم بالإبداع الناتج عن الإدارة العليا، وتهمل الإبداع الناتج عن الموظفين، وباقي النتائج جاءت كما هو موضح في الجدول السابق.

ب. إستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمحاور التابعة الجزئية:

يتم إختبار بيانات هذه المحاور كذلك، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وهو ما تمثله نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو المحاور التابعة الجزئية

المحور	إسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة (الترتيب)	الإتجاه	المستوى
المحور الأول	التابع الإبداع على مستوى الفرد	4,23	0,855	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
المتغير الثاني	التابع الإبداع على مستوى الجماعة	3,36	0,647	2	موافق	مرتفع
المتغير الثالث	التابع الإبداع على المستوى التنظيمي	3,09	0,551	3	محايد	متوسط

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب، أنظر للملحق رقم (06).

يظهر من الجدول السابق أن ترتيب المحاور التابعة الجزئية بالنسبة لدرجة الموافقة، أخذاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، إتجهت نحو الموافقة بشدة، والموافقة، والحياد، وقد جاء في المرتبة الأولى متغير الإبداع على مستوى الفرد، ثم في المرتبة الثانية متغير الإبداع على مستوى الجماعة، وفي المرتبة الثالثة متغير الإبداع على المستوى التنظيمي.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

لغرض إختبار فرضيات الدراسة، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات، يتم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون، ومعامل التحديد R^2 في ذلك. وبناءا عليه سيتم إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة.

أولا، إختبار الفرضية الرئيسية:

يستخدم معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية¹، ومعامل التحديد R^2 لإختبار فرضية الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0.05 بين "إدارة المعرفة والإبداع" في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة، وفي هذه الحالة سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين "إدارة المعرفة والإبداع" في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0.05 بين "إدارة المعرفة والإبداع" في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة، وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج "spss" إذا كانت القيمة الإحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج "spss"،¹ فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين "إدارة المعرفة والإبداع" في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

¹ أنظر للملحق رقم (07).

¹ أنظر للملحق رقم (08).

الجدول رقم (15): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد R ²	القيمة الإحتمالية (sig)	إدارة المعرفة	المتغير المستقل المتغير التابع الأساسي
0.480	0.00	معامل الارتباط 0.693	الإبداع

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب، أنظر للملحق رقم (08).

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن هناك علاقة ترابط بين "إدارة المعرفة والإبداع" في مؤسسة إتصالات الجزائر- تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 69.3% وهذا يشير إلى وجود علاقة إرتباط ايجابية وقوية، كما أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكيد ذلك بإعتبار أنها أشارت إلى أن 48% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الإبداع) تعود للمتغير المستقل (إدارة المعرفة)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن: **هناك علاقة إرتباط إيجابية وقوية بين إدارة المعرفة والإبداع بمؤسسة إتصالات الجزائر- تبسة، وذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.**

ثانيا، إختبار الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

في هذه الحالة أيضا سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H₀:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين "إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الفرد" في مؤسسة إتصالات الجزائر- تبسة.

- الفرضية البديلة H₁:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين "إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الفرد" في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة، وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج "spss" إذا كانت القيمة الإحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم

رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج "spss"،¹ فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية في هذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الفرد" في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل المتغير التابع الجزئي	إدارة المعرفة	القيمة الإحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
الإبداع على مستوى الفرد	معامل الارتباط 0.461	0.007	0.213

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب، أنظر للملحق رقم (08).

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن هناك علاقة ترابط بين "إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الفرد" في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 46.1% وهذا يشير إلى وجود علاقة إرتباط ايجابية ومتوسطة، كما أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكيد ذلك بإعتبار أنها أشارت إلى أن 21.3% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع الجزئي (الإبداع على مستوى الفرد) تعود للمتغير المستقل (إدارة المعرفة)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى أي أن: هناك علاقة إرتباط إيجابية ومتوسطة بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الفرد بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة، وذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

في هذه الحالة أيضا سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

– الفرضية الصفرية H_0 :

¹ أنظر للملحق رقم (08).

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0.05 بين "إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الجماعة" في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0.05 بين "إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الجماعة" في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة، وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج "spss" إذا كانت القيمة الإحصائية (p-value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج "spss"،¹ فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية في هذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الجماعة" في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	إدارة المعرفة	القيمة الإحصائية (sig)	معامل التحديد R^2
المتغير التابع الجزئي	معامل الارتباط 0.549	0.001	0.309
الإبداع على مستوى الجماعة			

المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب، أنظر للملحق رقم (08).

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن هناك علاقة ترابط بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الجماعة في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 54.9% وهذا يشير إلى وجود علاقة إرتباط ايجابية وقوية، كما أن القيمة الإحصائية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكيد ذلك بإعتبار أنها أشارت إلى أن 30.9% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع الجزئي (الإبداع على مستوى الجماعة) تعود للمتغير المستقل (إدارة المعرفة)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي

¹ - أنظر للملحق رقم (08).

تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أن: هناك علاقة إرتباط إيجابية وقوية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى الجماعة بمؤسسة إتصالات الجزائر- تبسة، وذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

في هذه الحالة أيضا سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

– الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0.05 بين " إدارة المعرفة والإبداع على المستوى التنظيمي " في مؤسسة إتصالات الجزائر- تبسة.

– الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0.05 بين " إدارة المعرفة والإبداع على المستوى التنظيمي " في مؤسسة إتصالات الجزائر- تبسة، وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج "spss" إذا كانت القيمة الإحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج "spss"،¹ فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية في هذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " إدارة المعرفة والإبداع على المستوى التنظيمي " في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل المتغير التابع الجزئي	إدارة المعرفة	القيمة الإحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2		
				الإبداع على المستوى التنظيمي	0.584
	معامل الإرتباط	0.000	0.341		

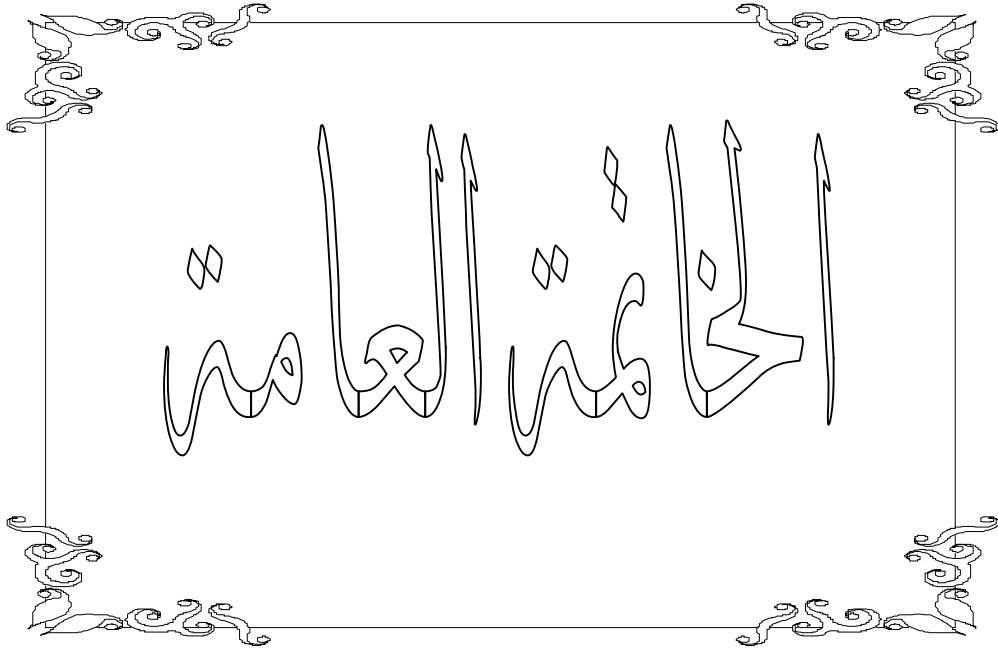
المصدر: تم إستخراج المعلومات من الإستمارة بإستخدام برنامج (spss.VER. 20) على الحاسوب، أنظر للملحق رقم (08).

¹ _ أنظر للملحق رقم (08).

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن هناك علاقة ترابط بين إدارة المعرفة والإبداع على المستوى التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 58.4% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية، كما أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكيد ذلك بإعتبار أنها أشارت إلى أن 34.1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع الجزئي (الإبداع على المستوى التنظيمي) تعود للمتغير المستقل (إدارة المعرفة)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أن: هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين إدارة المعرفة والإبداع على المستوى التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة، وذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل

من مناقشة وتحليل الدراسة التطبيقية التي تم إجرائها بمؤسسة إتصالات الجزائر_ تبسة، تبين أن هذه الأخيرة تسعى بجد إلى تبني إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يساهم في تعزيز وجود الإبداع بمختلف مستوياته لديها، وهذا من خلال حرصها على تطوير المعارف والمهارات، والإنفتاح على الأفكار الجديدة، كذلك تفعيل برامج التدريب والتعليم، وتكريس جهودها بإستمرار نحو تطوير مستوى الخدمات الحالية مع محاولتها لإدخال خدمات جديدة. كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق برنامج إدارة المعرفة يعتمد على إرادة قوية، ودافعية نحو التغيير من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة.



يتضح من الدراسة أن تبني أسلوب إدارة المعرفة أصبح التحدي الأكبر الذي تسعى إلى تحقيقه مختلف منظمات الأعمال في ظل إقتصاد اليوم الذي يهتم بالمعرفة أكثر من أي مورد آخر، فقد أصبحت إدارة المعرفة مدمجة في العديد من الفعاليات التنظيمية، كما أصبحت جزء من إستراتيجية كبرى المنظمات، بإعتبارها وسيلة تحقق لها الإبداع، وعامل مؤثر في تعزيز نشاط هذا الأخير على مستوى الأفراد، وجماعات العمل، وعلى المستوى التنظيمي ككل، فالمنظمات تهدف من خلال محاولة تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة إلى تحويل المعارف الكامنة إلى منتجات وخدمات إبداعية ذات قيمة، كذلك فإن تبنيها لهذا الأسلوب المعاصر يفتح أمامها أبواب التغيير والإفتتاح على ما يشهده عالم التكنولوجيا من تطورات وإبداعات خلاقية، ومما لا شك فيه أن المعرفة الإبداعية تمكن المنظمة من صدارة قطاعها الإقتصادي، ومن تغيير أحكام لعبة المنافسة.

أولاً، نتائج الدراسة:

ختاماً لما سبق، يمكن عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك بالإعتماد على مختلف التفسيرات النظرية، وعلى التحليل الإحصائي:

1- نتائج نظرية

بالإعتماد على المفاهيم النظرية، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

– أصبح تطبيق إدارة المعرفة ضرورة حتمية إذ أصبحت فرع من فروع المنظمات المعاصرة، فلا يمكن الإستغناء عنها لأن إقتصاد اليوم قائم على المعرفة، كما أن تبنيها يوفر المناخ الملائم والمشجع على الإبداع؛

– يؤدي التطبيق السليم لعمليات إدارة المعرفة إلى فتح بوابة الإبداع أمام المنظمات؛

– التركيز على المعرفة الضمنية يخلق عوائد أكبر للمنظمة؛

– إمتلاك المنظمة للمعرفة يُكسبها ميزة تنافسية ويضمن لها البقاء؛

– تتيح المعرفة للمنظمة المجال للتركيز على الفروع التي يكمن فيها الإبداع؛

– يمثل الفرد العامل بالمنظمة أهم مصدر للمعرفة والإبداع؛

– تواجه عملية تنفيذ الإبداع في المنظمات عدة صعوبات على رأسها مقاومة الأفكار الجديدة، وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة؛

– يلعب الإبداع دوراً أساسياً في خلق منتجات وخدمات ذات قيمة يمكن للمنظمة من خلالها أن تضمن البقاء؛

- لا يزال تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية مجرد حبر على ورق؛
- هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة ومستويات الإبداع.

2- نتائج تطبيقية

خلصت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع في المؤسسة قيد الدراسة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومستويات الإبداع في المؤسسة قيد الدراسة؛
- تطبق المؤسسة بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة في إنجاز العمل الإداري؛
- هناك تحفظ من قبل الموظفين في ما يخص حتمية التغيير؛
- الجو الذي يسود المؤسسة لا يشجع كثيرا على الإبداع؛
- تمتلك المؤسسة من الموجودات الفكرية ما يحقق أهدافها الإستراتيجية، شرط أن تحسن الإستثمار فيها.

ثانيا، توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج السابقة، يمكن إستخلاص جملة من التوصيات بإمكان المؤسسة قيد الدراسة ومؤسسات أخرى الإستفادة منها:
- ضرورة الإهتمام بإمتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين الموارد؛
 - العمل على تطوير الأساليب المستخدمة في كشف وإستخراج المعرفة الكامنة في عقول الأفراد، ليتم تحويلها إلى إبداعات ذات قيمة؛
 - ضرورة تدعيم القدرات المعرفية والإبداعية للمؤسسة، من خلال توظيف إدارة المعرفة والإبداع في صياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية المؤسسة بهدف خلق مؤسسة معرفية مبدعة؛
 - وجوب دمج الخبرة التي تمتلكها المؤسسة مع المعرفة المكتسبة من الآخرين بهدف تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين؛
 - الإهتمام أكثر بما يحققه الموظف من قيمة مضافة، وذلك من خلال تفعيل نظام الحوافز الذي تعتمده المؤسسة؛
 - محاولة تهيئة الجو الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في عقول الموظفين؛
 - الترحيب بفكرة التغيير وليس العكس، كون هذا الأخير يُعد مفتاح الإبداع؛
 - التأكيد على ضرورة بناء هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛

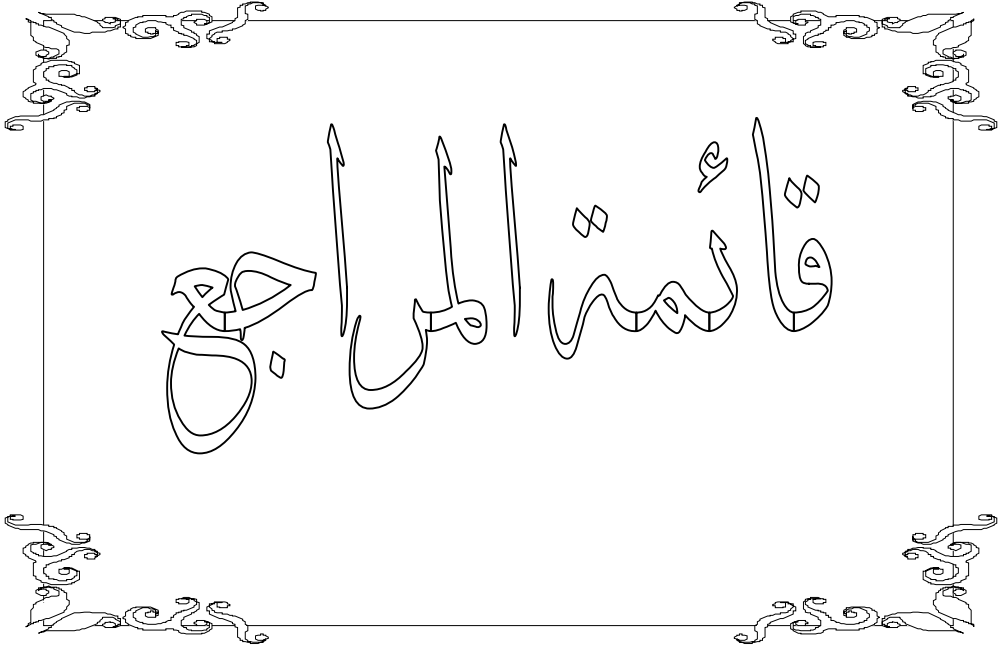
- الإجتهد في إستقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمهارات وخبرات في حل المشاكل والأزمات؛
- الإعتماد على جلسات العصف الذهني في حل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسة؛
- الحث على تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة.

ثالثاً، آفاق الدراسة:

ساهمت دراسة هذا الموضوع في فتح آفاق جديدة لمحاور وبحوث مستقبلية، ومن بين هذه

البحوث يمكن إقتراح ما يلي:

- دور إدارة المعرفة في بناء المنظمات المبدعة؛
 - واقع الإبداع المعرفي في المؤسسات الجزائرية؛
 - أثر جماعات العمل والمشاركة المعرفية في تعزيز الإبداع في منظمات الأعمال.
- ... ويبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى.



أولاً، المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب العربية

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة_الممارسات والمفاهيم_الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان_الأردن_2009.
3. أسامة محمد خيربي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر، عمان، 2012.
4. إسماعيل زكي محمد، الإبداع و البناء الثقافي الاجتماعي، دراسات انثروبولوجية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1989.
5. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
6. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
8. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية_مصر_2007.
11. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

16. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
17. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
19. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة_ الطريق إلى التميز والريادة_ دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
20. فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان_الأردن_ 2002.
21. قاسم حسين صالح، الإبداع وتذوق الجمال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
22. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. محمد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة_مصر_2007.
24. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعا، دار الكتاب، القاهرة، 1997.
25. محمود عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع_عمان_2008.
26. محمود مهدي العتيبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، 2005.
27. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الإجتماعية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998.
28. ناديا هايل السرور، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 1998.
29. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة_المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات_ الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
30. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.

31. هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات**، الرضوان للنشر والتوزيع_عمان_ 2014.
- ب. **الكتب المترجمة**
32. Ashok K. Hota، **الإبداع**، ترجمة: خير سليمان شواهين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد_الأردن_ 2011.
33. روبرت سولسو، **علم النفس المعرفي**، ترجمة: محمد نجيب الصبوة وآخرون، الكويت، دار الفكر الحديث، 1996.
- ت. **المذكرات والرسائل الجامعية**
34. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، **أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت**، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
35. خراز الأخضر، **دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم التسيير الدولي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان_الجزائر_ 2012.
- ث. **المنشورات والدراسات**
36. فاروق سالم، **الإبداع**، المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث، إسطنبول_تركيا_ .
37. مدحت أبو النصر، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
38. مجموعة خبراء، **أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2014.
- ج. **المجلات**
39. العنزي، وآخرون، **أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد (8)، عدد (28)، بغداد، 2001.
40. صالح بن درويش حسن معمار، **"تحو تطوير العمل الإبداعي"**، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 2، (2003).

41. كامل محمد يوسف الحواجرة، أثر إستراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، العدد (05) التاريخ (ماي 2011)، الصادرة عن جامعة البليدة 02، دار التل للطباعة، البليدة_الجزائر_ 2011.
- ح. الملتقيات والمؤتمرات والندوات
42. بوقلقول الهادي، تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.
43. بشرى هاشم وآخرون، إدارة المعرفة وإنعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أبريل 2004، جامعة الزيتونة.
44. زرقين عبود، جباري شوقي، مداخلة مشتركة بعنوان: إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، الملتقى العلمي الوطني حول: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة الطاهر مولاي_سعيدة_.
45. زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد، بحث بعنوان: إدارة المعرفة وإنعكاساتها على الإبداع التنظيمي، مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، المنعقد للفترة 26_28 أبريل 2004، جامعة الأردن، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
46. شريف غياط و زدوري أسماء، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، أيام 12،13 ماي 2010، مداخلة بعنوان: تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، جامعة 08 ماي 1945_قالمة_ .
47. منية خليفة، أسس تنمية رأس امال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13،14 ديسمبر 2011.
- ثانيا، المراجع باللغة الأجنبية:
- 48.E. P. Torrance, "Scientific Views of Creativity and Factors Affecting Its Growth", *Daedalus*, Vol. 94, No. 3, Creativity and Learning, (Summer, 1965).
- 49.Filmon A.Uriarte Jr, *Introduction to knowledge management*, ASEAN Fondation publishing, Jakarta, 2008.
- 50.Hansen and nohria, *wat's your strategy for managing knowledge*, 1999.

51. J.C. de Shetère Pr Trucotte, **La dynamique de la créativité dans l'entreprise**. Canada :Dunod,2000.
52. John R. Schermerhorn, Jr. et al., **Organizational Behavior** (New York : John Wiley and Sons, 1997).
53. Kelvin K. Womack : **the business Proposition for Government Organizations, in R.C.Barquin et al. (Ed): Knowledge Management, Management Concepts, Virginia, 2001.**
54. Michel grundetein , **de la capitalisation des connaissances dans l'Enterprise les fondamentaux du (konwledge management) , Université paris , Dauphine, 2003,P (223).**
55. OCDE, **Conditions Du Succès De L'innovation Technologique, (Paris: OCDE, 1960).**
56. Probst, Gilbert J.B « **Practieal Knowledge Management : A Model thate works** », Prism, Second Quarter,1998.
57. R.C Barquin ; **From Bits and Bytes to Wisdom ;in R.C.Barquin et al. (ED) Build knowledge Management Environment for Electronic Government Concepts ; Virginia ; 2001.**
58. Thomke, S., & Hippel, E.V, **‘Customers as Innovators: Any Way to Create Value’**, Harvard Business Review, April. 2002.
59. Wiig, Karl M, **Knowledge Management : The Central Management Focus for Intelligent Acting Organizations, U.S.A., Schema Press,1994.**

ثالثاً، المواقع الإلكترونية:

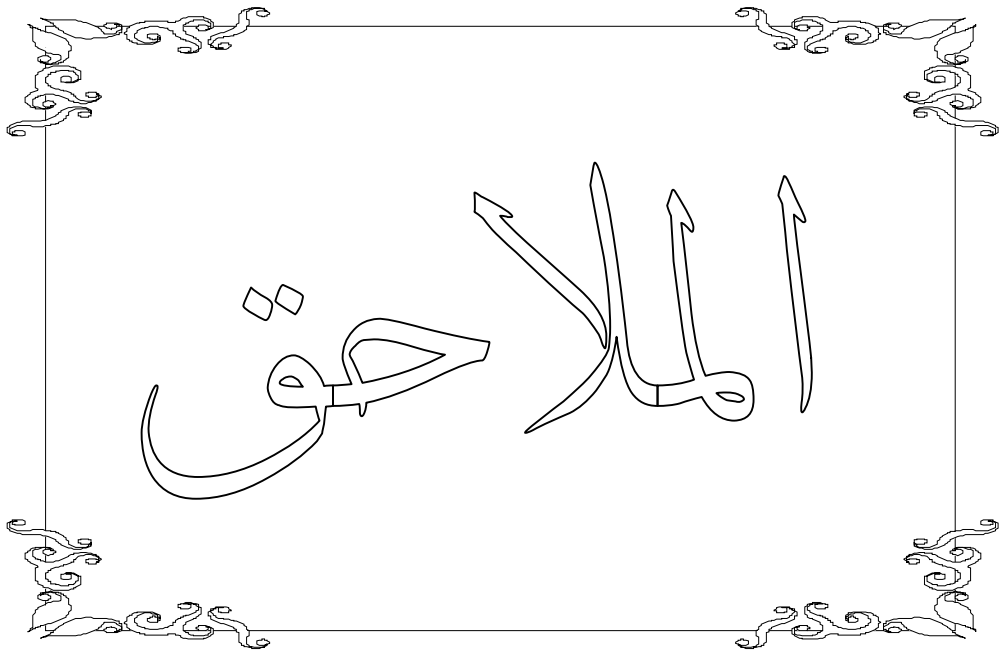
[http:// www.Emeraldinsight.com/](http://www.Emeraldinsight.com/) .60

[http:// www.abegs.org/](http://www.abegs.org/) .61

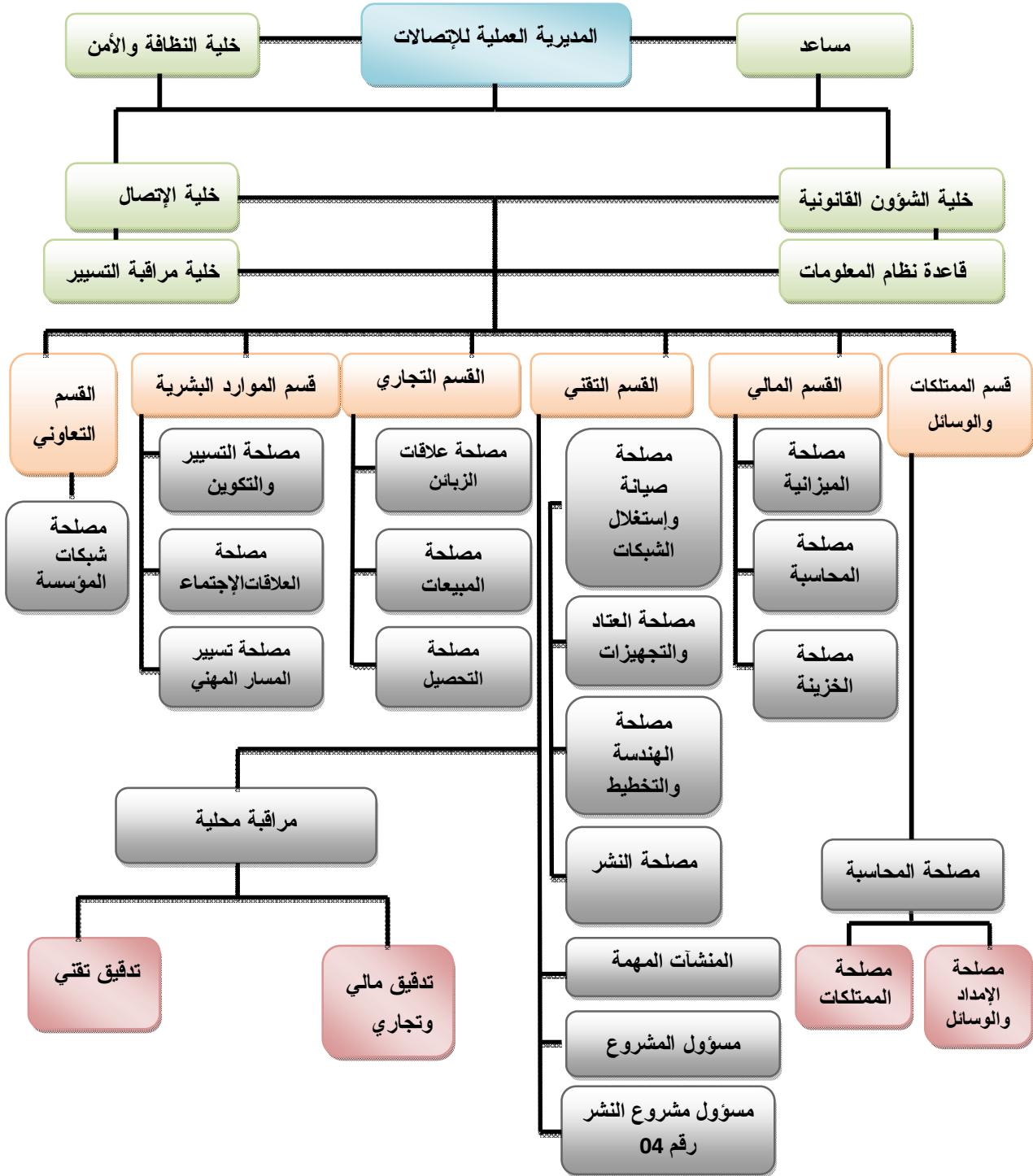
[http : // www. Aledari. Tripod. Com/](http://www.Aledari.Tripod.Com/) .62

[http : // www. Algeriatelecome.dz/](http://www.Algeriatelecome.dz/) .63

– مصادر: تم الحصول على المعلومات المتعلقة بمؤسسة إتصالات الجزائر_ تبسة، من خلية الإتصال وقسم الموارد البشرية بالمديرية.



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة



المصدر: قسم الموارد البشرية بالمديرية العمالية تبسة_ لإتصالات الجزائر.

الملحق رقم (02): إستمارة الإستبيان



جامعة العربي التبسي _ تبسة



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستبيان موجه للموظفين حول موضوع:

إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة
إتصالات الجزائر_ تبسة

سيدتي الفاضلة، سيدي الفاضل... تحية طيبة وبعد؛

نحن طلبة الماستر، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الإستبيان الذي يهدف إلى جمع معلومات تدخل ضمن متطلبات الدراسة التطبيقية من أجل إستكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، علما أن إجاباتكم ستساهم بالكثير في إستكمال الدراسة، لذا سنكون جد ممتنين لو أنكم تخصصون بعضا من وقتكم للإجابة بكل مصداقية وشفافية، وإننا نضمن لكم أن إجاباتكم ستعالج بكامل السرية، وستستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلو منا فائق الإحترام والتقدير

السنة الجامعية

2018/2017

ملاحظة: يرجى وضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة.

أولاً، البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي وأقل تقني ليسانس ماجستير/ماجستير دكتوراه

4. الحالة العائلية: أعزب(ة) متزوج(ة) أرمل(ة) / مطلق(ة)

5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 06 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً: محاور الدراسة:

الرقم	العبارة	الإختيار			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
المحور الأول: إدارة المعرفة					
01	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في معالجة البيانات والمعلومات.				
02	تشجع الإدارة العليا الموظفين على حضور الندوات والمؤتمرات بهدف تطوير المعارف والإنتفاع على الأفكار الجديدة.				
03	تتيح المؤسسة لجميع الموظفين الإستفادة من شبكة الأنترنت.				
04	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة الصريحة على الشكل الورقي أكثر من إعتماها على الشكل الإلكتروني.				
05	تستخدم الإدارة العليا في المؤسسة أساليب إدارية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول الموظفين (المعرفة الضمنية).				
06	يحرص الموظفون فيما بينهم على إثراء المعرفة من خلال				

الملاحق

					محاولة إكتسابها، وتوليدها، وتخزينها وتوزيعها، وتطبيقها داخل المؤسسة.
					07 إمكانية الرجوع إلى المعلومة في وقت وجيز داخل المؤسسة تكون سهلة.
					08 تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على توثيق البحوث والدراسات التي تطرح في المؤتمرات والندوات العلمية.
					09 تعمل المؤسسة على تطوير معارف ومهارات الموظفين من خلال وضع برامج تدريبية وتعليمية.
					10 يتقن غالبية الموظفين داخل المؤسسة التقنيات الحاسوبية للتعامل مع المعلومات المعرفية.
المحور الثاني: الإبداع					
أ. الإبداع على مستوى الفرد					
					11 تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على إستقطاب الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات عالية في التعامل مع الأزمات.
					12 تهتم المؤسسة بالإبداع الناتج عن الإدارة العليا، وتهمل الإبداع الناتج عن الموظفين.
					13 هناك جو ملائم لتفجير الطاقات الإبداعية في عقول الموظفين داخل المؤسسة.
ب. الإبداع على مستوى الجماعة					
					14 تشجع المؤسسة الأسلوب الفرقي في العمل داخل أقسامها.
					15 تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق إختصاصهم.
					16 تتيح الإدارة العليا الفرصة للموظفين بإبداء آرائهم فقط في حالة حدوث أزمة داخل المؤسسة.
ت. الإبداع على مستوى المنظمة					
					17 تولي المؤسسة إهتماما بالغا بوظيفة البحث والتطوير.
					18 تسعى المؤسسة بإستمرار إلى تطوير مستوى الخدمات الحالية مع محاولة إدخال خدمات جديدة.
					19 هناك تخوف كبير من التغيير في أفكار ومعتقدات المسيريين بالمؤسسة.
					20 توفر المؤسسة نظام حوافز فعال لأصحاب الأفكار الجديدة، وتشجع بقية الأفراد على الإبداع.

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	إسم ولقب الأستاذ(ة)
	أ.منجية بورحلة
	أ.توفيق حناشي
	أ.يحيى دريس

الملحق رقم (04): النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	57,6	57,6	57,6
Valide انثى	14	42,4	42,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	10	30,3	30,3	30,3
من 31 إلى 40 سنة	12	36,4	36,4	66,7
Valide من 41 إلى 50 سنة	8	24,2	24,2	90,9
أكثر من 50 سنة	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني	16	48,5	48,5	48,5
Valide ليسانس	9	27,3	27,3	75,8
ماستر/ماجستير	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	13	39,4	39,4	39,4
Valide متزوج	16	48,5	48,5	87,9
أرمل	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	10	30,3	30,3	30,3
من 06 إلى أقل من 10 سنوات	6	18,2	18,2	48,5
Valide من 11 إلى أقل من 15 سنة	8	24,2	24,2	72,7
15 سنة فأكثر	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): التحقق من ثبات الإستهبان بالإعتماد على " معامل ألفا كرونباخ "

1. ألفا كرونباخ لإجمالي العبارات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	20

2. ألفا كرونباخ للمحور المستقل إدارة المعرفة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	10

3. ألفا كرونباخ للمحور التابع الأساسي الإبداع

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,600	10

الملحق رقم (06): النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

1. المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

— المحور الأول: إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في معالجة البيانات والمعلومات.	33	4,18	,727
تشجع الإدارة العليا الموظفين على حضور الندوات والمؤتمرات بهدف تطوير المعارف والانفتاح على الأفكار الجديدة.	33	4,24	,792
تتيح المؤسسة لجميع الموظفين الاستفادة من شبكة الأنترنت.	33	4,09	,843
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة الصريحة على الشكل الورقي أكثر من اعتمادها على الشكل الإلكتروني.	33	3,45	,754
تستخدم الإدارة العليا في المؤسسة أساليب إدارية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول الموظفين (المعرفة الضمنية).	33	3,39	1,144
يحرص الموظفون فيما بينهم على إثراء المعرفة من خلال محاولة إكتسابها، وتوليدها، وتخزينها وتوزيعها، وتطبيقها داخل المؤسسة.	33	3,64	1,141
إمكانية الرجوع إلى المعلومة في وقت وجيز داخل المؤسسة تكون سهلة.	33	3,61	1,059
تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على توثيق البحوث والدراسات التي تطرح في المؤتمرات والندوات العلمية.	33	4,09	,947
تعمل المؤسسة على تطوير معارف ومهارات الموظفين من خلال وضع برامج تدريبية وتعليمية.	33	4,36	,895
يتقن غالبية الموظفين داخل المؤسسة التقنيات الحاسوبية للتعامل مع المعلومات المعرفية.	33	4,15	,939
N valide (listwise)	33		

المحور الثاني: الإبداع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
_تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على إستقطاب الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات عالية في التعامل مع الأزمات.	33	4.18	0.983
_تهتم المؤسسة بالإبداع الناتج عن الإدارة العليا، وتهمل الإبداع الناتج عن الموظفين.	33	2.48	1.302
_هناك جو ملائم لتفجير الطاقات الإبداعية في عقول الموظفين داخل المؤسسة.	33	3.12	1.111
_تشجع المؤسسة الأسلوب الفرقي في العمل داخل أقسامها.	33	3.67	1.315
_تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق إختصاصهم.	33	3.67	1.291
_تتيح الإدارة العليا الفرصة للموظفين بإبداء آرائهم فقط في حالة حدوث أزمة داخل المؤسسة.	33	2.48	1.176
_تولي المؤسسة إهتماما بالغا بوظيفة البحث والتطوير.	33	4.12	1.083
_تسعى المؤسسة باستمرار إلى تطوير مستوى الخدمات الحالية مع محاولة إدخال خدمات جديدة.	33	4.39	0.704
_هناك تخوف كبير من التغيير في أفكار ومعتقدات المسيريين بالمؤسسة.	33	3.30	0.984
_توفر المؤسسة نظام حوافز فعال لأصحاب الأفكار الجديدة، وتشجع بقية الأفراد على الإبداع.	33	3.76	0.830
N valide (listwise)	33		

2. إجمالي المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إجمالي	33	3,7197	,45379
N valide (listwise)	33		

3. إجمالي المتوسطات والإنحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
محور_إدارة_المعرفة	33	3,9212	,47550
محور_الإبداع	33	3,9212	,47550
N valide (listwise)	33		

4. إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة الجزئية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الإبداع_على_مستوى_الفرد	33	4,2323	,85588
الإبداع_على_مستوى_الجماعة	33	3,3636	,64745
الإبداع_على_المستوى_التنظيمي	33	3,0985	,55177
N valide (listwise)	33		

الملحق رقم (07): معامل الارتباط برسون للمحاور

Corrélations		
	محور_إدارة_المعرفة	محور_الإبداع
Corrélation de Pearson	1	,693**
محور_إدارة_المعرفة Sig. (bilatérale)		,000
N	33	33
Corrélation de Pearson	,693**	1
محور_الإبداع Sig. (bilatérale)	,000	
N	33	33

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

الملحق رقم (08): اختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور_إدارة_المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور_الإبداع
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,693 ^a	,480	,464	,37407

a. Valeurs prédites : (constantes), محور_إدارة_المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,011	1	4,011	28,667	,000 ^b
1 Résidu	4,338	31	,140		
Total	8,349	32			

a. Variable dépendante : محور_الإبداع
b. Valeurs prédites : (constantes), محور_إدارة_المعرفة

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) محور إدارة المعرفة	,598	,549		1,090	,284
	,745	,139	,693	5,354	,000

محور الإبداع. Variable dépendante :

2. الفرضيات الفرعية

– الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور إدارة المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع على مستوى الفرد

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,461 ^a	,213	,187	,77165

a. Valeurs prédites : (constantes), محور إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	4,982	1	4,982	8,368	,007 ^b
	Résidu	18,459	31	,595		
	Total	23,441	32			

a. Variable dépendante : الإبداع على مستوى الفرد

b. Valeurs prédites : (constantes), محور إدارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,978	1,133		,864	,394
محور_إدارة_المعرفة	,830	,287	,461	2,893	,007

a. Variable dépendante : الإبداع_على_مستوى_الفرد

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور_إدارة_المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع_على_مستوى_الجماعة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 ^a	,302	,279	,54965

a. Valeurs prédites : (constantes), محور_إدارة_المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,048	1	4,048	13,400	,001 ^b
Résidu	9,366	31	,302		
Total	13,414	32			

a. Variable dépendante : الإبداع_على_مستوى_الجماعة

b. Valeurs prédites : (constantes), محور_إدارة_المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,430	,807		,533	,598
محور_إدارة_المعرفة	,748	,204	,549	3,661	,001

a. Variable dépendante : الإبداع_على_مستوى_الجماعة

الفرضية الفرعية الثالثة -

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور_إدارة_المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع_على_المستوى_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,584 ^a	,341	,320	,45493

a. Valeurs prédites : (constantes), محور_إدارة_المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,327	1	3,327	16,074	,000 ^b
1 Résidu	6,416	31	,207		
Total	9,742	32			

a. Variable dépendante : الإبداع_على_المستوى_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), محور_إدارة_المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,440	,668		,658	,515
1 محور_إدارة_المعرفة	,678	,169	,584	4,009	,000

a. Variable dépendante : الإبداع_على_المستوى_التنظيمي

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع بقطاع إتصالات الجزائر من خلال_المديرية العملية تبسة_، وقد تم قياس إدارة المعرفة ككل مع الإبداع بمستوياته الثلاث الإبداع على مستوى (الفرد، والجماعة، والمنظمة)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة شملت العينة على نسبة 80% من المجتمع ككل، والمتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة سالفة الذكر بمن فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، حيث تم الإعتماد على منهجية المسح الإحصائي الوصفي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "spss" للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة. وقد خلصت الدراسة في مجملها إلى أن إدارة المعرفة والإبداع أصبحا من أولويات منظمات الأعمال في ظل إقتصاد اليوم الذي يُعنى بالموجودات الفكرية، كما تم التوصل إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين إدارة المعرفة والإبداع في المؤسسة قيد الدراسة.

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

Abstract:

The aim of this study was to clarify the role of knowledge management in promoting the creativity in “*Algerie telecom, the operative directorate ; Tebessa*”. It measured knowlegde management as a whole, in addition to creativity with its three levels : (individual, group and the organization). In order to achieve the objective of the study, a sample of 80% of the population was selected. Participants were the empolyees of that institution including both principals and subordinate workers in different services. The study depended on desriptive method and used the statiscal software package "SPSS" in analyzing data and testing hypotheses. The findings concluded that : both knowledge management and creativity have become one of the preriorities of business organizations in the light of nowadays economics which is concerned with intelectual resources. Furthermore, there is a statistical positive corellation between knowledge management and creativity in “*Algerie telecom, the operative directorate*”.

Key Words : knowledge ; knowledge management ; creativity ; creativity promotion.