

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التسيبي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2023/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)



التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي
دراسة حالة شركة إسمنت - تبسة -

تحت إشراف:

- د. زحاف صونيا

من إعداد:

❖ هدهود سوسن

❖ مباركية خلود

جامعة العربي التسيبي - تبسة
Universite Arabi Tayyibi - Tabessa

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة | الرتبة العلمية | الاسم واللقب |
|---------------|-------------------|---------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر - أ - | براجي صباح |
| مشرفا ومقرررا | أستاذ محاضر - أ - | د. عمر سعيدان |
| عضوا مناقشا | أستاذ | دريس يحي |

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْاِذَا
بِالْقُرْآنِ فَاجابْ قَالُوا
يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْاِذَا
بِالْقُرْآنِ فَاجابْ قَالُوا
يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْاِذَا
بِالْقُرْآنِ فَاجابْ قَالُوا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير
ونشكره على توفيقه في إنجاز هذا العمل
يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى
الدكتورة "زخافة صونيا" على نائحتها
وتوجيهاتها التي قدمت لنا طوال فترة إنجاز هذه
المذكرة كما نشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة
لتفضلهم بمناقشة هذه المذكرة
كما أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

إهداء

الحمد لله وكفى والسلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن
وكفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتبعين هذه الخطوة في مسيرتنا
الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى
ممددة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نوراً
لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات
إلى كل رفيقاته الدرب

إلى كل عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل من كان له حقا عليا في الحياة

ملخص:

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين أدائها، أصبحت المعرفة والإبداع من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات في مواجهة التحديات الراهنة وتحقيق التميز في سوق العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي في شركة إسمنت - تبسة- حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ووزع على عينة شملت 40 موظف في الشركة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة إسمنت -تبسة-.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي

Résumé:

Face aux grands défis auxquels sont confrontées les entreprises algériennes pour parvenir à un développement durable et améliorer leurs performances, La connaissance et la créativité sont des facteurs essentiels pour le succès des entreprises algériennes face aux défis actuels et pour atteindre un développement durable. En acquérant des connaissances et en développant la créativité, les entreprises peuvent améliorer leur performance et atteindre l'excellence sur le marché du travail.

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle de la gestion des connaissances dans le développement de la créativité organisationnelle dans l'entreprise de ciment de Tébessa. L'enquête a été utilisée comme outil pour collecter des données sur les variables de l'étude et a été distribuée à un échantillon de 40 employés de l'entreprise étudiée.

L'étude a conclu qu'il existe un effet significatif au niveau de signification ($0.05 \geq \alpha$) de la gestion des connaissances sur la créativité organisationnelle dans l'entreprise de ciment de Tébessa.

Mots-clés : gestion des connaissances, créativité organisationnell

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--|---|
| - | إهداء |
| - | شكر وتقدير |
| - | ملخص |
| - | فهرس المحتويات |
| - | فهرس الجداول |
| - | فهرس الأشكال |
| أ-ح | مقدمة عامة |
| الفصل الأول: التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي | |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة |
| 03 | المطلب الأول: ماهية المعرفة |
| 03 | أولاً: مفهوم المعرفة |
| 11 | ثانياً: تصنيفات المعرفة |
| 16 | ثالثاً: خصائص المعرفة |
| 18 | المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة |
| 18 | أولاً: نشأة إدارة المعرفة |
| 20 | ثانياً: تعريف إدارة المعرفة |
| 27 | ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة |
| 28 | المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة |
| 33 | أولاً: تشخيص المعرفة |
| 33 | ثانياً: اكتساب وتوليد المعرفة |

المحتويات

| | |
|---|--|
| 35 | ثالثا:تخزين المعرفة |
| 36 | رابعا: تطوير المعرفة |
| 36 | خامسا: توزيع المعرفة |
| 37 | سادسا: تطبيق المعرفة |
| 40' | المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي |
| 40 | المطلب الأول: ماهية الإبداع |
| 43 | أولا: مفهوم الإبداع |
| 45 | ثانيا: خصائص الإبداع |
| 48 | ثالثا:أنواع الإبداع |
| 51 | رابعا: مستويات الإبداع |
| 56 | خامسا: عناصر الإبداع |
| 56 | المطلب الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي |
| 56 | أولا: مفهوم الإبداع التنظيمي |
| 58 | ثانيا: استراتيجيات الإبداع التنظيمي |
| 60 | ثالثا: مراحل الإبداع التنظيمي |
| 62 | رابعا: معيقات الإبداع التنظيمي |
| 63 | المطلب الثالث: إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي |
| 68 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة |
| 68 | المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية |
| 68 | أولا: الدراسات المحلية |
| 72 | ثانيا: الدراسات العربية |
| 75 | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية |
| 76 | المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |
| 84 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة إسمنت-تبسة- | |

المحتويات

| | |
|-----|---|
| 84 | تمهيد |
| 87 | المبحث الأول:تقديم عام لشركة إسمنت -تبسة- |
| 87 | المطلب الأول:ماهية شركة إسمنت -تبسة- |
| 87 | أولا: نشأة شركة إسمنت -تبسة- |
| 88 | ثانيا: أهداف شركة إسمنت -تبسة- |
| 89 | ثالثا: موقع الشركة |
| 90 | رابعا: امكانيات الشركة |
| 93 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت -تبسة- |
| 95 | المطلب الثالث: نشاط شركة إسمنت -تبسة- |
| 99 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وخصائص العينة |
| 99 | المطلب الأول: منهجية الدراسة |
| 99 | أولا: مجتمع وعينة الدراسة |
| 101 | ثانيا: أدوات الدراسة |
| 103 | المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات |
| 107 | المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان وثباتها |
| 107 | أولا: صدق أداة الدراسة |
| 108 | ثانيا: ثبات الدراسة |
| 110 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها |
| 111 | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية |
| 111 | أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس |
| 113 | ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية |
| 114 | ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي |
| 114 | رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية |
| 115 | المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة |
| 115 | أولا: تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة المعرفة) |

المحتويات

| | |
|-----|---|
| 121 | ثانيا: تحليل نتائج المتغير المستقل (الإبداع التنظيمي) |
| 122 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات |
| 122 | أولا: اختبار التوزيع الطبيعي |
| 123 | ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات للإنحدار الخطي البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 127 | ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية |
| 130 | خلاصة الفصل |
| 132 | خاتمة عامة |
| 136 | قائمة المراجع |
| 144 | الملاحق |

فهرس الجداول

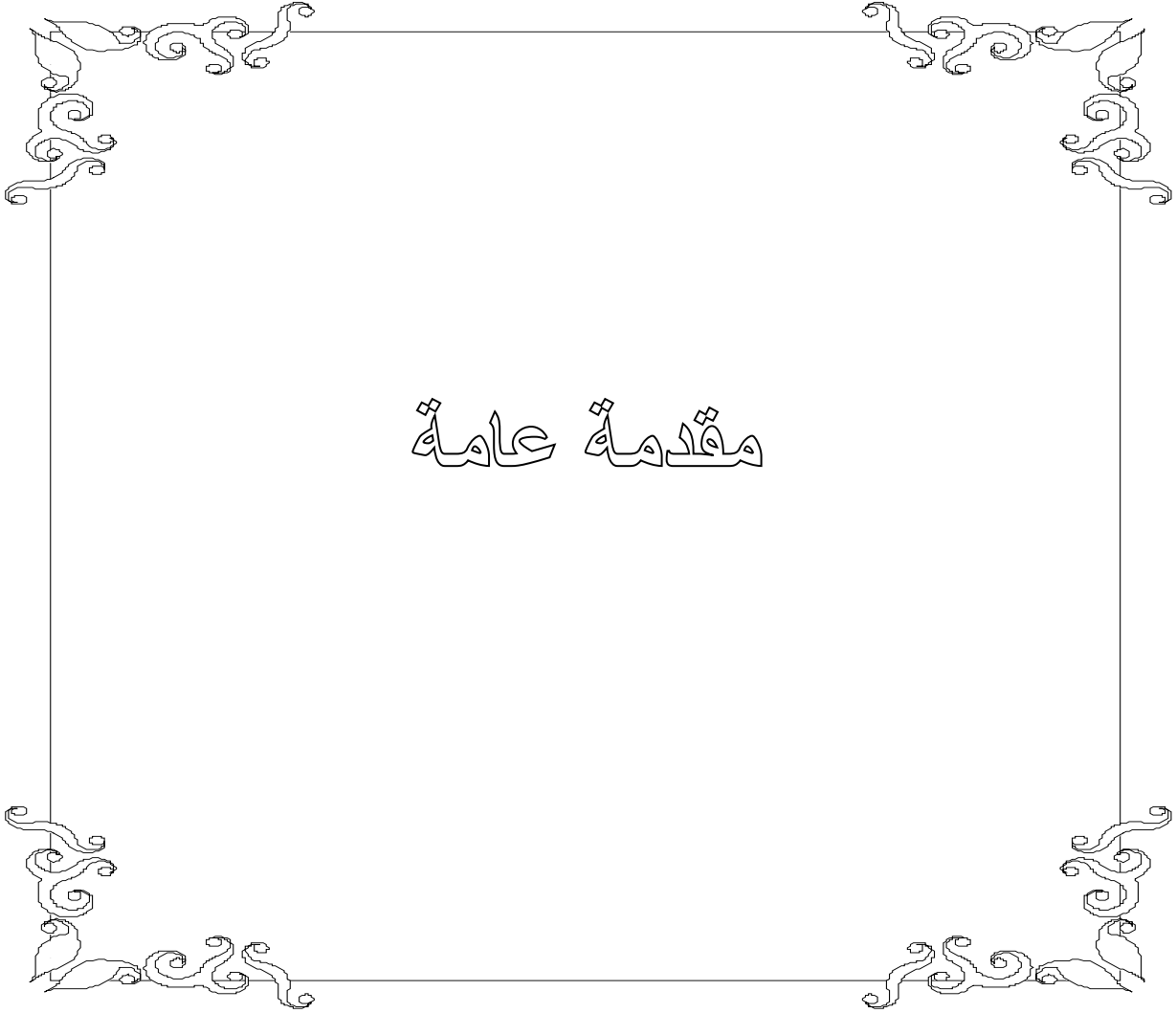
| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 7-6 | مفهوم المعرفة من منظور عدد من الباحثين | 1.1 |
| 8 | مفهوم المعرفة تبعا لعدة مناهج | 2.1 |
| 12 | سمات نوعي المعرفة | 3.1 |
| 15 | أنواع المعرفة حسب بعض الباحثين | 4.1 |
| 25-22 | إسهامات بعض الكتاب والباحثين في تعريف إدارة المعرفة | 5.1 |
| 26 | مفهوم إدارة المعرفة حسب مجالات مختلفة | 6.1 |
| 33-29 | عمليات وممارسات إدارة المعرفة حسب وجهات نظر الباحثين | 7.1 |
| 77 | ملخص الدراسات السابقة | 8.1 |
| 88 | نسبة مساهمة شركة الإسمنت | 1.2 |
| 91 | الإمكانيات البشرية لشركة الإسمنت | 2.2 |
| 98-97 | مراحل تطور شركة الإسمنت | 3.2 |
| 100 | تداول الاستبيان | 4.2 |
| 103 | توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة | 5.2 |
| 108 | معايير تحديد الإتجاه | 6.2 |
| 108 | قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة | 7.2 |
| 111 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 8.2 |
| 113 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | 9.2 |
| 114 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 10.2 |
| 115 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 11.2 |
| 116 | تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (إدارة المعرفة) | 12.2 |
| 117 | تحليل آراء المبحوثين تجاه بعد توليد المعرفة | 13.2 |
| 118 | تحليل آراء المبحوثين تجاه بعد تخزين المعرفة | 14.2 |
| 120 | تحليل آراء المبحوثين تجاه بعد توزيع المعرفة | 15.2 |
| 120 | تحليل آراء المبحوثين تجاه بعد تطبيق المعرفة | 16.2 |

المحتويات

| | | |
|-----|---|------|
| 121 | تحليل أراء العينة تجاه محور الإبداع التنظيمي | 17.2 |
| 123 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 18.2 |
| 124 | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الأولى الرئيسية) | 19.2 |
| 127 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى | 20.2 |
| 129 | تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية | 21.2 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 10 | الهرم المعرفي | 1.1 |
| 11 | التحول من البيانات إلى المعلومات إلى المعرفة نحو الحكمة | 2.1 |
| 30 | عمليات إدارة المعرفة | 3.1 |
| 46 | أنواع الإبداع | 4.1 |
| 47 | أنواع الإبداع حسب تايلور | 5.1 |
| 94 | الهيكل التنظيمي للشركة | 1.2 |
| 97 | المخطط النحوي لصناعة الإسمنت | 2.2 |
| 101 | نموذج الدراسة | 3.2 |
| 112 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 4.2 |
| 113 | توزيع عينة الدراسة حسب العمر | 5.2 |
| 114 | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 6.2 |
| 115 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 7.2 |



مقدمة عامة

1. تمهيد:

تعد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من أهم الجوانب التي يجب على المنظمات الاهتمام بها في عصرنا الحالي. فالمعرفة تعتبر الأساس الذي يقوم عليه نجاح الشركات والمؤسسات، حيث تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والابتكار. بينما الإبداع التنظيمي يعتبر أحد أهم عوامل النجاح للمنظمات، حيث يساعد على تحقيق التغيير والتطوير وتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. ولذلك، يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة وتعزيز الإبداع التنظيمي، من خلال توفير بيئة مناسبة للابتكار والإبداع وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية تحسين الأداء وتطوير المنظمة.

ويمكن أن تساعد التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والتعلم الآلي، في جمع وتحليل المعلومات والمعرفة واستخدامها في صنع القرارات وتحسين الأداء، وتبادل المعرفة والأفكار وتشجيع التعاون بين الموظفين. وبذلك، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج إيجابية في إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع التنظيمي وتحقيق النجاح في سوق الأعمال.

2. إشكالية الدراسة:

من خلال ماسبق تبرز معالم إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي لدراستنا قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

✓ ماهي إدارة المعرفة و ما هو الإبداع التنظيمي؟

✓ ماهي أهم عمليات إدارة المعرفة؟

✓ ما هو دور الإبداع التنظيمي؟

✓ كيف تطبق إدارة المعرفة و ما هو أثرها على الإبداع التنظيمي؟

3. فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات المطروحة وللإجابة عليها تم وضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت -تبسة-

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \geq 0.05$) لتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت -تبسة-.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية

($\alpha \geq 0.05$) لتخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت -تبسة-.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \geq 0.05$) لتوزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت -تبسة-.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت -تبسة-.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد دور لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية على الإبداع التنظيمي

في شركة الاسمنت -تبسة-.

4. أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

✓ تعتبر دراستنا محاولة لإثراء الجانب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة والعلاقة التي تربط بينهما.

✓ تتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على دراسة أهم التحديات التي تواجه

المؤسسات في ظل التقدم المعرفي والتغيرات السريعة والمستمرة في جميع المجالات.

✓ وعي المؤسسات بضرورة الاعتماد على المعرفة كمورد أساسي وفعال في تحقيق الإبداع

التنظيمي.

5. أهداف الدراسة: تتجلى أهداف الدراسة في النقاط التالية:

✓ تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم في الإدارة المعاصرة ألا وهما إدارة المعرفة و الإبداع

التنظيمي.

✓ محاولة دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي.

✓ محاولة إبراز العلاقة والأثر الموجود بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي على عينة من موظفي شركة الإسمنت -تبسة-.

✓ معرفة مدى ممارسة موظفي شركة الإسمنت -تبسة- لعمليات إدارة المعرفة.

✓ تقديم إقتراحات التي يمكن أن تساعد الشركة على تحسين مستوى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة وذلك لتحقيق الإبداع التنظيمي.

6. أسباب إختيار الموضوع: تتجسد مبررات اختيارنا للموضوع البحثي في النقاط التالية:

✓ الاهتمام والرغبة الشخصية في الموضوع.

✓ طبيعة مجال التخصص.

✓ حداثة الموضوع وجذبه لاهتمام الباحثين.

✓ ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

7. المنهج المتبع :

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته والاجابة على الاشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الوصف النظري للموضوع والشرح لمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في دراسة الحالة بمؤسسة الإسمنت _تبسة_ ، بجمع البيانات وتنظيمها وتبويبها وتفسيرها بهدف التوصل إلى نتائج. أما بخصوص الجانب التطبيقي تم تطوير استبيان وزع على موظفي مؤسسة الإسمنت -تبسة-

8. حدود الدراسة:

➤ الحدود المكانية: تغطي هذه الدراسة عينة من موظفي وعمال مؤسسة الإسمنت _تبسة_

➤ الحدود الزمانية: تنحصر البيانات التي تغطيها الدراسة في فترة جمع المعلومات من مؤسسة

الإسمنت _تبسة_ وكذا توزيع الاستبيان على موظفي المؤسسة محل الدراسة (1 مارس-30مارس).

9. صعوبات الدراسة:

✓ حداثة الموضوع على المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسة محل الدراسة.

✓ غياب ثقافة الاستبيان في المؤسسات بصفة عامة وعلى العينة المدروسة بصفة خاصة.

✓ صعوبة الدخول إلى الشركة محل الدراسة ورفضها استقبالنا في البداية لولا إصرارنا واللجوء

إلى توسط بعض الجهات.

10. هيكل البحث:

تمت معالجة الموضوع من خلال تقسيمه الى فصلين، كما سبقهما مقدمة تم التطرق من خلالها الى إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة. وتتجسد هيكلية البحث فيما يلي:

الفصل الاول: يتناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث الذي يستعرض الجوانب النظرية اضافة الى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي، ويتناول كذلك الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع من خلال عدة جوانب لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل للأدوات والإجراءات وتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى توضيح الإختبارات الإحصائية المستخدمة والنتائج الإحصائية للدراسة والإجابة على فرضيات الدراسة ومناقشتها.

وفي الأخير تم اعداد خاتمة عامة تضمنت اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، وتم تقديم التوصيات والافاق البحثية المستقبلية للموضوع.

الفصل الأول : التأسيس النظري
والمفاهيمي لإدارة والإبداع التنظيمي

تمهيد

في عصر الاقتصاد العلمي، يتزايد الاعتماد على المعرفة والإبداع في تحقيق النمو والتطوير الاقتصادي، ولذلك أصبحت إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات اليوم، وبالتالي فإن فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي يعتبر أمرًا حيويًا لنجاح مؤسسات هذا العصر.

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين إنتاجية المؤسسات، وتطويرها بطريقة مستدامة، وتشمل العديد من العمليات، والأساليب التي تساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتعزيز القدرة على التعلم والابتكار، وتعد إدارة المعرفة أحد المفاهيم الأساسية في التحول الرقمي الذي يشهده العالم حاليًا، حيث يعتمد النمو الاقتصادي بشكل كبير على القدرة على إدارة المعرفة، والاستفادة منها بشكل فعال.

من جهة أخرى يعتبر الإبداع التنظيمي أحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات على النمو والتطور، حيث يمثل الإبداع التنظيمي القدرة على توليد أفكار، وحلول جديدة ومبتكرة تحسن من جودة المنتجات، والخدمات، وتزيد من كفاءة العمليات، والأداء العام للمؤسسة وتعتبر إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي مترابطين بشكل وثيق، حيث يعتبر الأول من العوامل الأساسية التي تدعم وتعزز الثاني، حيث يمكن أن تستفيد المؤسسات من المعرفة المتاحة لديها لتوليد أفكار وتنفيذ حلول مبتكرة تحسن من أدائها، وتزيد من قيمتها المضافة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تعد المعرفة أحد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات، والمنظمات على البقاء والنجاح في سوق العمل المنافس، وقد بدأت أهمية المعرفة في التزايد خلال العقود الأخيرة، حيث أصبحت تعد واحد من أهم الأصول التي تملكها المؤسسات والمنظمات.

وفي الوقت الحالي، تعد إدارة المعرفة أحد مجالات البحث الرئيسية في مجال إدارة الأعمال، حيث يسعى الكثير من الخبراء، والباحثين إلى فهم أفضل لكيفية استخدام المعرفة، وتحويلها إلى قيمة مضافة للمؤسسات، ويتضمن هذا البحث العديد من التحديات والفرص، ويتطلب تطوير الكثير من المفاهيم والأدوات، والتقنيات المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

تعد المعرفة من أهم الموارد التي يمكن للإنسان الاستفادة منها في الحياة اليومية في مختلف المجالات مثل العلوم والتكنولوجيا، والثقافة والاقتصاد وغيرها، وتتطور المعرفة باستمرار مع تقدم البشرية في مختلف المجالات

أولاً: مفهوم المعرفة

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المعرفة والتي سنستهلها بالتعريف اللغوي

1. التعريف اللغوي:

المعرفة بفتح الميم وكسر الراء من عرف يعرف عرفانا فهو عارف وهي عروف والمفعول معروف، عرف الشيء: أدركه بحاسة من حواسه. المعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه، حصيلة التعلم عبر العصور.¹

والمعرفة مشتقة من الفعل عرف ويعني "العرفان والعلم، عرفه يعرفه عرفة وعرفانا ومعرفة² " كما

ذكر في القرآن الكريم ﴿وجاء إخوة يوسف فدخلوا عليه فعرفهم وهم له منكرون﴾ سورة يوسف 58

أما في اللغة الإنجليزية حسب قاموس (webster) فهي الحقائق المكتسبة عن طريق الدراسة أو التحقيق أو الملاحظة أو الخبرة.³

¹ [www.almany.com / ar/ dict/ ar – المعرفة/](http://www.almany.com/ar/dict/ar-المعرفة/) (consulte le 02/02/2023)

² ابن منظور: *لسان العرب* (تحقيق عبد الله علي كبير وآخران)، باب العين، دار المعارف، القاهرة، د. ط. د.س، ص 2897

³ [www.merriam.webster.com/ dict/ knowledge./](http://www.merriam.webster.com/dict/knowledge/) (consulte le 02/02/2023) قاموس ويبستر.

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

ويعرف قاموس (Oxford) المعرفة (knowledge) بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.¹

2. التعريف الاصطلاحي:

قد اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة، وهذا الاختلاف أدى إلى تعدد التعاريف المتداولة والتي نبرز أهمها في ما يلي:

عرفها (p.Druker) بأنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية.²

بينما يعرفها الصباغ على أنها: "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة"³.

كما تعرف المعرفة (knowledge) بأنها هي حصيلة استخدام البيانات و المعلومات والتجربة التي تم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة⁴

في حين يعرفها نوناكا وتاكيشي (nonakaTakeuchi): "على أنها الاعتقاد الصحيح والمبرر الذي يزيد من قدرة الفرد لأداء الأعمال الفعالة مثل استخدام المعلومات، التعليم والتجريب من تفسير المعلومات"⁵.

ويعرفها نجم على أنها المعلومات المعالجة التي تستخدم في معالجة مشكلة معينة، أو هي الخبرة المصاغة في قواعد و إجراءات الشركة، هي المعلومات المحللة والمطبقة لمعالجة مشكلة معينة والقبالة للاستخدام والتعليم و النقل.⁶

تعرف أيضا بأنها شئ ضمني، أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة.⁷

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نعطي مفهوما للمعرفة على أنها:

عملية التقاط المعلومات، وتوزيعها، واستخدامها، بشكل فعال داخل المنظمة، وهو ما ينطوي على تطوير، وتنفيذ الاستراتيجيات والأنظمة المصممة لجمع، وتخزين وتبادل المعرفة، و المعلومات من

¹ www.oxford-learners-dictionaries.com/knowledge/ اكسفورد قاموس // (consulte le 02/02/2023)

² Druckr.P.F, **knowledge – worker productivity the biggest challenge**, California, management review, 1999, p87

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص13

⁴ نفس المرجع السابق، ص11

⁵ Hsiu- yueh(sonya) Hsu, **knowledge management projects**, Doctoral of philosophy, department of management in the craduate school southern I, University Carbondale.M.united states, 2006, P26

⁶ نجم عبود نجم، **الإدابة والمعرفة الإلكترونية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص490

⁷ صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دب، 2009، ص12

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

أجل تحسين العمليات التجارية، و تعزيز صنع القرار، وتعزيز الابتكار من خلال الاستفادة من التكنولوجيا و تشجيع التعاون، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

ويوضح الجدول التالي عدد من تعريفات الباحثين لمفهوم المعرفة

الجدول (1.1): مفهوم المعرفة من منظور عدد من الباحثين

| الباحث | السنة | الصفحة | مفهوم المعرفة |
|----------------|-------|--------|--|
| Zeithanl | 1990 | 81 | أنها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات |
| Wegge me an | 1997 | 30 | المقدرة الشخصية التي ينظر إليها كنتاج للمعلومات والخبرة والمهارات الذي يملكه الفرد اتجاه مسألة تعنيه في وقت ما |
| مصطفى | 1998 | 4 | القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية |
| Stewart | 1999 | 58 | أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي |
| Brian | 1999 | 58 | وهي تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها |
| Maier | 2000 | 66 | أنها كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي ستخدمها الفرد والمنظمة لترجمة المواقف وتوليد إنتاجات وسلوك وحلول |
| العنزي | 2001 | 128 | هي إدراك ووعي الأفراد لمعطيات البيئة أو |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| المعطيات الذاتية | | | |
|--|-----|------|--------|
| هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى خبرات الفكر المسبق والحقيقة الثقافية التي تمتلكها مسبقاً وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين | 258 | 2001 | Daft |
| أنها كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان و لاتخاذ قرارات صائبة | 48 | 2002 | الكيسي |
| أنها القدرة على تفسير البيانات و المعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة وبشكل عام | | 2004 | العاني |

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

2009، ص، ص 55، 56

كما تعددت المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة والتي يمكن تلخيصها في الجدول أدناه

الجدول (2.1): مفهوم المعرفة تبعا لعدة مناهج

| المناهج | مفهوم المعرفة |
|---------|---------------|
| | |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | |
|---------------|--|
| اقتصادي | رأس مال فكري عند تحويلها لنشاطات عملية تشكل قيمة مضافة |
| معلوماتي | قدرة التعامل مع المعلومات بجمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة |
| إداري | أحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع وتقديم الخدمات |
| تقني | قدرات فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها بالإشارة إلى المعرفة الفنية الإجرائية وبالغالب تكون ضمنية تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين |
| اجتماعي | توظيف البنية الاجتماعية لتحقيق الأهداف في التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين العمال |
| وصفي | وظيفة تجعل من المنظمة قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتداره، وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع |
| شمولي | يضم كل المناهج السابقة فالمعرفة موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين كل المناهج والعوامل التقنية والتنظيمية ليمد المنظمة بالقدرة لإدراك التمييز والسعي لتحقيق |
| ثنائي المصطلح | المعرفة تتكون من جزء ظاهر يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، وجزء ضمني يمثل المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها كالمهارات والقدرات والخبرة والحكمة |

المصدر: بخوش مديحة، عصر المعرفة في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2020، ص15

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح المعرفة يختلف اختلافا تاما عن مجموعة من المصطلحات الأساسية ذات العلاقة، والتي تشمل كل من: البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة، وحتى يتم التمييز بينها فإنه لا بد من توضيح مفهوم كل هذه المصطلحات:

- **البيانات (data):** وتتضمن الحقائق، أو الملاحظات، أو المفاهيم (والتي قد تكون صحيحة أو غير صحيحة) وتمثل البيانات بحد ذاتها أرقامًا، و تأكيدات أولية وبالتالي قد تأتي بلا سياق، أو بلا معنى أو هدف¹.
- **المعلومات (Information):** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها، و ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام، أو لغرض المقارنة، و تقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار، أو نقاش فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ القرارات، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة، ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر².
- **المعرفة (knowledge):** هي الحقائق التي انبثقت عن المعلومات التي تمت معالجتها والوصول إليها³.
- **الحكمة (wisdom):** هي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة عن الكثير من الناس، والذين يمتلكون الحكمة، غالبًا يمتلكون القدرة على التمييز⁴.

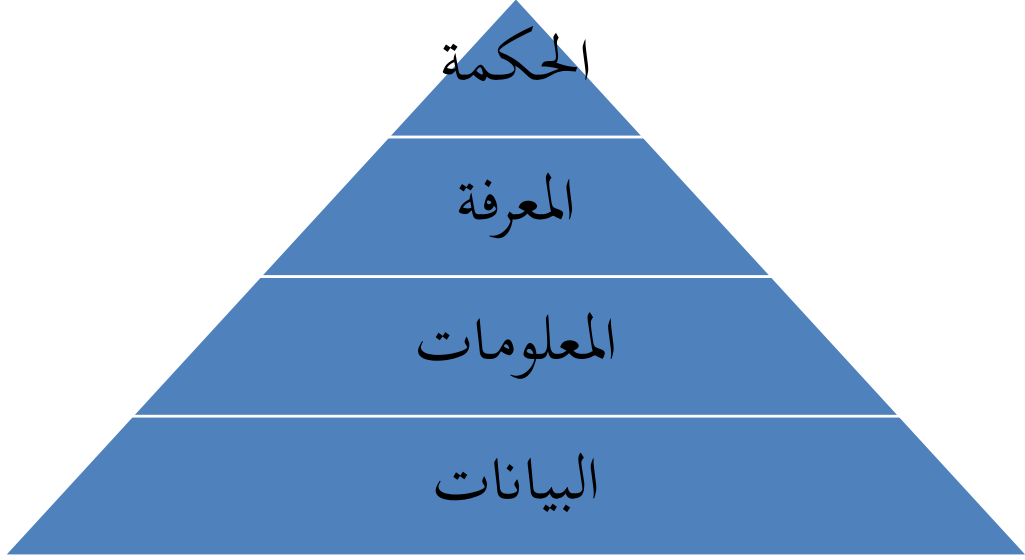
¹ Irma becerra – fernandez and rajiv sab her wal knowledge management system and processes. M.E sharp, London, England, 2010, p39

² محمد خالد أبو عزام إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 13

³ ناصر محمد سعود جرادات وأخران إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، د.س، ص 35

⁴ نفس المرجع السابق، ص 35

النشء كل (1.1): الهء رم المعرفة



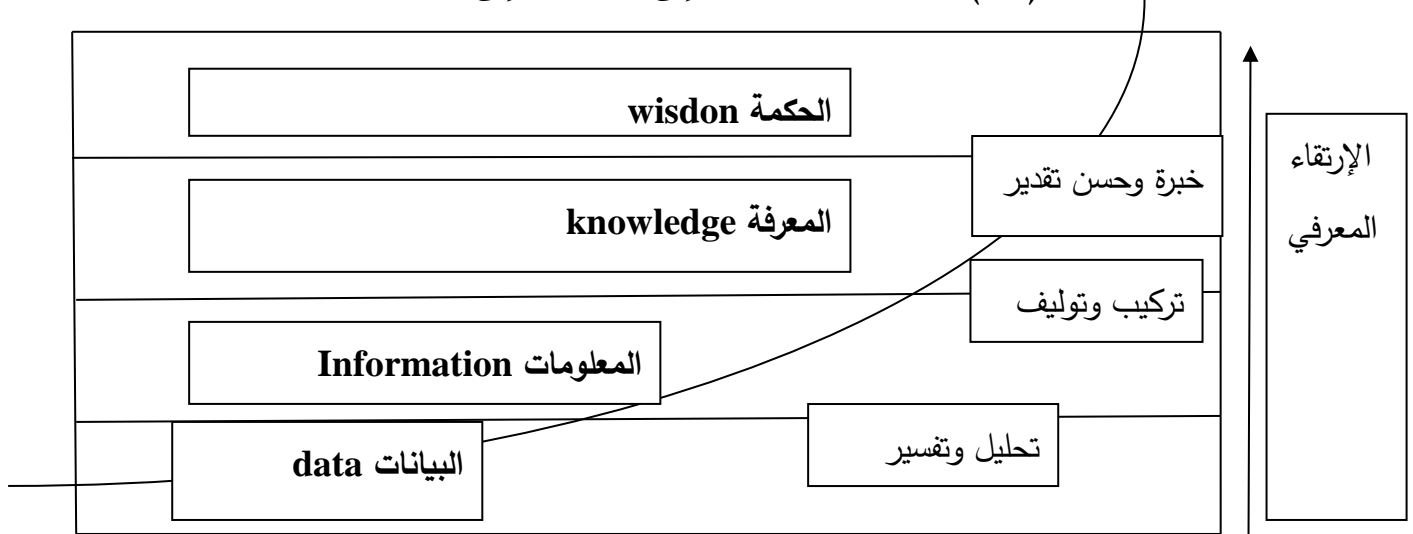
المصدر: نعيم ابراهيم الظاهر، *إدارة المعرفة*، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن/ عالم الكتاب الحديث، اربد، الاردن، 2009، ص17

وللتمييز أكثر بين المصطلحات يشير الكبيسي إلى أن البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها، وتفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختبار يصبح سلوكه ذكياً، ومتى كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الحكمة¹.

¹ صلاح الدين الكبيسي، *مرجع سبق ذكره*، ص26 (بتصرف)

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

الشكل (2.1): التحول من البيانات إلى المعلومات إلى المعرفة نحو الحكمة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: تصنيفات المعرفة

توجد عدة تصنيفات للمعرفة، قدمها العلماء وفيما يلي أهمها وأكثرها شيوعاً:

تصنيف بولاني polany:

ميز بولاني بين نوعين من المعرفة عندما قال "أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة¹، وقد صنف المعرفة إلى نوعين أساسيين²:

- المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد): تتعلق بالمهارات (know-how)

والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، فهي إذن موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم الخبرات السابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة.

- المعرفة الظاهرية (المعرفة الصريحة) Explicit تتعلق بالمعلومات الظاهرية

الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات،

¹ - محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق ذكره، ص 13

² - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 14

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

والمستندات، معايير العمليات والتشغيل وفي الغالب يمكن لأفراد المظلمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات).
ويعد هذا التصنيف هو الأكثر أهمية للمتخصصين بإدارة المعرفة، لأنه يشكل واحدا من الوسائل الأكثر أهمية لتنمية المعرفة، أي زيادة المتوفر منها والذي يتم بعدد من الوسائل أبرزها تحويل المعرفة الضمنية لفرد ما إلى معرفة معلنة يمكن صياغتها صراحة، ثم استخدام المعرفة المعلنة إلى ضمنية جديدة¹.

الجدول (3.1): سمات نوعي المعرفة

| المعرفة الضمنية | المعرفة الصريحة |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ذاتية subjective | موضوعية objective |
| خبروية (تتأثر بالذات والبيئة) | عقلانية |
| متزامنة (أنية: هنا والآن) | تتابعية (رصدت ثم أعدت ثم نشرت) |
| تناظرية analog | تجريدية |

المصدر: حسني عبدالرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسية بديلا، دار الفجر، مصر، 2009،

ص51

2. تصنيف (Lundvall): صنف (Lundvall) المعرفة إلى أربعة أنواع:²

- معرفة ماذا (know _ what): وتعتبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة لماذا (know- why): وهي المعرفة حول المبادئ، والقوانين.
- معرفة كيف (know- How) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مادة مهمة معينة بنجاح.
- معرفة من (who_know) : وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

¹ ناصر محمود جرادات وأخران، مرجع سبق ذكره، ص13
² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص23

3. تصنيف توم باكمان T.Bakman : يقدم تصنيف آخر للمعرفة يجعلها أربع¹:

- صريحة (Explicit): (وثيقة-حاسوب) معرفة جاهزة وقابلة للوصول و موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

- ضمنية (Implicit): (العقل الإنساني أو المنظمة -التنظيم باعتبارهما عقلا معنويا) قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن تتكون، وبعدئذ تنقل و تبلغ

- المعرفة الكامنة (Tacit.K): (العقل الإنساني -المنظمة) قابلة للتوصل (التوصيل شكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك)

- المعرفة المجهولة (Unknown k) (العقل, الإنسان, المنظمة: المعرفة المبتكرة أو المكتشفة خلال النشاط, المناقشة, البحث والتجريب)

4. تصنيف (blumentrittand & johnston): وقد صنفها أيضا إلى أربعة أنواع²:

-المعرفة المرمزة (codified knowledge): وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وأن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.

- المعرفة العامة (common knowledge) وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسميا، وغالبا ما تكون على شكل روتينات، أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.

-المعرفة الاجتماعية (social knowledge): وهي المعرفة حول القضايا الشخصية، والقضايا الثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة.

-المعرفة المجسدة (Embodied knowledge): وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص من خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.

5. تصنيف Zack : صنف المعرفة إلى ثلاث مستويات وهي³:

- المعرفة الجوهرية (cor knowledge): وهو النوع الأدنى من المعرفة اللازمة لإتمام عملية التعليم حسب قواعد اللعبة.

¹ الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص50

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص، ص23، 24

³ zack, M. h, managment codified knowledge, soloan management riview, 1999, p58

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

– المعرفة المتقدمة (Advance knowledge): وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية لامتلاكها معرفة خاصة بها.

– المعرفة الإبداعية (knowledge Innovation): وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها، ومنافسيها وتتميز بنفسها بشكل كبير.

الجدول (4.1): أنواع المعرفة حسب بعض الباحثين

| الباحث | نوع المعرفة | الوصف |
|---------------------------------|-------------------|--|
| بولاني polany | معرفة ضمنية | معرفة ذات طابع شخصي مما يجعل نقلها وتخزينها صعبا، وتكون فنية أو إدراكية |
| | معرفة ظاهرة | معرفة يتم التعبير عنها و مشاركتها بشكل رسمي ويمكن تخزينها وتقاسمها |
| Blumen and tritt johnston | معرفة مرمزة | معرفة علنية قابلة للقياس والنقل والتداول |
| | معرفة عامة | قابلة للقياس، غير رسمية، تكون على شكل روتينات وممارسات |
| | معرفة اجتماعية | ترتبط بالمجتمع عموما وتتعلق بالقضايا الثقافية والاجتماعية |
| | معرفة مجسدة | الخبرات، المهارات والخلفية العلمية |
| Zack | معرفة جوهرية | النوع الأدنى من المعرفة اللازمة لإتمام عملية التعلم |
| | معرفة متقدمة | المستوى الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | |
|--|------------------|--|
| المستوى الذي يمكن المنظمة من قيادة صناعتها | معرفة إبداعية | |
|--|------------------|--|

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بعض المراجع السابقة

ثالثاً : خصائص المعرفة

لقد اختلف الباحثون حول وضع خصائص وسمات المعرفة وهذا نظراً لاختلاف جهات نظر هؤلاء، وفي المجمل يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي :

1-الذاتية :

تخضع المعرفة للمؤشرات الشخصية، فإن قراءة المعرفة وفهمها و تأويلها يختلف من شخص لآخر، ولذلك يمكن توليد المعرفة أو ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر.¹

2-القابلية للانتقال :

تقوم المشاريع بنقل وتعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة تلقائياً بين مواقعها أو فروعها و أقسامها، لاسيما بعد تطبيق أسلوبا معيناً بنجاح و إمكانية نقل المعرفة الى مهمة أخرى.²

3-التراكمية :

فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، ولكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة الى المعرفة القديمة.³

4-الشمولية و اليقين :

شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة للنقل الى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة و دامغة لكنها لا تفهم على أنها تعلو على التغيير.⁴

¹ ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدر البارودي، اقتصاد المعرفة الاسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، د.س، ص 41

² نفس المرجع السابق، ص 47

³ فاطمة الزهراء العوفي، ادارة المعرفة كتوجه حديثاً لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 2020، ص 25

⁴ نفس المرجع السابق، ص 25

5- المعرفة متجذرة في عقول الأفراد :

ليست كل المعاف الموجودة في الشركة صريحة، فالكثير منها ضمني يحتفظ بها بشكل خلاف في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل الى معرفة صريحة.¹

6- إن المعرفة يمكن أن تموت :

كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فالقليل منها الذي يتكون من خلال التجارب يسجل في الدوريات، الكتب... الخ، ولكن الغالبية العظمى منها تموت، ولموت المعرفة خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والأخرى تموت بإحلال معارف جديدة، لتموت القديمة وتتقاعد عن الاستخدام.²

7- إمكانية إمتلاك المعرفة :

من خلال امتلاك المعارف في شكل براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية، شأنها شأن الملكية المادية، و في أحيان كثيرة نجد أن الشركات لا تصرح مطلقا بنتائج أبحاثها حيث تبقى رهينة السرية التامة لكي تبقى المحكرة الوحيدة لها، وهذا ما نجده خاصة في الشركات ذات التكنولوجيا المتطورة.³

8- إمكانية تخزين المعرفة :

ففي العشرين سنة الماضية تم تخزين معارف أكثر ما تم تخزينه في تاريخ البشرية منذ وجودها، و يتم التخزين على الورق، الافلام، الاشرطة، و الآن على وسائل الخزن الالكترونية.⁴

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عاملا أساسيا في عصر المعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة، حيث يزداد تركيز المؤسسات على إنتاج استخدام المعرفة كمورد استراتيجي في تحقيق أهدافها في السوق.

أولا: نشأة إدارة المعرفة

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، دار وائل، سوريا، 2013، ص35

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ نويري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -

بسكرة، 2018/2019، ص ص 16-17

⁴ نفس المرجع السابق، ص ص 16-17

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

لقد درج الفلاسفة على الكتابة في موضوع إدارة المعرفة منذ آلاف السنين وتبعهم غيرهم من الكتاب والباحثين وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة موضوع جديد¹.

إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين. والحدثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة وتحديداً بعد أن تم وضع مقاييس لها وتزايد الإدراك لبعض مبادراتها الناجحة².

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don.Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات³.

يعزو رائد الإدارة بيتر دراكر P-Drucker والذي يسمى "أبو إدارة المعرفة" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن⁴.

كما أكد بيتر دراكر من خلال مقال له عام 1994 أن الحاجة لإدارة المعرفة تعود لمجموعة من الأسباب كان من أهمها:

أن المعرفة أصبحت المورد الأساس للقوة العسكرية والاقتصادية لأية دولة وأن هذه المعرفة تختلف عن الموارد وعناصر الإنتاج التي حددها علماء الاقتصاد التقليديون (وهي: الأرض والموارد الطبيعية، والعمالة، ورأس المال)⁵.

ويرجع البعض بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها هاوليت باكارد Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985 وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية والتي أطلق عليها شبكة الأخبار (HP) ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن "ولستريت" أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر

¹ حامد كاظم متعب الشيباوي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 64

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق نكره، ص 32

³ محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق نكره، ص 22

⁴ حامد كاظم متعب الشيباوي، مرجع سبق نكره، ص 64

⁵ ناصر محمود جرادات وآخران، مرجع سبق نكره، ص 81

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة لكنه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة.¹

ومن وجهة نظر (Stronogquist) فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولابد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفة.²

ومما ورد سابقا نرى أن الاهتمام بإدارة المعرفة بدأ في بداية الثمانينات من القرن الماضي إلا أن التوجه الحقيقي نحو إدارة المعرفة بالمفهوم الحديث بدأ منتصف التسعينات، وهي مرحلة بداية النضوج والاعتراف وتحديدًا بعد قيام شركة (HP) الأمريكية بإطلاق برامجها الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة وكذلك الاهتمام من قبل أسواق المال وخاصة بورصة "وولستريت" وسعي البنك الدولي لتطويرها وتخصيص ميزانية لها.

إن الاعتراف بإدارة المعرفة مرتبط بالوصول إلى نماذج لخلق القيمة واستحداث مقاييس أكثر دقة لقياس قيمها ونتائج تحقيقها

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

من الصعب جدا التسليم بوجود مفهوم شامل لإدارة المعرفة لأن الباحثون تناولوا مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية فهي تعني لهم أمورا مختلفة.

وهناك تعريفات عدة وضعت من طرف الباحثين أهمها:

تعرفها الموسوعة الحرة بأنها :

هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة، وتوظيفها من خلال اختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا نقل، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.³

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 32

² حامد كاظم متعب الشيباوي، مرجع ذكره، ص 65

³ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 78

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

ويعرفها «finneran» بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق المناسب.¹

كما يعرفها (wing) بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الايجابية منها، والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها وتحديد المنتجات أ والاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحديد عددا آخر من الاهداف الأخرى المراد تحقيقها.²

وتعرف أيضا على أنها : أسلوب إداري يهدف إلى التعامل مع جميع أنواع المعرفة في بيئة المنظمة وتوفيرها، وإتاحتها في الوقت والكيفية الملائمة لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها وذلك من خلال إيجاد بيئة محفزة لتسهيل عمليات اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها والانتفاع بها بما يؤدي إلى تحسين القدرات التنظيمية وزيادة الإبداع الفردي والتنظيمي وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة.³

كذلك تم تعريفها من قبل المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس بأنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصالتها وتنظيمها، وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد المنظمة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، وحل المشاكل والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات وتعمل على حماية الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة وتتيح مرونة أكبر.⁴

وتعرف بأنها: تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات، والإمكانات الشخصية، والتنظيمية وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية.⁵

وتعرف أيضا بأنها: نظام أو فرع من المعرفة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والممارسات وأدوات إدارة توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها وحمايتها وتوزيعها واستخدام المعرفة ورأس

¹ نعيم ابراهيم الظاهر, مرجع سبق ذكره, ص 78

² محمد خالد أبو عزام, مرجع سبق ذكره, ص 24

³ طارق عطية عبد الرحمان, إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية, مركز البحوث, المملكة العربية السعودية, 2017, ص 58

⁴ ناصر محمود جرادات وأخران, مرجع سبق ذكره, ص 78

⁵ محمد خالد أبو عزام, مرجع سبق ذكره, ص 25

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

المال الفكري والموجودات غير الملموسة.¹

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نعطي مفهوما لإدارة المعرفة على أنها:

عملية إنشاء وتبادل وتخزين واستخدام المعرفة في المؤسسات وتتضمن هذه العملية جميع الجوانب المتعلقة بجمع وتحليل وتوزيع وتخزين المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة، وتهدف إدارة المعرفة إلى تعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات الأفضل وتحسين أدائها من خلال تحسين تدفق المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة وتبادلها بين أفرادها وقطاعاتها المختلفة.

وتشمل إدارة المعرفة استخدام التكنولوجيا والأدوات والتقنيات المختلفة لتحليل، وتحويل المعلومات إلى معرفة وتبادلها بين العاملين في المؤسسة، وتوفير بيئة ملائمة للتعليم المستمر والابتكار، وتعتمد إدارة المعرفة على تبادل الخبرات بين الأفراد والقطاعات المختلفة في المؤسسة وتوفير الأدوات والمنصات المناسبة للتواصل والتعاون والتبادل فيما بينهم.

ويخلص الجدول التالي بعض إسهامات الكتاب والباحثين في تعريف إدارة المعرفة

جدول (5.1): إسهامات بعض الكتاب والباحثين في تعريف إدارة المعرفة

| مفهوم إدارة المعرفة | الباحث/السنة |
|--|--|
| مجموعة النشاطات، والمبادرات، والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لتوليد، وخرن ونقل، وتطبيق، المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي. | Donate,de pablo(2015 :362) |
| عملية متعددة ومستمرة ومنظمة وممنهجة لتوليد، ونشر، وتجديد، وتحديث المعرفة لتحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية. | Mageswarisivasubramania nand Daft (2015 :36) |
| مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات والتقنيات المتعددة، والمستمرة، والمنتظمة والممنهجة والعمليات الرسمية وغير الرسمية، المستخدمة بواسطة المنظمة لتحديد وتوليد، وتمثيل ومعالجة، وتحليل، وتخزين، وتوزيع، المعرفة من أجل التعلم عبر المنظمة، مع الاستخدام المناسب للتقنية. | Saini (2013 :47) |
| جهود منظمة تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة، والممارسات الإدارية الهادفة التي تحدد المعرفة المطلوبة، وإيجادها، وتطويرها وتصنيفها، وخرننها، ونشرها، وتطبيقها، وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى | آل عثمان (2013:30) |

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص41

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | |
|---|-------------------------------|
| الأداء وتحسين القدرات وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة المحيطة بالمنظمة. | |
| عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وتخزينها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها بصيغ تداؤمية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار | الجنابي (2013:66) |
| عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة كتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية | عليان (2012:157) |
| الاستغلال الأمثل للمعلومات، والخبرات، والمبادرات، والقدرات، المتوافرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها. | المدلل (2012:21) |
| العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام الذكاء الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية | Arora,Raosahed (2011 :239) |
| عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة، وإيجادها، وتطويرها، وتوزيعها، واستخدامها وحفظها، وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنها رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة | الزطمة (2011:30) |
| استغلال المبادرات والخبرات، تسهيل توليد ونقل المعرفة لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. | الرقيب (2011:24) |
| نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة بتجميعها وتنظيمها ، ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية. | العلول (2011:60) |
| هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية، والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة | نور الدين (2010:31) |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | |
|---|---|
| <p>للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي</p> | |
| <p>عملية جمع وتوثيق، وتصنيف وتطوير، وتنظيم الأصول المعرفة للمنظمة وتخزينها بشكل يسهل استخدامها في تسيير أعمالها وإتخاذ القرارات فيها لاحقاً.</p> | <p>القحطاني (2009:168)</p> |
| <p>الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل إنقطة، وجمع، وتصنيف وتنظيم وخرن، كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول، والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي</p> | <p>الزيادات (2008:38)</p> |
| <p>تخطيط وتنظيم ورقابة، وتنسيق المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأسمال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية بالإضافة إلى العمل على إدارة المعرفة واستثمارها، ونشرها، وتوفير التسهيلات اللازمة كأفراد المعرفة والحسابات والشبكات.</p> | <p>عليان (2008:38)</p> |
| <p>الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المنظمة</p> | <p>حسن (2008:16)</p> |
| <p>توجيه وتنظيم المعارف والخبرات المكونة (العقل المكون للمنظمة) والمعارف والخبرات التي تتكون باستمرار ومن خلال العمل اليومي، وتجارب وممارسات المديرين وصناع القرارات بالإضافة إلى حاجتها لما يمكن أن نسميه بالعقل المكون من (المديرين والمؤثرين) الذين يمثلون رأس المال الإنساني للمنظمة</p> | <p>ياسين (2007:40)</p> |
| <p>العمليات التي تساعد على توليد المعرفة واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأنشطة الإدارية الضرورية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي</p> | <p>المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2006:38)</p> |
| <p>العملية الواسعة لتحديد (مكان، تنظيم، تحويل، استخدام) المعلومات</p> | <p>Regan (2006 :5)</p> |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | |
|---|--------------------|
| والخبرة ضمن المنظمة | |
| عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء | Chouyeh (2005 :26) |
| المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب، وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد | الكبيسي (2005:35) |
| العملية المنهجية المنظمة للإستخدام للإبداع للخلاق للمعرفة. | نجم (2005:97) |
| التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسن في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً لإنجازات المنافسين | السلمي (2004:48) |

المصدر: طارق عطية عبد الرحمان، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2017، ص-ص 54-57

ويوضح الجدول التالي مفهوم إدارة المعرفة من منظورات مختلفة حسب علماء الإدارة المهتمين والمختصين بمجال إدارة المعرفة

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

الجدول (6.1): مفهوم إدارة المعرفة حسب مجالات مختلفة

| المجال | مفهوم إدارة المعرفة |
|---|---|
| إدارة المعرفة كعملية أو مجموعة من العمليات تقوم بها المنظمة | هي عملية تقوم بها المنظمة لتطوير المعارف لديها |
| إدارة المعرفة كفن | هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة للأعمال |
| إدارة المعرفة كفرع علمي | هي فرع علمي، يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف وإدارة وتشاركية جميع مصادر المعلومات التي تمتلكها منظمة ما |
| إدارة المعرفة كمارسات | هي الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة |
| إدارة المعرفة كهدف | هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظامي مقصود وهادف، حتى تحقق المنظمة الميزة التنافسية و تجد قيمة لأعمالها |
| إدارة المعرفة كعمليات فرعية | هي العمليات الفرعية التي تشملها إدارة المعرفة و تضم تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتطبيق المعرفة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: ناصر محمد سعود جرادات وأخران, *إدارة*

المعرفة, إثراء للنشر والتوزيع, الأردن, د.س, ص, ص 77,79

ثالثاً : أهمية إدارة المعرفة

- تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الايجابية العميقة على المنظمات و على مستويات مختلفة: الناس، والعمليات، والمنتجات، والاداء التنظيمي الكلي، و يمكن إجمال أهمية المعرفة بما يلي:¹
- 1- استثمار رأس المال الفكري: إذا أصبحت قيمة المنظمات (وأسهمها) تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس المال الفكري.
 - 2- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بفرض تحقيق أهدافها الموضوعية، و بذلك نعزز من التزام المنظمة بهذه الانشطة و الاهداف.
 - 3- تعزيز المقدرات و الجدارات الجوهرية في المنظمة.

¹ - عمر أحمد هشري, *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة*, دار صفاء, عمان, الأردن, 2013, ص-ص 110-112

الفصل الأول — التأصيل النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- 4-تحسين الاداء التنظيمي، اذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة و تطبيقها، مما يؤدي الى الارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي وتحسينه.
- 5-إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة و توثيقها وتطويرها، وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينهما.
- 6-تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار و الابداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة، و تجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 7-بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، من خلال تبني فريد من الابداعات المتمثلة في طرح افكار وسلع وخدمات جديدة.
- 8-تحسين العمليات في المنظمة: وذلك بزيادة فاعليتها من خلال القيام بها بأفضل طريقة ممكنة و إتخاذ القرارات المناسبة، وزيادة كفاءتها من خلال القيام بها بالسرعة الممكنة و بأقل التكاليف، وزيادة درجة ابتكاريتها من خلال القيام بها بطريقة ابداعية وجديدة.
- 9-تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها و ايجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة، ومنتجات تعتمد على المعرفة، مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة.
- 10-الارتقاء بمستوى رأس المال الانساني: وذلك بتشجيعه على التعلم، وتطوير مهاراته في العمل، ومساعدته في حل مشكلاته فيه، وزيادة قدرته على التكيف مع المستجدات والتغيرات فيه، و إعداده لاستيعاب التغيير والتكيف معه، و إذكاء روح التعاون لديه والعمل بروح الفريق، وزيادة رضاه عن العمل.
- 11-تخفيض التكاليف، ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة .
- 12-تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- 13-دعم الجهود للإفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 14-تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الاعمال بما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التغير والتقلب.

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

المطلب الثالث: عمليات ادارة المعرفة

رغم الاختلافات في تحديد عمليات ادارة المعرفة الا ان هناك ست عمليات اساسية للإدارة المعرفة

ويوضح الجدول التالي أهم تصنيفات العلماء والباحثين لعمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم(7.1): عمليات وممارسات إدارة المعرفة حسب وجهات نظر الباحثين

| العمليات الفرعية | العمليات الأساسية | الباحث |
|---|--------------------------|--------|
| -توليد طرق جديدة لعمل الاشياء | 1- انشاء المعرفة | توربان |
| -تطوير الدراية الفنية | | |
| -تحويل المعرفة الجديدة الى قيمة | 2- الحصول على المعرفة | |
| -جلب المعرفة الخارجية للشركة | | |
| -وضع المعرفة الجديدة في سياق معين | 3- تنقيح المعرفة | |
| -مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة | | |
| -وضع المعرفة في صيغة ملائمة | 4- خزن المعرفة | |
| -خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها | | |
| -المكتبة للاحتفاظ | 5- إدارة المعرفة | |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | |
|---|------------------------------------|-----------------|
| بالمعرفة | | |
| -تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة | | |
| -صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها -المعرفة المتاحة للجميع في أي وقت ومكان | 6- نشر المعرفة | لاودون و لاودون |
| -الحصول على المعرفة من مصادر داخلية و خارجية -ترميزها بطريقة ملائمة -أنظمة النكاه الصناعي | 1- الحصول على المعرفة و ترميزها | |
| -التوصل الى المعرفة الجديدة -انظمة العمل المعرفي | 2- انشاء المعرفة | |
| -جعل المعرفة متاحة للتشارك -أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة | 3- تقاسم المعرفة | |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | |
|--|----------------------|--------------|
| الداخلية) | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر - أنظمة الكتب | 4- توزيع نشر المعرفة | |
| <ul style="list-style-type: none"> - أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار المهيكل | 1- الانشاء | ديفيد سكايرم |
| <ul style="list-style-type: none"> - التدقيق المعرفي - تحليل المحتوى - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة | 2- التحديد | |
| <ul style="list-style-type: none"> - طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع | 3- الجمع | |
| <ul style="list-style-type: none"> - إدارة أدلة المعرفة - خريطة المعرفة | 4- التنظيم | |
| <ul style="list-style-type: none"> - الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة | 5- التقاسم | |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | |
|--|------------------|--|
| المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل | | |
| -مراجعات ما بعد العمل -يوميات القرار -تواريخ المشروعات -سرد القصص -شبكات التعلم | 6-التعلم | |
| -أنظمة دعم القرار -إدارة التشغيل | 7- التطبيق | |
| إدارة الأصول الفكرية | 8- الاستغلال | |
| إدارة حقوق الملكية الفكرية | 9- الحماية | |
| -تقييم إدارة المعرفة -معايير إدارة المعرفة -محاسبة رأس المال الفكرية | 10- التقييم | |
| -روتينات وعقود الشركة | 1- تحديد المعرفة | |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | |
|--|--------------------------------------|---------------------|
| <p>- ذات صلة بأعمال الشركة</p> <p>-التوصل للمعرفة وتوثيقها</p> <p>-جعلها متاحة للجميع</p> | <p>2- اكتساب المعرفة</p> | <p>مارك دوديسون</p> |
| <p>-معرفة جديدة /البحث والتطوير</p> <p>-معرفة جديدة / الزبون</p> | <p>3- توليد المعرفة</p> | |
| <p>-حقوق ملكية المعرفة</p> <p>-قابلية استغلالها</p> | <p>4- التحقق من صلاحية المعرفة</p> | |
| <p>-داخل / خارج الشركة (معرفة صريحة)</p> <p>-داخل الشركة /ضمنية (الممارسات والمنافسات)</p> | <p>5- نشر المعرفة (صريحة، ضمنية)</p> | |
| <p>-تحويل المعرفة الى قيمة</p> <p>-التدريب</p> <p>-ثقافة الشركة</p> | <p>6- تجسيد المعرفة</p> | |
| <p>-الوعي بأصول المعرفة</p> | <p>7- تجسيد المعرفة</p> | |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | |
|-------------------------------------|------------------------------|--|
| تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن | | |
| تحقيق أهداف محددة | 8- استغلال وتطبيق المعرفة | |
| استخدام المعرفة في الحوار | | |

المصدر : مصطفى ربحي عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء، الطبعة الاولى، عمان

الاردن، 2012، ص-ص 75-78

أولاً: تشخيص المعرفة¹

إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق او المنتج تعتبر الخطوة الاولى للإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، وهي موجودة في رؤوس العاملين إما في النظم إما في الاجراءات؟ وانه لا يمكن اعتبارها بحال قضية التكنولوجيا.

أنه لتحقيق الهدف الثاني للإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة و موجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة. و أن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.

من جانب آخر فإنه في المرحلة الاولى لوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استعمالها ونقلها، و أن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة و مصافي تكريرها و الادوات التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: اكتساب وتوليد المعرفة

1- اكتساب المعرفة:²

¹ مصطفى ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66

² فاطمة الزهراء العوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 66،67

يقصد بها المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب الى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، وحضور المؤتمرات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، والمدير الاقدم والزبائن والعاملين او من بيانات سياسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية الى صريحة ، أو العكس وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات، مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن أبحاث الصناعة و الأبحاث الاكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج و الاستحواذ من المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

و بالنسبة الى قنوات إكتساب المعرفة، فان استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي و استخدام البريد الالكتروني والصوتي، و من البرمجيات الأكثر حسما في هذا الاتجاه، برامج (Lotus notes)، إذا أنها تمثل أكثر من تجمع للبيانات انها تجمع للمعرفة المتركمة.

2- توليد المعرفة¹:

إن تشخيص وتحديد احتياجات من المعرفة وهي أولى خطوات توليد المعرفة، ولتوليد تلك الإحتياجات ينبغي تعريف البيئة المعرفية داخل المنظمة وتحليلها، لاكتشاف المعرفة المطلوبة والمتوفرة في تلك البيئة، وتحديد المعارف الجديدة والمفيدة التي ينبغي التقاطها و استقطابها من البيئة الخارجية. وتوجد أربع طرق شائعة من خلالها تولد المنظمة المعرفة، وهذه الطرق هي:

-التعليم الفردي: ان المعرفة تتدفق عبر الافراد، لذلك فإن المنظمات تستخدم وسائل مبتكرة لمساعدة الافراد على اكتساب المعرفة بشكل اكثر فاعلية.

-التطعيم: وتنتج عملية توليد المعرفة عن طريق استئجار الافراد الذين يجلبون الافكار والمعارف الجديدة او عن طريق اندماج المنظمات بالتطعيم.

¹ منذر منصور عبدالله، الاقتصاد المعرفي، دار العبادرية، الاردن، 2016، ص 16

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

-التجريب: توليد المعرفة من داخل الافراد عن طريق التبصر، ولما كانت البصيرة هي نتيجة التجارب والعمليات الخلاقة، فعلى المديرين استحداث نظم تساعد العاملين في الحصول على التبصر من تجاربهم وكذلك من تجارب الآخرين.

ثالثا : تخزين المعرفة¹

هي العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، والمحافظة عليها و إدامتها وتنظيمها، وتسهيل البحث والوصول اليها، وتيسير طرق استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، و في هذه العملية يبرز دور استعمال تقنيات المعلومات في العديد من مراحل هذه العملية، حيث تؤدي التقنية دورا رئيسيا في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة و اكتسابها، او في نشرها، او في الاحتفاظ بها، كونها تؤدي دورا هاما- بالتنسيق مع الموارد البشرية- في الكثير من التطبيقات مثل: معالجة الوثائق، و انظمة دعم القرارات، والانظمة الخبيرة، ويمكن تلخيص دور التقنية في إدارة المعرفة فيما يلي:

-تساهم التطورات التقنية في تعزيز السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة، ومتاحة وبتكلفة أقل.

-تهيء بيئة ملائمة لتفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

-تعمل على تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات ادارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق و استرجاع.

- سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

رابعاً: تطوير المعرفة

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارها التنظيمية ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز

¹ أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار الميسرة، الاردن، 2014، ص 145

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة.¹ إن الشركات الناجحة في تحويل المعرفة إلى فعل تعمل على واحد أو أكثر من الأشياء التالية: إما أن تجمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات التي يعملونها بأنفسهم، أو تتبنى ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجيه الفعل في تنفيذ القرارات.²

خامساً: توزيع المعرفة

إن القيمة الحقيقية للمعرفة لا تكمن في تجميعها وتعزيزها وإنما في توزيعها ونشرها ليستفيد منها الفرد والمؤسسة والمجتمع كما يؤكد الواقع أن الخبرات والمهارات إنما تزيد وتنمو بالإستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار المعارف، وهو الأمر الذي قد يتوقف مدى توافر ثقافة جماعية تشجع على تبادل المعرفة وتقاسمها بين أطراف العمل الجماعي.³

ويشكل توزيع المعرفة مصدر وعائد مالي للمنظمة لذا فهي تلجأ إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وأما توزيع المعرفة الصريحة يتم من خلال الأدوات الالكترونية كالأنترنيت والانترنت والاكسترنات.⁴

وبالإضافة إلى ذلك فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولاسيما الحالات غير الرسمية لأن هذه القنوات تسهل عملية التفاعل المباشر من الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة.⁵

سادساً: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق، هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات: (استعمال use، إعادة الاستعمال Reuse، الاستفادة Uelegatio، التطبيق application) فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تقعد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.⁶

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 69، 70

² نفس المرجع السابق، ص 70

³ شروق جمال طاهر، مدخل لإدارة المعرفة، دار ابن النفيس، عمان، الأردن، 2019، ص 61

⁴ حامد كاظم متعب الشيباوي، مرجع سبق ذكره، ص 99

⁵ ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2019، ص 28

⁶ صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 77

فالأصل في المعرفة في استخدامها على مستوى المنظمة سواء في حل المشكلات أو لكسب ميزة تنافسية فلا مغزى من الاستثمار في المعرفة و تخزينها ومشاركتها ما لم تحول إلى تنفيذ، إذ تصبح في هذه الحالة مجرد تكلفة تتحملها المنظمة، إذ أن نجاح المنظمة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً وما هو متوفر لديها فالفجوة بين ما تعرفه وما تنفذه من معايير التقييم في هذا المجال.¹ ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات فالمنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (knowledge manager) والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وقد وفرت التقنيات الحديثة، وخاصة الانترنت لمزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها.²

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات المعرفة الأخرى إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.³ وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الاستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة.

¹ نويري مجدي، مرجع سبق ذكره، ص 46، 47

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 78

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 79

الشكل: (3.1): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي من أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات والمنظمات على التنافس والبقاء في سوق العمل المتغيرة باستمرار، ففي عصر العولمة والتقنية الرقمية، أصبح الإبداع ضروريا للحفاظ على التنوع والتميز في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات. يعتبر الإبداع التنظيمي عملية شاملة تشمل الأفكار والممارسات التي تعزز الإبداع في المؤسسات والمنظمات وتعتمد هذه العملية على الاستفادة من الموارد المختلفة والمتاحة في المؤسسة، وعلى القدرة على تطوير أساليب وأدوات وعمليات تمكن من إدارة الأفكار وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة تلبى حاجات العملاء.

وفي الوقت الحالي يعد الإبداع من المجالات الحيوية في مجال الإدارة، وقد تم التركيز عليه بشكل كبير في البحوث الأكاديمية و الصناعية والحكومية، بهدف تطوير الممارسات والأدوات التي تعزز الإبداع في المؤسسات وتساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

ينطلق الإبداع من التفكير خارج الصندوق، ويمكن أن يكون في مختلف المجالات مثل الفنون والتكنولوجيا والفنون والأعمال، ويمكن أن يؤدي إلى تحقيق النجاح والازدهار

أولاً: مفهوم الإبداع

1. الإبداع لغة:

إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بدع الشيء أو ابتدعه" أي: أنشأه وبدأه، وبدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة.¹

والإبداع في اللغة هو الإختراع والابتكار على غير مثال سابق، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة.²

وقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على انه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.³

2. التعريف الإصطلاحي:

¹ بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص11

² جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص06

³ نفس المرجع السابق، ص 06

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

هناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرفه Robbins بأنه عملية خلق أفكار جديدة من أجل تغيير وتطوير منتج أو خدمة ما أو تبني أسلوب إداري جديد للوصول إلى ما هو مختلف عن المنافسين.¹

وأوضح المطري بأنه الأفكار والعمليات والأنشطة الإبداعية التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والتفاعل والمشاركة فيما بينهم، وإنجاز المهام والأهداف بأساليب وطرق إبداعية وخالقة.²

وعرف Torrance الإبداع بأنه عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف والقصور وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة واختيار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة، باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.³

كما عرف الإبداع بأنه: تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حين تطبقها.⁴

ويعرف Richard daft الإبداع على أنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة، ومنهم من يعرفه على أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط من المعرفة في أشكال فريدة.⁵

كما تم تصور الإبداع على أنه توليد أفكار جديدة ويحدث على مستوى الفرد أو فريق العمل أو المنظمة أو في مستوى أعلى من هذه المستويات.⁶

كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة.⁷

¹ فراس علي عبد الله الحميش، *ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن*، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2009/2008، ص17

² نفس المرجع السابق، ص17

³ محمد حمزة حسن الصفدي، *أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن*، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019/2018، ص39

⁴ إيمان عسكر حاي، *الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة*، المجلد 04، العدد 08، كلية الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني، البصرة، العراق، ص53

⁵ سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، *إدارة الإبداع والابتكار*، داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، د.س، ص21

⁶ Neil anderson, *Innovation and creativity in organization*, brunl business school, Britain, 2012, p04

⁷ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص18

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

كما يمكن تعريف الإبداع على أنه نشأة الأفكار الجديدة والمفيدة وتحويلها إلى منتجات وأدوات فعالة بما في ذلك المهارات اللازمة لتحويل الأفكار إلى أفعال.¹

من خلال التعاريف السابقة نرى أنه يمكن تعريف الإبداع على أنه القدرة على إنتاج أفكار وحلول جديدة ومبتكرة لمشكلات مختلفة أو لتلبية احتياجات جديدة.

ويعد الإبداع عملية شاملة تتضمن جمع وتحليل المعلومات والخبرات والتجارب المختلفة، وتطوير وتحسين الأفكار والحلول وتطبيقها على أرض الواقع.

كما يتطلب الإبداع الخروج من المألوف والتفكير بطريقة جديدة ومختلفة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف

ثانياً: خصائص الإبداع

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:²

- 1. الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع
- 2. الإبداع يمثل الجديد:** وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- 3. الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- 4. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة أو المنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وفي حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل إلى ما هو جديد.
- 5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال

¹ AmabileTM, *A model of creativity and innovation in organization*, Research in organization behavior, vol, 1988, p123

² جلال خلف السكرانه، مرجع سبق ذكره، ص 21

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

في حين أن دراسة أخرى تبين أن خصائص الإبداع تتمثل في النقاط التالية:¹

1_ الإبداع يؤثر على جهد متصل الإدراك الحسي والتصورات والسياسات الجديدة، لذلك فهو يحتاج إلى قدرات عالية من التركيز والملاحظة والإستماع، فضلا عن ربط الأفكار مع بعضها البعض والاستنتاج

2- الإبداع يعد موجهًا لإشباع حاجات ورغبات معينة في الوقت الذي يجب أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة بديهيًا.

3- الإبداع يسهل الطريق لاقتناص الفرص واستغلالها، وتحويلها لإمكانيات إبداعية وذلك من خلال التحليل التنظيمي لها، فضلا عن أن الإبداع يهيء الطريق لعمليات التغيير

4- الإبداع عبارة عن ظاهرة عامة للجميع، وليس خاص لأحد ما، لكنه يختلف من شخص لآخر، حسب نشأة الفرد وفطرته، وظروفه البيئية والثقافية، فضلا عن العادات والمعتقدات التي يعيش فيها ويتعامل معها، وغالبا ما يرتبط الإبداع بالعوامل الوراثية ويمكن تطويره.

5- الإبداع ليس حكرا للأفراد بالضرورة، بل يمكن أن يكون على مستوى الجماعة أو المنظمة، وهذا قد يسهل الطريق أمام الإبداع بالأخص في البداية، لأن الظواهر والمتغيرات أصبحت تتشابه بطريقة معقدة وتحتاج لإمكانيات وقدرات وجهود ضخمة ليتم التعامل معها والخروج بنتائج إبداعية حولها.

6- الإبداع علم نظري مبني على التجارب والممارسات ويمكن تبديله أو تغييره أو تطويره أو تعديله باختلاف الزمان والمكان.

7 - الإبداع يعتمد على التركيز والتفكير العميق الذي يبحث المشكلة من كافة النواحي والاتجاهات لإيجاد عدة حلول إبداعية ملائمة لها.

8- الإبداع يبدأ صغيرا ثم يتطور على عدة مراحل من خلال نتائج التجارب وتقييمها، لكن حصيلة الإبداع من خلال السعي والتطلع للتفوق والقيادة، وإذا لم تتوفر الجهود لذلك منذ البداية غالبا لن يصل إلى لنتيجة إبداعية.

ثالثا: أنواع الإبداع

¹ محمد حمزة حسن الصفدي، مرجع سبق ذكره، ص 45

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين للإبداع ومنها:¹

- 1-الإبداع الفني: حيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق أيضا بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- 2-الإبداع الإداري : وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية .

هذا وقد قسم البعض الإبداع إلى أربعة أنواع وهي على النحو التالي:²

1. الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في السوق
2. الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية، مع الاهتمام الزائد في الأسواق
3. الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع إهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.
4. الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

الشكل(4.1): أنواع الإبداع

¹ سليم بطرس جلدة, زيد منير عبوي, مرجع سبق ذكره, ص52
² بلال خلف السكارنه, مرجع سبق ذكره, صص24,23

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | |
|------------------|---|--|
| High | الجديد الداخلي الإبداع New Insight Innovation | الإبداع العالمي الجديد New world Innovation |
| التأثير في السوق | الإبداع الجزئي Incremental Innovation | الإبداع التخصصي Specialist Innovation |
| Low | استحداثا تكنولوجيا جديدة Established Technology New | |

المصدر: بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص23

في حين أن فريدريك تايلور F.Taylot قسم الإبداع إلى مستويات مختلفة وهي:¹

- (1) **الإبداع التعبيري Expressive creativity**: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية
- (2) **الإبداع الإنتاجي Productive creativity**: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة
- (3) **الإبداع الإختراعي Inventive creativity**: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة
- (4) **الإبداع الابتكاري Innovative creativity**: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة
- (5) **إبداع الإنبثاق Emergence creativity**: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص53

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

الشكل (5.1): أنواع الإبداع حسب تايلور

أنواع الإبداع

الإبداع الفني

ويتمثل في الناحية الفنية (الجمالية) التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها

الإبداع التعبيري

ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون

الإستحداثات

وهو استخدام شيء موجود فعلا لكنه يطبق في مجال جديد أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها

الإبداع المركب

وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة

الإختراع

ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل تقني عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل إختراع الكمبيوتر

المصدر: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر

والتوزيع، الأردن، د.س ص 54

في حين يرى Jones بأن الإبداع يصنف إلى نوعين هما:¹

1. الإبداع الجذري: والذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقهما من إبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.

2. الإبداع التدريجي: وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي أو تدريجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم ادخالها على المنتجات المتداولة والتي بالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

رابعاً: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات،

وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد
- الإبداع على مستوى الجماعة
- الإبداع على مستوى المنظمة

1- الإبداع على مستوى الفرد Individual Innovation

وهو الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن غيره، حب الاستطلاع والمثابرة والثقة بالنفس، والاستقلال في الحكم، وتأكيد الذات، والذكاء والمرونة، وحب المخاطرة، والطموح، والقدرة على التحليل.²

ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:³

أ/ المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

ب/ التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

ج/ الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على

تكوين علاقات مرنة بين الأشياء

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 55

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 125

³ سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره، ص 45

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

د/ الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر، وعلي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

هـ/ الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع إقتصادية صعبة

و/ العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل أنه يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين

كما يشير إلى (Roey) السمات التالية التي يتميز بها الفرد المبدع:¹

-الميل نحو الفضول وحب الإستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن

-الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقردة على تقديم أفكار

- التلقائية (العفوية) والمرونة

- الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة والخروج عن المؤلف في

التفكير والتعبير

- شفافية تجاه المشكلات

- وضوح الرؤية

2-الإبداع على مستوى الجماعة Group Innovation

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة أو لجنة ... إلخ) واعتمادا على خاصية التداؤب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل ويتأثر إبداع الجماعة بعدة عوامل أهمها: الرؤية المشاركة الآمنة بالإلتزام بالتميز في الأداء دعم ومؤازرة الإبداع.²

3- الإبداع على مستوى المنظمة organization Innovation

هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.³

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص،47،46

² نفس المرجع السابق، ص46

³ أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ص55

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

ويتحقق الإبداع في المنظمات بتوافر الشروط الأساسية التي اقترحها الكاتب هارولد ليفيت (Harold Leavitt)¹:

- أ_ ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق;
 - ب_ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد حل للمشكلات وتعزيزها;
 - د_ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات;
- وقد أشارت الدراسات إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:²
- الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة;
 - الإلتصاف القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين;
 - وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم;
 - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل;
 - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها;
 - الإلتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها;

- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية;
- الجمع بين الشدة واللين معا فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض للسلطة رقابة فضفاضة (Loose control) في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة;

خامسا: عناصر الإبداع

يرى الباحثون المهتمين بدراسة الإبداع التنظيمي أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل فيما يلي:

- الحساسية للمشكلات Sensitivity

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 49، 45

² نفس المرجع السابق، ص ص 50، 51

هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون، ويحكى أن إديسون كان يقول لمعاونيه " لا بد أن هناك طريقة أفضل إبحثوا عنها"¹

وبمعنى آخر يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرصة التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً إلى أفكار جديدة.²

- الطلاقة Fluency

المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.³

وحيث تمثل الطلاقة الجانب الكمي من الإبداع، وتقاس بعدد أو كمية ما يقدمه الفرد من معلومات حول موضوع معين في مدة زمنية معينة، لذا فهي تعتمد على الإنتاج الكثيف من الأفكار والمعلومات.⁴ ويمكن استعراض أنواع الطلاقة كالتالي:⁵

- **الطلاقة اللفظية:** هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة (ولا يلعب عامل المعنى دوراً هاماً فيها) مثلاً: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين

- **الطلاقة الإرتباطية:** هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.

¹ فاتن نبيل محمد مرزوق، بور إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص33

² ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص47

³ فاتن نبيل محمد أبو رزيق، نفس المرجع السابق، ص31

⁴ علا حاتم مبارك، بور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2016-2017)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2021، ص56

⁵ جمال أنيس خير الله، مرجع سبق ذكره، ص29، 30

- **الطلاقة الفكرية:** هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، مثال: يعطي عنوان ويطلب منه أكبر عدد من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان.
- **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جمل تشمل على كلمات باستعمال حروف معينة على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.

• الأصالة originality

المقصود بالأصالة قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق لها إليها أحد¹. أو بمعنى آخر تعني إيجاد الغير مألوف للمدى البعيد سواء منتج أو خدمة أو أسلوب أو نهج، واستخدام الأسلوب الذكي لإدارة العمليات والأنشطة². حيث يشير العلماء أن الفكرة لا تكون أصيلة و جديدة تماما إلا إذا لم يسبقها أحد ما وكانت غير مألوفة وبعيدة المدى³. وهناك علاقة عكسية مفادها أنه: (كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها)⁴.

• المرونة Flexibility

تعني التنوع أو الاختلاف بالأفكار أو الطرق أو الأدوات التي تستخدمها المنظمة المبدعة، وقدرها على تغيير مسار تفكير العاملين فيها وفق ما يتطلبه الموقف⁵. وأن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الإستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في إتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم⁶. وللمرونة نوعان⁷:

¹ جمال أنيس خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 29
² فراس عبد الله الحميش، مرجع سبق ذكره، ص 19
³ علا حاتم مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 58
⁴ جمال أنيس خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 29
⁵ فراس عبد الله الحميش، مرجع سبق ذكره، ص 19
⁶ جمال أنيس خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 30
⁷ محمد حمزة حسن الصفدي، مرجع سبق ذكره، ص 43

- **المرونة التكيفية:** تعني قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره أو تفكيره العقلي في المشكلة أو القضية المطروحة أمامه لعدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بنفس المشكلة أو القضية من زوايا متعددة، في ضوء التغذية العكسية التي يتلقاها من المشكلة أو القضية، ويمكن أن ينظر لذلك بالجزء الموجب للفرد من خلال تكييفه العقلي المعاكس للتصلب أو الجمود العقلي، لذا يطلق عليها مرونة تكيفية، لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في سلوكه وتفكيره ولينفق ويتأقلم من الحل السليم.

- **المرونة التلقائية:** تعني المرونة التي تظهر على الفرد دون الحاجة الملحة والضرورية التي تطلبها المشكلة أو القضية حيث يقدم الفرد كمية من الأفكار والاستجابات المتنوعة والتي لا تصنف ضمن فئة واحدة وإنما تصنف لفئات متعددة ومتنوعة.

• المخاطرة والتحدي:

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.¹

وتعني أيضا استخدام الأخذ بزمام المبادرة في انتهاج أو تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، والاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها المنظمات.²

وغالبا ما تقوم قيادة المنظمات المدركة بتبني هذا السلوك لدفع وتشجيع جميع أفرادها نحو العمل على ذلك، ليتمكنوا من إنتاج كميات كبيرة من الأفكار النادرة والحلول المدهشة للمنظمة، والتي من شأنها أن تعود بالنفع والفائدة على الجميع، بشرط التعاون والتشارك بهذا الأمر على كافة المستويات لتجنب الفشل والخسارة.³

¹ ريتا موسى عبد الله العلي، مرجع سبق ذكره، ص 49

² فراس عبد الله الحميش، مرجع سبق ذكره، ص 19

³ محمد حمزة حسن الصفدي، مرجع سبق ذكره، ص 44

المطلب الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي هو عملية إنتاج فكري وعملي جديد، يهدف إلى تحسين الأداء ويعتبر أحد العوامل المحورية لتحقيق التميز ونجاح المنظمات.

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

يعد الإبداع اليوم أحد المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة إذ أصبح أداء الأعمال بالطرق التقليدية يؤدي في غالب الأحيان إلى الفشل لذا فالمنظمات المدركة لا تتوقف عند حدود الكفاءة والفعالية بل يصبح الإبداع والابتكار سمة مميزة لها.

وقد عرفه Schermerhorn and Jhon بأنه القدرة على التفكير غير التقليدي أو اعتماد البراعة أو الخيال لتوليد طرق جديدة غير مألوفة أو حلول استثنائية ويقف عند حدود الفكرة ويأتي الإبداع لينفذها وهذا معناه أن فكرة الإبداع هو إحلال شيء جديد بدلاً من الشيء القديم.¹ ويعرف أيضاً بأنه «عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المنظمة، وسياساتها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية، ولا يقتصر تطبيق وعمل الإبداع التنظيمي في مجالات معينة أو حقول دون غيرها بل يمكن تطبيق وتوظيف العمل الإبداعي في حقول مختلفة ومجالات عديدة»².

ويرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع التنظيمي عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير.³ كما عرف (Robbins) الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين، والأنظمة الإدارية.⁴

¹ حامد كاظم متعب الشيباوي، مرجع سبق ذكره، ص 358

² عاكف لطفی خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 56

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 18

⁴ عاكف لطفی خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 33

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

وذكر العزاوي أن الإبداع التنظيمي يتمحور حول إدراك المنظمة لأهمية وحتمية ومقدرتها على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لرسالتها، والاستخدام الإبداعي للموارد البشرية، وإتاحة بيئة مناسبة لتبني وخلق الأفكار الإبداعية.¹

وعرفه (Gilford) بأنه مجموعة من السمات الإستعدادية المتضمنة (الطلاقة في التفكير، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) فضلا عن إعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل.²

بينما عرف القحطاني الإبداع التنظيمي بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف، والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي، والإختيار والتجريب والتقييم.³

يمكن الاستنتاج من التعاريف السابقة أن الإبداع التنظيمي يمثل القدرة على توليد الأفكار والحلول الجديدة المبتكرة داخل المؤسسة أو المنظمة بما يمكنها من تحسين عملياتها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

ويتميز الإبداع التنظيمي بأنه يشمل جميع جوانب المؤسسة، بدءاً من العمليات والإجراءات الداخلية وانتهاءً بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة كما يمكن أن يتم التعبير عن الإبداع التنظيمي من خلال تحسين التكنولوجيا المستخدمة، وتطوير العمليات الداخلية، وغيرها من المجالات.

ويعد الإبداع التنظيمي عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات في السوق المتنافس، حيث أنه يساعد في تحسين الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، ويساهم في تطوي العلاقات مع العملاء وزيادة رضاهم عن المؤسسة.

ثانياً: استراتيجيات الإبداع التنظيمي

¹ فراس عبد الله الحميش، مرجع سبق ذكره، ص 17

² محمد حمزة حسن الصفدي، مرجع سبق ذكره، ص 39

³ فاتن نبيل محمد أبو رزيق، مرجع سبق ذكره، ص 30

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

هناك العديد من استراتيجيات الابداع التي يمكن ان تتبناها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الابداع التنظيمي السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الابداعية و ايجاد المناخ الابداعي داخل المنظمة. ومن هذه الاستراتيجيات :

1. نموذج الادارة بالاهداف¹:

تعرف الادارة بالاهداف على انها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها.

يركز نظام الادارة بالاهداف على الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لأن الانسان هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات، حيث يزود النظام المديرين (الرؤساء) بالمعلومات عن الموظفين (المرؤوسين) وطريقة أدائهم وذلك بشكل دوري ومستمر، ومن خلال تحديد الفرد للأهداف يصبح الرئيس في موقف أفضل لتقويم أداء المرؤوسين، كما يساعد النظام الرؤساء على اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال قاعدة معلومات صحيحة تتعلق بالترقية و دفع التعويضات. ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي، فإن ذلك يؤدي الى تحسين مستوى الاداء والانجاز، ويتم قياس هذا الاداء من خلال ربطه بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرصة للابتكار والابداع.

2. استراتيجية التطور التنظيمي²:

وهو عبارة عن مجموعة من الاساليب او الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الامثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسة، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الافراد والعلاقات بين الافراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على ازالة معوقات التغيير، ولكن ايضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. ان التطوير التنظيمي بتركيزه على الافراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب افراد المنظمة على تقبل الابداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الابداع، ويجب ان يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69، 70

² فلاح محمد، عامر بشير، اثر ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، ص 182

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

على تقبل وترويج الابداع. ويمكن ان يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

3. استراتيجية التخصص الوظيفي:

قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وبهدف الترويج للإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الابداعية، مثل انشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط ويمكن ان تكون هذه الاستراتيجية هي الاكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى الى ايجاد اعمال ابداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعد التخصص الوظيفي الاستراتيجية الاكثر شيوعا من بين استراتيجيات الابداع التنظيمي¹.

4. الاستراتيجية الدورية:²

القدرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة او متغيرة، ومن الامثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يجري على وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وانشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحديد الافراد للعمل في مشاريع اخرى، ومن الامثلة الاخرى على هذه الاستراتيجية:

أ- نقل افراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.

ب- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك امكانية ابداعية غير عادية.

ج- التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة او المشكلات المتشابهة.

ثالثا: مراحل الابداع التنظيمي

¹ سعد مجيد عبد العلي، نور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة القادسية، جامعة كربلاء، العدد 04، 2013، ص35

² نفس المرجع السابق، ص ص 35، 36

الفصل الأول — التأصيل النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

توجد خمسة مراحل أساسية لعملية الإبداع التنظيمي وهي : الاعداد والتحفيز، التركيز، الاحتضان، الالهام، التحقق والاثبات:

1-مرحلة الاعداد والتحفيز:

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع حولها المعلومات والمهارات والخبرات من الذاكرة ومن القراءة ذات العلاقة¹.

2-مرحلة التركيز:

وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه و جهوده و تفكيره على المشكلة².

3-مرحلة الاحتضان:

وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات. اي هي مرحلة تفاعل المعلومات و البيانات في العقل الباطني للمبدع . و نتيجة لهذا التفاعل تظهر الابداعات³ .

4-مرحلة الالهام :

تعتبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية، إذ يتمكن الفرد من إعادة تشكيل وترتيب أفكاره للوصول الى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتية التي لا يمر بها الا المبدعون⁴ .

5-مرحلة التتحقق والاثبات :

وتعتبر هذه المرحلة الاخيرة في العملية الابداعية، حيث يتم اخضاع الفكرة التي أصبحت واضحة في مرحلة الالهام، للتحقق لمعرفة ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة من حيث قابليتها للتطبيق الفعال في الواقع العملي⁵ .

¹ أسامة محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 49

² حمزة محمد كاظم، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الابداع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرسي هيئة التعليم الفني، مجلة التقني، بغداد، العدد 04، 2013، ص 29

³ خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010، ص 43

⁴ -محمد حمزة حسن الصفدي، مرجع سبق ذكره، ص 46

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، التفكير الابتكاري والابداعي في ظل القيعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 19

رابعاً : معوقات الإبداع التنظيمي

بالرغم من أن الإبداع و القائد المبدع لديه من الصفات و المميزات ما يميزه من غيره من الاشخاص الا أن هناك من المعوقات ما تقف حجر عثرة في وجهه وتعيقه من تحقيق أهدافه من تلك المعوقات نذكر :

1-المعوقات العقلية:

والتي تتمثل بإصدار الاحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الاشخاص و المشكلات، والنظرة التقليدية للأمور، والنظرة السطحية للمشكلات، والتفكير بشكل تقليدي، وقلة الحركة الفكرية¹.

2-المعوقات الانفعالية:

والتي تتمثل في الثقة بالنفس، والميل والمخاطرة، والاستقلال في التفكير، و للانفعال قوة تدفع الفرد الى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال و يخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف او القلق قد تسبب الحد من الإبداع².

3-المعوقات البيئية :

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، و اكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الافكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي³

4-المعوقات المادية:

و التي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الايفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب و أماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها⁴.

5-المعوقات التنظيمية :

¹ فاتن نبيل محمد أبو زريق، مرجع سبق ذكره، ص 40
² ندى صارم، نور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص 44
³ فاتن نبيل محمد أبو زريق، مرجع سبق ذكره، ص 47
⁴ علا حاتم مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 61

وهي الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات و الانظمة والاجراءات ، عدم ثقة بعض المديرين بنفسهم ، عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة، تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد، ووجود العمليات الادارية غير السليمة بما في ذلك أسلوب القيادة، وطرق اتخاذ القرار وعدم توفر قنوات لاتصال إداري فعال وغيرها. وقد تتعدى معوقات الابداع ما هو موجود بالمنظمة الى البيئة الخارجية للفرد حيث تقيد بعض الأعراف أو القيم أو الاتجاهات قدرات الافراد و لا تساعده على الابداع، يضاف الى ذلك ما يحيط بالفرد من نظم تعليمية او عائلية قد لا تكون مشجعة او مساعدة للفرد المبدع القادر على الابتكار¹.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

حاول العديد من الكتاب، والباحثين إبراز أثر إدارة المعرفة في مستويات الإبداع التنظيمي، ومن إسهامات الباحثين في هذا المجال:

يحدد Allee العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تطوير المنتجات الحالية بسرعة، أيضا إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها².

ويرى wheelenand Hunger أن المنظمة يتعين عليها أن تتمتع بمعرفة إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاءاتها المميزة،وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح فهو أساس الوصول إلى الإبداع المنظمي، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة مخزونها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستخدمين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي،ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة وبتكر القدرات لاستيعاب وإستثمار المعرفة الجديدة³.

ويؤكد Kotelnikov على أن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي تقوم حول تعريف الإبداع التنظيمي،فهو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات وخدمات جديدة، بما يجعله مصدرا لخلق القيمة وزيادة الإنتاجية، ومصدرا لتحويل المخزون المعرفي للمنظمة إلى منتجات

¹ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2007، ص 16

² فاتن نبيل محمد أبورزيق، مرجع سبق نكره، ص 43

³ محمد حمزة حسن الصفدي، مرجع سبق نكره، ص 51

وخدمات تلبي حاجات ومتطلبات المستفيدين، حيث أن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي يغير في الإبداع، لكن هذا لا يعني إختفاء الإبداع القديم، بل يضيف عليه أبعاد جديدة إلى جانب الأبعاد القديمة، لذا فهناك علاقة ارتباط قوية بين عملية خلق المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث تُعتبر المعرفة عنصر إستراتيجي لإتخاذ القرارات وحل المشكلات لهذا يجب على المنظمات أن تقوم بعمليات عدة لخلق المعرفة ونشرها وتطبيقها من أجل الوصول إلى القوة التنافسية، والتميز وبسبب التغيرات والتحديات الكبيرة الناتجة عن العولمة والتكنولوجيا، دعت الحاجة إلى قيام المنظمات بالتحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة وبشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة أو مطورة.¹

كما بررت Alberto العلاقة بين إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع وأهميتها في نجاح تنافسية المنظمات، فضلا عن أثر هذه العلاقة في صيغة إستراتيجيات المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبط بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية.

فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر (المعلومات الخاصة بزبائنها ومجهزتها والمنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية.²

وقد أكد Drucker على أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي فهذا تحدي كبير في القرن الحالي كونه مصدر للميزة التنافسية، ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين فهي قد أصبحت قوى عالية تبذل وتبتكر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة كما تجدد كل ما هو قديم.³

ويشير Gupta, McDaniel أن المنظمات الآن توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلق الميزة التنافسية، والتي تكون هادفة بما يؤمن خلق قاعدة منظمية ملتزمة بالإبداع، وقائمة على الإلتزام بفلسفة المعرفة الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية.⁴

¹ محمد حمزة حسن الصفدي، مرجع سبق ذكره، ص 51

² فلاح محمد، عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 184

³ حامد كاظم متعب الشيباوي، مرجع سبق ذكره، ص 371

⁴ نفس المرجع السابق، ص 372

وأخيراً يرى Rahinuetal بأنه يمكن النظر إلى عملية خلق المعرفة كعملية لولبية أو حلزونية تصاعدية من المستوى الفردي إلى مستوى المجموعة، ثم إلى المستوى التنظيمي، وفي بعض الأحيان إلى المستوى المشترك بين المنظمات، لكن الإبداع هو أساس حل المشكلات، ولكي يحدث الإبداع يجب ألا يقتصر على تبادل المعرفة فقط، بل يجب أن يتم استخدامها وإعادة توحيدها، وفي بعض الأحيان يبدو أن التمييز بين خلق المعرفة واستخدامها ينعكس بشكل خاص عند مواجهة أنظمة معقدة مثل الإبداع، وذلك لأن الإبداع نتيجة لمزيج من المعرفة القائمة والمعرفة الجديدة، وبالتالي فإن عملية تجميع المعارف الجديدة والحالية تعتمد بشكل كبير على خلق المعرفة واستخدامها، وفي الجيل القادم من إدارة المعرفة تم التأكيد على أهمية خلق المعرفة واستخدامها بشكل كبير لخلق القيمة، وأصبحت عوامل في عملية الإبداع، وفي النموذج التجميعي لإدارة المعرفة والإبداع تستند عملية خلق المعرفة واستخدامها على إعتبرات رئيسية وهي: (خلق المعرفة واستخدامها نشاطان يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بحيث لا يمكن لأحدهما الظهور دون الآخر، وفي عملية الإبداع يعمل النشاطان بشكل تبادلي كسبب وأثر، مما يشكل إبداعاً للمعرفة، وحيث تختلف طبيعة النشاطين عن الإبداع)، ولإبداع المعرفة يجب التركيز على إبداع الأفراد والتنوع في المعرفة، لأن الإنسجام بين الأفراد والفهم المشترك وقابلية التضمين وتنوع المعرفة من الركائز الرئيسية لنجاح الإبداع.¹

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن إدارة المعرفة ترتبط بالإبداع التنظيمي بشكل وثيق، إذ تساهم إدارة المعرفة في خلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار. وتحدث هذه العلاقة بشكل رئيسي من خلال عدة آليات أهمها:

- 1- جمع وتبادل المعرفة: حيث تساعد إدارة المعرفة في جمع المعرفة والخبرات المختلفة من مختلف الأفراد داخل المنظمة وتبادلها بينهم، مما يؤدي إلى زيادة الإبداع.
 - 2- تعزيز الثقافة الإبداعية: حيث يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في خلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع، من خلال دعم الاستكشاف والتجريب والفشل بشكل آمن.
- بالتالي، فإن إدارة المعرفة تعد عاملاً أساسياً في تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث تساهم في تحسين استخدام وتبادل المعرفة وتعزيز الثقافة الإبداع

¹ محمد حمزة حسن الصفدي، مرجع سبق ذكره، ص 50، 51

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم الدراسات السابقة سواء أجنبية أو عربية، التي تناولت الموضوع من عدة جوانب مختلفة خلال فترات زمنية مختلفة، إضافة إلى معرفة الأدوات المستخدمة والنتائج المتوصل إليها.

كما سيتم التطرق في آخر المبحث إلى مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، من خلال تبيان الفرق في الأدوات المستخدمة ومجتمع وفترات الدراسة إضافة إلى طرق التحليل ومعالجة الموضوع والنتائج المتوصل إليها، لنتمكن من الخروج بما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة (حمودة نسيم، 2018). بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع

التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية-".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وبلورة تصور لعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي، ومعرفة مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية لعمليات إدارة المعرفة، ومدى سيرورة العملية الإبداعية.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى نتائج إستبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 192 إطار في 45 مؤسسة جزائرية.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- أظهرت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في إستراتيجياتها وعملياتها مع سيرورة العملية الإبداعية.

- يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية لدى الموظفين.

- تشير النتائج إلى عدم وجود أثر لإستراتيجيات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية لدى

الموظفين.

¹حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

2.دراسة:(فلاح محمد، عامر بشير) : بعنوان أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في ميدان العلم والتكنولوجيا.

ولتحقيق النتائج اعتمدت الباحثة على الدراسة النظرية لتحليل العلاقة بين المتغيرين

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة.

-تشير الدراسة إلى أن هناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي.

3.دراسة:(شنشونة محمد، بريطل فطيمة الزهرة) بعنوان: دراسة بعنوان أثر نظم المعلومات

وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الإستخدام المشترك بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة سوناطراك.

ولتحقيق النتائج تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى نتائج إستبيان والإستعانة ببرنامج المعالجة الإحصائية (SPSS) في التحليل الإحصائي.

حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي

- وجود تأثير مشترك ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات وإدارة المعرفة معا على أبعاد الإبداع

التنظيمي المتحقق في مؤسسة سوناطراك

¹ فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، العدد 02، كلية الاقتصاد و علوم التسبير جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

² شنشونة محمد، بريطل فطيمة الزهرة، دراسة بعنوان أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 38، 2018،

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

4. دراسة (خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم) بعنوان: تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على

الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على القدرة على الإبداع في المؤسسات الجزائرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتجريبي كما تم استخدام النماذج السببية والمعادلات الهيكلية "SEM" من خلال برنامج التحليل الهيكلي "AMOS22" وقد تم استخدام عينة 120 من الموظفين المديرين.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

-تبين أن التعلم التنظيمي له علاقة إيجابية ومعنوية بإدارة المعرفة.

-تشير الدراسة إلى العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي علاقة إيجابية

-هناك تأثير إيجابي وهام للتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي

5. دراسة(صدوقي غريسي، ومحمد رضا) بعنوان: تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية

لتنمية القدرة على الإبداع²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسات.

وقد تم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من 160 من مدراء وإطارات المؤسسات المستجوبة.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

-هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإدارة المعرفة من خلال محور

تخزين المعرفة على الإبداع الإداري ($\alpha=0,045$) حيث أن المؤسسات المستجوبة تعتمد في تخزين

لمعرفة على الأرشفة والمستندات الورقية كما تستخدم الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة.

¹ خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم

والعمل، المجلد 04، العدد 4 (7)

² صدوقي غريسي، محمد رضا، تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 01،

الجزائر، 2021.

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

-متغير نشر وتوزيع المعرفة يؤثر على الإبداع لأن إدارة المؤسسة تعمل على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها، كما أن نظام العمل داخل المؤسسة يساعد على نشر المعرفة.

ثانياً: الدراسات العربية

1.دراسة (ريتا موسى عبد الله العلي) بعنوان: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة -دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن-¹

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك على استبانة موزعة على عينة مكونة من رؤساء هي المديرين والمكونة من 46 فردا حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للمعالجة الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تساهم عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصص السوقية ورضا الزبائن

- ضعف المنظمات بالاهتمام بتحديد الاحتياجات المعرفية والتركيز على اكتساب، تحويل وتشارك المعرفة مما قد يوجه هذه النشاطات في الاتجاه الخاطئ إذ قد تكون احتياجات المنظمة المعرفية تتطلب الحصول على أنواع أخرى من المعرفة أو من مصادر أخرى

- يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر أو غير مباشر نتائجها المالية.

¹ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة -دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

2.دراسة(محمد حمزة حسن الصفدي) بعنوان: أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عملية خلق المعرفة في الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وقد أعتمد الباحث على استبانة ومجتمع دراسة مكونا من مدراء الإدارات ومدراء المديریات ورؤساء الاقسام والموظفين والبالغ عددهم 496 موظفا و قد توصلت الدراسة بأن هناك أثر لعملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن وقد بينت النتائج وجود أثر لأبعاد خلق المعرفة (التشئة الاجتماعية، والتجميع والاستيعاب) على الإبداع التنظيمي في حين بينت النتائج عدم وجود لبعدها (التجسيد) على الإبداع التنظيمي.

3.دراسة(حيان حمدان) بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع الإداري (دراسة مسحية على المصارف الإسلامية بالمنطقة الوسطى)²

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع الإداري واعتبار أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير واضح على الإبداع الإداري، وينعكس إيجابا على تحسين أداء المنظمات

وقد اعتمد على نتائج استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (68) مفردة والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل توليد المعرفة والمتغير التابع الإبداع الإداري في المنظمات.

¹ محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البيت، الأردن، 2019/2018

² حيان حمدان، أثر عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع الإداري (دراسة مسحية على المصارف الإسلامية بالمنطقة الوسطى)، مجلة جامعة البحث، المجلد43، العدد 20، سوريا 2020.

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

-وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل خزن المعرفة والمتغير التابع الإبداع الإداري وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل تطبيق المعرفة الإبداع الإداري.

4.دراسة(علا حاتم مبارك) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2016-2017)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دور التعاون في تحقيق الإبداع الإداري، وبيان مدى تأثير التعليم في تحقيق الإبداع الإداري. وقد اعتمدت الدراسة على نتائج الاستبيان لتحقيق أهداف.

الدراسة توصلت الدراسة إلى:

أن تطبيق إدارة المعرفة في البنك ساهمت في تحقيق الإبداع الإداري، كما ساهمت إدارة المعرفة في استنباط أساليب إدارية جديدة تزيد من مهارات الموظف الشخصية الإبداعية

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1.دراسة (kÖr and maden) بعنوان: The relationship between knowledge management and innovation in turkish service and high-tech firms²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الفعالة وأنواع الإبداع في المنظمات والربط بين عمليات إدارة المعرفة و أنواع الإبداع. اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات في مجتمع بحث مكون من 103 مفردة في تركيا.

وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتعلق بشكل إيجابي بالإبداع وهذا ما يزيد من الابتكار في المنظمات.

¹ علا حاتم مبارك، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2016-2017)، رسالة ماجستير،

إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2021

² kÖr and maden , The relationship between knowledge management and innovation in turkish service and high-tech firms , journal of business and social sciences, folder 04, number 04, turkiye ,2013

2.دراسة (reda barari) بعنوان: The effect role of knowledge management on organizational innovation in university of iran¹

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي بين العاملين في جامعة مازندران.

وقد تم إجراء الدراسة على حوالي 400 شخص من موظفي جامعة مازندران وتم توزيع الإستبيان على عينة مكونة من 189 فرد، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

أظهرت جميع مكونات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي مرتبطة ببعضها البعض تشير النتائج إلى أن هناك تأثير إيجابي وهام لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

3.دراسة (kambiz and aslant) بعنوان: The impact of knowledge management on organizational innovation: an empirical study²

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نتيجة إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة خودروا لصناعة السيارات الإيرانية وقد تم اختيار عينة بلغت (272) مفردة من المديرين كما اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة بحث

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

— أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في صناعة السيارات الإيرانية
— أن التعلم التنظيمي له تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الادبيات والابحاث التي تناولت متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، سواء العربية منها او الاجنبية او التي تناولت المتغيرين معا او

¹ reda barar, *The effect role of knowledge management on organizational innovation in university of iran*, college of education and psychology, semnan, university, numbe02, iran2015

² kambiz and aslant, *The impact of knowledge management on organizational innovation: an empirical study*, iran2015

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

دراسات تناولت احد المتغيرين، سيتم تلخيص اهم ما جاءت به هذه الدراسات من حيث الاهداف، الادوات المستخدمة وكذا النتائج المتوصل اليها في الجدول ادناه للخروج بالنقاط التي تميز دراستنا عن سابقتها.

جدول رقم (8.1): ملخص الدراسات السابقة العربية والأجنبية

| الدراسة | هدف الدراسة | الادوات المستخدمة | النتائج المتوصل اليها |
|--|--|--|--|
| " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وبلورة تصور لعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي، ومعرفة مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية-". | هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وبلورة تصور لعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي، ومعرفة مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية لعمليات إدارة المعرفة، ومدى سيرورة العملية الإبداعية. | لتحقيق اهداف الدراسة اعتمدت الباحث على الإستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة مكونة من 192 إطار في 45 مؤسسة جزائرية وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية اعتمادا على برنامج المعالجة الإحصائية (spss) للقيام بعمليات التحليل الإحصائي | توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: - أظهرت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في إستراتيجياتها وعملياتها مع سيرورة العملية الإبداعية. - يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية لدى الموظفين. - تشير النتائج إلى عدم وجود أثر لإستراتيجيات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية لدى الموظفين |
| أثر إدارة المعرفة على الإبداع | هدفت هذه الدراسة إلى إبراز | اعتمدت الدراسة على التحليل النظري للوصول | توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>-أظهرت الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة.</p> <p>- تشير الدراسة إلى أن هناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي.</p> | <p>إلى نوع العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي و إبراز نوع التأثير بينهما</p> | <p>تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في ميدان العلم والتكنولوجيا.</p> | <p>التنظيمي</p> |
| <p>توصلت الدراسة إلى ما يلي:</p> <p>-وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي</p> <p>- وجود تأثير مشترك ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات وإدارة المعرفة معا على أبعاد الإبداع التنظيمي المتحقق في مؤسسة سوناطراك</p> | <p>ولتحقيق النتائج تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وعلى نتائج الإستبيان والإستعانة ببرنامج المعالجة الإحصائية (spss) في التحليل الإحصائي</p> | <p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الإستخدام المشترك بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة سوناطراك</p> | <p>دراسة بعنوان أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك</p> |
| <p>توصلت الدراسة إلى ما يلي :</p> <p>تبين أن التعلم التنظيمي له علاقة إيجابية ومعنوية بإدارة المعرفة.</p> <p>تشير الدراسة إلى العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي علاقة إيجابية</p> <p>هناك تأثير إيجابي وهام للتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي</p> | <p>ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام النماذج السببية والمعادلات الهيكلية "SEM" من خلال برنامج التحليل الهيكلية " AMOS22" وقد تم استخدام عينة 120 من الموظفين المديرين</p> | <p>هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على القدرة على الإبداع في المؤسسات الجزائرية.</p> | <p>تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية</p> |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>توصلت الدراسة إلى ما يلي:</p> <p>- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإدارة المعرفة من خلال محور تخزين المعرفة على الإبداع الإداري ($\alpha=0,045$) حيث أن المؤسسات المستجوبة تعتمد في تخزين لمعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية كما تستخدم الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة.</p> <p>- متغير نشر وتوزيع المعرفة يؤثر على الإبداع لأن إدارة المؤسسة تعمل على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها، كما أن نظام العمل داخل المؤسسة يساعد على نشر المعرفة</p> | <p>تم الإعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من 160 من مدراء وإطارات المؤسسات المستجوبة.</p> | <p>هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسات</p> | <p>تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع</p> |
| <p>توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:</p> <p>- تساهم عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصة السوقية ورضا الزبائن</p> <p>-ضعف المنظمات بالاهتمام بتحديد الاحتياجات المعرفية والتركيز على اكتساب، تحويل</p> | <p>اعتمدت الدراسة على استبانة موزعة على عينة مكونة من رؤساء هي المديرين والمكونة من 46 فردا فردا حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للمعالجة الإحصائية.</p> | <p>هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة -دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في</p> | <p>العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة -دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في</p> |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>وتشارك المعرفة مما قد يوجه هذه النشاطات في الاتجاه الخاطئ إذ قد تكون احتياجات المنظمة المعرفية تتطلب الحصول على أنواع أخرى من المعرفة أو من مصادر أخرى</p> <p>- يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر أو غير مباشر نتائجها المالية.</p> | | <p>الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات في الأردن.</p> | <p>الأردن -</p> |
| <p>توصلت الدراسة بأن هناك أثر لعملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن وقد بينت النتائج وجود أثر لأبعاد خلق المعرفة (التششئة الاجتماعية، والتجميع والاستيعاب) على الإبداع التنظيمي في حين بينت النتائج عدم وجود لبعده (التجسيد) على الإبداع التنظيمي</p> | <p>وقد أعتمد الباحث على استبانة ومجتمع دراسة مكونا من مدراء الإدارات ومدراء المديریات ورؤساء الاقسام والموظفين والبالغ عددهم 496 موظف</p> | <p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عملية خلق المعرفة في الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي</p> | <p>أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن</p> |
| <p>تم التوصل النتائج التالية: وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل توليد المعرفة والمتغير التابع الإبداع الاداري في المنظمات</p> | <p>اعتمدت الدراسة على نتائج استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (68) مفردة والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم</p> | <p>هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع</p> | <p>أثر عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع الاداري (دراسة مسحية على المصارف الإسلامية</p> |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | | |
|---|---|---|--|
| | <p>الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي</p> | <p>الإداري واعتبار أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير واضح على الإبداع الإداري، وينعكس إيجاباً على تحسين أداء المنظمات</p> | <p>بالمنطقة الوسطى</p> |
| <p>توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في البنك ساهمت في تحقيق الإبداع الإداري، كما ساهمت إدارة المعرفة في استنباط أساليب إدارية جديدة تزيد من مهارات الموظف الشخصية الإبداعية</p> | <p>اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية على نتائج الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة</p> | <p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دور التعاون في تحقيق الإبداع الإداري، وبيان مدى تأثير التعليم في تحقيق الإبداع الإداري.</p> | <p>دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2016-2017)</p> |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>توصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتعلق بشكل إيجابي بالإبداع وهذا ما يزيد من الابتكار في المنظمات</p> | <p>اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات في مجتمع بحث مكون من 103 مفردة في تركيا</p> | <p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الفعالة وأنواع الإبداع في المنظمات والربط بين عمليات إدارة المعرفة و أنواع الإبداع.</p> | <p>The relationship between knowledge management and innovation in turkish service and high-tech firms</p> |
| <p>تم التوصل إلى النتائج التالية: أظهرت جميع مكونات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي مرتبطة ببعضها البعض تشير النتائج إلى أن هناك تأثير إيجابي وهام لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي</p> | <p>وقد تم إجراء الدراسة على حوالي 400 شخص من موظفي جامعة مازندران وتم توزيع الإستبيان على عينة مكونة من 189 فرد</p> | <p>هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي بين العاملين في جامعة مازندران. وقد تم إجراء الدراسة على حوالي 400 شخص من موظفي جامعة مازندران</p> | <p>The effect role of knowledge management on organizational innovation in university of iran</p> |

الفصل الأول — التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">The impact of knowledge management on organizational innovation: an empirical study</p> | <p>هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نتيجة إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة خودروا لصناعة السيارات الإيرانية</p> | <p>وقد تم اختيار عينة بلغت (272) مفردة من المديرين كما اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة بحث</p> | <p>تم التوصل إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في صناعة السيارات الإيرانية</p> <p>أن التعلم التنظيمي له تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.</p> |
|---|---|---|---|

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت اهم متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها، وتلخيص ما جاءت به من خلال اهم النقاط: اهداف الدراسة، الادوات المستخدمة وكذا النتائج المتوصل اليها، يمكن ايجاز اهم ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها في النقاط التالية:

❖ **من حيث بيئة الدراسة:** تناولت الدراسات السابقة بيئات اقتصادية مختلفة اغلبها طبق في الشركات الصناعية، كما أجريت بعض الدراسات في شركات خدمية، على خلاف دراستنا التي طبقت على شركة واحدة كعينة دراسة؛

❖ **من حيث أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبيان لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، كما اكتفى البعض بالدراسة النظرية لمعرفة نوع التأثير واستخدامات أخرى النماذج السببية والمعادلات الهيكلية "SEM" لتحليل لعلاقة بين متغيرات الدراسة ومعرفة تأثيرها في المؤسسات محل الدراسة، الا ان دراستنا اكتفت باستبيان لتحري الأثر.

خلاصة الفصل

في خاتمة هذا الفصل هذا الفصل، يمكن القول أن إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي هما عنصران أساسيان في النجاح والتطور المستدام لأي مؤسسة أو منظمة، فبفضل إدارة المعرفة تستطيع المنظمات الاستفادة من معرفتها وخبراتها لتحسين أدائها وتحسين منتجاتها وخدماتها بينما يساعد الإبداع التنظيمي على تحويل هذه المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي حاجات العملاء وتساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة لإنشاء بيئة تشجع الابتكار والإبداع وتستخدم الأساليب والأدوات الحديثة لإدارة المعرفة، وتنمية مهارات وقدرات العاملين لتحفيز الإبداع في المؤسسة كما يجب أيضا أن تستخدم التقنيات المطورة لتسهيل عملية إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي.

وبهذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي هما جزء أساسي من الإدارة الحديثة، ويجب على المؤسسات الاهتمام بتطويرهما وتبنيهما كجزء أساسي من استراتيجيتها العامة لتحقيق التميز والنجاح في السوق المنافس.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

بشركة الاسمنت - تبسة-

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سيتم دعم البحث بالدراسة الميدانية التي تعتبر بمثابة إسقاط للجانب النظري على الواقع، وإعطائه بعداً آخر، من خلال تحري الحقائق على مستوى المؤسسة محل الدراسة، من خلال دراسة إحصائية تستند على أسس وقواعد علمية، حيث تم من خلالها استخدام الإحصائيين كأداة من بين أهم الأدوات المستخدمة حديثاً في ميدان البحث العلمي، لتأكيد أو نفي صحة الفرضيات التي تم تناولها، حيث تم تحديد عينة مكون من 40 عامل بمؤسسة إسمنت -تبسة-.

سيتم التطرق في هذا الفصل لمختلف المباحث التالية:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إسمنت -تبسة-

المبحث الثاني : مجتمع وعينة الدراسة واساليب معالجة البيانات

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت -تبسة-

تعتبر شركة إسمنت -تبسة- أحد أهم الشركات الصناعية وتحتل مكانة هامة في السوق الوطنية

المطلب الأول: ماهية مؤسسة إسمنت -تبسة-

أولاً: نشأة مؤسسة إسمنت -تبسة-

تأسست هذه الشركة ضمن مشروع برامج المخطط الرابع (80/67) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO وفي سنة 1988 تم تحويل الملف إلى شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق بولاية قسنطينة ERCE ، بسبب قربها جغرافيا من ولاية تبسة.

تمثل شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق الباعث الرسمي المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، وتعتبر شركة الإسمنت -تبسة- شركة اقتصادية مساهمة متفرغة عن شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب والشلف ، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض - ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر ب 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.000 دج على النحو التالي

الجدول رقم (1.2) : نسبة مساهمات شركة الإسمنت -تبسة-

| النسبة | عدد الأسهم | الشركة المساهمة |
|--------|------------|-----------------------------------|
| 60% | 1200 | ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق |
| 20% | 400 | ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب |
| 20% | 400 | ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من مصلحة المستخدمين

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الإسمنت -تبسة-

وفي سنة 1997 أصبحت مؤسسة الإسمنت للشرق المساهم الوحيد بشرائها لباقي الأسهم من المؤسسات الأخرى ، وفي سنة 1998 أصبح رأس مالها يقدر ب 1200.000.000 دج ، وفي سنة 2002 ارتفع رأس مالها إلى 2700.000.000 دج.

حيث في 30 نوفمبر 2010 تم نقل الأسهم المملوكة لمجموعة ERCE لصالح مجموعة GICA وساهم في إنجاز هذه الشركة العديد من الشركات الأجنبية وتتمثل في:

• FRÉDÉRIC LOURSON SMIDTH: هي شركة متعددة الجنسيات - دنماركية وإسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تمويله بالسلع والمعدات اللازمة إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.

• BATIMETAL: التي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات ورشات الميكانيك

• ENCC: اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها .

• COSIDER: هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال المعمارية.

• SONELGAZ: التي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء ، حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري-الاطالي.

• ETURAT: تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16لار/ثانية

ثانيا : أهداف المؤسسة

لكل شركة أهداف تصبو إليها من خلال ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية ، وأنشئت هذه الشركة لتمويل الاقتصاد الوطني بمادة الإسمنت ، والهدف الأكبر هو تحقيق التنمية الاقتصادية وتتمثل أهدافها في مايلي:

• تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل ؛

• تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي

؛

• تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء ؛

• إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية ويسمح بالمنافسة ؛

• تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال.

ثالثا: موقع المؤسسة

يقع المقر الإداري لشركة الإسمنت -تبسة- بطريق بلقاسمي يوسف مدينة تبسة، في حين يقع مصنع الإسمنت بدائرة الماء الأبيض جنوب ولاية تبسة ، ويبعد عن المدينة حوالي 26 كلم ، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة تقدر ب 32 هكتار التي تعود ملكيتها للدولة والخواص ، ويبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض حوالي 2 كلم ، يحده من الغرب مركب الزجاج SIVEST ، ومن الشمال والشرق أراضي زراعية ، يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرها حوالي 1600 طن يومياً من مادة الكلكتار ، أما طاقتها الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البوتلاندي.

رابعا: إمكانات المؤسسة

تمتلك شركة الإسمنت -تبسة- إمكانات بشرية معتبرة ، وهي تعمل على استغلالها بفعالية من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المسطرة.

الإمكانات البشرية

تتضمن إمكاناتها البشرية في الجدول التالي:

جدول (2.2): الإمكانيات البشرية لشركة الإسمنت

| | |
|-----|--------------------------|
| 11 | قسم الإسمنت |
| 14 | قسم التجارة |
| 15 | قسم المالية والمحاسبة |
| 42 | قسم الصيانة |
| 39 | قسم المواد الأولية |
| 60 | قسم الإنتاج |
| 20 | قسم الموارد البشرية |
| 04 | قسم المتابعة والإدراك |
| 11 | قسم الصحة والسلامة |
| 22 | DPT APPROX |
| 32 | DPT CMR & ELECT |
| 19 | قسم الرقابة والجودة |
| 05 | قسم الخدمة الإعلامية |
| 294 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من مصلحة المستخدمين

2. الإمكانيات المادية

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الإسمنت -تبسة-

تتمثل إمكاناتها المادية في حيازتها على ثلاث مقالع تعتبر المصادر الأولية والأساسية لصناعة مادة الإسمنت ويمكن توضيحها في مايلي:

• **مقلع الحجر الكلسي:** مساحته 230 هكتار وتحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

• **مقلع الرمل الكوارتزي:** مساحته 21 هكتار يحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل .

• **المقلع الطيني:** مساحته 79 هكتار يحتوي على 33200 طن كاحتياطي من مادة الطين.

وبالإضافة إلى مادة الجبس تستخرج من وحدة بئرالعائر ، والحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة وتحتوي على التجهيزات التالية:

• **الكسارات :** عددها ثلاثة الأولى خاصة بمادة الكلس ، والثانية خاصة بمادة الطين ، والثالثة خاصة بمادتي الحديد الخام والجبس.

• **مساحة مهياة للتخزين:** يوجد إثتان تخزن فيها الكلس والحديد الخام والرمل والطين والجبس كل على حدا.

• **الفرن:** بطاقة متاحة ب 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية.

• **خلاط المسحوق:** بطاقة متاحة ب 50 طن في الساعة لدمج وخلط المواد.

• **خلاط الكلنكر:** بطاقة متاحة تقدر ب 160 طن في الساعة.

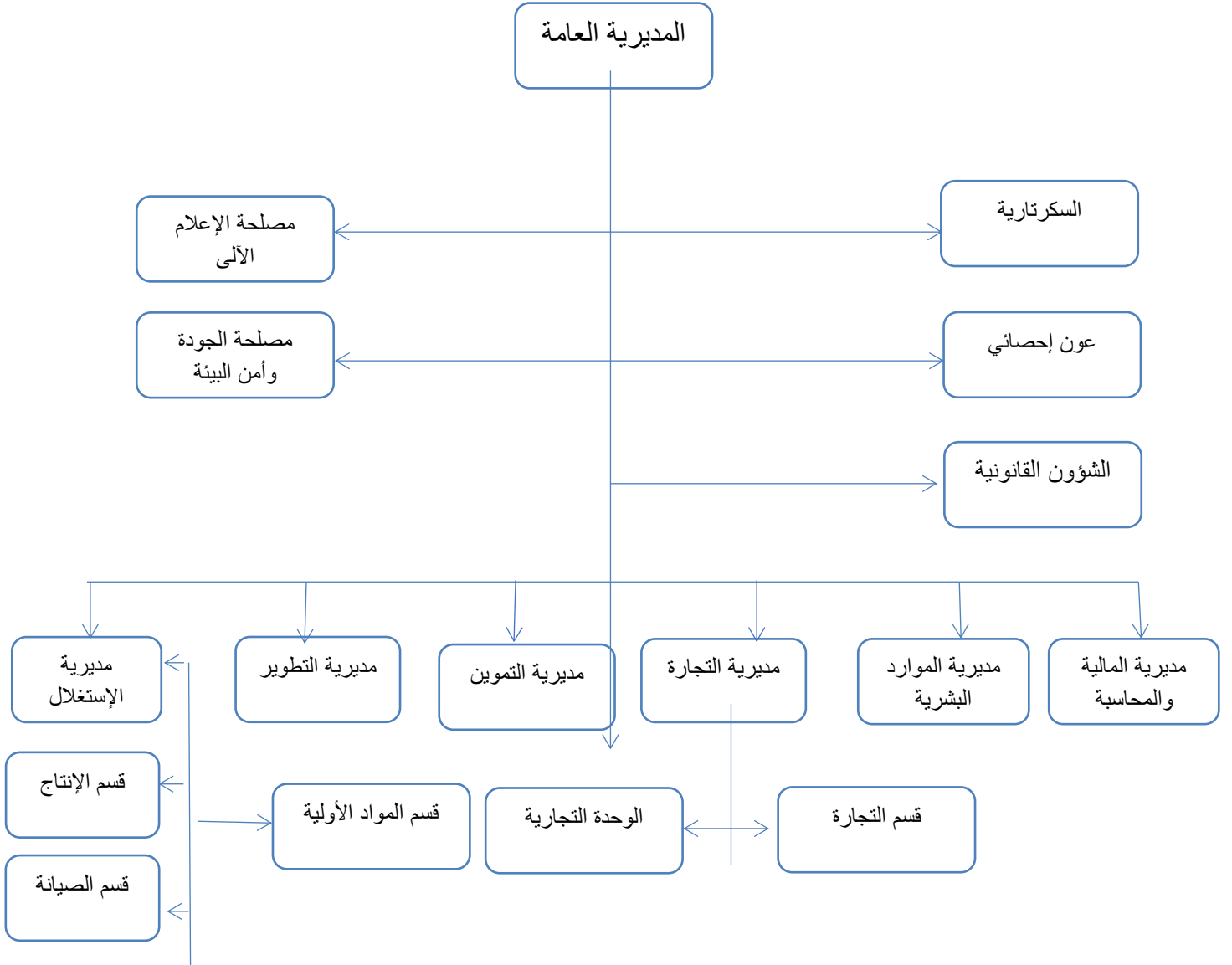
• **مركز التوزيع:** يحتوي على ثلاث حاويات لتعبئة الإسمنت.

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت -تبسة-

يعطي الهيكل التنظيمي صورة مجملية عن تنظيم الشركة محل الدراسة, وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها, والتي تعمل كلها على تحقيق أهداف الشركة.

شكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة



المصدر: مستندات مقدمة من مديرية الموارد البشرية

المطلب الثالث: نشاط شركة الإسمنت -تبسة-

تقوم الشركة بإنتاج مادة الإسمنت التي تعتبر المادة الأساسية اللازمة لإنجاز كافة مشاريع البناء والصناعة الإسمنت هناك عدة مراحل وسيتم إيضاحها في مايلي :

1.مراحل صناعة الإسمنت

من خلال الزيارات الميدانية للشركة تم التعرف على مراحل إنتاج مادة الإسمنت ويمكن توضيحها كمايلي:

الإسمنت الذي يتم إنتاجه يسمى الإسمنت البورتلاندي من نوع CPG45 وهو إسمنت عادي يستعمل في البناءات العادية لظروف عادية . ويتكون من :

الإسمنت= الكنكار (الإسمنت الخام) + الجبس + الكلس.

الكنكار (الإسمنت الخام) = الكلس 80% + الصلصال 17% + الرمل 2% + الحديد 1%

وتمر عملية الإنتاج في الورشات التالية :

• **ورشة تكسير وتخزين المواد الأولية:** في هذه الورشة تتم عملية تكسير الصخور الكلسية كبيرة الحجم بواسطة الآلة المتواجدة في المحجر ، لتخرج بعد ذلك هذه الحجارة الكلسية عن طريق أشربة مطاطية مخصصة لذلك ليتم نقلها لمستودع التخزين.

• **ورشة الطحن:** في هذه الورشة تمر المواد الأولية عبر مكسرة من نوع HAZEMAG لتصبح بعد ذلك طحين مكون من جزيئات مغيرة الحجم ، يتعرض الطحين إلى عملية التجانس في حاويات التخزين لتهيئة الطحين وتدفتته تدريجياً عن طريق الغازات الساخنة في قلعة التسخين الأولى.

• **ورشة الطهي:** هذه الورشة تتمثل أساسا في الفرن حيث يتم فيه طهي الطحين في درجة حرارة تعادل 1450° ليتحول بعد عدة تفاعلات كيميائية إلى مادة الكنكار أو الإسمنت الخام ، ليحول بعد

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الإسمنت -تبسة-

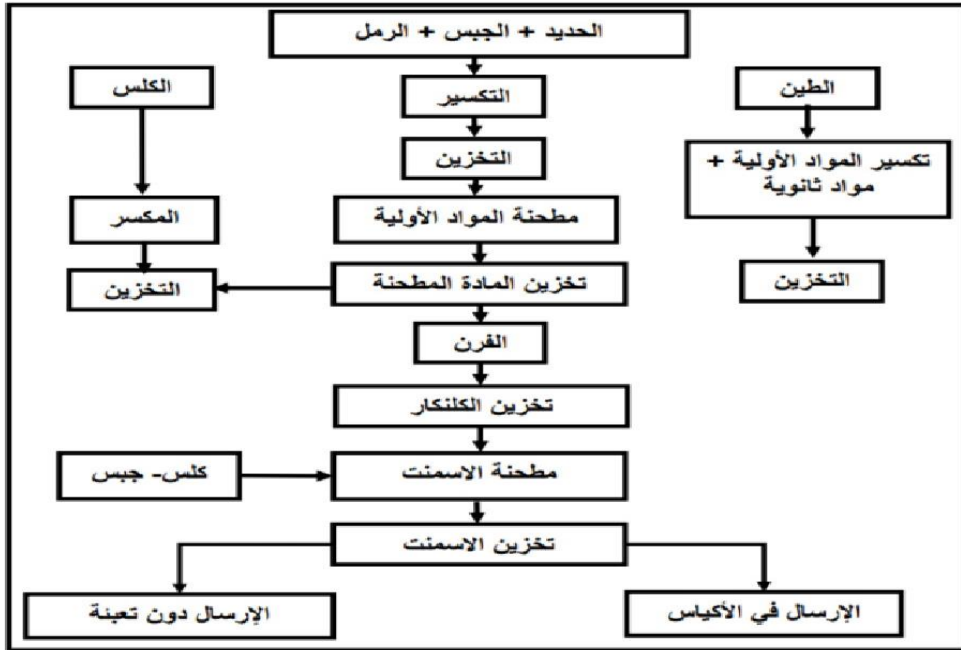
خروجه من الفرن إلى المبرد المشبكي لتتخفض درجة حرارة الإسمنت الخام إلى 90° ويوضع في حاويات التخزين ، ثم ينقل بعدها إلى ورشة الإسمنت بواسطة السلاسل الحديدية.

• ورشة الإسمنت: في هذه الورشة يضاف إلى الإسمنت الخام كل من مادتي الكلس والجبس بنسب مئوية تحدد بواسطة المكيال ليصبح إسمنت.

• ورشة الإرسال والشحن: في هذه الورشة يتم إرسال و شحن الإسمنت بطريقتين :

- أما عن طريق تعبئة الإسمنت داخل الأكياس بواسطة آلة التغليف إما التعبئة مباشرة في الشاحنات ذات الصهاريج

2.المخطط النحوي لصناعة الإسمنت :



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على معلومات الشركة

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الإسمنت -تبسة-

مراحل تطور شركة الإسمنت -تبسة

الجدول رقم (3.2): مراحل تطور شركة الإسمنت

| التاريخ | الحدث الواقع |
|---------|--|
| 1988 | بدأ أعمال البناء في مصنع الإسمنت . |
| 1990 | تنفيذ العقد . |
| 1993 | إنشاء المشروع برأس مال 200.000.000 دج . |
| 1993 | إنشاء شركة الإسمنت بثلاثة مساهمين ERDE, ERCE, ERCE برأس مال 800.000.000 دج . |
| 1994 | دخول حيز الإنتاج في بداية نوفمبر |
| 1996 | بلغت شركة الإسمنت -تبسة- عتبة الأداء بتجاوز 500 ألف طن من الإسمنت (536 ألف طن) . |
| 1998 | زيادة رأس المال 1200.000.000 دج . |
| 2000 | شهادة نظام الجودة من SCT إلى ISO (9001) اصدار 1994 |
| 2002 | تم شراؤها من قبل ERCE وزيادة رأس المال إلى 2700.000.000 دج . |
| 2004 | بدأت شركة الإسمنت في تصنيع الإسمنت المقاوم للكبريتات CEM في 5 ريال (14000 طن) . |
| 2005 | توقيع عقد مع FLS الشريك لإتمام ورشتي عمل CruCuisson، و Ciments . |
| 2007 | توقيع عقد مع شريك AAF للبناء والإشراف على جميع المرشح الكيسي بأكثر من 440.000 دينار كويتي . |
| 2008 | استئناف نشاط البيع بالتجزئة للمركز السعودي لصناعة السيارات سابقاً في شهر يوليو ، لأول مرة في تاريخها تتجاوز SCT عتبة 658030 طناً من الإسمنت و 507262 طناً من الكنكار . |
| 2009 | الانتهاء من تركيب إزالة أتربة الغاز لمصنع الفرن بواسطة تقنية مرشح الكيس . |

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

| | |
|---|------|
| إعادة الهيكلة الثانية بعد إنشاء فوج صناعة الإسمنت الجزائر فوج GICA في 26 نوفمبر 2009 ، ونقل الأسهم المملوكة لمجموعة ERCE لصالح مجموعة GICA إعتبارا من 30 نوفمبر . | 2010 |
| بدأ تشغيل مصنع الخرسانة الجاهزة . | 2015 |
| تركيب نظام المراقبة عن بعد . | 2016 |
| تركيب وتشغيل محطة معالجة مياه الصرف الصحي . | 2017 |
| توسيع نظام المنتجات CEMII/A ,CEMII/B و CEMI مرفق وحدة الركام . WKHENCHLA | 2018 |
| شهادة نظام الإدارة المتكاملة مع منظمة مجموعة أفاق أفنور ISO 45001 ، ISO 9001/2015, 2018 ، ISO14001/2015 | 2019 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على معلومات الشركة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة

لدراسة واقع دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي بشركة الاسمنت -تبسة-، فإن ذلك يستلزم وضع خطة ومجموعة من الإجراءات منهجية تكون بمثابة الموجه الذي يقود إلى نتائج عملية دقيقة، ومنه سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم بشكل جيد ودقيق على أهمية الدراسة وكذا درجة الترابط بين المتغيرات وتأثير كل منها على الآخر وهو ما سيتم توضيحه وفقا لما يلي:

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأيهما يمكن استخدامه ومنه التعرف على مختلف الأدوات المستخدمة في الدراسة وأهم الأساليب المتبعة في تحليل مختلف البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة العدد الإجمالي لمحيط الدراسة، أما عينة الدراسة فهي جزء محدد من المجتمع يتم اختياره لإجراء دراسة أو بحث معين، ويتم اختيار هذه العينة بطرق إحصائية محددة لتمثيل المجتمع بشكل معقول. ويهدف اختيار عينة ممثلة للمجتمع إلى تقليل التباين والانحراف في النتائج التي تتم الحصول عليها، وتجعلها أكثر دقة وثقة ويمكن توضيح عينة الدراسة الخاصة بهذه الدراسة وفقا لما يلي:

1- تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وإطارات شركة الاسمنت -تبسة- والبالغ عددهم 294 عامل

2- تحديد عينة الدراسة

تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عمدية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من خلال توزيع 40 استمارة بما يوافق العدد المسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، تم استرجاع 38 منها ، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4.2): تداول الاستبيان

| النسبة (%) | العدد | الاستبيانات |
|------------|-------|-----------------------|
| 100 | 40 | الموزعة |
| 05 | 02 | التي لم يتم استرجاعها |
| 95 | 38 | الصالحة للتحليل |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (4. 2) أنه تم توزيع 40 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 38 أي بنسبة 95% وهي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة الميدانية.

3- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي بشركة الاسمنت

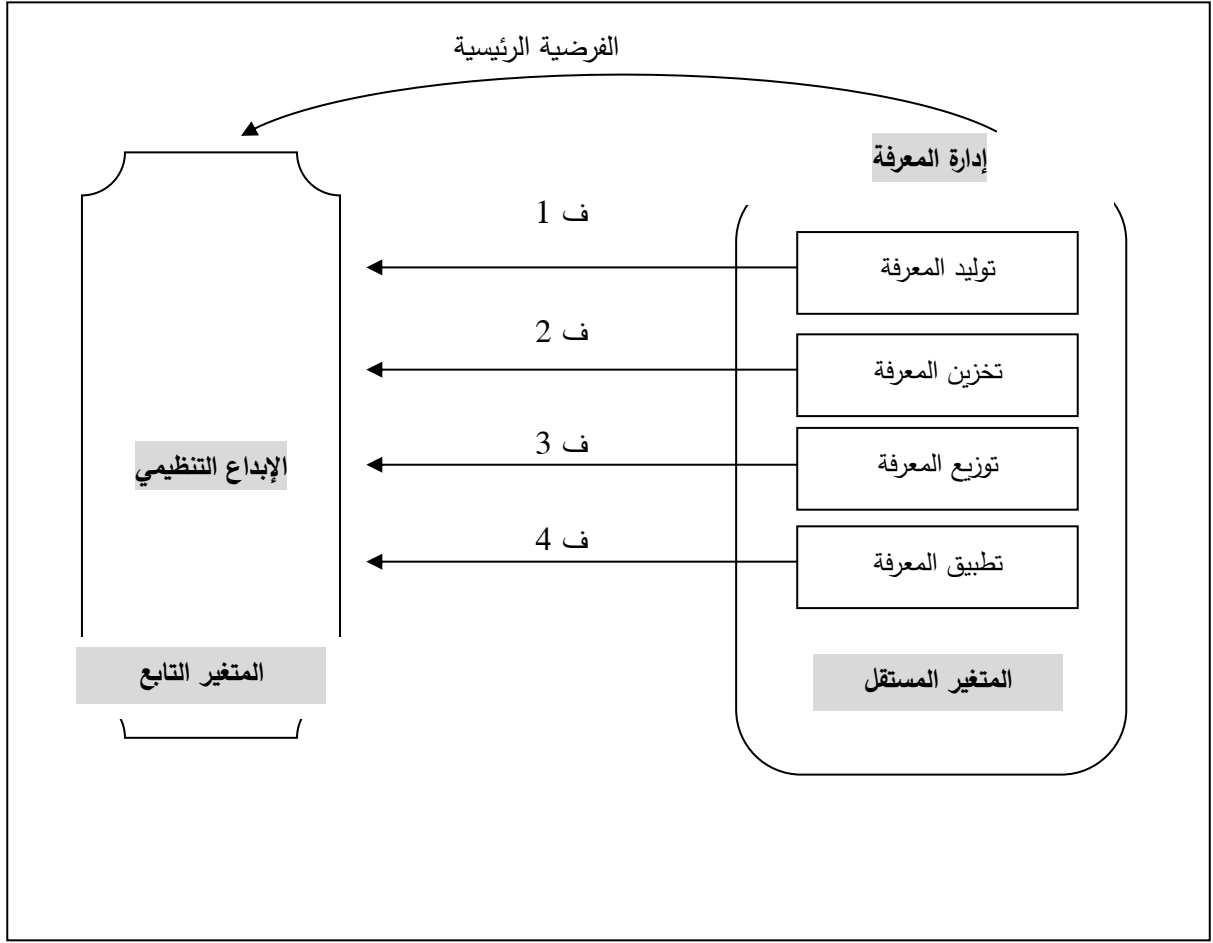
-تبسة، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: إدارة المعرفة وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

2- المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.2): نموذج الدراسة



ثانيا: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل الشركة و التي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للشركة وعلاقتها بمحيطها الاقتصادي.

1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بالشركة من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- استمارة الاستبيان

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من العبارات المصاغة بصورة دقيقة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات إحصائية يقاس بها مختلف متغيرات الدراسة والتي سيتم توضيحها وفقا لما يلي، حيث اشتملت الاستمارة على جزأين أساسيين، وهما:¹

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)

- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب 22عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان الإشكالية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (5.2) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير .

الجدول رقم (5.2): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

| عدد الأسئلة (الفقرات) | | محاور الدراسة |
|-------------------------|---------------|---------------------------------|
| 03 | توليد المعرفة | إدارة المعرفة |
| 03 | تخزين المعرفة | |
| 02 | توزيع المعرفة | |
| 04 | تطبيق المعرفة | |
| 12 | | مجموع المحور المستقل |
| 10 | | المحور التابع: الإبداع التنظيمي |
| 22 | | المجموع الكلي |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

¹ - الملحق رقم (01).

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss20"، كذلك تم استخدام برنامج (Excel 2013) وهو كذلك أحد البرامج الإلكترونية التي تستعمل لإدارة البيانات والمعلومات وتحليلها .

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الإستبيان فيما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما ويفيد في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالعلاقة الآتية:

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

2- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة

المختارة.¹

3- معامل ألفا كرونباخ

يتم استخدامه لقياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تعتبر قيمة المعامل التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة وكلما زادت قيمة المعامل زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، يعبر عنه بالمعادلة التالية:

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

حيث:

a : معامل ألفا كرونباخ

n : عدد الأسئلة

vt : معامل التباين لأسئلة المحور

¹ - عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95-142.

Vi: التباين لأسئلة المحور

4- الانحراف المعياري

يتم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث:

S=يمثل الانحراف المعياري .

Xi=يمثل قيمة الأسئلة .

X=يمثل المتوسط الحسابي.

N=يمثل عدد الأسئلة.

5- المتوسط الحسابي (Mean)

يعد من أهم الأدوات الإحصائية لدى مقاييس النزعة المركزية , لقد تم استخدامه لهذه الدراسة ليساعد على التقسيم والتحليل الجيد للظاهرة المدروسة، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_n}{n} = \frac{(X_1 + X_2 + \dots + X_n)}{n}$$

حيث:

X=يمثل المتوسط الحسابي.

Xi=تمثل قيمة الأسئلة .

N=يمثل عدد الأسئلة

6- الانحدار الخطي البسيط

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.¹ ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو

¹ - وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15.

يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة إسمنت-تبسة-.

7- اختبار T-tets:

يتم الاعتماد عليه لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $\text{sig}(a) \leq 0,05$ ، والذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% ما يعكس مجال الثقة بنسبة 95%.

8- اختبار T للعينات المستقلة: (T-Test pour échantillons appariés)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة و ترتبط بالمتغيرات المستقلة التي لا تستخدم الإنحدار الخطي.

9- تحليل التباين الأحادي: (One wa ANOVA)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة المهنية.

10- معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss20، حيث أنه محصور ضمن المجال $[1-1]$ أي بين الواحد الصحيح السالب والواحد الصحيح الموجب، فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح الموجب هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير إيجابي قوي جدا، والعكس إذا اقتربت من 0 هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير سلبي جدا بين المتغيرات والعكس إذا اقتربت من 0 فهناك علاقة عكسية ذات تأثير سلبي ضعيف جدا بين المتغيرات.

خلاصة القول أنه تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من البرامج تتمثل في برنامج (Exel2013)، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20) وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرومباخ واختبار T للعينات المستقلة وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة الى معامل الارتباط بيرسون. وهذا من أجل تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات والتي سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي .

المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان وثباتها

للتحقق من صدق أداة الاستبيان والتحقق من ثباتها لابد من إتباع الخطوات التالية:

أولاً: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة للتحكيم وفقاً لسلم ليكارت الخماسي.¹ وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (6.2): معايير تحديد الاتجاه

| المتوسط المرجح | [1,79-1] | 2,59-] | 3,39-] | 4,19-] | [5-4,20] |
|-------------------|-------------------|-----------|--------|--------|------------|
| | [1,80 | [2,60 | [3,40 | | |
| اتجاه الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| المستوى | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار،

عناية، 2013، ص: 24.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 25 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ - الملحق رقم (02).

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

الجدول رقم (7.2): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

| رقم الفقرة في استمارة الاستبيان | اسم المتغير | معامل الثبات ألفا كرونباخ (%) |
|---------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| من الفقرة 01 إلى 12 | إدارة المعرفة | 69.2 |
| من الفقرة 13 إلى 22 | الإبداع التنظيمي | 87.4 |
| من الفقرة 01 إلى 22 | معامل الثبات الكلي | 86.8 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.¹

يلاحظ من الجدول رقم (7.2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 86.8%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد هذه الاستمارة والوثوق من نتائجها.

¹ - أنظر الملحق رقم (03)

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الإسمنت _تبسة_، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛
- ✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (8.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

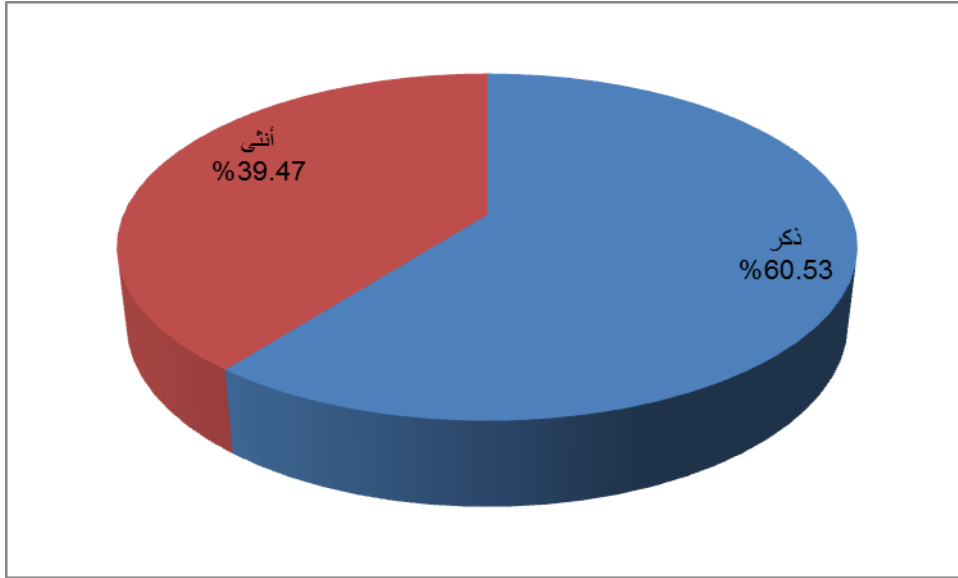
| الجنس | التكرار | النسبة (%) |
|---------|---------|------------|
| ذكر | 23 | 60.5 |
| أنثى | 15 | 39.5 |
| المجموع | 38 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور حيث سجلت فئة الذكور نسبة مرتفعة قدرت بـ: 64.7% مقابل 35.3% للإناث، وعليه فإن أغلب الوظائف في شركة الإسمنت - تبسة- يشغلها الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع نوع الذكور.

يمثل الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تم جمع بيانات عن 38 فرداً، وقد تبين أن 23 فرداً منهم ذكور بنسبة 60.5%، في حين أن 15 منهم إناث بنسبة 39.5%. ومن خلال هذا الجدول، يمكن القول إن المجتمع المدروس يميل إلى الذكور أكثر بنسبة 60.5%، وبدرجة أقل لنوع الإناث بنسبة 39.5%. ومنه يمكن القول أن هذا الجدول يوضح التركيبة النسبية للمتغيرات المدروسة. وعند استخدامه لغرض البحث العلمي، يمكن أن يساعد في فهم العلاقة بين متغير الجنس وغيره من المتغيرات المدروسة.

الشكل رقم (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

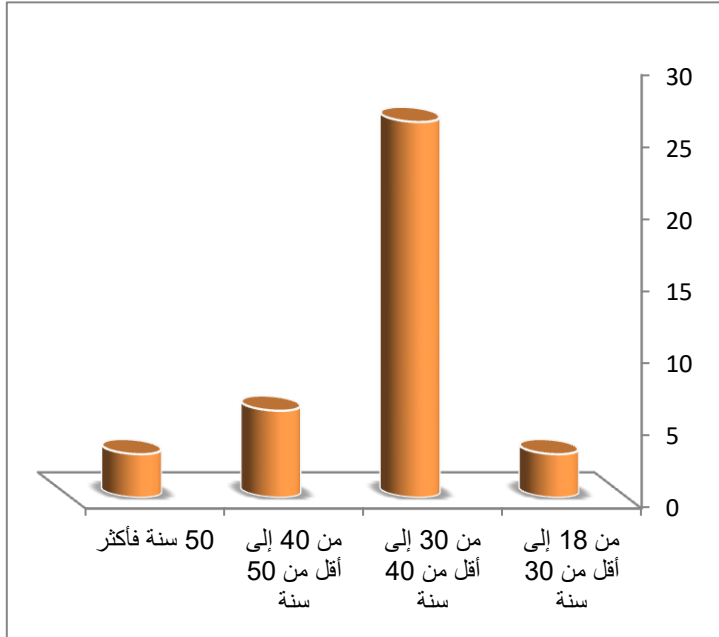
يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير العمر

شكل رقم (5.2): التوزيع البياني

جدول رقم(9.2): توزيع العينة حسب متغير

للعينة

حسب متغير العمر



العمر

| متغير العمر | ال تكرار | النسبة % |
|-------------------------|----------|------------|
| من 18 إلى أقل من 30 سنة | 3 | 7.9 |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 6 | 68.4 |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 6 | 15.8 |
| 50 سنة فأكثر | 3 | 7.9 |
| المجموع | 3 | 100 |
| | 8 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول المذكور أن توزيع العينة حسب متغير العمر ضم أربع فئات عمرية، حيث مثلت الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة أكثر من نصف العينة بنسبة 68.4%. وتليها فئة العمر من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 15.8%، وكذلك فئة العمر من 18 إلى أقل من 30 سنة وفئة العمر 50 سنة فأكثر بنسبة 7.9% لكل منهما. ومن خلال هذا الجدول، يمكن القول إن العينة تتوزع بشكل رئيسي في الفئات العمرية الوسطى، ومنه يمكن القول إن هذا النوع من الجداول يمثل نموذجاً بسيطاً من أنواع جداول التحليل الإحصائي، ويعد هذا التنوع في الفئة العمرية عاملاً مهماً قد يساعد في تحسين خبرة المؤسسة وتدعيم العناصر الجديدة. ويمكن لهذا الجدول أن يساعد في فهم العلاقة بين متغير العمر وغيره من المتغيرات المدروسة.

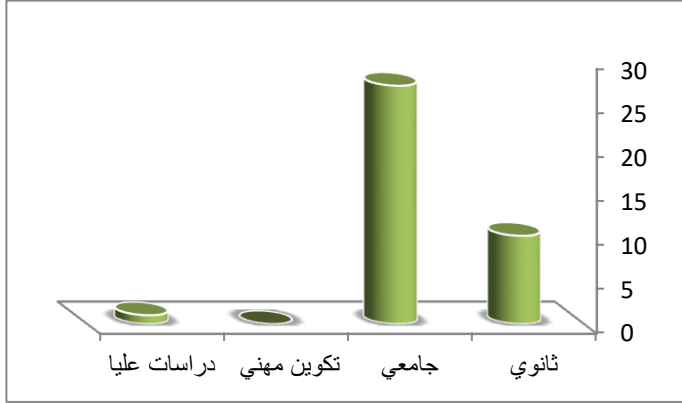
الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(10.2): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (6.2): التوزيع البياني للعينة

المؤهل العلمي



حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة % | ال تكرار | المؤهل التعليمي |
|------------|-----------|-----------------|
| 26.3 | 10 | ثانوي |
| 71.1 | 27 | جامعي |
| 00 | 0 | تكوين مهني |
| 2.6 | 1 | دراسات عليا |
| 100 | 38 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تم تصنيف المبحوثين في الدراسة وفقاً لمستوى التعليم الذي حققوه. ويبين الجدول أن غالبية العينة، حوالي 71.1%، لديهم مستوى جامعي، وتوزعت النسب الأخرى بين الثانوي والدراسات العليا، في حين لم تسجل فئة التكوين المهني أي تكرار يذكر، ومنه يمكن القول بأن الدراسة تركز على فئة معينة من العمال وأالفئات الإدارية التي تتطلب مستويات عالية من المؤهلات العلمية. وبشكل عام، يمكن القول إن هذا النوع من الجداول يساعد على فهم التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي في العينة المدروسة، وهذا يمكن أن يفيد في توجيه التحليلات الإحصائية والتفسيرات المستقبلية لمختلف البيانات.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

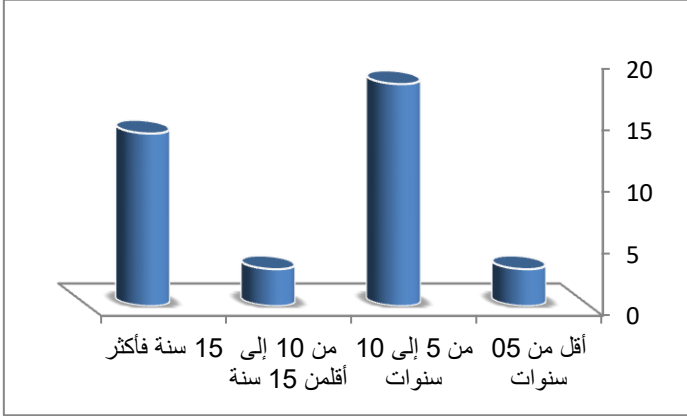
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

شكل رقم (7.2): التوزيع البياني

الخبرة المهنية الخبرة المهنية

جدول رقم (11.2): توزيع العينة حسب متغير

للعينة حسب متغير الخبرة المهنية



| الخبرة المهنية | العدد | النسبة % |
|--------------------|-----------|------------|
| أقل من 05 سنوات | 3 | 7.9 |
| من 05 إلى 10 سنوات | 16 | 47.4 |
| من 10 إلى 15 سنة | 3 | 7.9 |
| 15 سنة فأكثر | 8 | 36.8 |
| المجموع | 34 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يمكن القول بأن الجدول يعكس توزيعاً متوازناً للعينة، حيث أن هناك تمثيل لكل من الفئات الأربعة المعروضة في الجدول. كما يوضح الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية كانوا من ضمن الفئات المتوسطة حيث سجلت الفئة (أكثر من 06 إلى 10 سنوات) النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 50%، واحتلت الفئة أكثر من 15 سنة المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 36.8%، وحلت كل من الفئتين (أقل من 05 سنوات و من 10 إلى 15 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 7.9%، لكل منهما، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الشركة تحوز على عامل خبرة مهم للغاية يمكن أن يقدم لها بالإضافة المناسبة لتحسين وتطوير الأداء، خاصة إذا استفادت العناصر الجديدة من أصحاب الخبرة في الشركة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغير المستقل وفقاً لما يلي:

أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

وهو ما سيتم توضيح وفقا لمختلف أبعاد إدارة المعرفة ، وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (12.2): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

| إدارة المعرفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | اتجاه الإجابة | المستوى |
|----------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|--------------|
| توليد المعرفة | 3.57 | 0.797 | 2 | موافق | مرتفع |
| تخزين المعرفة | 3.62 | 0.364 | 1 | موافق | مرتفع |
| توزيع المعرفة | 3.38 | 0.630 | 3 | محايد | متوسط |
| تطبيق المعرفة | 3.34 | 0.591 | 4 | محايد | متوسط |
| المتوسط العام | 3.47 | 0.394 | - | موافق | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد متغير إدارة المعرفة جاء مرتفعا، حيث سجل متوسط حسابي إجمالي قدر بـ: 3.47 وقدّر الانحراف المعياري بـ 0,394 وهذا الانحراف يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على تبني المؤسسة لإدارة المعرفة، حيث تصدر بعد تخزين المعرفة باقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر بـ 3.62، ليحتل بعد توليد المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.57، لتتجه عينة الدراسة نحو الحياد فيما يتعلق بباقي الأبعاد، أي أنه لا يوجد اتفاق تام بين المبحوثين على التوافر التام لكل من بعد توزيع المعرفة وتطبيقها.

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

1- بعد توليد المعرفة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد توليد المعرفة بالشركة.

جدول رقم (13.2): تحليل آراء العينة تجاه بعد توليد المعرفة

| الرقم | العبارة | الم توسط الحسابي | الان حرف المعياري | ا لدرجة | الاتجاه | الم ستوى |
|-------|--|------------------------|-------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | تعمل الإدارة على توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرة | 3. 32 | 1.1 41 | 3 | محايد | متو سط |
| 2 | تقوم الإدارة بتدريب الموظفين وتكوينهم دوريا | 4. 03 | .71 06 | 1 | موافق | مرت فع |
| 3 | تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وابتكار المعرفة من خلال المكافآت والحوافز | 3. 37 | .97 00 | 2 | محايد | متو سط |
| | إجمالي البعد | 3 .57 | .7 097 | - | موافق | مرت فع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد توليد المعرفة جاءت باتجاه موافق وبمستوى مرتفع، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو عبارات هذا البعد والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.57)، والذي يقع في المجال [3.40 - 4.19]، وقد اتجهت عينة الدراسة نحو الحياد فيما يتعلق بالعبارتين (01 و 03)، أي أنه لم يكن هناك اتفاق بين المبحوثين على أن تعمل بشكل فعلي توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرة ولم تتجه عينة الدراسة نحو التأكيد على أن إدارة الشركة تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وابتكار المعرفة من خلال المكافآت والحوافز، إجمالاً يمكن القول أن هناك اتفاق بين المبحوثين على أن بعد توليد المعرفة مهم للشركة، وأن الإدارة يجب أن تقوم بتدريب الموظفين لتعزيز دوره وكسب ثقة عمالها وموظفيها.

2- بعد تخزين المعرفة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تخزين المعرفة بالشركة.

جدول رقم (14.2): تحليل آراء العينة تجاه بعد تخزين المعرفة

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 4 | تعتمد المؤسسة على المستندات الورقية لتخزين المعرفة | 3.42 | 0.722 | 3 | موافق | مرتفع |
| 5 | تعتمد المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي لخرن المعرفة | 3.87 | 0.529 | 1 | موافق | مرتفع |
| 6 | تتسم المنظمة بسرعة تخزين المعلومة وتدفعها | 3.58 | 0.683 | 2 | موافق | مرتفع |
| | إجمالي البعد | 3.62 | 0.364 | - | موافق | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تخزين المعرفة جاءت باتجاه موافق وبمستوى مرتفع، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات في هذا البعد والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.62)، والذي يقع في المجال [3.40 - 4.19]، بشكل عام، يمكن القول أن الدرجة الكلية لبعد تخزين المعرفة في المؤسسة يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة من قبل العينة، وذلك يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على تخزين المعرفة في أعمالها بشكل وهو ما يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء في المستقبل.

3- بعد توزيع المعرفة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد توزيع المعرفة بالشركة.

جدول رقم (15.2): تحليل آراء العينة تجاه بعد توزيع المعرفة

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 7 | يتم تبادل المعرفة في المؤسسة بين مختلف المصالح عبر مختلف القنوات | 3.61 | 0.755 | 1 | موافق | مرتفع |
| 8 | تهيء الإدارة الجو المناسب لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين | 3.16 | 0.886 | 2 | محايد | متوسط |
| | إجمالي البعد | 3.38 | 0.630 | - | محايد | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد توزيع المعرفة جاءت في مجملها باتجاه محايد وبمستوى متوسط، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو عبارات في هذا البعد والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.38)، والذي يقع في المجال [2.60-3.39]، وقد اتجهت عينة الدراسة إلى الموافقة على العبارة (07) وهو ما يدل على أنه يتم تبادل المعرفة في المؤسسة بين مختلف المصالح عبر مختلف القنوات وحسب عينة الدراسة فإن هذا العامل متوفر وبشكل جيد، بشكل عام، يمكن القول أن الدرجة الكلية لبعده توزيع المعرفة في المؤسسة لم يحظى بدرجة مرتفعة من القبول واتجه نحو الحياد، ومنه يمكن استنتاج أن العينة تعتبر أن توزيع المعرفة يعتمد على وجود قنوات فعالة لتبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين. ومع ذلك، فإن جودة الجو المناسب لتبادل المعارف والخبرات لا تزال تحتاج إلى تحسينات. لذلك يجب على الإدارة تهيئة البيئة المناسبة لتعزيز تبادل المعرفة وتعزيز التواصل بين الموظفين.

4- بعد تطبيق المعرفة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تطبيق المعرفة بالشركة.

جدول رقم (16.2): تحليل آراء العينة تجاه بعد تطبيق المعرفة

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 9 | توظف الإدارة المعارف لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل | 3.29 | 0.927 | 4 | محايد | متوسط |
| 10 | تدعم المؤسسة عملية دمج المعرفة في كافة أنشطتها | 3.47 | 0.725 | 1 | موافق | مرتفع |
| 11 | تعتمد المؤسسة على المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للإدارة بدمج معارفهم | 3.29 | 0.732 | 3 | محايد | متوسط |
| 12 | تشجع المؤسسة على استخدام المعرفة لحل المشاكل التي تواجهها في العمل | 3.34 | 0.938 | 2 | محايد | متوسط |
| | إجمالي البعد | 3.34 | 0.630 | - | محايد | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تطبيق المعرفة جاءت في مجملها باتجاه محايد وبمستوى متوسط، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو أغلب العبارات في هذا البعد والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.34)، والذي يقع في المجال [2.60 - 3.39]، بشكل عام، يمكن القول أن الدرجة الكلية لبعد تطبيق المعرفة في المؤسسة لم يحظى بدرجة مرتفعة من القبول واتجه نحو الحياد، وقد وافقت عينة الدراسة وبشكل مرتفعة على العبارة (10)، أي أن الشركة تدعم فعلا عملية دمج المعرفة في كافة أنشطتها، ويمكن وصف هذا إلى وجود اختلافات في تطبيق استخدام المعرفة و أنه لا يتم استخدامها بشكل فعال في تنمية القدرات الإبداعية للإدارة. وبشكل عام، يبدو أن العينة ترى أن بعد تطبيق المعرفة يمكن أن يحدث أثر إيجابي ومفيد للشركة، وهذا بالعمل على تحسين استخدام المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للإدارة بهدف تحقيق أقصى فوائد من تطبيق المعرفة في هذه الشركة

ثانياً- تحليل نتائج المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر التميز المؤسسي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (17.2): تحليل آراء العينة تجاه محورالإبداع التنظيمي

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------|--------------|--------------|
| 13 | لدي القدرة على توقع حلول للمشكلات | 3.55 | 0.860 | 7 | موافق | مرتفع |
| 14 | تشجع الإدارة الموظفين على ايجاد طرق جديدة لحل المشكلات وتجنبها مستقبلا | 3.61 | 0.823 | 3 | موافق | مرتفع |
| 15 | لدى القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها | 3.16 | 1.027 | 9 | محايد | متوسط |
| 16 | تهتم الإدارة بتطوير نظام العمل والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة | 3.05 | 0.985 | 10 | محايد | متوسط |
| 17 | أتجنب تكرار ما يعتمده الآخرون في مشكلات العمل | 3.76 | 0.913 | 1 | موافق | مرتفع |
| 18 | اعتمد أساليب متجددة في انجاز مهامي | 3.53 | 1.006 | 6 | موافق | مرتفع |
| 19 | امتك القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف | 3.58 | 1.004 | 4 | موافق | مرتفع |
| 20 | لدي القدرة على تدعيم أساليب العمل بأفكار جديدة | 3.66 | 1.047 | 2 | موافق | مرتفع |
| 21 | امتك القدرة على التعبير عن الفكرة بأساليب متعددة | 3.45 | 1.005 | 8 | موافق | مرتفع |
| 22 | يمكن للموظفين تقديم أفكار مستحدثة حتى وإن واجهت صعوبات في التطبيق | 3.55 | 0.828 | 5 | موافق | مرتفع |
| | إجمالي محور الإبداع التنظيمي | 3.48 | 0.652 | / | موافق | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك اتفاق كلي من طرف أفراد العينة على أن محور الإبداع التنظيمي متوفر بالشركة وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 10 يقع في المجال [3.40 - 4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد سجلت العبارات (15 و16) اتجاها نحو الحياد وهو ما يدل على أن إدارة الشركة على تهتم بشكل كبير بتطوير نظام العمل والتخلص من الإجراءات الروتينية

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

المعقدة ولا تتجنب دائما تكرار مايعتمده الآخرون في مشكلات العمل، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن محور الإبداع التنظيمي محقق وبشكل جيد بشركة الاسمنت تبسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (18.2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| مستوى الدلالة (sig) | قيمة Z | محتوى المحور | محاور الاستبيان |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------|
| 0.991 | 0.437 | إدارة المعرفة | المحور الأول |
| 0.208 | 1.064 | الإبداع التنظيمي | المحور الثاني |
| 0.879 | 0.589 | | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير

المستقل والمتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين أبعاد المتغير المستقل المتعددة والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير فالمتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19.2): يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

| المتغير المستقل: إدارة المعرفة | المتغير التابع | B | الخطأ المعياري | (Beta) | قيمة (T) | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|----------------|--------|----------------|--------|----------|---------------|
| الإبداع التنظيمي | توليد المعرفة | 0.273 | 0.116 | 0.334 | 2.359 | .024 |
| | تخزين المعرفة | 0.176 | 0.261 | 0.098 | .674 | .505 |
| | توزيع المعرفة | -0.157 | 0.156 | -0.152 | -1.008 | .321 |
| | تطبيق المعرفة | 0.545 | 0.161 | 0.495 | 3.394 | .002 |
| | قيمة R | 0.664 | | | | |
| | قيمة R^2 | 0.441 | | | | |
| | قيمة F | 6.520 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

1-1- الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

$(\alpha \geq)$ لتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت -تبسة-

- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

$(\alpha \geq)$ لتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (2.359) بأن الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة- تتأثر بدور توليد المعرفة على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.02)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

2-1- الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \geq$ لتخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-
- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (0.674) بأن الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-لا تتأثر بدور تخزين المعرفة على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.505)، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

3-1- الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \geq$ لتوزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-
- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \geq$ لتوزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (-1.008) بأن الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

لا تتأثر بدور توزيع المعرفة على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.321)، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتوزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ($\alpha \geq$) لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ($\alpha \geq$) لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (3.394) بأن الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة- يتأثر بدور تطبيق المعرفة على مستواه، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (20.2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| المتغير المستقل | المتغير التابع | ثابت الانحدار (α) | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | قيمة (t) | القيمة المحسوبة (F) | مستوى الدلالة (sig) |
|--------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|----------|------------------------|------------------------|
| إدارة المعرفة | الإبداع التنظيمي | 0.959 | 0.579 | 0.336 | 4.264 | 18.179 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة-، ويوضح الجدول رقم (2.20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.959) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (57.9%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الإبداع التنظيمي يتحقق بشكل جيد من خلال محور إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.336) مما يعني أن نسبة (37.1%) من التغيرات في محور الإبداع التنظيمي ترجع لمتغير إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

¹ - الملحق رقم (03).

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بشركة الاسمنت -تبسة-

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت-تبسة"

ويمكن كتابة العلاقة بين إدارة المعرفة الإبداع التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.959x + 0.579$ ، حيث أن:

X: إدارة المعرفة؛

Y: الإبداع التنظيمي.

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة المعرفة لها أثر ودور إيجابي على الإبداع التنظيمي بشركة الاسمنت-تبسة"

2- الفرضية الرئيسية الثانية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21.2): يوضح تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

| المحور | المتغيرات التابعة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|------------------|-------------------|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الجنس | بين المجموعات | 4.196 | 16 | 0.262 | 1.128 | 0.392 | |
| | داخل المجموعات | 4.883 | 21 | 0.233 | | | |
| | المجموع | 9.079 | 37 | | | | |
| العمر | بين المجموعات | 6.485 | 16 | 0.405 | 0.687 | 0.776 | |
| | داخل المجموعات | 12.383 | 21 | 0.590 | | | |
| | المجموع | 18.868 | 37 | | | | |
| المستوى التعليمي | بين المجموعات | 3.932 | 16 | 0.246 | 0.616 | 0.837 | |
| | داخل المجموعات | 8.383 | 21 | 0.399 | | | |
| | المجموع | 12.316 | 37 | | | | |
| الخبرة المهنية | بين المجموعات | 24.085 | 16 | 1.505 | 1.829 | 0.097 | |
| | داخل المجموعات | 17.283 | 21 | 0.823 | | | |
| | المجموع | 41.368 | 37 | | | | |

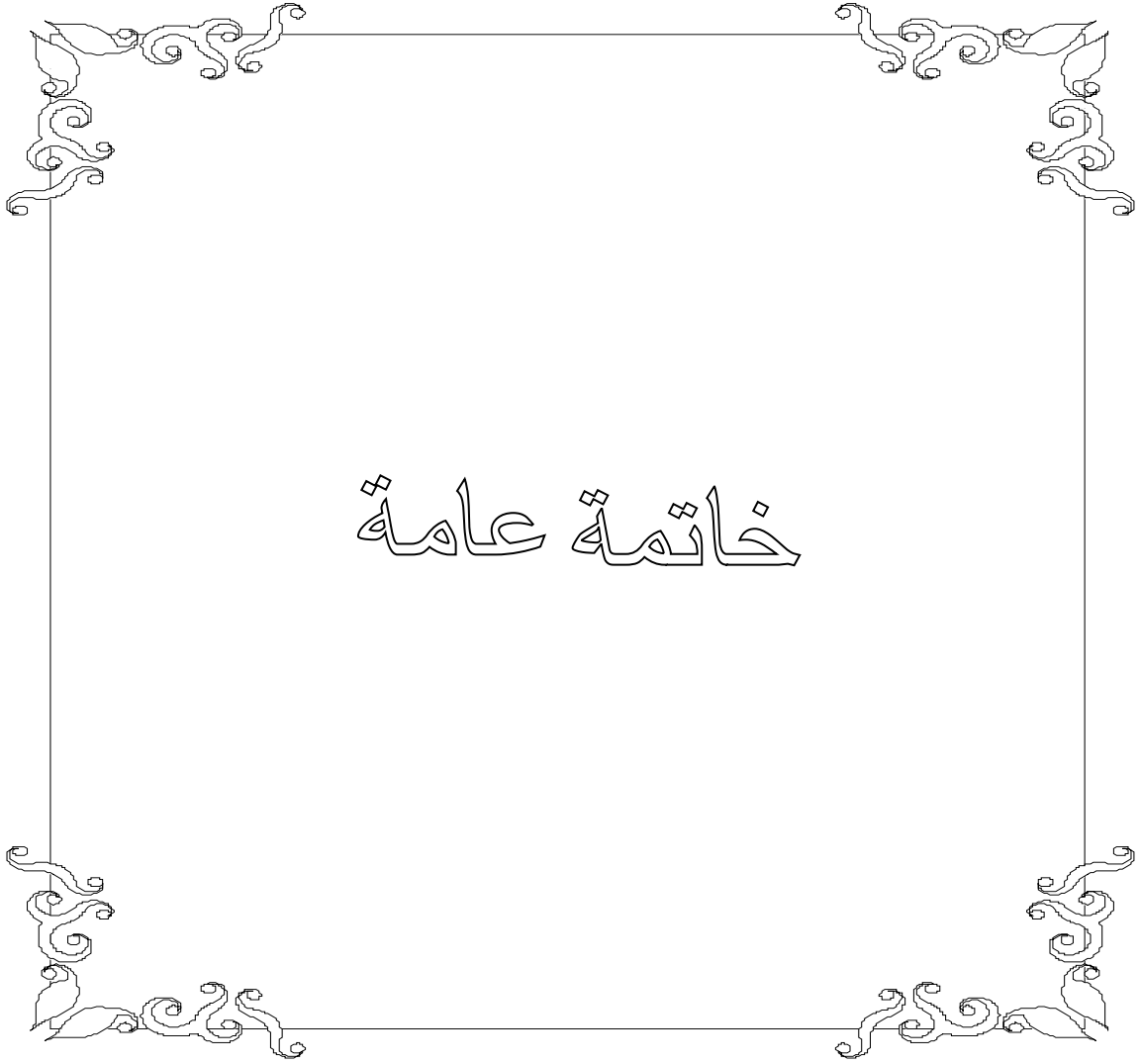
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة، ما إذا كان هناك فروق إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخبرة) في شركة الاسمنت -تبسة- حيث تبين أنه لا يوجد دور لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية على الإبداع التنظيمي في شركة الاسمنت -تبسة-.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور شركة إسمنت -تبسة- وكذا الهيكلية الإدارية التي تدير وفقها.

كما تم التطرق إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة, ولقد اعتمدنا على الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة حيث أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة



خاتمة عامة

الخاتمة :

تم في هذه الدراسة الإشارة إلى أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات القائمة على المعرفة في ظل عالم يشهد منافسة في كافة مجالاته، إذ أن أن قيمة المنظمات الحديثة تكمن في الأصول غير الملموسة، الأمر الذي أدى هذه المنظمات إلى إدارة معارفها وصولاً إلى الإبداع الذي يعتبر مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

-نتائج الجانب النظري:

من خلال الدراسة النظرية توصلنا للنتائج التالية:

-المعرفة هي المورد الجديد للثروة.

- المعرفة هي العنصر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية.

- يجب على المؤسسات إدارة المعرفة عبر مجموعة من العمليات (تشخيص، اكتساب، تطوير، توزيع، تطبيق، تخزين) بما يخدم نجاح تحقيق أهدافها.

- أصبح الإبداع التنظيمي ضرورة ملحة في المنظمات المعاصرة لمواكبة التطورات السريعة في البيئة الخارجية المملوءة بالمنافسة.

- يعد الإبداع التنظيمي المصدر الأساسي لتحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها.

نتائج الجانب التطبيقي:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة احصائية لبعد تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي

- أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعث توليد المعرفة وتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي.

- بينت الدراسة التطبيقية أن إدارة المعرفة لها دور وتأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، نوصي بما يلي:

- ضرورة تشجيع الإدارة للأفكار الجديدة.

- على إدارة الشركة أن تعمل على توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرة.

- تهيئة البيئة المناسبة لتعزيز تبادل المعارف وتعزيز التواصل بين الموظفين.

- تطوير نظام العمل والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة.

آفاق الدراسة:

لأجل تدارك النقائص الموجودة في هذه الدراسة، نقترح النقاط التالية التي يمكن أن تشكل

إشكاليات بحث مستقبلية وهي:

- علاقة إدارة المعرفة بتطوير القدرات الإبداعية عند الموظفين

- دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل العملية الإبداعية

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز

- درجة ممارسة الجامعات لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديها



فائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع و المصادر باللغة العربية

- القرآن الكريم
- الكتب

1. أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار الميسرة، الاردن، 2014.
2. أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرأية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
3. بخوش مديحة، عصر المعرفة في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص15
4. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
5. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدر البارودي، اقتصاد المعرفة الاسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، مؤسسة الورق، عمان، الاردن، د.س.
6. جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. حامد كاظم متعب الشيباوي ، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- حسني عبدالرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر، مصر، 2009، ص51
8. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، د.س.

9. شروق جمال طاهر, مدخل لإدارة المعرفة, دار ابن النفيس, عمان, الأردن, 2019.
10. صلاح الدين الكبيسي, إدارة المعرفة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, د.ب, 2009.
11. طارق عطية عبد الرحمان, إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية, مركز البحوث, المملكة العربية السعودية, 2017.
12. عاكف لطفي خصاونة, إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال, دار حامد للنشر والتوزيع, الأردن, 2010.
13. - عبد الرحمن الجاموس, إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي, دار وائل, سوريا, 2013.
14. عبد الله إبراهيم الفقي, الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS, دار الثقافة للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, 2014.
- علاء فرحان طالب, أميرة الجنابي, إدارة المعرفة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2009.
15. عمر أحمد همشري, إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة, دار صفاء, عمان, الأردن, 2013.
16. فاطمة الزهراء العوفي, إدارة المعرفة كتوجه حديثاً لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة, ألقاء للوثائق, عمان, 2020.
17. محمد خالد أبوعزام, إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي, دار زهدي للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, د.س.
18. محمد زويد العتيبي, الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري, دار الفجر, القاهرة, مصر, 2007.
19. محمود عبد الفتاح رضوان, التفكير الابتكاري والابداعي في ظل القبعات الست للتفكير, المجموعة العربية للتدريب والنشر, مصر, 2012.

20. مصطفى ربحي عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء، الطبعة الاولى، عمان

الأردن

21 . منذر منصور عبدالله، الاقتصاد المعرفي، دار العبادرية، الاردن، 2016،

الأردن، 2014.

22. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

الأردن، 2009.

23. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ،

اريد،الأردن، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.

24. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية،

• الأطروحات والرسائل الجامعية

1. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية

العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم

التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017.

2. حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في

المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، قسم علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف،

المسيلة، الجزائر، 2018.

3. خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي

للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة

الشرق الاوسط، 2010.

4. ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
5. فاتن نبيل محمد مرزوق، دور إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
6. فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2008/2009.
7. علا حاتم مبارك، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2016-2017)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2021.
8. محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير، في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018/2019.
9. ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2019.
10. نويري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2018/2019.

• المقالات والملتقيات

1. إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، المجلد 04، العدد 08، كلية
الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني، البصرة، العراق، ص 53
2. حمزة محمد كاظم، عمليات ادارة المعرفة و تأثيرها في مراحل الابداع
التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم الفني، مجلة
التقني، بغداد، العدد 04، 2013،
3. حيان حمدان ، أثر عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع الإداري
(دراسة مسحية على المصارف الإسلامية بالمنطقة الوسطى)، مجلة جامعة
البحر، المجلد 43، العدد 20، سوريا 2020.
4. خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على
الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 04
العدد 4(7)
5. سعد مجيد عبد العلي، دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين
الإداء الوظيفي، مجلة القادسية، جامعة كربلاء، العدد 04، 2013
6. شنشونة محمد، بربطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة
على الإبداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، مجلة العلوم الاجتماعية
والإنسانية، العدد 38، الجزائر، 2018
7. صدوقي غريسي، محمد رضا، تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات
الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 01،
الجزائر، 2021.

• القواميس والمعاجم

1. ابن منظور: لسان العرب (تحقيق عبد الله علي
كبير وآخران)، باب العين، دار المعارف، القاهرة، د. ط، د.س.

• المواقع الإلكترونية

1. www.almany.com/ ar/ dict/ ar – ar/ المعاني قاموس (consulte le 02/02/2023)

ثانيا: المراجع والمصادر باللغة الأجنبية

• الكتب

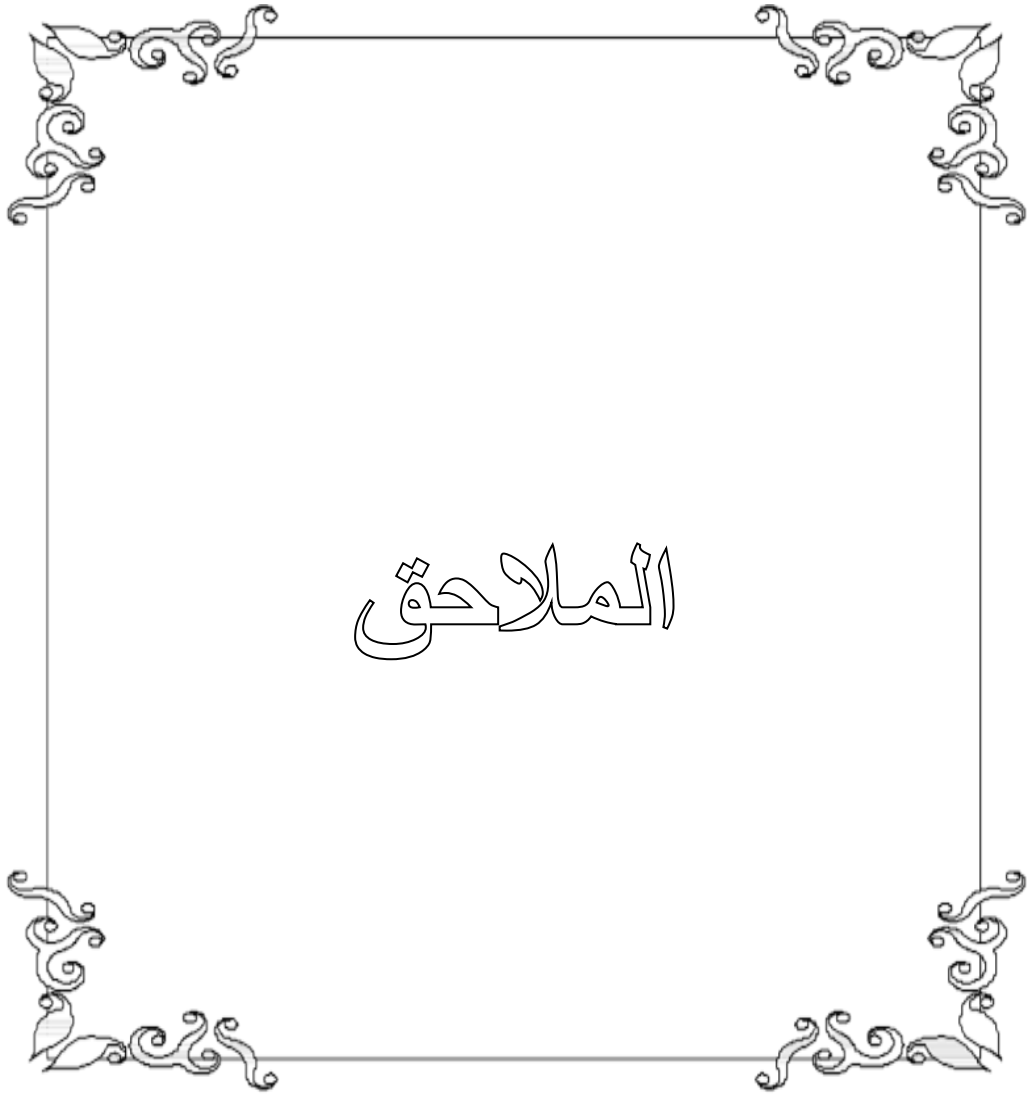
1. AmabileTM , *A model of creativity and innovation in organization*, Research in organization behavior, vol, 1988.
2. Druckr.P.F, *knowledge worker productivity the biggest challenge*, California, management review,1999.
3. Hsiu– yueh(sonya) Hsu, *knowledge management projects*, Doctoral of philosophy, department of management in the craduate school southern I,University Carbondale.M.united states, 2006
4. Irma becerra – *fernandez and rajiv sab her wal knowledge management system and processes*, M.E .sharp, London, England, 2010.
5. Neil anderson, *Innovation and creativity in organization*, brunl business school,Britain, 2012
6. zack, M. h, *managment codified knowledge*, soloan management riview, 1999.

• المقالات و الملتقيات

1. kÖr and maden, *The relationship between knowledge management and innovation in turkish service and high-tech firms, journal of business and social sciences*, folder 04, number 04, turkiye, 2013
2. kambiz and aslant, *The impact of knowledge management on organizational innovation: an empirical study*, iran2015
3. reda barar, *The effect role of knowledge management on organizational innovation in university of iran, colledge of education and psychology*, semnan, university, numbe02, iran2015
- 4.

• المواقع الإلكترونية

- 1.¹ [www.merriam.webster.com/ dict/ knowledge/](http://www.merriam.webster.com/dict/knowledge/) / قاموس ويبستر (consulte le 02/02/2023)
- 2.¹ www.oxford learner s dictionaries . com/ knowledge / اكسفورد قاموس / (consulte le 02/02/2023)



الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
استمارة بحث

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال
بعنون " دور ادارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي "
دراسة حالة شركة الاسمنت _ تبسة _
يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل الحصول على بعض المعلومات لإتمام
هذه المذكرة
أرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل صدق وموضوعية، بوضع علامة (X) في
الخانة المناسبة
مؤكدة لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الطالبتان:

- مباركية خلود

- هدهود سوسن

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

من 18 [إلى أقل من 30 سنة] من [30 سنة إلى أقل من 40 سنة]
 من [40 سنة إلى أقل من 50 سنة] 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

ثانوي جامعي
 تكوين مهني دراسات عليا
 أخرى

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة

| الأبعاد | فقرات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| توليد المعرفة | 1. تعمل الإدارة على توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرة | | | | | |
| | 2. تقوم الإدارة بتدريب الموظفين وتكوينهم دوريا | | | | | |
| | 3. تشجع الإدارة الافكار الجديدة وابتكار المعرفة من خلال المكافآت والحوافز | | | | | |
| تخزين المعرفة | 1. تعتمد المؤسسة على المستندات الورقية لتخزين المعرفة | | | | | |
| | 2. تعتمد المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي لخرن المعرفة | | | | | |
| | 3. تتسم المنظمة بسرعة تخزين المعلومة وتدفعها | | | | | |
| | 1. يتم تبادل المعرفة في المؤسسة بين مختلف المصالح عبر مختلف القنوات | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---------------|
| | | | | | 2. تهيئة الإدارة الجو المناسب لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين | توزيع المعرفة |
| | | | | | 1. توظيف الادارة المعارف لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل | تطبيق المعرفة |
| | | | | | 2. تدعم المؤسسة عملية دمج المعرفة في كافة أنشطتها | |
| | | | | | 3. تعتمد المؤسسة على المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد بدمج معارفهم | |
| | | | | | 4. تشجع المؤسسة على استخدام المعرفة لحل المشاكل التي تواجهك في العمل | |

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

| فقرات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1. لدي القدرة على توقع حلول لمشكلات | | | | | |
| 2. تشجع الإدارة الموظفين على إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وتجنبها مستقبلا | | | | | |
| 3. لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها | | | | | |
| 4. تهتم الإدارة بتطور نظام العمل والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة | | | | | |
| 5. أتجنب تكرار ما يعتمده الآخرون في مشكلات العمل | | | | | |
| 6. أعتد أساليب متجددة في إنجاز مهامي | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 7. أمتلك القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف |
| | | | | | 8. لدي القدرة على تدعيم أساليب العمل بأفكار جديدة |

| الجامعة | الدرجة العلمية | الإسم واللقب | الترتيب ب |
|---------|----------------|--------------|--------------|
|---------|----------------|--------------|--------------|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 9. أمتلك القدرة على التعبير عن الفكرة بأساليب متعددة |
| | | | | | 10. يمكن للموظفين تقديم أفكار مستحدثة حتى وإن واجهت صعوبات في التطبيق |

| | | | |
|-------------------------------------|-------------------|------------------|----|
| جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي | أستاذ محاضر "أ" | بوحنك هدى | 01 |
| جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي | أستاذ محاضر "ب" | شوكال عبد الكريم | 02 |
| جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي | " أستاذ مساعد "أ" | ليتيم خالد | 03 |

الملحق رقم (02)

قائمة أسماء محكمي الإستبيان

الملحق رقم (03)

البيانات الشخصية

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكور | 23 | 60.5 | 60.5 | 60.5 |
| إناث | 15 | 39.5 | 39.5 | 100.0 |
| Total | 38 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| من 18 إلى أقل من 30 سنة | 3 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 26 | 68.4 | 68.4 | 76.3 |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 6 | 15.8 | 15.8 | 92.1 |
| 50 سنة فأكثر | 3 | 7.9 | 7.9 | 100.0 |
| Total | 38 | 100.0 | 100.0 | |

المؤهل العلمي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ثانوي | 10 | 26.3 | 26.3 | 26.3 |
| جامعي | 27 | 71.1 | 71.1 | 97.4 |
| دراسات عليا | 1 | 2.6 | 2.6 | 100.0 |
| Total | 38 | 100.0 | 100.0 | |

سنوات الخبرة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 05 سنوات | 3 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 18 | 47.4 | 47.4 | 55.3 |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة | 3 | 7.9 | 7.9 | 63.2 |
| 15 سنة فأكثر | 14 | 36.8 | 36.8 | 100.0 |
| Total | 38 | 100.0 | 100.0 | |

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Valid | 38 | 100.0 |
| Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 38 | 100.0 |

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

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .868 | 22 |

معامل ألفا كرونباخ المحور الأول: إدارة المعرفة

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Valid | 38 | 100.0 |
| Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 38 | 100.0 |

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

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .692 | 12 |

معامل ألفا كرونباخ المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Valid | 38 | 100.0 |
| Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 38 | 100.0 |

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

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| .874 | 10 |

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة

البعد الأول: توليد المعرفة

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| تعمل الإدارة على توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرة | 38 | 3.32 | 1.141 |
| تقوم الإدارة بتدريب الموظفين وتكوينهم دورياً | 38 | 4.03 | .716 |
| تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وابتكار المعرفة من خلال المكافآت والحوافز | 38 | 3.37 | .970 |
| N valide (listwise) | 38 | | |

البعد الثاني: تخزين المعرفة

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| تعتمد المؤسسة على المستندات الورقية لتخزين المعرفة | 38 | 3.42 | .722 |
| تعتمد المؤسسة على أجهزة الإعلام لخصن المعرفة | 38 | 3.87 | .529 |
| تنسم المنظمة بسرعة تخزين المعلومة وتدققها | 38 | 3.58 | .683 |
| N valide (listwise) | 38 | | |

البعد الثالث: توزيع المعرفة

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| يتم تبادل المعرفة في المؤسسة بين مختلف المصالح عبر مختلف القنوات | 38 | 3.61 | .755 |
| تهيء الإدارة الجو المناسب لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين | 38 | 3.16 | .886 |
| N valide (listwise) | 38 | | |

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| توظف الإدارة المعارف لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل | 38 | 3.29 | .927 |
| تدعم المؤسسة عملية دمج المعرفة في كافة أنشطتها | 38 | 3.47 | .725 |
| تعتمد المؤسسة على المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للإفراد بدمج معارفهم | 38 | 3.29 | .732 |
| تشجعك المؤسسة على استخدام المعرفة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل | 38 | 3.34 | .938 |
| N valide (listwise) | 38 | | |

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| لدي القدرة على توقع حلول للمشكلات | 38 | 3.55 | .860 |
| تشجع الإدارة الموظفين على إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وتجنبها مستقبلا | 38 | 3.61 | .823 |
| لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها | 38 | 3.16 | 1.027 |
| تهتم الإدارة بتطوير نظام العمل والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة | 38 | 3.05 | .985 |
| أتجنب تكرار ما يعتمده الآخرون في مشكلات العمل | 38 | 3.76 | .913 |
| اعتمد أساليب متجددة في انجاز مهام | 38 | 3.53 | 1.006 |
| امتك القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف | 38 | 3.58 | 1.004 |
| لدي القدرة على تدعيم أساليب العمل بأفكار جديدة | 38 | 3.66 | 1.047 |
| امتك القدرة على التعبير عن الفكرة بأساليب متعددة | 38 | 3.45 | 1.005 |
| يمكن للموظفين تقديم أفكار مستحدثة حتى وإن واجهت صعوبات في التطبيق | 38 | 3.55 | .828 |
| N valide (listwise) | 38 | | |

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسييان

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| الإجمالي | 38 | 3.483 | .4559 |
| N valide (listwise) | 38 | 3 | 5 |

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| إدارة المعرفة | 38 | 3.478 | .3940 |
| الإبداع التنظيمي | 38 | 3.489 | .6521 |
| توليد المعرفة | 38 | 3.570 | .7975 |
| تخزين المعرفة | 38 | 3.622 | .3649 |
| توزيع المعرفة | 38 | 3.381 | .6306 |
| تطبيق المعرفة | 38 | 3.348 | .5914 |
| N valide (listwise) | 38 | | |

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

| | الإجمالي | إدارة_الم | الإبداع_التن |
|---|----------|-----------|--------------|
| | ي | عرفة | ظيمي |
| N | 38 | 38 | 38 |
| Paramètres normaux ^{a,b} | | | |
| Moyenne | 3.483 | 3.478 | 3.4895 |
| Ecart-type | .4559 | .3940 | .65214 |
| Différences les plus extrêmes | | | |
| Absolue | .096 | .071 | .173 |
| Positive | .067 | .062 | .112 |
| Négative | -.096 | -.071 | -.173 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | .589 | .437 | 1.064 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | .879 | .991 | .208 |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|----------------------------|----------------------|---------|
| 1 | إدارة_المعرفة ^b | . | Entrée |

a. Variable dépendante : الإبداع_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|-------|-------|---------------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl 1 | ddl 2 | Sig. Variation de F |
| 1 | .579 ^a | .336 | .317 | .53892 | .336 | 18.179 | 1 | 36 | .000 |

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة_المعرفة

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 5.280 | 1 | 5.280 | 18.179 | .000 ^b |
| 1 Résidu | 10.456 | 36 | .290 | | |
| 1 Total | 15.736 | 37 | | | |

a. Variable dépendante : الإبداع_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة_المعرفة

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|---------------------------|---|------|
|--------|-------------------------------|---------------------------|---|------|

| | A | Erreur standard | Bêta | | |
|-----------------|------|-----------------|------|-------|------|
| (Constant e) | .155 | .787 | | .197 | .845 |
| 1 إدارة_المعرفة | .959 | .225 | .579 | 4.264 | .000 |

a. الإبداع_التنظيمي. Variable dépendante :
الفرضيات الفرعية

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|---|----------------------|---------|
| 1 | تطبيق_المعرفة , تخزين_المعرفة , توليد_المعرفة , توزيع_المعرفة ^b | | Entrée |

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

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|-------|-------|---------------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl 1 | ddl 2 | Sig. Variation de F |
| 1 | .664 ^a | .441 | .374 | .51609 | .441 | 6.520 | 4 | 33 | .001 |

a. الإبداع_التنظيمي. Valeurs prédites : (constantes),
توليد_المعرفة, تخزين_المعرفة, تطبيق_المعرفة, توزيع_المعرفة

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 6.946 | 4 | 1.737 | 6.520 | .001 ^b |
| 1 Résidu | 8.790 | 33 | .266 | | |
| 1 Total | 15.736 | 37 | | | |

a. الإبداع_التنظيمي. Variable dépendante :
b. تطبيق_المعرفة, تخزين_المعرفة, توليد_المعرفة, توزيع_المعرفة. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|-----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| (Constant e) | .581 | .944 | | .616 | .542 |
| 1 توليد_المعرفة | .273 | .116 | .334 | 2.359 | .024 |
| 1 تخزين_المعرفة | .176 | .261 | .098 | .674 | .505 |

| | | | | | | |
|-------------|----|-------|------|-------|--------|------|
| توزيع_المعر | فة | -157- | .156 | -152- | - | .321 |
| تطبيق_المعر | فة | .545 | .161 | .495 | 1.008- | .002 |

Variable dépendante : الإبداع_التنظيمي

معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

| ANOVA à 1 facteur | | | | | | |
|-------------------|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| الجنس | Inter-groupes | 4.196 | 16 | .262 | 1.128 | .392 |
| | Intra-groupes | 4.883 | 21 | .233 | | |
| | Total | 9.079 | 37 | | | |
| العمر | Inter-groupes | 6.485 | 16 | .405 | .687 | .776 |
| | Intra-groupes | 12.383 | 21 | .590 | | |
| | Total | 18.868 | 37 | | | |
| المؤهل_العلمي | Inter-groupes | 3.932 | 16 | .246 | .616 | .837 |
| | Intra-groupes | 8.383 | 21 | .399 | | |
| | Total | 12.316 | 37 | | | |
| سنوات_الخبرة | Inter-groupes | 24.085 | 16 | 1.505 | 1.829 | .097 |
| | Intra-groupes | 17.283 | 21 | .823 | | |
| | Total | 41.368 | 37 | | | |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي المصني تلمسان
قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
الرقم : / ف. ع. / إ. ع. ت. ع. ت. ج. ع. ت. / 2023/2022

اتفاقية التبرص

المادة الأولى:
هذه الإتفاقية نصبت علاقات جامعة العربي التسيير نيسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ،
والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير
مع المؤسسة : للشركة الإقتصادية للإسمنت ببلدية
مقرها في : تلمسان
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- مبارك كريمة جليود
- 2- هدى هود لاسولان
- 3-
- 4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

المادة الثانية:
يهدف هذا التبرص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في
تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص : إدارة الأعمال

المادة الثالثة:
التبرص التطبيقي يجري في مصلحة : Finance et Comptabilité
العبرة من : au niveau de l'Unité Commerciale
إلى : 30/03/2023 من : 01/03/2023
01 journée pendant 21 H01 S

Direction des Ressources Humaines
M. M. C. MALLATA Abdelmalek

المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى عرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكفل بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة.

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

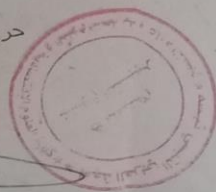
المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 2024/12/19

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير
بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية والعلوم التسيير
د. صليح مسكرز



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التيمي - تيسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
بإدارة عمادة الكلية مكاتب الدراسات والمسابقات المرتبطة بالطلبة
تعليم والتقييم

اذن بالطبع لمذكرة التخرج/تقرير الترخيص

أنا الممضي أسفله الأستاذ : أ.ف. صوييا

المشرف على مذكرة التخرج للسنة الجامعية :/.....

ماستر للطلبة الآتية أسماؤهم :


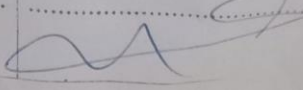
1-
2- مبارك بيلو

عنوان المذكرة :
تخصص : تربية رياضية

اللسانس للطلبة الآتية أسماؤهم :

1-
2-
3-
4-
5-

عنوان التقرير :
تخصص :

| | | |
|---|-------------------|--|
| مصادقة الإدارة | تاريخ الامضاء | اسم ولقب الأستاذ المشرف |
|  | <u>22-05-2023</u> | <u>أ.ف. صوييا</u> |
| | |  |