



الموضوع

أثر إدارة المعرفة على الابداع الإداري

دراسة حالة جامعة بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

الدكتور المشرف:
بن عبيد فريد

إعداد الطالب(ة):
العوني يمينة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	يحياوي مفيدة	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بن عبيد فريد	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	برني لطيفة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

شكر وعرفان

يقول سبحانه وتعالى <<لأنشكرتم لأزيدنكم>> صدق الله العظيم

الحمد لله والشكر لله على جلال فضله وعظيم نعمته الحمد لله الذي كفاني
مؤونة هذه الدراسة ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعانني
على إتمامها أنه على كل شيء قدير والصلاة على سيدنا محمد

أتوجه بالشكر للأستاذ بن عبيد فريد لمتابعتة الدائمة وتوجيهاته وارشاداته

القيمة

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما أتوجه

بالشكر الجزير لموظفي جامعة محمد خيضر - بسكرة لتقديمهم كل

التسهيلات

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في جامعة محمد خيضر بسكرة نحو أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ قوامها 70 إداري وباحث، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل 53 استبانة بنسبة 75,71% من إجمالي العينة.

واعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي ومعامل الانحدار وتحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار T_test وكانت من أهم النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة ومستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد، وجود مستوى مرتفع من إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

وكما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تطوير المهارات الإبداعية وتنميتها وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال، وكذلك ضرورة المشاركة الفاعلة في المعرفة من خلال العمل على رفع كفاءة الأفراد العاملين في الجامعة وتأهيلهم عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي المهارات الإبداعية

The study aimed to know the attitudes of the respondents at the University of Muhammad Khidir Biskra towards the impact of knowledge management on administrative creativity, and to achieve the research objectives, we used a questionnaire to collect data and it was distributed to a sample of 70 administrators and researchers and the number of retrieved questionnaires valid for analysis was 53 questionnaires, accounting for 75.71% of the total the sample.

In analyzing the data, we relied on descriptive statistical analysis, regression coefficient, one-way analysis of variance (ANOVA) and the T_test test, and among the most important results was the existence of an influential statistically significant relationship between knowledge management with its various processes and the level of administrative creativity among individuals, and a high level of knowledge management and creative thinking in the institution under study.

The study also reached many recommendations, the most important of which is the development and development of creative skills and the application of everything new in this field, as well as the need for active participation in knowledge by working to raise the efficiency of individuals working at the university and qualify them by enrolling them in more training periodicals and educational programs that develop skills. Creative

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: إدارة المعرفة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
3	المطلب الأول: ماهية المعرفة
6	المطلب الثاني: أنواع المعرفة وأهميتها
9	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
9	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
15	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
15	المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة 20
25	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

26	المطلب الرابع: مبادئ إدارة المعرفة
29	خلاصة الفصل:
30	الفصل الثاني الابداع الاداري
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية الابداع الإداري
32	المطلب الأول: مفهوم الابداع الإداري وخصائصه
35	المطلب الثاني: أنواع الإبداع الإداري وأهميته
38	المبحث الثاني: أساسيات حول الابداع الإداري
38	المطلب الأول: أبعاد الابداع الإداري ومراحله
42	المطلب الثاني: نظريات الابداع الإداري
45	المطلب الثالث: أساليب تنمية الابداع الاداري
47	المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع الإداري:
47	المطلب الأول: أثر توليد المعرفة في التفكير الإبداعي
48	المطلب الثاني: أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع الاداري
49	خلاصة الفصل:
50	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
51	تمهيد
52	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة
54	المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

54	المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
55	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الأول: منهج البحث
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي لها وفق الصفات والخصائص الشخصية.
60	المطلب الثالث مصادر وأساليب جمع البيانات
62	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
64	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار صحة الفرضيات
64	المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الأولى
69	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الثانية
73	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
77	خلاصة الفصل:
78	خاتمة
81	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
6	مقارنة بين المعرفة الصريحة والضمنية	الجدول رقم: (01)
59	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الوظيفية والشخصية	الجدول رقم: (02)
62	نتائج معاملات ثبات ألفا كرونباخ	الجدول رقم: (03)
63	التوزيع الطبيعي	الجدول رقم: (04)
64	مقياس ريكارت الخماسي	الجدول رقم: (05)
64	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات توليد المعرفة	الجدول رقم: (06)
66	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات توليد المعرفة	الجدول رقم: (07)
67	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات تقاسم المعرفة	الجدول رقم: (08)
68	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات تقاسم المعرفة	الجدول رقم: (09)
69	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات الطلاقة	الجدول رقم: (10)
70	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات المرونة	الجدول رقم: (11)
71	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاصاله	الجدول رقم: (12)
72	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات الحساسية للمشكلات	الجدول رقم: (13)
73	يوضح أثر توليد المعرفة على الابداع الإداري	الجدول رقم: (14)
74	يوضح أثر توخزين المعرفة على الابداع الإداري	الجدول رقم: (15)
75	يوضح أثر تقاسم ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الابداع الإداري	الجدول رقم: (16)
76	يوضح أثر تطبيق المعرفة في الرفع من الابداع الإداري	الجدول رقم: (17)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
3	العلاقة المتبادلة بين المعرفة والبيانات والمعلومات	الشكل رقم(01)
16	نموذج ليونارد بارنون لإدارة المعرفة	الشكل رقم(02)
17	الشكل رقم(03): نموذج مؤئل لإدارة المعرفة	الشكل رقم(03)
21	الشكل رقم (04): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	الشكل رقم(04)

مقدمة

يتصف العالم الذي نعيشه اليوم بأنه عالم قائم على تدفق المعرفة وتكدس المعلومات وظهور ثورة الاتصالات والتطور المتسارع، وما ورثه من تقنيات هذا بدوره أدى إلى زيادة الاعتماد على المعرفة لنجاح المؤسسات وظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) وتبني المنظمات له بما يتناسب مع التغير السريع في بيئتها، ومواجهة التحديات الناجمة عن ذلك من خلال البحث عن الآليات المناسبة التي تحقق التميز في ظل بيئة مليئة بالمنافسة.

وإدارة المعرفة كونها أحد أدبيات الإدارة المعاصرة تعتبر من أهم الآليات التي يمكن من خلالها أن تحقق المنظمات هذه الميزة كون أن المعرفة هي محور أنشطة المنظمة، فكان التطور الفكري في عالم الأعمال لخلق بيئة مبدعة ضرورة وحتمية تنتهجها المنظمات على اعتبار أن إدارة المعرفة هي هذه البيئة الجديدة المبنية على الإبداع والابتكار وجلب المعرفة والمحافظة عليها.

وعليه لإن إدارة المعرفة وعملياتها وعلاقتها بالإبداع هي محل اهتمام المنظمات في ظل التغيرات والتقلبات التي تشهدها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة سواء على المستوى العالمي أو المحلي وانعكاسها على الإبداع هذا الأخير الذي يعتبر هدف المنظمات للخروج من الأداء التقليدي من خلال تحريك وتحفيز قدرات مواردها البشرية والوصول إلى الأداء الإبداعي الذي بدوره يعتبر الفشل بين النجاح والفشل ويحدد مدى وصول المنظمة إلى أهدافها.

وعليه وبناء على ماسبق نسعى من خلال هذا الموضوع دراسة تأثير إدارة المعرفة من خلال عملياتها على الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة-جامعة محمد خيضر بسكرة ومن خلال ذلك تدرج التساؤلات التالية:

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب وتحويل المعرفة على الإبداع الإداري بجامعة بسكرة؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تشارك المعرفة على الإبداع الإداري بجامعة بسكرة؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-استعراض مفهومي إدارة المعرفة والإبداع؛

-توضيح طبيعة الواقع المعرفي والإبداعي في المنظمة المبحوثة(جامعة بسكرة)؛

- معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الابداع في جامعة بسكرة؛

- التعرف على أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الابداع؛

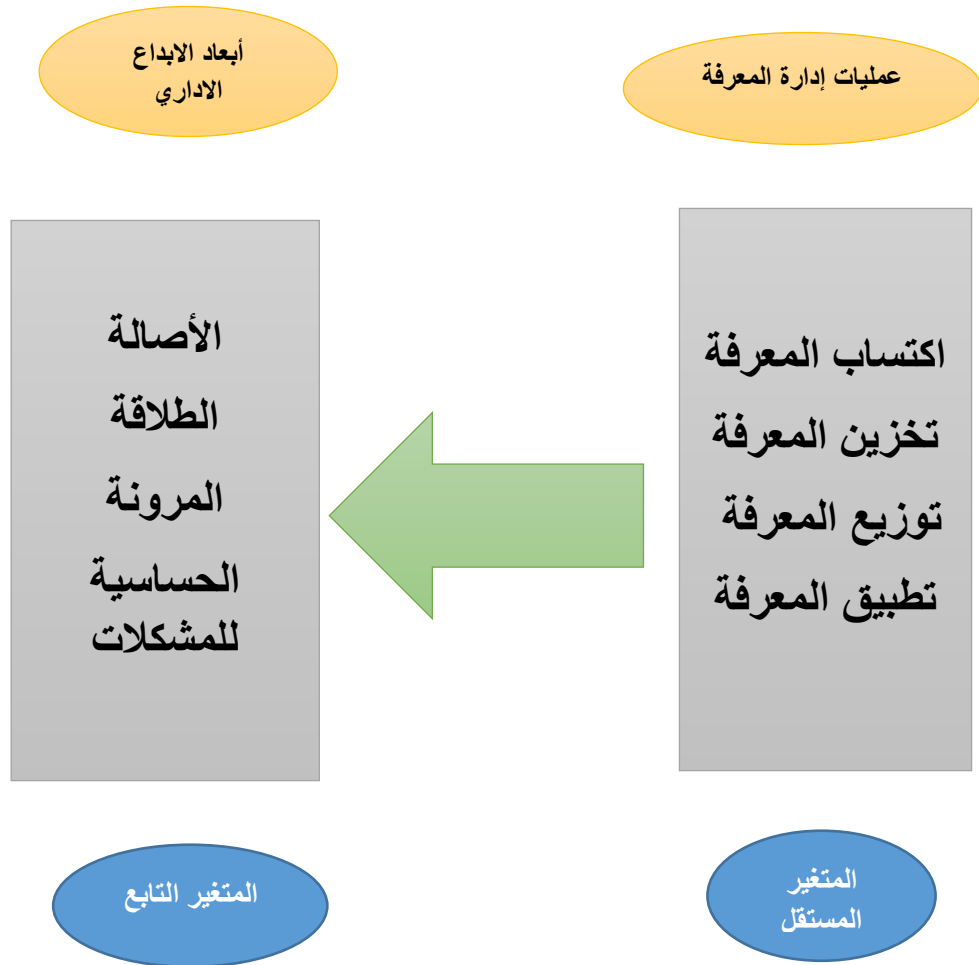
- محاولة التعرف على كيفية استخدام إدارة المعرفة على تعزيز وتنمية القدرة على الابداع.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في المتغيرات المدروسة (إدارة المعرفة، الابداع الإداري) والتي تمثل موضوعات إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة.

كما أن هذا البحث يعتبر إضافة فيما يتعلق بمتغيراته في ضوء عرض الجانب النظري لكل منهما، كما يساعد المؤسسة محل الدراسة في تعزيز إدائها الإبداعي من خلال إدارة المعرفة.

متغيرات ونموذج الدراسة:



الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها المختلفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة والابداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة والابداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة والابداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة والابداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛

الدراسات السابقة:

- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

1-دراسة (وهيبة داسي 2006) حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، تهدف هذه الدراسة إلى:

-تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات فير المسبوقة حاضرا ومستقبلا التي يواجهها قطاع المصارف السورية؛

- تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف السورية؛

-الخروج باقتراحات لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؛

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛

2-دراسة (ناصر الأغا وأحمد غثيم أبو الخير 2012) حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها.

وهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس وإجراءات تطويرها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-الحاجة إلى وجود قيادة داعم استراتيجية لإدارة المعرفة؛

-استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي في إدارة الجامعة بحيث يكون ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة.

3-دراسة (محمود عطا الله عمر المدهون 2014) حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي جامعة الأقصى وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسس.

• الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1-دراسة(عدنان الجعبري2009) حول دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في شركة كهرباء الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؛

- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؛

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: العمل على تطوير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهود المبذولة، ن ترتبط بعدلات الأداء والابداع في العمل.

2-دراسة(حاتم علي حسن رضا 2003) بعنوان الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى :

-التعرف على مستوى الابداع الإداري في تحقيق الأهداف الأمنية حيث يمثل الابداع الإداري طريقا يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، إضافة إلى إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال؛

وخلصت الدراسة إلى عدت نتائج أهمها:

-أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عن المخلفات والمهربات وما قد يسيء للأمة؛

- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة القيادة في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة؛
- يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور .

الفصل الأول: إدارة المعرفة

تمهيد

"تطبيق المعرفة قوة" هذا ما أصبحت تعتمد عليه المنظمات في هذا العصر ، فالمعرفة بمختلف أنواعها وجودها في المؤسسة يدل على القدرة على الإنجاز والنجاح وتتبع أهمية المعرفة من انعكاسها على العمل والقيمة المضافة إليه، فالتحدي الذي نواجهه اليوم هو توفير المعرفة واكتسابها سواء أفرادها أو من خارج المنظمة لمواجهة المشاكل والقدرة على حلها بما تملكه من معرفة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

المطلب الأول: ماهية المعرفة

تعد المعرفة مورد مهم وجديد للمؤسسات اليوم لذا تطب إدارتها، ومن أجل التعرف على المعرفة وإدارة المعرفة تطرقنا إلى العناصر التالي: مفهوم المعرفة وخصائصها، أنواعها ومصادرها وارتقاء المعرفة (هرمها).

أولاً: مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة لابد من التطرق لمقبل التطرق إلى مفهوم المعرفة لابد من التطرق لمفهوم البيانات والمعلومات بغية معرفة الفرق بينهما.

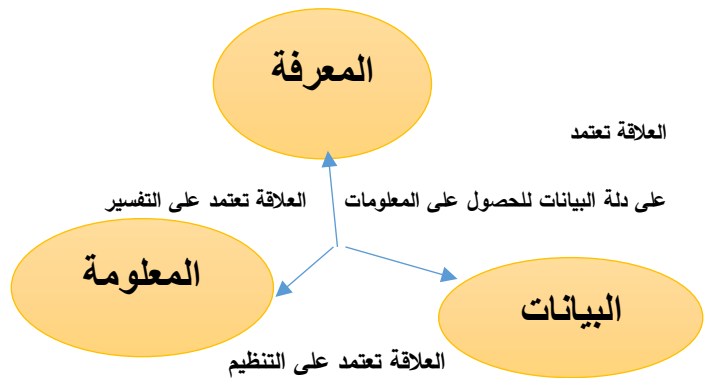
البيانات: هي ملاحظات وحقائق غي مصقولة تكون في شكل حروف أو أرقام.

المعلومات: حسب وصف دراكر هي بيانات مزودة بالمغزى بالمغزى والهدف (المعلومات = البيانات + المعنى)

المعرفة: ماهي إلا خليط من التعلم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والادراك البشري.

المعلومة المشتتة لا تشكل إضافة حقيقية للاقتصاد باعتبار أن البيانات والمعلومات المحددة لا تكون ذات مغزى مالم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم ولذلك يمكن القول (المعلومة لا تساوي المعرفة) والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة علاقة متداخلة ومتكررة وفي اتجاهات عكسية وتعتمد على الدرجة التي يتم فيها تنظيم وتفسير هذه العلاقة، فالبيانات والمعلومات تعتمد على التنظيم اما المعلومة والمعرفة تختلف اعتمادا على التفسير ويظهر الشكل التالي هذه العلاقة: (السيد محمد جاد الرب، 2006، صفحة 63)

الشكل رقم (01): العلاقة المتبادلة بين المعرفة والبيانات والمعلومات



المصدر: السيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال الفكرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 63

يقصد بالمعرفة لغة إدراك وقهم الشيء على ما هو عليه أو مجموعة المعارف والعلوم المكتسبة.

أما إصطلاحاً فعرفت على أنها منتج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا القدرة على قياسه ويخلق ثروة للمنظمة، وعرفت على مستوى الأفراد على أنها مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات و المعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء، أما على المستوى المؤسسات فهي " تلك المعلومات فهي: تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لانجاز وظائف ومهام المؤسسة. (صولح سماح، 2010، صفحة 41)

من خلال ما سبق نلاحظ أنه لا يوجد تعاريف موحدة للمعرفة، وذلك بسبب اتجاهات ومدائل الباحثين فكل يعرفها بمنظوره الخاص، يمكن تعريفها حسب كل منظور إلى: (علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، 2009، الصفحات 55-56)

- **حسب المنظور المنظمي:** اعتبرها Zeithaml على أنها موجودات على القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات؛

- **حسب المنظور الاقتصادي:** فقد رأى استيوارت بأنها رأسمال فطري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي؛

- **حسب المنظور التقني:** يقول (مصطفى 1998) في تعريف المعرفة: "هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية، ويرى برين بأن المعرفة قدرات تقنية تتمكن المؤسسة من توظيفها لتحقيق أهدافها؛

- **حسب المنظور الاجتماعي:** المعرفة لدى العنزي هي إدراك ووعي الفرد لمعطيات البيئة أو المعطيات الذاتية.

- **حسب المنظور الثنائي:** يعرف الكبيسي المعرفة بأنها كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة، أما عند ديفت هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين.

- **حسب المنظور الوظيفي:** يعرفها العاني بأنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرية لأداء المهام الموكلة للأفراد وتميز عالي يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمؤسسة بشكل عام.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسة بأنها الأفكار والمفاهيم التي تبديها كينونة معينة فرد أو مؤسسة أو مجتمع، والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف تلك الكينونة، وتظل المعرفة خاصة رتك الكينونة التي أوجدتها إلى أن تأخذ طريقها نحو العلن من خلال التعبير المباشر ويتم تعميمها في وثائق المجتمع ومنتجاته وممتلكاته ونظمه وعملياته. (حسني عبد الرحمان الشيعي، 2009، صفحة 80)

ثانياً: خصائص المعرفة

مما يساعد على توضيح أبعاد المعرفة واكتشاف أعماقها التطرق إلى الخصائص، بحيث يمكن الإشارة إلى مجموعة من الخصائص والتي منها: (نجم عبود نجم، 2005، صفحة 28)

- **أن المعارف يمكن أن تولد:** إن بعض المؤسسات لديها خصوصية ذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد معرفة جديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الأفكار وتوليد المعرفة؛
- **المعرفة يمكن أن تموت:** كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، إن القليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو قليل جداً من معارفنا لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية فبعض المعارف يموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام؛
- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلا التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسة يتم الإمساك بها، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية،
- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنتطورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنتطورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام؛
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق الأفلام، الأشرطة، والآن على وسائل الخزن الالكترونية؛

- المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة -الضمنية -والمعرفة الخارجية-الصريحة، وهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة وأهميتها

أولاً: أنواع المعرفة

توجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها تصب في اطارواحد

1-تصنيف نوناك Nonaka

ميز بين نوعين من المعرفة وهما:

- **المعرفة الضمنية(الكامنة):** وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد غير رسمية والتي يعبر عنها بطريقة حدسية والنوعية والغير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المنظمات وهذه المعرفة تعطي للمنظمة خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها على انشاء وتوليد معاف جديدة، وصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء المنظمة التي لم توثق رسمياً؛(كريم سالم الحساني، 2013، صفحة 52)
- **المعرفة الصريحة:** التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات، والمحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات، وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة إلى الافراد بسهولة.(وهيبة داسي، 2012، صفحة 170)

وعليه يمكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية عن طريق الملاحظة والممارسة العلمية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع نظام الحوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

ويمن توضيح المقارنة بين المعرفة الضمنية والظاهرية من خلا الجدول التالي:

الجدول رقم(01): مقارنة بين المعرفة الصريحة والضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف والتعامل مع الجديد والحالات الاستثنائية	القدرة علة نشرها واعادة انتاجها والحصول عليها وتقليدها عبر مراكز المنظمة
خبرة، معرفة كيف؟ ماذا ولماذا؟	القدرة على التعامل والتدريب

القدرة على التنظيم	القدرة على التعاون
رؤية بيانات مهمة	الاشتراك في الرؤيا
تشغيل المعلومات	نشر الثقافات
نقل المعرفة عن طريق خدمات منتجات وعمليات موثقة	التدريب والتعيين من أجل تحويل المعرفة التجريبية إلى قواعد ملموسة

المصدر: ايمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة ماجستير، جامعة معمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص 14.

وتصنف المعرفة إلى: (سوزان دروزه، 2008، صفحة 19)

1- **المعرفة الجوهرية:** وهي الحد الأدنى من المعرفة اللازمة والمطلوبة في الصانع، وهذا التنوع من المعرفة

لا يضمن للمنظمة قيمة بناء تنافسية طويلة الأمد وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة يقوم بدورها كقيمة الدخول إليها؛

2- **المعرفة المتقدمة:** وهي ميزة معرفية إضافية تتميز به المنظمة على منافسها مما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا؛

3- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة قطاعها الصناعي بما تتفرد به من معرفة على منافسها ضمن ذلك القطاع، من أمثلة ذلك ابتكار الأساليب الجديدة في مجال حسابات التكلفة والتسعير.

ثانيا: أهمية المعرفة

حسب السلمي فإن أهمية إدارة المعرفة تتلخص فيما يلي: (السلمي علي، 2002، صفحة 10)

1- **قرار انشاء المنظمة** بحد ذاته يعتمد بشكل كبير ومباشر على حجم المعرفة المتوفرة من: (فرص الاستثمار، ظروف السوق، العرض والطلب على المنتجات والخدمات، طبيعة المنافسين وقدراتهم، العملاء المتوقعون ورجباتهم).

2- **توفر المعرفة** يحدد القرار الأمثل لمجال النشاط الرئيسي للمنظمة الذي تستثمر فيه أموالها وموردها المتاحة وذلك من خلال المعرفة التامة (الظروف الاقتصادية السائدة، التحولات الجارية...)

3- **تحديد نوعية المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة للمنظمة** وفعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختبار تنبؤ الأداء؛

4- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليا اختيار وتصميم وإنتاج السلع والخدمات وتطوير الموجودة منها.

ومما سبق يمكن القول أن هي معطيات أنشاء أي منظمة وضمان استمراريتها وتنافسها في السوق إذ أن المنظمة تبدأ بفكرة وتتغذى بالمعارف المتوفرة لتصبح مشروع ينمو ويتنافس حتى تتحول إلى منظمة ذات ميزة تنافسية وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على المورد المعرفية اللازمة لاستمرارها في السوق أو حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يعتبر مفهوم المعرفة من المفاهيم الحديثة والتي ازداد الاهتمام بها في علم الإدارة حيث تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح المؤسسات والأعمال انطلاقاً من رأس المال الفكري فإن إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن الشركات والمؤسسات ملزمة باستغلال كل ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل به. (الصاوي، 2008، صفحة 13).

حيث ازداد التركيز على المعرفة لكونها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها، ونظراً للزوايا المختلفة التي تطرق لها الباحثون في دراسة المعرفة هذا أدى إلى ظهور مفاهيم متباينة

حيث يرى الكبيسي أن هناك سببين لصعوبة وجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي مفهوماً جامعاً لإدارة المعرفة يتمثل الأول في ميدان إدارة معرفة واسع جداً والثاني في ديناميكية (حركية) هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها. (الكبيسي صلاح الدين، 2002، صفحة 50)

كما أكد Svieby على أنه لا يوجد تعريف معياري وحيد لإدارة المعرفة إلا أنه هناك مسارين من الأنشطة التي تميز مفهوم إدارة المعرفة هما:

المسار الأول: هو ميار المعلومات وهذا المسار ينظر إلى إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات ويرون أن المعلومة هي المعرفة التي تجري معالجتها من خلال نظم المعلومات؛

المسار الثاني: وهو مسار الأشخاص وبموجبه فإن إدار المعرفة تعبر عن العمليات التي ينعكس عنها مجموعة من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعاً ما.

فعرف إدارة المعرفة بأنها عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار الرأسمال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل اكتساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاز والالتزام العملاء. (Svieby، 2000)

كما عرفها Newman مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة وتعيد استخدامها ونشرها من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. (بدير، 2010، صفحة

كما عرفت على أنها "التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز. (على السلمي، 2002)

اسنادا لما سبق يمكن تعريف الإدارة على أنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وسهولة استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء، وخفض التكاليف وتحسين القرارات المتعلقة بالعملية مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

كما أنه وجب التفريق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات فالتشابه الكبير بين المصطلحين أي أن البعض يعتقد أن مصطلح إدارة المعرفة هو مصطلح مرادف أو بديل لمصطلح إدارة المعلومات لكن الحقيقة ليس كذلك.

فإدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومة عن المعرفة حيث أن إدارة المعلومة تتعلق بالتعامل مع البيانات والمعلومات وتتعلق بالوثائق والتصميم باستخدام الكمبيوتر والجداول الالكترونية وتخزين ونقل البيانات والمعلومات وتوفير أمن البيانات والمعلومات، في حين إدارة المعرفة تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها وتسييرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي. (الصاوي، 2008، صفحة 19)

ثانيا: نشأة وتطور إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة تطورا فكريا لذلك فقد مرت بعدة مراحل وقد تعرض لها العديد من الباحثين منذ الثلاثينات عندما تطرقت للعمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات وفي مطلع التسعينات وفي عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فرانيوم Edward freignebam إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledgeis power " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" وبذلك ظهرت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة، ونتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومة، ظهر حق آخر جديد هو "إدارة المعرفة knowledge management " وقد كان هذا التطور سببا في تغيير عناوين العديد من الدوريات التي تعالج هذا الموضوع من هندسة المعرفة إلى إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينيات حظت إدارة المعرفة باهتمام متزايد لما لها من دور أساسي في زيادة النمو وقد أنشأت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة كما وتمت الإعلان عن ندوات عمل في مجال إدارة المعرفة إذ عقد حوالي 33 مؤتمر في الفترة الممتدة من 1996-1997، بالإضافة للاعتماد على مستشاري الأعمال لتقديم خدماتهم في مجال إدارة

المعرفة، حيث أنه وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والديناميكية في المجال الإنتاج الفكري في الإدارة. (بشير ومحمد، 2011، الصفحات 5-6)

وبعد الاستخدام المتزايد لتقنية المعلومات والاتصالات أحد المحفزات التي قادت إلى ثورة معلوماتية هذه الأخيرة حفزت بدورها إلى نشوء إدارة المعرفة لذلك لم يكن التحدي هو إيجاد المعلومات المتعلقة بمشروع معين بقدر ما كان في كيفية دراسة المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومة الأكثر فائدة لهذا المشروع.

ويعد (Don Marchand) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة knowledge management في بداية ثمانينات القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات لكنه لم يشر لإليها على نحو مستقل أو بوصفها عمليات. (الكبيسي صلاح الدين، 2002، صفحة 57)

وفي عام 1999 خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية لتطوير أنظمتها ويتوقع العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة ستواصل نموها وستغطي أغلب المنظمات في العالم تبعا للضغوط في اتجاه الابتكارات المتتالية والمنتسارعة.

ويرى (أبو فارة، 2004) أن نشوء إدارة المعرفة وتطورها كان محصلة مجموعة من العناصر والأصول والجذور ذات العلاقة أهمها:

1-التكير الفلسفي النظري؛

2-الاعتبارات الواقعية لمتطلبات الخبرة في سوق العمل؛

3-وجهات نظر التربويين؛

4-وجهات نظر الرياديين وقادة الأعمال؛

5-دور القوى الاقتصادية في تكوين المعرفة؛

6-جهود منظمات الأعمال خلال القرن العشرين لزيادة فعاليتها

وقد قسم KeelSveiby مراحل تطور إدارة المعرفة إلى أربع مراحل كآلاتي:

-المرحلة الأولى من 1992-1996: النظر إلى الأعماق، تركز هذه المرحلة على زيادة الإنتاج والإنتاجية، وكان السؤال المطروح هو كيف يمكن استعمال أنظمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة الإنتاجية والتغلب على الصعوبات التي تحول دون ذلك حيث بدأت منذ 1997 بتوليد المشاريع الخاصة بقواعد البيانات وقواعد بيانات أفضل الممارسات.

-المرحلة الثانية: 1998-1999: هذه المرحلة مكتملة للمرحلة السابقة لها غير أنها أصبحت تركز على المستهلكين وكيف يمكن التنبأ بهم؟ وماذا تعرف عنهم؟ وكيف تتم خدمتهم أحسن خدمة؟ ومن ثم جاءت فكرة انشاء مستودع بيانات خاص بهم يمكن الرجوع إليه، والتتقيب في بياناتهم في أي وقت من أجل دراسة سلوكهم ولكن المشكلة تكمن في كيفية توظيف البيانات واستخدام النصوص الأرشيفية لإزالة البس حول القيم ومعرفة كل ما هو نشيط وغير نشيط.

-المرحلة الثالثة 1999-2001: إدراك قدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل خلق علاقة تفاعلية بين المنظمة والمستهلكين وبين الموظفين وغيرهم من مختلف أنحاء العالم، وذلك من خلال صفحات الويب، التجارة الالكترونية، الاعمال الالكترونية، الصفقات على الخط المباشر، المؤتمرات... الخ، هذه المرحلة ولدت الكثير من الحماس فيما يخص تثمين وتقييم المعرفة.

-المرحلة الرابعة 2001-2005: في هذه المرحلة تم إدراك مفتاح الوصول إلى الميزة التنافسية للمعرفة وهو الانسان أو المورد البشري وهو ما يطلق عليه بمسار الأفراد فعلى الرغم من أنه قديم الظهور نظريا ولكن وحتى الآن لا يزال في طفولته بالنسبة لإدارة المعرفة وتطبيقاتها التي أصبحت تشهد رواجاً كبيراً.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الأعمال الحالية وخاصة بعد أن اقترنت مع الانترنت النافذة والأكبر والأسرع والأوسع من حيث المعلومات والمعرفة فالعولمة والتحديات الجديدة التي تواجهها نظم العمل والإنتاج تولد ضغوط جوهرية على المنظمات التي تنتقل إلى اقتصاد عالمي أكثر تكاملاً للإيجاد ميزة تنافسية طويلة المدى من وجهة نظر إدارة المعرفة، فمن غير الكافي فقط امتلاك سبل الوصول لموارد المعلومات الداخلية والخارجية، إذ من متطلبات العمل اليوم استغلال ما يعرف العامل فعلاً بصورة فعالة وليس فقط ما يملكه. (نحيم، 2005، صفحة 96)

وتتمثل أهمية إدارة المعرفة في: (الحسي وبوراس، 2008، صفحة 06)

- 1- بناء وتنمية قدرة المؤسسة وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر مما يسمح للإدارة بالمواجهة؛
 - 2- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك باستخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛
 - 3- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة وبذلك تحقق التعلم التنظيمي؛
 - 4- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة واثاحتها للمؤسسة مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛
 - 5- ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي، فالمؤسسة التي تنمي مشروع إدارة المعرفة والتي تتيح فرصة لعمالها لإطلاق الرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم ومن ثم تحسين إدائهم بالتدرج تمكنهم من تحقيق التميز في العمل من جهة وجهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تستطيع بها مواجهة أي تغييرات فجائية أو متوقعة وتحقيق الأداء الأحسن؛
 - 6- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق روح التفاعل الإيجابي بين فرق العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
 - 7- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها وإشهارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة؛
 - 8- الاسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة التي تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر قوتها وأموالها. (الأكليبي، 2008، صفحة 27)
- فإدارة المعرفة تعد مؤشر لطريقة شاملة وواضحة لإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التغيير والتطوير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد في عائدات المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسين الوضع التنافسي من خلال التركيز على الموجودات الغير ملموسة التي يصعب قياسها.

كما أثبتت إدارة المعرفة أهميتها وتأثيرها ليس فقط في مجال الأعمال، والتجارة ولكن أيضا في مجال التشييد والبناء والصناعة والهندسة والتعليم وغيرها من المجالات. (عبد العالي، 2006، صفحة 12)

ثانيا: أهداف المعرفة

بعد التطور الكبير والسريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفي أصبح تطبيق إدارة المعرفة ضرورة حتمية، وتحقيق أهدافه التي هي بدورها أحد أهداف المنظمة التي تنشأ بها، وفيما يلي مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها كما أوردها: (الملكوي، 2007، صفحة 81)

1-تنتشر المعرفة وتوزعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛

2-العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛

3-السعي لإيجاد القيادة القارة على بناء النظام المعرفي ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛

4-حفظ المعرفة في الأماكن المخصصة لها؛

5-تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد؛

6-تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛

7-تساعد في بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات كافية حول موضوع تخصص ما.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة

وضع الباحثون في مجال إدارة المعرفة نماذج متعددة وتبين تصور عام وكامل لبناء عمليا إدارة المعرفة والعوامل التي تؤثر فيها وتتأثر بها، ودورها في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية وفيما يلي بعض النماذج:

أولاً: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة: (نجم عبود نجم، 2005، صفحة 147)

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات كمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال وهي:

10-المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون ممثلة في براءات الاختراع.

2-المعرفة قد تكون أيضا مجسدة في الأنظمة الإدارية، وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا يساعد على عمل الأشياء بأكثر فعالية؛

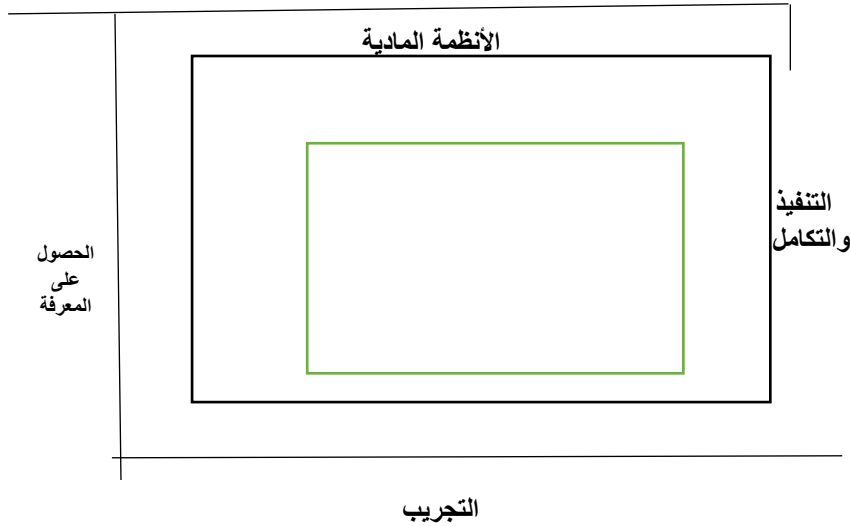
3-المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجنى، أو تتطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛

4-المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل، أو ما يعرف بالكثافة التنظيمية.

وفيما يلي شكل يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (02): نموذج ليونارد بارنون لإدارة المعرفة

حل المشكلات



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

2005

يمثل الشكل (01) نموذجاً لإدارة المعرفة على اعتبار أن المعرفة ميزة تنافسية إذا عملت المؤسسة على استغلاله واعتبر هذا النموذج أن المعرفة تكون في أربعة أشكال فهي عند الفرد إما ظاهرة أو باطنة وقد تكون في علاقات بين العاملين في المؤسسة فإذا كان في المؤسسة ثقافة التواصل والاحتكاك بين العاملين فهذا يؤدي إلى التحوار فيما بينهم وتبادل المعارف والمعلومات وبذلك زيادتها كما أن المعرفة حسب هذا النموذج توجد في ظرف التعلم فإذا استطاعت المعرفة جديدة فيما يجب عليها التركيز على إيجاد طرق جديدة لتعليم العاملين وهذا لتمكينهم من اكتساب طرق معارف جديدة يستطيعون بها إنجاز المهام الموكلة إليهم، وأخيراً المعرفة الكامنة في براءات الاختراع، وهذا يساعد على احتكار المعرفة وعدم تمكن المنافسين من التقليد، كما أن هذه الأشكال الأربعة للمعرفة التي تملكها المؤسسة تمثل لها قدرة تستطيع أن تتنافس بها النماء في محيط كثير التغير سريع التطور.

ثانياً: نموذج وسائل لإدارة المعرفة

وهذا النموذج قدمه (D .E .Wnoshey) ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة وهي ذات سلسلة دائرية تتكون من أربع مكونات متفاعلة وكل واحدة منها تعمل بشكل مستقل، إلا أنها في ذات الوقت ذات إعماد متبادل وهذه المكونات هي: (نجم عبود نجم، 2005، صفحة 119)

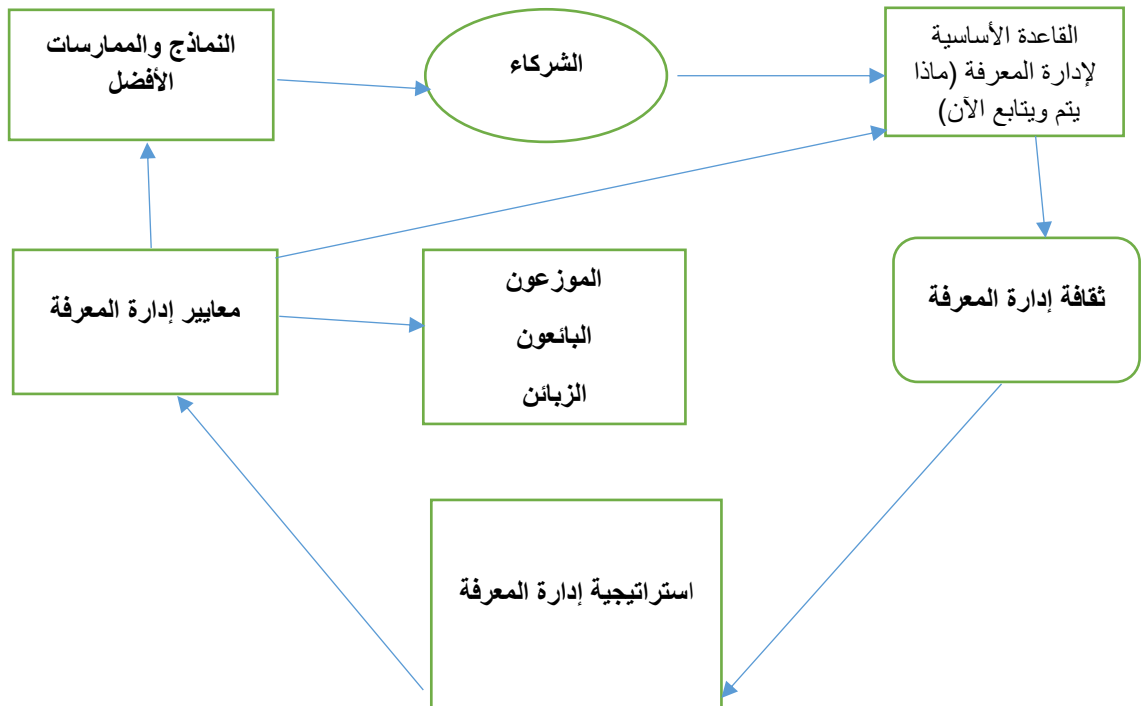
1-القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيا التي تعمل على تجسيد عمليا إدارة المعرفة؛

2-ثقافة إدارة المعرفة: وهي الثقافة التي تحدد الاتجاهات والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة؛

3-أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة، سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة؛

4-معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة في العلاقات مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المحققة بالمقارنة مع المنافسين والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم(03):نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005. ص121

تطبق إدارة المعرفة من جهة أخرى وكل هذا من أجل تلبية حاجات المستهلك أفضل مما يتلقاه من المنافسين، وعليه فالمؤسسة حسب هذا النموذج تسعى إلى إيجاد الطرق التي تعرف بها حاجات الزبون ومن جهة أخرى توجيه قدرات وجهود العاملين لإنتاج أو تقديم أفضل ما يتوقعه الزبون.

ثالثاً: نموذج دافيد سكايرم: (نجم عبود نجم، 2005)

ويقوم هذا النموذج على أساس توفير سبع رافعات استراتيجية، تتمثل المحركة الأولى في استخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل، تطوير قواعد البيانات، حل المشكلات وهذه القوة يعبر عنها بـ (أن يعرف ما نحن أن نعرف) لتجنب إعادة الابتكار أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح، والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات، وعمليات جديدة ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما الرافعات السبع فهي كما يلي:

1- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال العلاقات مع الزبون وإثراء رضا الزبون وذلك من خلال خدمات ومنتجات محسنة؛

2- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة؛

3- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدران البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية،

4- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة؛

5- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات الخبرة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة؛

6- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين والزيائن والعاملين؛

7- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره، واستغلاله؛

هذا النموذج يرى أن المعرفة التي يجب أن تديرها المؤسسة هي التي تكون أصلا في المؤسسة وكذا المعرفة التي تولد فيها، فالموجودة بما يجب أن توفر السبل لتحديدها واستغلالها أما الأخرى التي تولد بالمؤسسة التي تكمن في المنتجات أو العمليات الجديدة ولكن لتنفيذ مشروع إدارة المعرفة في هذا النموذج يجب معرفة أين نجد هذه المعرفة بواسطة عوامل مساعدة والتي تكون موجودة في العلاقة مع الزبون، المعرفة موجودة غي الفرد من خلال تكوينه وتطوير قدراته في الذاكرة التنظيمية في العمليات في المنتجات الجديدة.

رابعاً: نموذج جيتا وجايسون: يقدم كل من (Guta and jeson) نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية تضمن تحقيق هدف التميز ويقترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة وهي كما يلي:

1- الحصاد: ويعني وجوب الحقول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابه من خارجها لأن مثل هذا النشاط يولد ميزة تنافسية؛

2- التقنية: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة للمؤسسة ومن ثم تقييمها ومن خلال ذلك على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المؤسسة، رسالة المؤسسة وأهدافها.

3- الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام إدارة المعرفة وذلك لتحديد الفائدة الاستراتيجية المرجوة منه، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية؛

4- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة التنظيمية للعاملين الأساسيين الذين يؤثرون بشكل جيد على عملية نشر المعرفة بشكل مناسب؛

5- التطبيق: إن تحقيق ميزة تنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة.

إن هذا النموذج حصر إدارة المعرفة في عملياتها إذ يرى أنها تتكون من خمس عمليات رئيسية لو طبقت هذه العمليات فإن المؤسسة تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية.

خامساً: نموذج ايزن بروك (Eisenbrook-1996): (محمد عواد الزيات، 2008، صفحة 127)

هذا النموذج يتكون من أربع خطوات تتمثل فيما يلي:

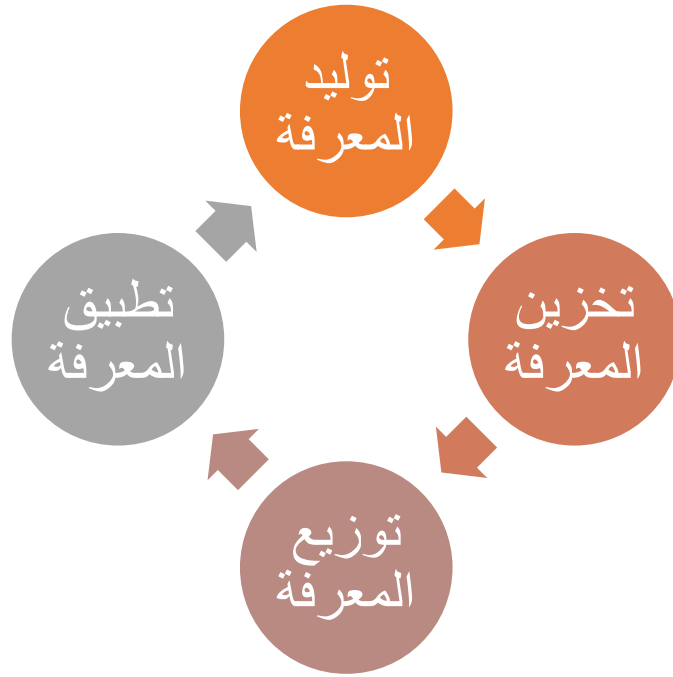
- 1- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمي وكيف تتطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمؤسسة مع صغر إدراك تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة؛
 - 2- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل متقدمة تسهل في تطوير استراتيجيات المعرفة، مثل التعلم التنظيمي؛
 - 3- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خط لسد فجوات الأداء بين رؤية المعرفة وبين أدائها الحالي؛
 - 4- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.
- حيث وضح ايزن بروك أن إدارة المعرفة هي معرفة المؤسسة للفجوات الحاصلة في الأداء ومن ثم يرسم الخطط لسد هذه الفجوات.

في الأخير نجد أن نماذج إدارة المعرفة مختلفة باختلاف الباحثين والدارسين فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر الواجب توفرها لتطبيقها وكل هذا يصب في أن إدارة المعرفة هي مشروع لكي تستطيع المؤسسة تطبيقه لابد من توفير القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية لبلوغ أهدافها المسطرة.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تعمل بشكل متسلسل ومتكامل فيما بينها فكل عملية تعتمد على الأخرى وتدعمها وعلى الرغم من اختلاف وتباين الباحثين والمختصين في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أن جميعها يصب في خدمة المعرفة، فمنهم من جعلها ثلاث عمليات أساسية وتمثلت في اكتساب المعرفة وتقاسم وتشارك المعرفة، وتطبيق واستخدام المعرفة، ومنهم من يضيف تخزين المعرفة كما أن منهم من يضيف التشخيص، ولعرض دراستنا سنركز على أربع عمليات هي: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، وتشارك المعرفة، ثم تطبيق واستخدام المعرفة.

الشكل رقم (04): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 62.

فيما يلي العمليات الجوهرية للإدارة المعرفة:

1- عملية تشخيص المعرفة:

من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة هو التشخيص فبناء على عملية التشخيص توضع سياسات العمليات الأخرى وبرامجها لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف فيها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم لذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. (الكبيسي صلاح الدين، 2002، صفحة 63)

وقد أشار Alvessen أن المعرفة ليست غامضة في حد ذاتها بل إن الغموض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الإكتشاف والبحث وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة. (سوزان دروزة، 2008، صفحة 37).

ولهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاح لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى، ومدى فعاليتها لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

المحور الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والتمثلة فيما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

المحور الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية المتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها، ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء. (العمرى غسان ابراهيم، 2004، صفحة 25)

2- توليد المعرفة:

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على شراء وابتكار، واكتشاف. واكتساب جميع هذه العمليات كثيرا إلى التوليد، فالشراء يشير إلى الحقول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود العمل أو التوظيف، والأمر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة أما الامتصاص فيشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة للظاهرة. (محمد عواد الزيات، 2008، صفحة 97)

وتحصل المؤسسة على المعرفة من الخبراء ويمكن صياغتها على شكل مفاهيم وقواعد وهناك معرف موثقة تحصل عليها من الكتب، قواعد البيانات، الملفات، الحاسوب، وبأشكال مختلفة كالأفلام والصور، وهناك معارف غير موثقة والتي يمكن أن توجد في عقول الأفراد في المؤسسة، وبدورهم الأفراد يحصلون عن المعرفة عن طريق الخبرة، والممارسة العلمية أو التكوين، حضور الملتقيات، المناسبات العلمية، كما يمكن توليد المعرفة من خلال العمليات التي تمتد بين تحدي الابداع وبين البحث الجاد كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد ومن ثم تورثها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة وذلك حسب (حجازي، 2005).

ومن النماذج المستخدمة في توليد المعرفة نموذج أنماط تحويل المعرفة (SECI) حيث يوضح أن المعرفة يتم توليدها من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة.

يوضح النموذج أربع طرق للتفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة

● من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية يسمى ذلك التطبيع الاجماعي؛

- من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة يسمى ذلك الإظهار أو الإخراج؛
- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة يسمى ذلك الدمج؛
- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية يسمى ذلك الإدخال أو التضمين الداخلي

3- عملية تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطر كبير نتيجة الكثير من المعرفة التي يحملها الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا ولاسيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بالعقود المؤقتة، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية فير المؤقتة معهم عندما يتركون المنظمة أما الوثيقة فتبقى مخزونة في قواعدها. (الكبيسي صلاح الدين، 2002)

وهذا ما يشكل ذاكرة المنظمة التي تقوم بدور المخزن الثري للمعارف والمعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة وانجازاتها وموقعها التنافسي في السوق أي أنها تقوم مقام الذاكرة الإنسانية الجماعية التي تستدعي عندما تواجه الإدارة مشكلات جوهرية تتطلب اتخاذ قرارات في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد. (سعد، غالب ياسين، 2007، صفحة 126)

ويتم تخزين المعرفة بطرق عدة أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأي معلومات جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الاطلاع عليها؛
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة، وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة، أو بنشرها، وتداولها بطريقة فعالة؛
- قيام الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم لشخص أو إدارة معينة وتوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة؛
- جمع المعرفة بطريقة منظمة إيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويتم بسهولة ونشرها واستخراجها بسهولة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

4- توزيع وتشارك المعرفة:

إن توزيع المعرفة يشير على ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة، وهناك شروط عدة لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخص أو شيء آخر وتكون هذه الوسيلة مدركة ومنقهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها وتوزيعها، كما يجب أن يكون لديها الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي. (أبو فارة عليان، 2010، صفحة 59)

ويشير Marquardt إلى أن المعرفة تنقل داخل المنظمة بشكلين هما:

- ✓ **الشكل المقصود:** ويعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، التقارير، النشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية بالإضافة وبرامج الإرشاد والتدريب وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوطنية بين الأعضاء؛
- ✓ **الشكل غير المقصود:** ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير وما يشبه ذلك.

4- عملية تطبيق المعرفة:

فالهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو الوصول إلى تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة في الوقت، فتطبيق المعرفة يجعله أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد توليدها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين.

بالإضافة إلى أن تطبيق المعرفة يعتبر أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العمليات الاستراتيجية وتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن والنتيجة المنطقية على ذلك أن تصبح المعرفة قوة ثروة في آن واحد إذ طبقت. (السمراتي، سلمى أمين، 2008، صفحة 48)

ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات:

- ❖ **العمليات الموجهة المباشرة:** وتعنى العملية التي يقوم فيها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو اللجوء إلى تحويل المعرفة؛
- ❖ **المعرفة الروتينية:** وتعني الانتقال من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السوق المستقبلي.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من ثلاث أبعاد أساسية وهي: (نجم عبود نجم، 2005، الصفحات 63-64)

■ البعد التكنولوجي:

حيث تعمل المؤسسة على معالجة مشكلات إدارة المعرفة من خلال محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات، إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة، لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

■ البعد التنظيمي واللوجستي:

يركز هذا البعد على كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها، ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها، وإعادة استخدامها، حيث يعنى هذا البعد بتجديد الطرائق والتسهيلات والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

■ البعد الاجتماعي:

يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

كما يشير البعض على أن إدارة المعرفة لها أربع أبعاد أساسية يركز كل منها على محور معين:

■ البعد الأول: يركز على الأفراد

حيث يتم التركيز على المشاركة بين الافراد بالمعرفة المتاحة وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة؛

■ البعد الثاني: يركز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومة:

حيث يتم التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومة وتكنولوجيا المعلومات، والتركيز على المعرفة المترابطة باستخدام التكنولوجيا.

■ البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري

من خلال هذا المحور يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة وضمان توفير رأسمال فكري يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاح طويل الأمد.

■ البعد الرابع: التركيز على فعالية المنظمة

هذا البعد يركز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة المعرفة

وضع فشر مبادئ لإدارة المعرفة من بينها: (مدح عبد العزيز الرفاعي، 2007، الصفحات 53-58)

-المبدأ الأول: إن المعرفة مكلفة ولكنها ليست ذكية

المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة، وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، فهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو الأموال وتشمل مايلي:

- ✓ الحصول على المعرفة، إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي؛
- ✓ القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح؛
- ✓ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها كتوزيع المعرفة؛
- ✓ تعليم العاملين الخلق والمشاركة لاستخدام المعرفة.

ولكن وبينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى غدارة المعرفة فقط حيث ماهي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة؟ كم تتكلف المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة على تساؤلات العلات أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة.

وإذ رغبتنا في تحديد قيمة للمعرفة أيضا فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، تماما مثل تجديد قيمة الجودة، فإن المنظمة تحدد تكلفة الافتقار للجودة في المنتجات والخدمات.

-المبدأ الثاني: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حولا تبرز بين نطاق حدود بيئية وتجمع ذلك مع نطاق أنواع

أخرى

من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصي بها من ذلك.

وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصر على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فإن الحاسب الآلي هو الأكثر قدرة من البشر في ذلك. لذلك فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيني من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد والتكنولوجيا في طرف مكملة لبعضها البعض.

-المبدأ الثالث: إن إدارة المعرفة ذات صيغة سياسية عليا

المعرفة تعتبر قوة ودعماً لا شك فيه، إن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى حيث لا بد من إجماع آراء المديرين والقادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة، كما تتحد أيضاً سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة.

-المبدأ الرابع: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرين للمعرفة

تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن لإدارة المعرفة أن تكون بصورة جيدة إلا أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة.

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات للاستخدام تلك المعرفة كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين، بالإضافة إلى أن مديري المعرفة يجب أن تحمل كلماتهم وأفعالهم معاني ضمنية أكثر من أي شخص آخر، ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون انكار الذات.

-المبدأ الخامس: فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط لمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة

وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حيث يتم إدارة المعرفة بالمنظمة، فإنها تلجأ لخلق نموذج هرمي أو هيكل للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤياً لرغبات المستهلكين.

خلاصة الفصل:

تعتبر المعرفة الأصل الغير ملموس الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات في عصر المعرفة القائم على المعرفة خلافا للاقتصاد التقليدي القائم على الاستثمار في عوامل الإنتاج المادية، وتؤكد أغلب الدراسات على وجود مصدرين للحصول على المعرفة المصدر الأول والأساسي هم العاملين من خلال خبراتهم، مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والعقلية والمصدر الثاني يشير إلى الأطراف الخارجية للمؤسسة مثل الزبائن والموردين وحتى المنافسين، هذه المعرفة يمكن تصنيفها إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة باعتباره التصنيف الأكثر انتشارا نتيجة قدرته على شمول أغلب التصنيفات الأخرى رغم تنوعها.

وتعتبر إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة التي لاتزال محل نقاشات كبيرة، نجد إختلاف وتعدد في تعريفها من الباحثين، إلا أن تطبيقها في أي مؤسسة يتطلب بنية تشمل على توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة فريق عمل مؤهل ومختص في لعدارة هذه المعرفة، تبني هيكل تنظيمي مرن يساعد في تطبيق إدارة المعرفة، وتوفر قيادة مساندة لثقافة المشاركة في المعرفة، وتوفير مختصين لقياس المعرفة الموجودة في المؤسسة وتبني رؤية معرفية تساعد على وضع استراتيجية معرفية مناهضة، كما يتطلب نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة توفر عدة عناصر منها التعاون بين العاملين ، توفر الثقة المتبادلة بينهم والقيام بعمليات التعليم الجماعي المستمر.

الفصل الثاني: الابداع الاداري

تمهيد:

الابداع الإداري ظاهرة إنسانية فريدة ظهرت مع وجود الانسان ونمت وتطورت مع تطور الإنسانية، حيث مثلت البيئة المحيطة بالإنسان وما يميزها من أخطار وصعوبات ومشكلات صحية اجتماعية واقتصادية وثقافية تهديدا واضحا لكيونته، مما فرض عليه استثمار طاقاته الإبداعية الكامنة وتفكيره الإبداعي لابتكار أساليب وأدوات جديدة يستطيع بواسطتها مواجهة كل المخاطر والصعوبات التي تحيط به.

وهذا ما نشهده حاليا من تطور وتقدم في شتى المجالات الصناعة، والتجارة، والخدمات ووسائل الاتصال نتيجة الابداع والتفكير الابتكاري والنظرة المتجددة للأمور، فالإبداع الإداري أداة تستعملها المنظمات المعاصرة في التغلب على المشكلات والتحديات الكبيرة التي يفرضها واقع المنافسة التي تعيشها، من خلال الاهتمام بالأفراد كرسام بشري، ينبغي تطويره والمحافظة عليه، وتشجيعه على توليد الحلول والأفكار المبدعة والابتكارية.

المبحث الأول: ماهية الابداع الإداري

المطلب الأول: مفهوم الابداع الإداري وخصائصه

أولاً: مفهوم الابداع الإداري:

إن أي حضارة إذا فقدت عنصر التجديد لسبب ما فأنها تهدد بالركود ازدهارها أو تقدم بدون الأبداع فالإبداع لصيق بالكيان الإنساني والحضاري للبشرية، فالإبداع بالنسبة للكيان الإداري للمنظمة قديم رغم عدم وجود دراسات نظرية مباشرة لكن التاريخ الإنساني حافل بالأدلة.

1- مفهوم الابداع لغوياً:

الابداع كما جاء على لسان العرب مشتق من بدع الشيء، أو ابتدعه أي أنشأه أو بدأه أولاً حيث قال تعالى: >> قل ما كنت بدعا من الرسل وما أدي ما يفعل بي ولا بكم إن أتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين<<9-سورة الأحقاف.

أي ماكنت أول من أرسل، والبديع من أسماء الله الحسنى وذلك لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء قال عز وجل: >>بديع السماوات والأرض وغذا قضي أمراً فإنه يقول له كن فيكون<<117-سورة البقرة، والابداع من المعجم الوسيط من أبدعه بدعا أي أنشأه غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أم شر، والابداع في الفلسفة إيجاد شيء من العدم، ومن الملاحظ أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق في تعريف الابداع بأنه القدرة على إيجاد شيء على غير مثال سابق.

2- مفهوم الابداع اصطلاحاً:

نظراً لتعدد الظاهرة الإبداعية وتعدد المجالات التي انتشر فيها الابداع أدى ذلك لتعدد وجهات النظر حول تحديد التعريف للإبداع الإداري، كما يواجه الباحثون في هذا المجال مشكلة تعدد المصطلحات المرادفة للإبداع مثل الابتكار، اختراع... الخ، الأمر الذي أدى إلى وجود تباين في إيجاد تعاريف مناسبة له.

فقد عرفه الحرابي على أنه: " الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد، وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير والمجازفة وسعة الاتصالات وتشجيع

الاتصالات والتي يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وما يحيط بها من مؤشرات بيئية غي أن يتوصل إلى فكرو أو أسلوب أو منهج جديد يحقق فيها النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها.

وغرف العالم PoulTollance بأنه: عملية التحسس بالمشكلات والنقائص والتغيرات في المعرفة والعناصر المعقدة وعدم التناسق، ثم تحديد الصعوبة وبيان هويتها ثم البحث عن حلول وإجراء التخمينات أو الفرضيات ثم اختبار هذه الفرضيات وصياغة النتائج ونقلها. (المغربي كامل محمد، 1995، صفحة 341)

ويعتمد الابداع على اتفاق تطبيق الأشخاص الذين يملكون المعرفة، شرط أن تكون لديهم الرغبة في ممارسة العمل في الحقل المعرفي، وهؤلاء الأشخاص هم الذين يتولون المناصب العليا في المنظمات ويطلق عليهم عمال المعرفة، او مدراء الأفكار، وقد حدد Durker ثلاث مبادئ أساسية للإبداع وهي:

1- يجب أن يكون الابداع بسطا حتى يكون فعالا، مع أهمية أن يركز على أهداف واضحة ومحددة؛

2- أن يتم إدراك الابداع والابتكار عن طريق الاستماع والمشاهدة، ثم يتم تقديره بطرق تحليلية؛

3- يجب أن يسعى الابداع لاحتلال مراكز القيادة ضمن أفكار المنظمة حتى يضمن أن يكون إبداعا بالمعنى الصحيح.

وبصفة عامة يتم تحديد مستوى الأداء الإبداعي بمحصلة التفاعل بين القدرة على الأداء والرغبة فيه والبيئة المحيطة به، وبما أن المعرفة تتولد من العلم حيث تكون هذه المحققة النهائية للبحث العلمي والإبداع والابتكار. (الصون رعد حسن، 2000، صفحة 29)

كما ذهب توسكو إلى الوصول إلى مفهوم الإبداع إلى أعرق من كون الإبداع ينحصر بالاختراعات وتطوير تقنيات جديدة وتبنيها بل كيفية تشجيع روح الابداع في المنظمة بهدف تقديم المزيد من الاعمال الإبداعية مؤكدا أن نشاط إدارة الابداع يمثل إبداعا في حد ذاته مع اعتماد أساسيات على الأساسيات التالية عند النظر إلى إدارة الابداع: (johen teusko, 2001, p. 29)

1- الاهتمام بالتفكير بقيمة الابداع بدلا من التركيز على تكلفة البحث والتطوير؛

2- عدم التفكير ضمن الحدود المألوفة والاهتمام بمجالات خارج تلك الحدود باستغلال فرص الابتكارات عبر سلسلة الغيمة المضافة؛

3- الاهتمام بما سيتحقق من فوائد في المستقبل وليس بما سيتحقق اليوم؛

- 4- زيادة الاهتمام بالبحث الدائم عن مصادر استثمار جديدة لنشاط الابداع وعدم التقييد بالميزانية المحدودة؛
- 5- الاهتمام بالمخاطر والهجوم أكثر من التخندق (الدفاع)؛
- 6- التحسين المستمر لإدارة الاستثمار وعدم الاكتراث بإدارة التكلفة.

ثانيا: خصائص الابداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الابداع الإداري نظرا لما يشغله من أهمية وقيمة في تنمية وتطوير القدرات الإبداعية، وبالتالي فإن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة ويمكن تحديد خصائصه كما يلي: (بلال خلف السكارنة، 2008، الصفحات 48-49)

- الابداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن رد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي خاصة أن الكفير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة؛
- الابداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويعامل معها؛
- يرتبط الابداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره وتنميته؛
- الابداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الابداع؛
- يعتبر الابداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معضك العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة؛
- هيكل الابداع يمكن أن يوقف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالفاعل الغير رسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.

ثالثا: خصائص الشخص المبدع

توجد العديد من الصفات التي يتصف بها الشخص المبدع نذكر منها: (عبد الفتاح نبيل، 1996، صفحة 61)

- 1- مجموعة من الصفات والمهارات والقدرات التي تتصف بالمرونة والتجديد في التفكير، وعدم التعصب في الرأي والبعث عن المسلمات والتحمس لفترة دون سواها؛

- 2- مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد وهو يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمق من الآخرين؛
- 3- مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج من المألوف حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم؛
- 4- مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار والتجديد وتحدي المجهول، والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل الظواهر وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد؛
- 5- مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة عالية من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

ويمكن أن نضيف إلى الخصائص أعلاه أن المبدع يتصف بالميل إلى الفضول والبحث الدائم عن الحقيقة فضلا عن الانفتاح على الآراء الخارجية والقدرة على تقديم أفكار جديدة تتصف بالأصالة والخروج عن المألوف، كم أن لديهم تفهما لحل المشكلات، كما يتصفون بوضوح الرؤيا، ويمثل العمل لديهم متعة لقوة شعورهم بالإنجاز حتى يخلدوا أنفسهم وينزعون الاعتراف بجهودهم من المجتمع.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع الإداري وأهميته

تختلف أنواع الإبداع الإداري حسب أهدافه ومتطلباته وله أهمية بالغة غي المنظمة وهذا ما سوف نوضح كالتالي:

أولاً: أنواع الإبداع الإداري

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة، وقد قادت دراسات الباحثين المختلفة والمتنوعة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف ومتطلبات الإبداع المخالفة، وقد قسم فريديريك تايلور الإبداع إلى أنواع مختلفة كما يلي: (نجم عبود نجم، 2005، صفحة 109)

- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية؛

- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة؛

- الإبداع الاختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة؛

-الإبداع الابتكاري: ويشير إلى التطور المستمر إلى الأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة؛

-إبداع الانبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلب من وضع أفكار وافتراسات جديدة كل الجدة.

كما قدمت تصنيفات أخرى للإبداع حسب خصائص أو طبيعة مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد ومن بين التصنيفات الأكثر شيوع تصنيف سلمون واستيوارت اللذان صفا الإبداع إلى ثلاث أنواع:(نجم عبود نجم، 2005، صفحة 109)

-الإبداعات المسترة: وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة كما في تغيرا مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون؛

-الإبداعات المستمرة الديناميكية: وهي تغيرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تقنية معينة كما في هواتف اللمسة؛

-الإبداعات المتقطعة: وهي التي تنشأ بتغيرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا وفي بعض الأحيان تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكار: السيارات، الطائرات، الهاتف، التلفزيون والحاسوب.

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري

أضحى الإبداع الإداري عنصرا أساسيا في بلوغ الميزة التنافسية المستدامة، كما أنه وسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة للمنظمة في ظل التسابق العالمي الكبير والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية، إذ يكتسب الإبداع أهمية كبيرة على مستوى المنظمات ويعد القلب النابض لأنشطة المنظمة من خلال تحقيقه للإمتداد الدائم للقائد في دعم قدرته على التطوير، فالإبداع الإداري هو وسيلة المنظمات في هجر التقاليد واجترار السياقات التنظيمية المستهلكة والتعامل مع روح التعبير وإرادتها بنجاح حتى تتمكن من مواجهة والصمود، ويمكن إجمال أهمية الإبداع فيما يلي:

- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرص في مجال العمل
- والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.(النمر سعود، 1992، صفحة 62)
- ✓ يطور فدره الفرد على استنباط أفكار جديدة ويساعد في الوصول للحل للمشكلة بطريقة أصيلة؛
- ✓ الاسهام في تنمية المواهب وتحقيق الذات الإبداعية وتطوير وتنمية مهارات الأفراد؛
- ✓ يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف التنظيمية؛

- ✓ يزيد الابداع في تقديم وتطوير المنظمات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة غي العمليات الإدارية والفنية المستمرة؛
- ✓ يساهم في زيادة الثقة لدى الافراد العاملين؛
- ✓ يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية؛
- ✓ يوضح للأفراد مسارات التطور والتجديد في منظماتها؛
- ✓ يساعد الأفراد في إعادة تحديد اهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة؛
- ✓ يساعد الابداع المؤسسي في التعامل بفعالية اتجاه ضعف موارد المؤسسة المالية.(الصالح أسماء، 2010، صفحة 17)

المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري

عن الإبداع عبارة عن إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف شرط أن تكون أفكار مفيدة فإذا ابتكر موظف طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج فهذا نوع من الإبداع.

وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر له المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أم يبدع الفرد في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح المؤسسة بيئة إبداعية، يجب علة المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكفير من القواعد العقيمة التي تضع عراقيل تعيق الموظفين عن الإبداع، فالإبداع يحقق تميز للفرد والمؤسسة علة حد سواء.

المطلب الأول: أبعاد الإبداع الإداري ومراحله

أولاً أبعاد الإبداع الإداري

تتعد تصنيفات الكتاب والباحثين لأبعاد الإبداع الإداري، ومن الأبعاد الأكثر شيوعاً نذكر:

1- الطلاقة: المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة

فالشخص المبدع شخص متفرد من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره أي انه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها وتعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية،

ويمكن استعراض عوامل الطلاقة كالآتي: (لطيف محمد عبد الله علي، 2011، صفحة 57)

- **الطلاقة اللفظية:** وهي القدرة على إنتاج كلمات تتوفر فيها شروط معينة، حيث يمكن القيام بالاختبارات التي تتطلب إنتاج كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف أو مقطع معين؛
- **الطلاقة البصرية:** وهي دقة وسرعة الإدراك البصري؛
- **الطلاقة الفكرية:** وهي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار التي تنتمي نوع معين من الأفكار في زمن محدد استجابة لموقف أو مشكلة (كإعطاء عنوان أو تقديم أكبر عدد من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان)؛
- **طلاقة التدعي:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛

- **الطلاقة التعبيرية:** وهي قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره بطلاقة، بمعنى التفكير السريع في تكوين كلام مترابط متصل وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة ويرى "حليفرود" بأنها القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة المتلازمة.

2-المرونة: تعني المرونة القدرة على التفكير بطريقة مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، أي نميز الحالة الذهنية بتغيير المواقف، بحيث يتجه الشخص لتبني أنما فكرية يواجه بها مواقف مهما تنوعت واختلفت وأن يكون على درجة من مرتفعة من التلون العقلي. (لطيف محمد عبد الله علي، 2011، الصفحات 59-60)

فالمرونة هي تنوع الأفكار في جوهرها والتي لا تقتصر على نوعية معينة من الحلول أو تقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، حيث يغير الفرد المبدع باستمرار اتجاه التفكير الذي يعني تفسيراً جديداً للهدف أو المهمة أو استراتيجية العمل، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم، كما تركز على تدفق المعلومات بسهولة ويسر وتتكون المرونة من عاملين: (جمال خير الله، 2008، صفحة 30)

- **المرونة التلقائية:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفراد التي ترتبط بموقف معين، على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، إضافة إلى الانتقال السريع من استجابة إلى أخرى، والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين كاستخدام الصحيفة في أشياء متعددة غير القراءة؛

- **المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة بالمرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم. (سليم محمد الشريف قارة وعبد الحكيم محمود الصافي، 2011، صفحة 96)

3-الحساسية للمشكلات: تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي، ويقصد به قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكل، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغيير أو إنتاج جديد يحل هذه المشكلات، وعلى هذا فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، ويرى "حيافرود" وزملاءه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع، وخطوة البدء في أي تفكير إبداعي.

وتتجلى هذه القدرة في كل مظاهر السلوك التي تصدر عن الفرد وتشعره بأن الموقف الذي يواجهه ينطوي على مشكلة أو عدد معين من المشكلات التي تحتاج إلى حل وقد تتمثل المشكلة في نوع من التعبير الأدبي أو الشعري أو التصوري أو الانفعالي أو الصياغة العلمية لأحد المواقف التي أدرك أنها تتضمن مشكلة ما، وهذا الإدراك نفسه يشير دائما إلى التغيير والتعديل.

ويختلف الأفراد في حساسيتهم للمشكلات ففي موقف معين يرى شخص معين أن هناك عدة مشكلات في حين يرى قد يرى الآخرين من حوله هذا الموقف واضحا لا يدعو للتساؤل ولا يثير إشكالا، ومن هنا نرى ان الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في أشياء أو المواقف مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى التغيير.

والواقع أن القدرة على الحساسية للمشكلات من أهم قدرات الذكاء الإبداعي، إذ لا سبيل لأي إنتاج إبداعي بدون إحساس الفرد بالمشكلات تدفعه إلى تجاوز هذه المشكلات بإنتاجات إبداعية، فالحساسية للمشكلات وراء كل دافع لمزيد من المعرفة وتحسين المواقف. (عبد الحليم محمود السيد ، 2009، الصفحات 41-44)

4-المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني زمام الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك. (صامرة أحمد مهدي، 2012، صفحة 267)

5-الأصالة: يعتبر الكثيرون الأصالة مرادفا للإبداع نفسه ويقصد "حليفرو" بالأصالة ذلك الإنتاج غير المؤلف وأن يكون مناسباً وناجحاً، ويرى البعض أن الفكرة لا تكون أصلية أو جديدة إلا حين لا يكون قد سبق إليها سابق من قبل أو أن تكون جديدة بالنسبة لصاحبها وناجحة للمجتمع، بمعنى أن صدور فكرة أصيلة عن أحد العلماء بعد صدورها عن غيره بعد مدة (أيام، أسابيع، أو شهور قليلة)، دون أن تكون بينهما صلة لا يعني أنها ليست فكرة أصيلة، هذا يكفي بتقدير الأصالة بكون الفكرة نادرة وغير شائعة إلى جانب كونها فعالة.

ويطلق على الفكرة الأصيلة إذا كانت تتصف بالندرة والتميز، والشخص صاحب التفكير الأصيل هو الذي يمل من استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات. (عبد الحليم محمود السيد ، 2009، صفحة 50)

كما عرفت الأصالة على أنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أي كلما قلت درجة الشبوع زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصيلة بالجدة والقبول الجماعي، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وتمييزها، كما تعرف الأصالة بانها

القدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة والغير مرتبطة بإعادة أفكار سابقة، فالأصالة أساس هام من أسس العملية الإبداعية وهي ضد التقليد. (لطيف محمد عبد الله علي، 2011، صفحة 62)

ثانيا: مراحل الابداع:

تمر عملية الابداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضج الذهني، وتتضمن هذه العملية النضج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد وان تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع، خاصة إذ ما استند إلى ادلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته.

وحسب دوبراين A J Dubrin فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية: (نجم عبود نجم ، 2003 ، صفحة 38)

- 1- إيجاد المشكلة: حيث يكشف الفرد أن شيء له قيمة يمكن أن يعمل عليه، أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته؛
- 2- الانغمار: في التركيز علة المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها فهو يطلب ويجمع المعلومة ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم؛
- 3- الحضانة: بعد تجميع البيانات فإن الفرد يحتفظ بما في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط، وهذا في العادة مبرر ليذهب بالسرхан في ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة، وبينما المشكلة تتضح بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع في نمط له أدلة أو معنى؛
- 4- التبصر: وهو ما يعرف بالحدس يومض في العقل بالحل أو الجديد غير متوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المش أو قبل النوم أو بعده أو عند العمل.

وفي ذلك السياق يرى آخرون أن الابداع ليس بالشيء العلوي وهو نتيجة لأربع مراحل وهي: (سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، 2006، صفحة 44)

- 1- مرحلة التشبيح: وهي مرحلة التعرف على المشكلة بصورة منفصلة عن جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها؛
- 2- مرحلة التفكير العميق: وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بها بأشكال مختلفة؛

- 3- **مرحلة التأمل:** ويمثل اختتام المشكلة في العقل الباطن حت تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض؛
- 4- **مرحلة التحقيق:** وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص وملاءمتها لخصائص المشكلة وتكييفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

وتجدر الإشارة إلا أن العملية الإبداعية في الكثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل ذاته الذي أشار إليه الباحثون، حيث عرض البحث موريس شتاين مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل: (فتحي عبد الرحمان جروان، 2008، صفحة 142)

- 1- **وضع الفرضيات:** وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.
- 2- **فحص الفرضيات:** وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها؛
- 3- **عرض النتائج:** ونقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد والتحضير، واعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها وتشمل جميع المدخلات من المعرفة والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة والتي تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن المراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع الإداري

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أقيحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع الإداري كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (طلال نصيرة ونجم الغزاوي، 2011، الصفحات 5-6)

1- نظرية: (1958 March and Simon):

فسرت هذه النظرية الإبداع الوظيفي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة إذ تواجه بعضها فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة

مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث واعي وبدائل، ثم ابداع حيث ارجع الفجوة الادائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب او تغير في البيئة الخارجية) أو الداخلية.

2-نظرية: (1966Burns and Stalker)

كنا أول من أكدنا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير فهو يسهل عليه جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3-نظرية: (1966 Wilson)

بين عملية الابداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، الذي يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترض نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ حيث كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الابداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

4-نظرية:(1970 Harvey and Mill)

قد استفادا مما قدمه كلا من (Burns and Stalker)،(March and Simon) فانصب تركيزهم على فهم الابداع الإداري من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (الحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب إذ تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر على الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوب أكثر ابداعا لمواجهةها.

5-نظرية: (Hang and Aiken 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة لعمليات الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه حيث فسرت الابداع على أنه تغير حاصل غي برامج المؤسسة وحددت مراحل الابداع كالآتي:

- مرحلة تقييم النظام: ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March and Simon)؛
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارة الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الابداع واحتمالية ظهور المقاومة؛
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية؛

وأما العوامل المؤثرة في الابداع الإداري فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

6-نظرية:(Zaltmanand others)

تعتبر هذه النظرية للإبداع تتكون من مرحلتين هما مرحلة المبادرة أو المبادأة ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصفوا الابداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية(Hang and Aiken) في وضع هذا النموذج إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

وقد طور هذا النموذج من قبل (Rogers1983) من خلال التركيز على المكونات الفرعية لكل مرحلة ليصبح

هذا النموذج كالآتي:(ظاهر محسن منصور الغالي، بدون سنة، صفحة 185)

-المرحلة الأولى: المبادأة والمبادرة

- ✓ الوعي المعرفي، تعي المؤسسة أهمية وجود الابداع كممارسة؛
- ✓ تشكيل المواقف، اسهام أعضاء المؤسسة وعرض مواقفهم بشأن ترقية الابداع،

✓ القرار، يقيم الابداع الكامن ويتخذ قرارا لنقل إلى ممارسة واقعية.

-المرحلة الثانية: التنفيذ

✓ تنفيذ الأولى: تتشكل القاعدة الأساسية لاستخدام الإبداع من خلال المحاولات الأولى؛

✓ الاستمرار والاستدامة بالتنفيذ، يصبح الإبداع معطيا متشكلا ويمثل جزءا أساسيا من حياة المؤسسة فاعتادت عليه وألفته.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الابداع الاداري

هناك عدة أساليب ووسائل لتنمية الابداع الإداري ومن بين هذه الأساليب تصنيفها إلى فردية وجماعية:(عبد الواحد

سليمان ، 2010، الصفحات 111-112)

1-الأساليب الفردية

❖ طريقة ذكر الخصائص: وهي تركز على انتاج الأفكار وأول خطوة فيها هي تحديد الخصائص الأساسية

لموضوع معين ويتم فيها النقد بعد سرد جميع الأفكار؛

❖ طريقة العلاقات القسرية: تعتمد على انتاج أفكار جديدة عن طريق افتعال علاقة بين موقفين لم يكن بينهما

في الأصل علاقة؛

❖ طريقة لعب الأدوار: حيث يسمح للمتعم بنقمص شخصية ما وأن يقوم بأداء المهام المختلفة لهذه الشخصية

2-الأساليب الجماعية

✓ طريقة العصف الذهني: حيث يعطى للمشاركين مشكلة يتم الطلب منهم المشاركة في مناقشة أي أفكار تطرأ

على ذهنهم ثم تحلل الأفكار وترتب وتقوم؛

✓ طريقة تآلف الأشتات: وهي تعتمد على جعل ما هو غريب مألوف ويتم ذلك بتحليل جوانب المشكلة غير

المألوفة والوقوف على أجزائها ومن ثم تحديده بدقة حتى تصبح مألوفة، وتعمل أيضا على جعل ما هو مألوق

غريب.

فتتمية الابداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال

العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدرتها وصقل خبراتها علميا، فضلا عن تطوير الخطط الاستراتيجية

اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأساليب وطرق العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع على الابداع والتجديد لأن إغفال أي عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الابداع والتميز.

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الابداع والتجديد كلاهما يمكن للتطوير والتدريب أن يشكله ويسقه ويوجهه وأهم ما يمكن للمنظمة أن تفعله في هذا المجال: (عبد الوهاب علي، 1994، الصفحات 127-128)

1- تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة: وذلك أمر يختلف من منظمة إلى أخرى، حسب نوعها وأهدافها وأنشطتها وحجم أعمالها، ويكون المناخ مناسباً للإفراز الأفكار ونضوجها عندما يكون هناك فرصة للعاملين أن يعبروا عن آراءهم ومقترحاتهم وان تكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتدرس تحلل وتبلغ نتائجها للأفراد العاملين.

2- أن يكون المديرون والرؤساء قدوة لمرؤوسيه في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به؛

3- لا بد للمدير أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعه للتوقل إلى أفكار جديدة؛

4- تشجيع التنافس من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين ومناقشتهم فيها وإبلاغ الآخرين بها والاشادة بالمجهود الذي بذل في سبيل التوصل إليها، وتطبيق الجيد منها مع تقديم العون الذي يحتاج له من إمكانيات مادية ومعنوية.

5- أن تتوفر لدى المدير والأفراد الرغبة في التغيير والتجديد لأنه يؤدي إلى نتائج جديدة أفضل من سابقتها.

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع الإداري:

اتجهت الكثير من الأبحاث والدراسات إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والابداع، ولكن أغلب هذه الأبحاث والدراسات انصرفت نحو التأطير النظري والوصفي لهذه العلاقة، ولم يتح لأغلبها الاختبار والقياس عمليا، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأکید للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المؤسسات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار.

وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمؤسسة المكثفة معرفيا، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والابداعية، ولكنه أشار إلى الغموض الذي يكثف العلاقة بين المعرفة الظاهرة والابداع كونها قد لا تكون حاسمة في الابداع، لكن بعض الأعمال التي تتطلب التعلم العالي لمدة طويلة تكون المعرفة الرسمية فيها مفيدة أكثر من الابداع ثم استدرك بقوله على الرغم من أن العلاقة تشير إلى أن الابداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية ويقل الميل إلى الابداع عندما تتوفر المعرفة، لكننا يجب أن لا نتوسع في هذه النظرة لأن المعرفة الرسمية ربما توفر في أغلب الأحيان قاعدة للإبداع.

وقد أشار (Drureker) أيضا إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين (المعرفة والابداع) عندما قال إن عمل الابداعات عبر التاريخ كان معتمدا على معرفة جديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الابداعات المعتمدة على المعرفة مهمة إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وغي إمكانيات توقعها وأكدت الدراسة أن الابداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول، وأشارت دراسة (Drureker) إلى أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وعكسها للاستخدام في انتاج منتجات جديدة، وأكدت الدراسة على ان تلك الابداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة لكي تكون فعالة وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة. (حسن عجلان حسن، 2008، الصفحات 48-52)

المطلب الأول: أثر توليد المعرفة في التفكير الإبداعي

إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأسمال معرفي جديد يساهم في إيجاد حلول للمشكلات بصورة إبداعية مستمرة، وأيضا من خلال تنمية المؤسسة لمواردها

البشرية أي تنمية مهاراتهم وقدراتهم المعرفية ، كما قدم نوناكا NONAKA أربع طرق تتولد بها المعرفة وهي الأدخلة والأشركة والأخرجة والدمج فمن خلال هذه الطرق يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، هذه العملية تكون لدى الأفراد الوعي بالمعرفة التي يمتلكونها وتحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية عم العلم أن هاتين العمليتان تعملان سويا في مساعدة الافراد على التعلم، وهذه الأخيرة تساهم بشكل كبير في تنمية قدرات الأفراد في التفكير بشتى أنواعه ومن بينه التفكير الابداعي.

ومن أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في قضية الابداع هو تشجيع تنمية الأفكار عن طريق ضمان عملية تدفع المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، ومن معرفة فردية إلى معرفة جماعية، ومن هنا تظهر العلاقة الترابطية بين المعرفة والتفكير الإبداعي في كون المعرفة وبأشكالها المختلفة هي عنصر أساسي في تحقيق الابداع، إن عملية الابداع لا تتم إلا من خلال ثروة متوفرة من المعرفة، تكون ضمنية في الأساس، لتتحول إلى معرفة ظاهرة تنتشر وتسري بين الافراد وتتم ممارستها على أرض الواقع فتخرج الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود في صورة منتجات وخدمات جديدة.

انطلاقا مما سبق نستنتج أنه من خلال عملية توليد المعرفة تستطيع المؤسسة أن تستثمر في الافراد العاملين فيها وجعلهم ينتجون افكار جديدة تطبقها المؤسسة في صورة منتجات أو خدمات جديدة، وهذا يؤكد على أن المعرفة والابداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للإبداع، والابداع عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة، ولا بد من التأكيد على أهمية إبداع المعارف الجديدة فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد وتنشأ معارف جديدة باستمرار.

المطلب الثاني: أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع الاداري

اتجهت الكثير من الأبحاث والدراسات إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والابداع ولكن أغلب هذه الدراسات والأبحاث انصرفت إلى إظهار نحو التأطير النظري والوصفي لهذه العلاقة ولم يتح لأغلبها الاختبار والقياس عمليا، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأکید للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المؤسسات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار. (حسن عجلان حسن، 2008، صفحة 52)

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الابداع يبقى الطريقة التي تسمح للمؤسسات التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي يمتاز بها المحيط الذي نشط فيه، والابداع لا يكون على مستوى الفرد فقط ولكن يكون كذلك على مستوى المنظمة، فالمنظمة التي لا تهتم بالابداع ولا تشجع عمالها عليه فلن تستفيد من خبراتها ومواردها.

كما يمكن القول مما سبق أن هناك أثر لإدارة المعرفة على الابداع الإداري لأفراد من الجانب النظري وهذا قبل التأكد من وجود هذا الأثر في الجانب التطبيقي، حيث أن توليد المعرفة يعتبر أحد عوامل إيجاد حلول غير معروفة وإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمات، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل في تطبيق هذه المعرفة التي ينتج عنها هذه الحلول المستمرة التي تزود المنظمة بالقدرة علة التفوق.

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة ادارة المعرفة والابداع الإداري والتطرق الى ما يتعلق بأثر إدارة المعرفة على الابداع الإداري وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة هذا الأثر ميدانيا بين متغيري الدراسة حيث اخترنا دراسة هذا الأثر من وجهة نظر الإداريين لجامعة محمد خيضر-بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من المعلومات التي تحصلنا عليه من خلال الاستبانة التي تم اعدادها وتوزيعها على العينة الدراسة المختارة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض النتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يركز هذا البحث على التعريف بالمؤسسة محل الدراسة جامعة محمد خيضر بسكرة

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 2 كلم من وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة سيدي عقبة يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للنبات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم انشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18.08.1984)
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05.08.1984)
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18.08.1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في: 07.07.1992. ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع)

المرحلة الثالثة: (مرحلة الجامعة من 1998 الى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07.07.1998 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الاعلام الالي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم

التنفيذي رقم 397-98 المؤرخ في: 1998.12.02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998.12.02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد الى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في: 2004.08.29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في: 1998.07.07 والمتضمن انشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم خمس كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في: 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في: 07 جولية 1998، أصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إدارية في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتب المركزي 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والدراسة العلمي
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر بسكرة تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الأطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج الدراسة وترقية التكوين بالدراسة وسبل الدراسة
- المساهمة في انتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال الدراسة العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج الدراسة العلمية ونشر الاعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها

المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

تعتمد جامعة محمد خيضر على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية

— إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر يسكرة

من خلال الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (02) نلاحظ أن الجامعة تدير هيكل اداري متكون من:
أولا مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة الى سلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة وتضم ما يلي:

1. نيابات مديرية الجامعة

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم انشاء الجامعة، توضع نيابة مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة وتتمثل هذه النيابات في:

نيابة مديرية الجامعة

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والدراسة العلمية
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربع مصالح هي: مصلحة التعليم والترقيات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي ومصلحة التكوين المتواصل.

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية الدراسة العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة الا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة الدراسة وتثمين نتائجها ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

تشتمل هذه النيابة على مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والاعلام ومصلحة متابعة برنامج بناء وتجهيز الجامعة.

2. الأمانة العامة

ان الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع الأمانة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

حيث تشتمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والجودة، مصلحة النظافة والصيانة ومصلحة الأرشيف.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية

3. المصالح المشتركة للجامعة

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز وهي

— مركز التعليم المكثف للغات

— مركز السمع والبصر

— مركز الأنظمة وشبكة الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد

— البهو التكنولوجي

4. المكتبة المركزية للجامعة

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، ومصلحة الدراسة البيبلوغرافي بالإضافة الى مصلحة التوجيه.

5. الكليات والأقسام

تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام، حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة. يضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم الكلف بما بعد التدرج والدراسة العلمي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**المطلب الأول: منهج البحث**

من أجل تحقيق نتائج منطقية قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس ويهدف البحث الى دراسة عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية الابداع الإداري لدى موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة.

حيث تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V.20 الاحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- البيانات الثانوية: من خلال الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالبحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تم الاستعانة بها في جميع مراحل البحث والهدف من ذلك هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي لها وفق الصفات والخصائص الشخصية.**أولاً: مجتمع وعينة البحث.**

يضم مجتمع الدراسة موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث تم توزيع 70 استمارة أسترد منها 53 تحقق شروط الإجابة الصحيحة.

ثانياً: الوصف الاحصائي لعينة البحث وفق الصفات والخصائص الشخصية.

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الوظيفية والشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	19	35,8
	أنثى	34	64,2
	المجموع	53	100
العمر	أقل من 30 سنة	5	9,4
	من 30 الى 40 سنة	17	32
	من 40 الى 50 سنة	25	47,1
	50 سنة فأكثر	6	11,3
	المجموع	53	100
مدة الخدمة في العمل	أقل من 5 سنوات	10	18,9
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	17	32
	من 10 سنوات الى 15 سنة	16	30,1
	15 سنة فأكثر	10	18,9
	المجموع	53	100

وفيما يلي سنشرح خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية:

1. الجنس: يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الإناث 64,2% في حين بلغت نسبة الذكور 35,8% من مجموع أفراد العينة.
2. العمر: نلاحظ أن 47,1% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بينما 32% تتراوح أعمارهم بين 30 الى 40 سنة كما أن أقل من 30 سنة تمثل فقط نسبة 9,4% بينما أكثر من 50 سنة تمثل 11,3%.
- تمثل نتائج الدراسة أن أغلبية الموظفين من الفئة العمرية المتوسطة وهذا عامل إيجابي للمؤسسة.
3. مدة الخدمة: نلاحظ 32% من أفراد العينة عدد سنوات خدمتهم بين 5 و 10 سنوات و 30,1% من أفراد العينة من 10 الى 15 سن، بينما الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات نسبتهم 18,9%، كما نلاحظ ان أفراد العينة الذين يملكون خبرة تزيد عن 15 سنة هي نسبة معتبرة تساهم في نقل التجارب والخبرات.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بدور إدارة المعرفة في تنمية الابداع الإداري، وأخذا بعين الاعتبار للوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة، وكذا لعدم توفر بيانات منشورة مرتبطة بهذا الموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة المباشرة وجدنا أن الأداء الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة.

وقد تم اختيار أسئلة الاستبيان بناء على ما تتطلبه متغيرات الدراسة من تفسير ووضوح من أجل الحصول على إجابات مقنعة، تعطي نتائج أكثر وضوحا.

وتم اختيار تصميم أولي بما يتوافق وأهداف الدراسة كالاتي:

- إعداد استبيان أولي؛
- عرض الاستبيان على الأساتذة من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات؛

وبعد تحديد واختيار العينة وتصميم الاستبيان قمنا بالآتي:

- توزيع الاستمارات على العمال والموظفين؛
- شرح بعض البنود في الاستبيان التي يراها الموظفون غامضة.

ويتكون الاستبيان من ثلاث محاور رئيسية كالاتي:

1-الاحور الأول: ويشمل الأسئلة الخاصة بالخصائص المهنية والاجتماعية للعينة حيث تضمنت (الجنس، العمر، مدة الخدمة في العمل).

2-المحور الثاني: وتضمن المحور الثاني الأسئلة الخاصة بقياس مستويات إدارة المعرفة من خلال تقسيمها إلى عمليات إدارة المعرفة وتضمنت عشرين سؤالاً قسمت كما يلي:

- توليد المعرفة: تضمن خمسة أسئلة.
- تخزين المعرفة: تضمن خمسة أسئلة.

- تقاسم المعرفة: تضمن خمسة أسئلة.
- تطبيق المعرفة: تضمن خمسة أسئلة.

3-المحو الثالث: تضمن الأسئلة الخاصة بالقدرات الإبداعية وقسمت حسب القدرات الإبداعية، وتضمنت 16 سؤالاً، وقسمت كما يلي:

- الطلاقة: وتضمنت أربعة أسئلة.
- المرونة: وتضمنت أربع أسئلة.
- الأصالة: وتضمنت أربع أسئلة
- الحساسية للمشكلات: وتضمنت أربع أسئلة

ثانياً: الأساليب الإحصائية المعالجة لأداء المؤسسة

لإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .V20)

1-مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والاجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

2- تحليل تباين الانحدار: لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع؛

3- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة) على المتغير التابع وهو الابداع؛

4- تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات.

5-إختبار (Kolmogorov Simimov): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

6-معامل الارتباط ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

أولاً: صدق أداة البحث:

▪ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

بما أن الأداة الأساسية لجمع البيانات هي الاستبيان، من الضروري اختبار صدق هذه الأداة، وذلك لماله من تأثير في نجاح الدراسة ودقة نتائجها من خلال التأكد من فغراتها ومفرداتها.

▪ ثبات الأداة (Reliability)

الجدول رقم (03): نتائج معاملات ثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
أدارة المعرفة	20	0.801
الابداع الاداري	16	0.726
جميع الأسئلة	36	0.837

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من الجدول رقم (03) أن معدلات الفا كرونباخ لعوامل الدراسة تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة كما تشير إلى أن معامل ألفا كرونباخ قيمته تتراوح بين الصقر والواحد، وكلما إقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات علي يطمئن إلى صدق أداة الدراسة، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إن كانت البيانات تخضع لتوزيع طبيعي أم لا: بحيث تعتب الفرضية الصفرية القائلة: بأن العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، مقابل الفرضية البديلة القائلة: بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

فإن كانت (Sing) أقل أو تساوي ألفا الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح.

يوضح الجدول رقم(04) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov Simimov) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sing) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($0.05=\alpha$) بجميع الأبعاد وهذا يدل أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (04): التوزيع الطبيعي

المتغير المستقل إدارة المعرفة			
القم	البعد	قيمة z	مستوى الدلالة(القيمة الاحتمالية) sing
1	توليد المعرفة	1.045	0.225
2	تخزين المعرفة	1.040	0.202
3	تقاسم المعرفة	1.766	0.600
4	تطبيق المعرفة	1.043	0.227
المتغير التابع الابداع الاداري			
1	الطلاقة	1.405	0.039
2	المرونة	1.196	0.114
3	الأصاال	1.197	0.273
4	الاحساس بالمشكل	1.307	0.066

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار صحة الفرضيات

وقد قمنا بتبني الشكل المعلق في اعداد الاستمارة الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وفق مقياس ريكارت الخماسي لقياس العبارات لمجموع المحاور وتحديد درجة الموافقة على هذه العبارات وأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الجدول رقم (05): مقياس ريكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خمس نقاط	أربع نقاط	ثلاث نقاط	نقطتان	نقطة

المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الأولى

يتم اجراء اختبار الفرضيات في بداية الدراسة من أجل معرفة مدى صحتها أو عدم صحتها، بحيث يتم إختبار كل فرضية، ويعد ذلك يتم التوصل إلى نتائج الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: أثر إدارة المعرفة في جامعة بسكرة.

سنعرض ونحلل البيانات المتحصل عليها من اجابات الإطارات في المؤسسة حول إدارة المعرفة والمقسمة إلى أربع أبعاد: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة.

الفرع الأول: تمثيل عبارات البعد الأول: المتعلقة بتوليد المعرفة

الجدول رقم (06) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات

توليد المعرفة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
توليد المعرفة(البعد الأول)	4.102	0.4892	1

2	0.602	4.42	1
3	0.622	4.19	2
1	0.537	4.43	3
4	0.974	3.89	4
5	1.078	3.62	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن عملية توليد المعرفة أحدثت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (4.1) بانحراف معياري قدره (0.48) فهذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة حيث تدل هذه النسبة على أن توليد المعرفة لدى أفراد العينة مرتفع كما أن هناك اختلاف بين الطرق التي يكتسب بها أفراد العينة المعرفة الجديدة، كونها تمثل المصدر الأساسي لتوليد معرف جديدة وهذا ما نلاحظه من خلال قراءة الجدول.

حيث نجد المصادر التي يستعملها أفراد العينة في اكتساب معارف جديدة كان يعتمد على المصادر الفردية والخارجية حيث تتمثل المصادر الفردية في خبرات وتجارب الفرد السابقة، خاصة وأن هناك الإطار الكبيرة في العمر معتبرة في المنظمة، هذا ما يجعل اعتمادهم على خبراتهم وتجاربهم السابقة والمعارف التي يمتلكونها كبيرا في توليد معرف جديدة بالإضافة إلى ذلك فإنهم يحددون المصادر التي يمكن استعمالها من أجل اكتساب معرف جديدة وهذا ما أكدت المتوسط الحسابي للسؤال الثالث والأول والثاني على التوالي (4.19، 4.42، 4.43).

كما نجد أن اعتماد العينة على المصادر الخارجية كان معتبرا، حيث يكتسبون معارف جديدة من اللقاءات أو الاجتماعات أو الندوات التي تقوم بها المنظمة وتكون بمثابة مصدر للمعرفة لهم، وهذا ما بينه الوسط الحسابي (3.89) كم أن قيامهم بأنشطة تساعد على توليد المعرفة جديدة كان في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وهذا لانشغالهم بالعمل الإداري المكلف الذي لا يتيح لهم الوقت الكثير إلا في حالات حل المشاكل المستعجلة والغرض منها ليس توليد المعرفة وإنما لجعل العمل يستمر بشكل عادي.

الفرع الثاني: تحليل عبارات البعد الثاني المتعلقة بتخزين المعرفة

الجدول رقم (07) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات

توليد المعرفة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تخزين المعرفة(البعد الثاني)	3.8604	0.43250	2
1	4.09	0.741	2
2	4.11	0.640	1
3	4.00	0.734	3
4	3.21	1.199	5
5	3.89	0.776	4

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن عملية تخزين المعرفة احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (3.86) بانحراف معياري قدره (0.43) فهذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تدل هذه النسبة على أن تخزين المعرفة لدى أفراد العينة مرتفع حيث يساهم تخزين المعارف في المحافظة عليها وتشكيل رصيد معرفي للمؤسسة.

الفرع الثالث: تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بتقاسم المعرفة.

الجدول رقم (08) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات تقاسم المعرفة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تقاسم المعرفة(البعد الثالث)	3.5509	0.5776	4
1	3.77	0.669	2
2	4.06	0.691	1
3	3.58	0.819	3
4	3.25	0.959	4
5	3.09	1.061	5

من الجدول رقم (08) نلاحظ أن عملية تقاسم المعرفة جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث النسبة المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (3.55) بانحراف معياري قدره (0.57) ووفقاً لهذا المقياس فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة بالمنظمة يعبر عن أهمية هذه العملية في توصيل المعارف إلى جميع أفراد المنظمة رغم احتلاله المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وهذا يدل على أن هناك اختلاف في إجابات لأفراد العينة حول أسئلة هذه العملية.

الفرع الرابع: تحليل عبارات البعد الرابع المتعلقة بتطبيق المعرفة

الجدول رقم (09) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات تقاسم المعرفة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تطبيق المعرفة(البعد الرابع)	3.622	0.525	3
1	3.92	0.851	2
2	3.15	0.841	4
3	3.89	0.670	3
4	4.08	0.703	1
5	3.08	0.905	5

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن عملية تطبيق المعرفة احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (3.62) بانحراف معياري (0.52) فهذا البعد يشير على نسبة قبول مرتفع كونها تمثل العملية التي يستفاد منها في إدارة المعارف ككل لأنها تحقق أهداف الأفراد والمؤسسة

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الثانية

الفرع الأول: تحليل عبارة البعد الأول المتعلقة بالطلاق

الجدول رقم (10) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات الطلاق

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
أولا- الطلاق	3.7028	0.57608	4
1	3.57	0.844	4
2	3.72	0.690	2
3	3.91	0.658	1
4	3.62	0.765	3

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن بعد الطلاق جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.7028) بانحراف معياري (0.57608) ووغفا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنها لا تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً وهذا ما يفسر أن موظفي جامعة بسكرة يواجهون المشاكل ومعوقات العمل يوميا ويتعاملون معها مما جعل اقتراحاتهم لحل المشاكل كثيرة.

الفرع الثاني: تحليل عبارة البعد الأول المتعلقة بالمرونة

الجدول رقم (11) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات المرونة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ثانيا: المرونة	4.0047	0.47911	1
1	3.81	0.856	3
2	3.81	0.735	3
3	4.06	1.008	2
4	4.34	0.706	1

من خلال الجدول رقم (11) أن بعد المرونة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ متوسط الحسابي عن هذا البعد (4.0047) بانحراف معياري (0.47911) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يحبون الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملهم مما يجعلهم يواجهون في إطار العمل مواقف معينة أو أوقات فيها أعمال إضافية أو أعياء أخرى تجعلهم يغيرون طرق عملهم ويستعملون طرق أخرى من أجل التكيف مع ذلك الموقف.

الفرع الثالث: تحليل عبارة البعد الأول المتعلقة بالأصالة

الجدول رقم (12) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات الأصالة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ثالثا: الأصالة	3.8113	0.50217	2
1	3.74	0.858	3
2	3.58	0.887	4
3	3.89	1.086	2
4	4.04	0.706	1

من خلال الجدول رقم 12 أن بعد الأصالة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.8113) بانحراف معياري (0.50217) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يفسر أن أفراد العينة من خلال العمل ونتيجة لتوفر الاطار عن المعلومات الخاصة به تخصص مجال عمله وتكراره للعمل بصفة مستمرة تخطر بباله أفكار جديدة متميزة تساعدهم في مجال عمله بشكل ملحوظ.

الفرع الرابع: تحليل عبارة البعد الأول المتعلقة بالحساسية للمشكلات

الجدول رقم (13) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات الحساسية للمشكلات

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
رابعاً: الحساسية للمشكلات	3.7783	0.4511	3
1	3.64	0.736	3
2	3.96	0.479	2
3	3.51	0.823	4
4	4.00	0.588	1

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد الحساسية للمشكلات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.7783) أما الانحراف المعياري فكان بقيمة (0.4511) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قوال مرتفعة وهذا ما يفسر أن أفراد العينة يتنبؤون بالمشكلات قبل حدوثها ويحرصون على أن يكون مستعدين لأي مشكل طارئ في عملهم.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري

الجدول رقم (14): يوضح أثر توليد المعرفة على الإبداع الإداري

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ₂	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	توليد المعرفة
0.213	0.045	2.421	0.126	1.556	القدرات الإدارية

من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.556 وكان مستوى الدلالة 0.126 من مستوى الدلالة المعتمد المتمثل في 0.05 وهذا يدل على أن هذا النموذج ليس ذو دلالة إحصائية ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتوليد المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الابداع الاداري

الجدول رقم (15): يوضح أثر توليد ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الابداع الاداري

توليد المعرفة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R_2
القدرات الادارية	1.840	0.072	3.385	0.249	0.069

نلاحظ من هذا الجدول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الابداع الإداري حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.840) وكان مستوى الدلالة (0.072) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المتمثل في (0.05) وهذا يدل على أن هذا النموذج ليس ذو دلالة إحصائية ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتوليد المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقاسم المعرفة على الإبداع الإداري

الجدول رقم (16): يوضح أثر توليد المعرفة على الإبداع الإداري

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ₂	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	توليد المعرفة
0.336	0.113	6.494	0.14	1.556	القدرات الادارية

نلاحظ من هذا الجدول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقاسم المعرفة على الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.556) وكان مستوى الدلالة (0.14) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المتمثل في (0.05) وهذا يدل على أن هذا النموذج ليس ذو دلالة إحصائية ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتقاسم المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري

الجدول رقم (17): يوضح أثر تطبيق المعرفة في الرفع من الإبداع الإداري

توليد المعرفة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R_2
القدرات الإدارية	4.440	0.00	19.717	0.528	0.249

نلاحظ من هذا الجدول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الرفع الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.440) وكان مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد المتمثل في (0.05) وهذا يدل على أن هذا النموذج ليس ذو دلالة إحصائية ومنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتطبيق المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية

خلاصة الفصل:

من أجل أن تكون الدراسة ذات معنى واقعي تم التطرق في هذا الفصل إلى ما تم تناوله في الجانب النظري على جامعة محد خيضر بسكرة من أجل معرفة مدى أركانها لإدارة المعرفة ومستويات تطبيقها لعا ومعرفة الابداع الإداري لموظفيها عن طريق استجوابهم من خلال استبانة بحث وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية حيث توصلنا إلى هذه النتائج:

- مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا؛

- مستوى الابداع بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعا؛

- توجد علاقة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع الإداري.

خاتمة

تضمن هذا البحث ثلاث فصول تطرقنا في الفصل الأول منه إلى المعرفة بمفهومها وخصائصها، كما تطرقنا لإدارة المعرفة وعملياتها ومبادئها، أما الفصل الثاني فقد تم فيه التطرق إلى الابداع الإداري من خلال ماهية الابداع الإدارية ومراحلها كما حاولنا في نهاية هذا الفصل إيجاد الروابط المشتركة التي تميز طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع الإداري لدى موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة وحاولنا الكشف عن مستوى العلاقة أو المدى تأثير إدارة المعرفة من خلال عملياتها على الابداع الإداري.

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة عن الإشكالية محل الدراسة واختبار فرضياتها، سنحاول إبراز النتائج في هذه الخاتمة.

من جملة النتائج المتحصل عليها:

-أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة بسكرة جيد ووغفا لمقياس الدراسة نتيجة أن المؤسسة تولي أهمية بممارسة عمليات إدارة المعرفة؛

-يمكن ترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق الأهمية النسبية كما يلي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة.

-أظهرت الدراسة أن الموظفين في جامعة بسكرة لديهم مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي وفقا لمقياس الدراسة ويمكن ترتيب أبعاد الإبداع الإداري كما يلي: المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات وفي الأخير الطلاقة.

-توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة كمجموعة على أبعاد الابداع الإداري، وعند بحث أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على نحو مستقل في مستوى الابداع لدى المبحوثين وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى المعنوي ($\alpha=0.05$) لتطبيق المعرفة على مستوى الابداع الإداري لدى المبحوثين بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الثلاث (توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها).

وفي الأخير يقوم الموظف في جامعة بسكرة بعمليات إدارة المعرفة بصفة تلقائية دون معرفة وجود كل هذه العمليات.

الاقتراحات:

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة وما تم ملاحظته في المؤسسة يمكننا أن نضع مجموعة من الاقتراحات التي تساعد في زيادة تحسين إدارتها للمعرفة وتنمية قدرات مسيرتها الإبداعية:

- من أجل الاستغلال الأمثل للمعرفة وعدم تضييعها يستحسن وضع مسلحة مستقلة في المؤسسة متخصصة في إدارة المعارف تظهر في الهيكل التنظيمي وتجدد مهمتها بمساعدة المنظمة في خلق المعرفة وتخزينها ونشرها في كامل المنظمة؛
- العمل على تشجيع الاتصال بين الإطارات وبين بقية العمال لتسهيل وصول المعلومة والمعارف لجميع مستويات المنظمة؛
- القيام بأنشطة من أجل التشجيع على توليد معارف جديدة: كجلسات للعصف الذهني، تعليم مراحل وتقنيات حل المشاكل، مكافئة وتحفيز من يأتي بمعارف جديدة؛
- حث العمال على تقاسم المعارف، فيما بينهم، ونزع ثقافة احتكار المعلومة والمعارف من طرف العمال؛
- زيادة الدورات التدريبية للإطارات لإكسابهم معارف جديدة في ميدان عملهم والقيم بتقاسمها فيما بعد؛
- الاهتمام بالقدرات الإبداعية للموظفين والعمل على قياسها بصفة منظمة من أجل متابعتها؛
- القيام بتدوير الإطارات في نفس التخصص على عدة وظائف من أجل إكسابهم مرونة أكثر في أداء وظائفهم بطرق مختلفة، كما تكسبهم معارف جديدة؛
- تكثيف الحوافز والمكافئات على أسس ومعايير تشجع الابداع والمبدعين؛
- إدخال معايير قياس الابداع مع بطاقات تقييم الأداء من أجل قياس القدرات الإبداعية للموظفين بصفة مستمرة.

قائمة المراجع

- 1) johen teusko. (2001). leveragin innovation industry I W.
- 2) Svieby. (2000).
- 3) أبو فارة عليان. (2010). دور عمليات ادارة المعرفة في أنشطة المؤسسة الأهلية في القدس الشرقية . (14) جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات.
- 4) الأكليلي. (2008) إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن .
- 5) الحسي هارون وبوراس(2008). إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة التنظيمية غي تحسن تناقسية المنظما. الملتقى حول إدارة المعرفة والفاعلية في الاقتصادباتنة. الجزائر.
- 6) السلمي علي. (2002). ادارة التسيير نماذج وتقنيات لادارة عنصر المعرفة. القاهرة: دار التعريب.
- 7) السمراطي، سلمى أمين. (2008). رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل إقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية.
- 8) السيد محمد جاد الرب. (2006). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال الفكرية. مصر : مطبعة العشري.
- 9) الصون رعد حسن. (2000). إدارة الابداع والابتكار. دار الرضا للنشر.
- 10) العمري غسان ابراهيم. (2004). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومة وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه. عمان، الأردن :جامعة الدراسات التطبيقية.
- 11) الكبيسي صلاح الدين. (2002). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 12) المغربي كامل محمد. (1995). سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر.
- 13) الملكاوي(2007). إدارة المعرفة للممارسات والمفاهيم دار الوراق عمان الأردن .
- 14) النمر سعود. (1992). الابداع الاداري -دراسة سلوكية. مجلة المدير المعرفي.(117)
- 15) بدير(2010) . دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات دار السحاب عمان. الأردن .

- 16) بلال خلف السكارنة .(2008). الريادة وإدارة منظمات الاعمال .الأردن :دار الميسر للنشر.
- 17) جمال خير الله .(2008). الابداع الاداري .عمال ,الأردن :دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 18) حسن عجلان حسن .(2008). استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال .عمان :إثراء للنشر.
- 19) حسن عجلان حسن .(2008). استراتيجيات الادارة المعرفية غي منظمات الأعمال .عمان ,الأردن :
إثراء للنشر .
- 20) حسني عبد الرحمان الشيعي .(2009). أدارة المعرفة .القاهرة :دار الفجر .
- 21) سعد، غالب ياسين .(2007). إدارة المعرفة الغاهيم، النظم والتقنيات .عمان :دار المناهج.
- 22) سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي .(2006). إدارة الابداع والابتكار .عمان ,الأردن :دار كنوز المعرفة
للنشر والتوزيع.
- 23) سليم محمد الشريف قارة وعبد الحكيم محمود الصافي .(2011). تنمية الابداع والمبدعين من منظور
متكامل .عمان ,الأردن :دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 24) سوزان دروزة .(2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي،
رسالة ماجستير .جامعة الشرق الأوسط.
- 25) صامرة أحمد مهدي .(2012). عمليات الادارة المعرفية وأثرها على القدرات الابداعية .مجلة كلية العلوم
الاقتصادية .(30)
- 26) صولح سماح ،(2010). جوان .(إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية .مجلة
الواحات للبحوث والدراسات)التاسع.
- 27) طاهر محسن منصور الغالي) .بدون سنة .(محور توليد المعرفة في تعزيز الابداع المنظمي .مجلة
الدراسات الاقتصادية .(07)
- 28) طلال نصيرة ونجم الغزاوي ،(2011). ماي .(18-19)أثر الابداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد
البشرية في البنوك التجارية الأردنية .الملتقى الدولي الأول حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات
الحديثة .البليدة ،جامعة سعد دحلب .

- (29) عبد الحليم محمود السيد .(2009). كتابك الابداع .مصر :دار المعارف.
- (30) عبد الفتاح نبيل .(1996). مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار .مجلة الاداري.
- (31) عبد الواحد سليمان .(2010). علم نفس الموهبة رؤيا سيكولوجية وانعكاسات تربوية .القاهرة ,مصر : مصر العربية للنشر والتوزيع.
- (32) عبد الوهاب علي .(1994). العلاقات الانسانية في الانتاج والخدمات .القاهرة ,مصر :مكتبة عين شمس.
- (33) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي .(2009). إدارة المعرفة .الأردن :دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- (34) على السلمي(2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.)
- (35) فتحي عبد الرحمان جروان .(2008). الابداع مفهومه-تدريبه .عمان ,الأردن :دار الفكر للطباعة والنشر .
- (36) كريم سالم الحساني .(2013). ادارة المعخرفة في بناء الكفاءا الجوهرية .الأردن :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- (37) لطيف محمد عبد الله علي .(2011). التفكير الابداعي لذى المديرين وعلاقته بجل المشكلات الادارية . الأردن :دار البارودي للنشر والتوزيع.
- (38) محمد عواد الزيات .(2008). الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة .عمان ,الأردن :دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- (39) ممدح عبد العزيز الرفاعي .(2007). الادارة الاستراتيجية للمعرفة .القاهرة ,كلية التجارة، جامعى عين شمس، مصر.
- (40) نجم عبود نجم .(2003). إدارة الابتكارات .عمان ,الأردن :دار وائل للنشر.
- (41) نجم عبود نجم .(2005). إدارة المعرفة المغفاهيم والاستراتيجيات والعمليات .عمان ,الأردن :الوراق للنشر والتوزيع.

(42) وهيبه داسي .(2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية .مجلة الباحث السورية.(11)