



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة " مؤسسة سوناطراك فرع تكرير البترول سكيكدة "

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

فني فضيلة

إعداد الطالب:

بوراوي ثامر

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2014 /.....
تاريخ الإيداع

المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على صعيد الاقتصاد العالمي، وظهور عدد من القوى أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة. وقد اختلفت الأسباب والمتغيرات لكن أهمها العولمة والعالم الذي أصبح قرية صغيرة، والتطور الهائل والمتسارع في التكنولوجيا والأنترنت، والمعلومات التي أصبحت مصدر المنافسة الشديدة بين الدول والمنظمات والأفراد الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك المتغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى.

من المفاهيم الحديثة مفهوم المعرفة وهو أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة حيث أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح أكبر وأوسع. وأصبحت المعرفة مصدر تميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها، لاسيما أن التعلم أصبح من أهم الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في مواجهة التحديات المعاصرة. ومن هنا برز مفهوم إدارة المعرفة الذي يعبر عن إدارة أشياء غير ملموسة ماديا، هذا الموجود الفكري المخزن غالبا في عقول الأفراد العاملين أو مضمنا في عمليات المؤسسة ومجموعات العمل، والذي أسماه البعض الرأس مال الفكري والمهمل في غالب الأحيان من قبل الإدارات وذلك لصعوب حصره وتحديده وتقييمه بالرغم من أنه يشكل ثروة حقيقية في المنظمة، ويقترن نجاح المنظمة بمدى قدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها ومدى قدرتها على خلق معارف جديدة لتوظيفها في سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف، من خلال الابداع الذي يعتبر مطلبا رئيسيا ومؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب ايجاد جهود ابداعية فعالة.

تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال أقسامها المختلفة إلى تنفيذ أنشطتها بأداء أكثر فعالية وكفاءة. وتعتبر إدارة المعرفة أحد أهم الأدوات المستخدمة لتحقيق التميز والابداع وفرض الاستقرار والنمو الاقتصادي في حين أن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والأنشطة يعتمد بشكل كبير على كيفية استغلال وخلق المعرفة نحو تحقيق الأهداف. وتعتبر المؤسسة بكافة أقسامها منتج ومستهلك كبير للمعرفة فأصبح من الضروري تطبيق نظم وعمليات إدارة المعرفة للوصول إلى المعرفة الضمنية والصريحة الكامنة داخل هذه المؤسسات وبما يشملها من عقول وافكار ومعتقدات وتوجهات التي تلعب دورا رئيسيا وبارزا في التقدم العلمي والتكنولوجي الذي ما هو إلا نتيجة لإبداع الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ومن أجل استمرارية التقدم فلا بد من استمرار الأفكار الخلاقة والابداع والتجديد من خلال ايجاد مناخات تنظيمية وسياسات تحفز الابداع والمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم التي تشهده المجتمعات.

1- إشكالية الدراسة:

هدف المنظمات الحديثة ليس البقاء فقط، وإنما التميز من خلال الإبداع والابتكار، وفي سعيها لتحقيق هذا الهدف فإن إدارة هذه المنظمات تستثمر في الجهد والمال والوقت الكثير، كما أنها تسعى للاستعانة بالأدوات المؤثرة في هذا الموضوع، وهي اتخاذ المعرفة كعنصر حقيقي مساعد للمنظمة من خلال الاستثمار في تنمية معارف أفرادها وتنشيط قدراتهم الإبداعية.

وعليه تتجسد إشكالية الدراسة التي تمت صياغتها على النحو التالي:

"ما هو اثر عمليات إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة؟"

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة (خلق ، تخزين ، تقاسم ، تطبيق) بمؤسسة تكرير البترول سكيكدة ؟
- ما هو مستوى القدرات الإبداعية (الطلاقة ، المرونة ، الإصالة ، الحساسية للمشكلات) للعاملين بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة ؟
- هل توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين القدرة على الإبداع ؟
- هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يعد مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة مستوى ضعيف.

الفرضية الرئيسية الثانية: يعد مستوى الإبداع في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة مستوى ضعيف.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية .

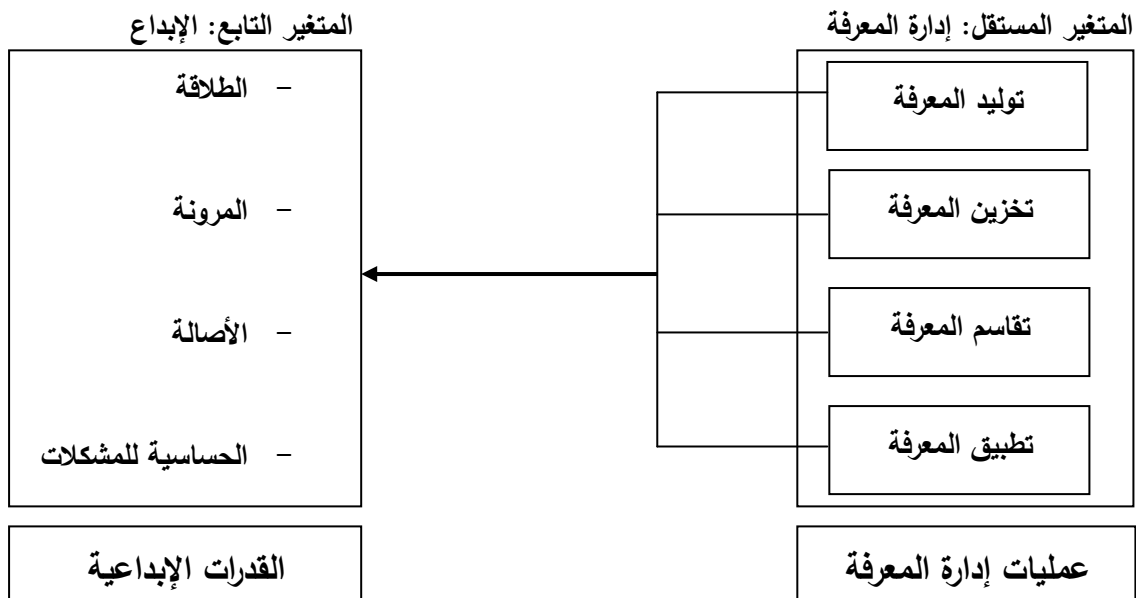
الفرضية الرئيسية الرابعة : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ لعمليات ادارة المعرفة في الرفع من القدرات الابداعية للعاملين في مؤسسة تكرير البترول سكيكدة .

وتتدرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ لخلق المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ لخزن المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة .
- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ لتقاسم المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة .
- الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ لتطبيق المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة .

3- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر : من إعداد الطالب

4- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المعلومات ودور إدارة المعرفة في الإبداع، وذلك بعد نمو المعارف وسعي المجتمعات إلى بناء مجتمع معرفي راقٍ وحاجة المجتمعات إلى معرفة أهمية إدارة المعارف، وتنظيمها للوصول إلى البناء الأمثل للمجتمع المعرفي.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا إداريا حديثا يمس جوهر أعمال المؤسسات الاقتصادية فهذه المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، فهي تبحث بشكل عام على تعزيز مكانها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة، فمن خلال إدارة المعرفة تستطيع المؤسسة التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر، وتتمكن من خزنها واسترجاعها وعرضها وتبادلها ونشرها وتطبيقها وتحديد المفيد منها. كما أن معرفتها لمستويات إدارتها للمعرفة ومدى دورها في الإبداع يشكل مجالا واسعا لتدخل المؤسسة لتحسين أفاق المعرفة من أجل مساعدة العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية بهدف تحسين الأداء في المنظمة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

5- أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نحاول الوصول الى الأهداف التالية :

- تقديم ملخص لأهم المعارف النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والإبداع.
- تحديد مدى اهتمام مسيري "سوناطراك" بإدارة المعرفة.
- تحديد مدى توليد وانتاج معارف جديدة من طرف العاملين بمؤسسة "سوناطراك".
- تحديد مدى اهتمام العاملين بمؤسسة "سوناطراك" بتخزين المعارف التي يكتسبونها.
- تحديد قدرة العاملين بمؤسسة "سوناطراك" على نشر وتوزيع معارفهم.
- تحديد مدى تطبيق العاملين بمؤسسة "سوناطراك" للمعارف
- التعرف على مستوى القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة "سوناطراك".
- كشف مدى علاقة ادارة معرفة العاملين بمؤسسة "سوناطراك" مع مستوى قدراتهم الإبداعية.

6- منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، وجوانبها، والإجابة على تساؤلاتها وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة لإبراز المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه لتحكم في الموضوع.

7- حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة في مؤسسة سوناطراك وبالتحديد في فرع تكرير البترول بولاية سكيكدة

2- الحدود الزمانية

أجريت الدراسة في السنة الدراسية 2015/2014 وبالتحديد في الثلاثي الثاني من سنة 2015.

3- الحدود الموضوعية

نظرا لطبيعة هذه الدراسة بإدارة المعرفة ودورها في الرفع من قدرات الإبداع، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة بإطارات مؤسسة الوطنية لتكرير البترول سكيكدة.

8- الدراسات السابقة:

1- الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

1-1- دراسة حجازي (2004) رسالة ماجستير بعنوان: "مدى توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة"

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية قد بدأت بتوظيف إدارة المعرفة في أعمالها، وفي أي مجالات العمل يمكن توظيف إدارة المعرفة لتحسين أداء المنظمات كذلك التحسينات الضرورية لتطوير نظام إدارة المعرفة، والمنهج المستخدم دراسة حالة وأدوات الدراسة المستخدمة هي الاستبانة والمقابلات الشخصية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها بشكل محدود وبدرجات متفاوتة في هذه المنظمة.
- ندرة الموارد الاقتصادية والطبيعية في الأردن ووجوده في بيئة دائمة التوتر أثرت في تحقيق التنمية الشاملة الذي تعتبر العصب الرئيسي للمعرفة وإدارة المعرفة.

1-2- دراسة وهيبية حسين داسي (2007) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية.
وهدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات الغير المسبوقة حاضرا ومستقبلا، التي يواجهها قطاع المصارف السورية.
- تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.
- كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية من وجهة نظر المديرين في هذه المصارف.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اعتمدت المصارف في تشجيع الحاجة للمعرفة على المصادر الداخلية أي خبرات ومهارات الأفراد (المعرفة الضمنية للعاملين)، وكذلك اعتمادها على الحصول على المعرفة من خلال قطاع المصارف وكذلك المصادر الداخلية.
- لوحظ وجود ضعف في اعتمادها على الصيرفة الإلكترونية وكذلك شبكة الانترنت في تشخيص المعرفة.
- إن مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى عال.
- إن مستوى الميزة التنافسية لدى المصارف الحكومية السورية هو مستوى عال.
- أسفرت نتائج اختبار العلاقة عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

2- الدراسات التي تناولت الإبداع:

2-1- دراسة معاوي عبد العظيم (2012) رسالة ماجستير بعنوان: "دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

تناولت هذه الدراسة إشكالية رئيسية مفادها مدى تأثير تدريب الأفراد في الرفع من قدراتهم الإبداعية، وفي إطار هذه الإشكالية هدفت الدراسة الى معرفة مستوى عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة مستوى توفر القدرات الإبداعية لدى أفرادها، وهل تتمكن من تطوير قدراتهم الإبداعية ادا ماقامت بتدريبهم حيث شملت الدراسة 81 مفردة من المديرية الجهوية لنقل الكهرباء GRTE .

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- تقوم ادارة المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط للتدريب من خلال وضع خطة طويلة وقصيرة الأجل متعلقة بالنشاط التدريبي.

- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ضرورة معرفة العامل بالمهام المتعلقة بوظيفته ومسؤوليته ووجباته اتجاه منصب عمله عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للتدريب مقارنة بالإبداع.

- تطبيق مفهوم الإبداع في المؤسسة لابد أن يتوافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري.

- المؤسسة لا تعطي الفرصة للعاملين لتطبيق الأفكار الجديدة.

وتمثلت أهم توصيات الدراسة في:

- الاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج ومناهج التدريب العلمية والعملية بما يتماشى والتطور الفني والمهارات المطلوبة.

- الاعتماد على الأساليب التدريبية الحديثة والمناسبة لتطوير القدرات الإبداعية.

- التحلي على الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة على الإبداع.

2-2- دراسة عطية توفيق العجلة (2009) رسالة ماجستير بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة.

هذه الدراسة هدفت الى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة حيث تمثلت إشكالية الدراسة الأساسية في مدى علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام للعاملين بوزارات قطاع غزة. وتم اجراء الدراسة على 305 موظف.

كانت أهم نتائج الدراسة:

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة.

- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

أهم توصيات الدراسة:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار).

- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.

- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافئة المبدعين.

- مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير موضوعية واضحة، تكفل إطلاع الموظف على نتائج التقويم.

3- الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والإبداع:

3-1- دراسة كامل شكير الوظيفي، بعنوان: "أثر ادارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري" بحث تطبيقي في جامعة كربلاء.

حيث تناولت هذه الدراسة مدى تأثير إدارة المعرفة وعملياتها في تنمية القدرات الإبداعية حيث هدفت الدراسة الى توضيح طبيعة الواقع المعرفي والإبداعي في الجامعة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة وكذا محاولة التعرف على كيفية استخدام المعرفة لتعزيز وتنمية القدرة على الإبداع.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات، خصوصا المنظمات المعرفية.

- أن اعتماد الإدارة الفاعلة للمعرفة من قبل قادة الجامعة تضيف قيمة حقيقة لسمعة المنظمة العلمية ومكانتها، وذلك من خلال إدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظمتهم، كما أن توليد المعرفة وإيجادها واستقطابها وتشجيعها وتبادلها تسمح بتهيئة المناخ المناسب للإبداع.

- أن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة.

قدمت الدراسة التوصيات الآتية:

- الاهتمام بتهيئة المناخ وتحسين التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها.

- تشجيع الإبداع الذي يقدمه المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعه والعمل على تبنيه.

- النظر الى الإبداعات والمقترحات على أنها استثمار وليس أعباء على ميزانية الجامعة، وعمل على تهيئة الوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن نجاح تطبيقها.

- العمل على تعزيز إنجاح، إدارة الجودة الشاملة، والإبداع، وجعلها جزء من ثقافة الجامعة.

- ضرورة ابتعاد الإدارة عن أسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الاستقلالية للمبدعين والباحثين لتنمية إبداعاتهم.

- تعزيز الدعم المادي والتنظيمي لفرق العمل المكلفة بإنجاز مهام تتسم بالتخصص والمهنية.

3-2- دراسة درويش مروان جمعة (2006) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى

مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين". ورقة مقدمة الى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن.

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري البنوك العاملة في فلسطين.

- التعرف على أهمية إدارة المعرفة في البنوك العاملة في فلسطين.
- التعرف على مدى تطبيق مديري البنوك لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري وتعزيزه.
- تحديد الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك العاملة في فلسطين.

وخلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- ضرورة المشاركة الفاعلة في المعرفة من خلال العمل على رفع كفاءة مديري الفروع وجميع العاملين فيها وتأهيلهم إداريا عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي.
- منح مديري الفروع مزيدا من الاستقلالية و المرونة لاستخدام ماديهم من معرفة وإمكانات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وتأمين لهم مساحة كافية من الحرية لتقديم الحلول والاقتراحات الإبداعية بعيدا عن الإجراءات الروتينية المعقدة.
- عقد ندوات ولقاءات لقادة الإداريين في البنوك لمناقشة طرق وأساليب إدارة المعرفة والإبداع في ضوء بيئة بنكية متغيرة.
- دعم ومساندة العمل الجماعي كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وذلك من أجل حل المشكلات وإتخاذ القرارات بطريقة إبداعية.
- اعتماد مخصصات مالية لأغراض التدريب وتحديث الأجهزة لما له من أثر إيجابي في تهيئة البنية المناسبة للإبداع.

تمهيد:

إن المعرفة حقل قديم ومتجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تتضرر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعدّ أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية. وتسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة. حيث سنتناول في هذا الفصل المعلومات النظرية فيما يخص أحد متغيرات الدراسة والذي يمثل إدارة المعرفة، ومن أجل الإلمام بالمعلومات الخاصة بهذا المتغير، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية جاءت على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة حيث يتم من خلاله التعرف أولا على المعرفة وأهميتها وأنواعها وخصائصها.
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة حيث تطرقنا فيه إلى النشأة والمفهوم والأهمية بالإضافة إلى تقديم أهم استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة.
المبحث الثالث: تم تخصيصه إلى عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

لابد في البداية التطرق إلى العناصر الأساسية للمعرفة والتي تعتبر سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات، فالمعلومات، فالمعرفة، ثم بعد ذلك يتم التطرق إلى إدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

قبل أن نعطي مفهوم للمعرفة يجب أولاً فك الغموض والخلط الذي أشارت إليه البحوث والدراسات في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات.

1- البيانات: تعرف البيانات على أنها: " مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة ".¹

وتعرف كذلك على أنها: "المادة الأولية التي سوف تدخل في العملية الإدارية والتي تجري عليها عمليات المعالجة وعلى ضوءها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة".²

2- المعلومات: أما المعلومات فتعرف بأنها: " عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها ".³

وفي تعريف آخر "المعلومات هي أيضا بيانات توضع في إطار و محتوى واضح و محدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ القرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، أو صور، أو محادثة مع طرف آخر".⁴

3- المعرفة: هي عبارة عن معلومات قابلة للتواصل الفهم والاستعجاب من قبل الأفراد المعنيين بها وكذلك إمكانية استخدام هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف معينة.⁵

¹ العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص113.

² العبادي هاشم فوزي، العارضي جليل كاظم، نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص48.

³ أحمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 68.

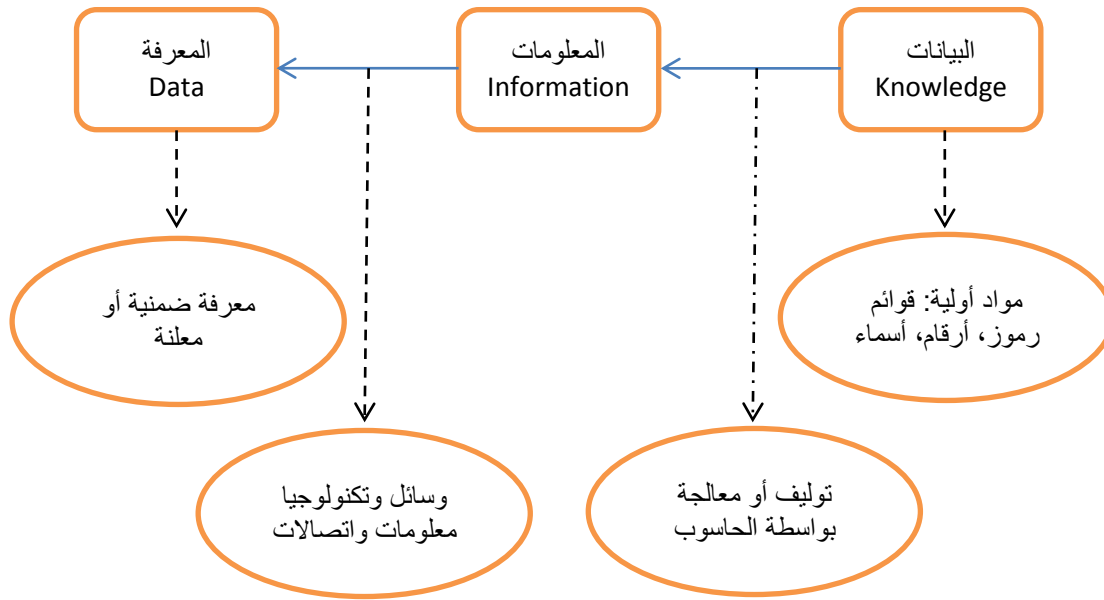
⁴ عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 14.

⁵ العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص114.

ويعرف Stettner المعرفة بأنها " عملية تراكمية تكاملية تتراكم وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة.¹ كما يرى كل من Hariss و Henderson " أن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتنتج إلى بيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار".²

التعريف الإجرائي: المعرفة هي عبارة عن مخرجات لمجموعة من العمليات التي تقوم بتجميع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى الخبرات والتجارب كي تصبح قابلة للتطبيق والاستخدام من أجل اتخاذ قرارات لحل مشاكل أو من أجل تحقيق أهداف معينة.

الشكل رقم (2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص116.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. ولهذا أصبحت المعرفة تدار وظهرت إدارة المعرفة الشاملة، ومن أجل إبراز أهمية المعرفة نجملها في النقاط التالية:

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص55.

² نفس المرجع، ص55.

- 1- تعتبر المعرفة المكون الأساسي في تحقيق الإبداع والابتكار في المنظمات.
- 2- الإستثمار المباشر في المعرفة يكون رأس المال المعرفي والذي يساهم في زيادة النواتج العلمية والمعرفية.
- 3- الإستفادة من قدرات الأفراد وأفكارهم والرفع من نسب تعلمهم من خلال انتشار المعارف في المنظمة.
- 4- الإستثمار في المعرفة واعتمادها كعنصر من عناصر الإنتاج يحقق لها ميزة تنافسية عن باقي المنظمات.
- 5- الإلتخاذ السريع والفعال للقرارات في ظل توفر المعارف والمعلومات.
- 6- إعتداد المنظمات على المعرفة يساهم في استقطاب كفاءات تهتم بالمعرفة للمنظمة.¹

المطلب الثاني: أنواع وخصائص المعرفة

الفرع الأول: أنواع المعرفة

لقد قدمت للمعرفة تصنيفات وأنواع عديدة من قبل المختصين، وتختلف هذه التصنيفات حسب المجال أو الميدان ولهذا سوف نبدأ بأقدم وأهم تصنيف للمعرفة وهو الذي قدمه M.Polany في الستينيات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية حيث أشار إلى ذلك بقوله: "إننا نعرف أكثر مما نستطيع قوله لأخرين". لكنها لم تحظى باهتمام كبير حتى جاء I.Nonaka في أواخر 1991 وأعاد الاهتمام بهذا التصنيف حيث صنف المعرفة إلى نوعين يعدا الأكثر استخداماً:²

- 1- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، المعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم. نجدتها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة إجراءات العمل، خطط ومعايير تقييم الأعمال.
- 2- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة الغير رسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم، وتظهر في عمل الأفراد، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. والمعرفة الضمنية تشكل موارد غير قابلة للتقليد بالنسبة للشركة فهي أهم من المعرفة الصريحة.

كما يصنف ميشال زاك (M.Zack) المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي³:

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص55.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص42.

³ البطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010،

1- المعرفة الجوهرية Core Knowledge: وهي الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة لقيامها بعملها، وهذه المعرفة لا تضمن للمنظمة البقاء والتنافس لمدة طويلة، ومع ذلك تعد الأساس للمعرفة وتكون لدى المنظمات وتعد كميّة عن باقي المنظمات الأخرى.

2- المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge: وهي المعرفة الأوسع من تلك المعارف الأساسية، وهي تجعل من المنظمة قادرة على التمتع بقابلية تنافسية، تكون قادرة على التمييز للمعرفة التي تملكها وتحقق من خلالها موقع تنافسي يميزها عن الآخرين.

3- المعرفة الابتكارية Innovation Knowledge: حيث تمثل المعرفة التي تستطيع المنظمة ابتداعها، والتي يمكن من خلالها للمنظمة أن تكون الرائدة في صناعتها ومنافستها وتميزها عن غيرها، فهذه المعرفة ترتبط بالابتكار والإبداع.

هناك تصنيف آخر للمعرفة قدماه (Blumentritt et Johnston)¹:

- **معرفة كيف (What-Know):** وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة.
- **معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية (Know-What):** وهي أعلى المهارات الأساسية وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.
- **معرفة لماذا (Know-Why):** تسمى أيضا بالمعرفة السببية، تتضمن فهما أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة. وتفيد هذه المعرفة في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد.
- **معرفة من (Know-Who):** وتشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.
- **معرفة الأغراض (Know-Cause):** وتشير هذه إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الاستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 82-84.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

للمعرفة مجموعة من الخصائص تميزها عن البيانات والمعلومات نوضحها فيما يلي¹:

- 1- المعرفة تراكمية وقابلة للتخزين: تعتبر المعرفة بمثابة ذاكرة للمنظمة حيث يمكن للجميع استعمالها في أي وقت ويقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة إليها وبالتالي تؤدي إلى زيادة قيمتها.
- 2- المعرفة قابلة للتجزئة وتجدد: المعرفة تتفرع وتتجزأ حيث تعتبر متحركة، ديناميكية يعمل بكل جزء يحتاج إليه منها وهي متجددة لأن كل فرد يستعملها يضيف إليها أشياء جديدة مما يجعلها دائماً قابلة للتجديد والتحديث.
- 3- المعرفة لها قيمة نسبية: لا يمكن تقدير تأثير الاستثمار في المعرفة على المنظمة حيث هناك العديد من الأمور الغير ملموسة لا يمكن إدراكها.
- 4- التعامل النسبي مع المعرفة: لا نستطيع أن نضمن التعامل الكلي لأفراد المنظمة مع المعرفة وهل سوف يستفيدون منها.
- 5- القابلية للتقادم: المعرفة إن لم يتم تجديدها فإنها سوف تتقادم وتصبح لامعنى لها ولهذا يجب دائماً تغذيتها وتجديدها.

¹ طيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص26.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

ظهر مصطلح إدارة المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الثمانينات وذلك عن طريق جرائد مختصة في التسيير والإدارة مثل مجلة Harvard Business Review، وبعدها أصبحت تتداول في كل أنواع الصحف والمجلات وذلك في التسعينات وبالتالي موضوع إدارة المعرفة هو موضوع مبتكر ولم يأتي صدفة بل من خلال الاهتمام الدائم من أجل تنظيم المعارف وتبويبها من أجل الاستفادة منها، وهو ما جعله يلقي نسبة عالية من الاهتمام.

في نهاية القرن 19، قامت المنظمة العلمية للعمل عن طريق تاييلور باستخدام المعرفة في المنظمة من أجل الرفع من الإنتاجية، وذلك عندما قام بتقسيم العملية الإنتاجية إلى مهام بسيطة وقام بقياس زمن كل نشاط، فاستطاع أن يشكل بما يعرف بالطريقة الواحدة والأمثل لإنجاز العمل وأصبح العامل عبارة عن منفذ فقط.

بعد الحرب العالمية الثانية وارتفاع نسبة الإنتاج المعيب والأخطاء في المنتجات ظهرت بما يعرف إدارة الجودة في نوعها الأول، مما استدعى من المنظمات القيام بممارسات جديدة خاصة نقل المعرفة من أجل التنسيق في العمليات الإنتاجية داخل المنظمة وظهر بعدها بما يعرف بالجودة الشاملة والإدارة بالجودة الشاملة.

في السبعينات ونتيجة للانفجار الهائل للمعلومات ظهر بما يعرف بعلم المكتبيات والمعلومات، من أجل تنظيم هذا الكم الهائل من المعلومات، وذلك عن طريق تجميع، معالجة، تخزين، نشر وتوزيع هذه المعلومات عن طريق أدوات وطرق إدارة المعلومات، وبدأت المنظمات تهتم بما يعرف بذاكرة المنظمة.

بعد ذلك وفي الثمانينات ظهر مصطلحي اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، وتتمثل في تعبئة الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل الوقوف فيما يواجه المنظمة من صعوبات وذلك لا يكون إلا عن طريق الانتشار الواسع للمعلومات في المنظمة.¹

كذلك كما يقول Pierre Brouste و Dominique Cotte: "المشكلات التي تواجه المسيرين تجعلهم بطريقة أو بأخرى يضعون في أولوياتهم المعلومات والمعارف من أجل إدارة منظماتهم وحل هذه المشكلات فهم يقومون بكل هذا لكنه آخر شيء يقومون به".

¹ بطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص23.

وظهر مفهوم إدارة المعرفة كوظيفة إدارية في بداية تسعينات عندما بدأت بعض المنظمات في تنفيذ بعض الممارسات في إدارة المعرفة كشركة Andersen الاستثمارية، حيث كانت الفكرة بتطوير طرق إبداعية لاستثمار المعرفة التي تحصل عليها المنظمة ومعالجتها.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن أنه يوجد مفهوم واحد لإدارة المعرفة وذلك لتعدد وجهات النظر حول الموضوع، وكل كاتب لديه رؤية معينة وأهداف معينة من تعريف إدارة المعرفة، دون أن ننسى التطور الزمني الذي مر به هذا الموضوع، وفيما يلي مجموعة من التعاريف .

يعرفها **Wiig** بأنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليفة المعرفة والأصول المرتبطة برأس مال الفكري، والعمليات، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".¹

عرف **Finneran** إدارة المعرفة على أنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.²

Capshaw و Frappola فقد عرفا إدارة المعرفة على أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المؤسسة.³

وتعرف أيضا: "على أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة، من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وخصنها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات".⁴

بالإضافة إلى ذلك هناك تعريف أخرى لإدارة المعرفة نوردها فيما يلي⁵:

- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

- إدارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية قيمة إلى أعمال.

¹ هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 78.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 137-138.

⁴ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 259.

⁵ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 137-138.

- إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة كلما تطلب الأمر ذلك، وهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظامي بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمؤسسة.

- إدارة المعرفة " مدخل نظمي متكامل لإدارة المعرفة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين".

- إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي.

كما عرفها البنك الدولي: "هي الحصول والتنظيم المنهجي لثورة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الزبائن، وشركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للحصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا، وإنشاء الصلات بين الجماعات".¹

وعرفها نجم عبود: " هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة " وكذلك " إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".²

وتعرف إدارة المعرفة على أنها " مزيج مذهل من الاستراتيجيات والأدوات والتقنيات التي لا تعتبر حديثة. كما هي رواية قصص من شخص إلى شخص، والتعلم من الأخطاء السابقة".³

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أنه توجد تعاريف عديدة لإدارة المعرفة ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه، لكن نلاحظ أن مجمل هذه التعاريف يركز على شيء معين وهي العمليات الأساسية لإدارة المعرفة والتي تتمثل في خلق وتخزين وتقاسم وتطبيق المعرفة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص92-93.

² نفس المرجع، ص92.

³ Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Inc, Oxfort, ENGLAND, 2005, p6.

وعلى هذا الأساس يمكن إعطاء تعريف إجرائي لإدارة المعرفة على النحو التالي: "إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والنشاطات تقوم بها المنظمة لمساعدتها على خلق وتخزين وتقاسم وتطبيق المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وزيادة مستوى الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية".

المطلب الثالث: أهمية واستخدامات إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في مجال تسيير المنظمات خاصة فيما يخص الرفع من قدرات المنظمة الإنتاجية والإبداعية والتسويقية مما زاد من أداء المنظمات في الوقت الحالي، كما اكتسبت المنظمات كفاءات تنظيمية تحقق بها ميزة تنافسية وسهلت عليها طرق الوصول إلى الأهداف واتخاذ القرارات السريعة والفعالة. وهذه بعض النقاط التي تبرز أهمية إدارة المعرفة في المنظمات.¹

- 1- تعزيز التعاون بين أقسام المنظمة وأفردها: ويتم ذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المنظمة سواء كانت هذه المعارف ضمنية أو صريحة وذلك عن طريق توفير اتصال قوي وتحفيز مستمر من قبل الإدارة العليا.
- 2- تحسين الإنتاجية: توفر المعارف لدى العاملين وسهولة الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لدى المنظمة تساهم بشكل كبير في زيادة وتحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة من هذه المعارف وتسخيرها لإضافة قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة والتي تساهم في تحسين الإنتاجية.
- 3- الرفع من القدرات الإبداعية للأفراد: من الضروريات الأساسية لزيادة القدرات الإبداعية للأفراد في تعامل الافراد مع بعضهم البعض وتبادل الأفكار فيما بينهم والاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم في إبراز الأفكار الإبداعية التي تساهم في تحسين الإنتاجية.
- 4- دعم المركز التنافسي للمنظمة: من خلال مفضلتها بين أحسن الاستراتيجيات وأحسن تعامل مع الزبائن.
- 5- الرفع من فعالية اتخاذ القرارات: وذلك من خلال التحكم في تدفق المعرفة الملائمة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- 6- الرفع من عدد الزبائن: من خلال تشخيصهم وخدمة حاجتهم عبر شبكة الانترنت والتجارة الالكترونية.

¹ بطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص23.

- 7- الاستفادة من أفكار ومعارف وخبرات العاملين المتراكمة وتأسيس مفهوم التعلم التنظيمي.¹
 - 8- تكوين قواعد المعرفة: عن طريق تخزين المعارف المكتسبة في قواعد وتشكيل ذاكرة المنظمة المعرفية.
 - 9- تسهيل استخدام المعرفة: عن طريق تحويل المعرفة إلى أشكال تتناسب مع قدرات واحتياجات الأفراد في المنظمة، وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.
 - 10- قياس أداء المنظمة: من خلال تحديد مدى استثمار المنظمة في المعرفة واهتمامها بها.²
- كما نلتبس من إدارة المعرفة كونها تساهم في تحسين معدل الشفافية، مستوى التوثيق، والمشاركة في المعرفة وتسهيل الاتصالات، كما تعتبر السبب الرئيسي الذي جعل المنظمات العالمية تزيد نفقاتها على إدارة المعرفة، هو كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاحها، وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها إلى أين تريد الوصول.³

الفرع الثاني: استخدامات إدارة المعرفة

- إدارة المعرفة استخدامات كثيرة ومتنوعة خاصة في وظائف ونشاطات المنظمة من الاستراتيجية إلى أبسط المهام، منها⁴:
- 1- المساهمة في وضع استراتيجيات وخطط المنظمة استنادا على المعرفة المولدة من المنظمة، واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
 - 2- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.⁵
 - 3- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.
 - 4- تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إليهم.
 - 5- تقييم أداء الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.
 - 6- التأكد من وجود المعرفة الصحيحة والملائمة والتي تخدم المنظمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات على أحسن وجه.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ أريج سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية في شركات الأتصال الخليوي العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص 133.

⁴ هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

⁵ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 182.

- 7- إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة، وترميزها وتخزينها، ونقلها، واستخدامها.
- 8- تحديد وتقوية الكفاءات المحورية.
- 9- إنتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوين هذه المعرفة.
- 10- تطوير وتنمية مستويات المعرفة لأفراد.

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة

تعرف استراتيجية إدارة المعرفة على أنها خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين عمليات الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة وتهدف استراتيجية إدارة المعرفة ما يلي¹:

- التوافق مع نشاطات وأهداف أعمال المنظمة.
- تحقيق التوازن بين الأفراد والمنظمات.
- تحديد وجبات كل طرف في المنظمة فيما يخص ادارة المعرفة.

تبعاً لذلك تم اقتراح نموذجين وهما:

الفرع الأول: نموذج Wiig (1997) لاستراتيجيات إدارة المعرفة:

قام **Wiig** بتحديد ستة استراتيجيات لإدارة المعرفة وتعكس هذه الاستراتيجيات طبيعة وقوة المنظمات وتشمل²:

- 1- استراتيجية المعرفة كاستراتيجية اعمال: اذ ينظر للمعرفة على انها تمثل المنتج، وهي تمثل مدخلا شاملا على نطاق الشركة ككل لإدارة المعرفة.
- 2- استراتيجية ادارة الموجودات الفكرية: تركز على الموجودات المتوفرة اصلا داخل الشركة والتي يمكن استغلالها بصورة تامة او زيادة قيمتها.
- 3- استراتيجية مسؤولية عن ادارة الموارد البشرية: وهذه الاستراتيجية تشجع وتدعم الافراد العاملين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجعهم على تقاسم معرفتهم مع بعضهم الاخر.

¹ بطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² باطويل عبد الله عبد الرحمن، استراتيجيات ادارة المعرفة، متاحة على مدونة المعرفة، بتاريخ 2015.03.02. الساعة 18:06،

<http://abataweel.blogspot.com/2012/04/knowledge-management-strategies.html>.

- 4- **استراتيجية خلق المعرفة:** تقوم على ابتكار ابداع وخلق المعرفة الجديدة عن طريق الحث والتطوير، قد تم تبني هذه الاستراتيجية من قبل القادة الذين شكلوا اتجاه المستقبل للقطاع الذين يعملون فيه.
- 5- **استراتيجية تحويل أو نقل المعرفة:** تقترح هذه الاستراتيجية نقل وتحويل المعرفة والممارسات الأفضل لكي يتم تحسين جودة وكفاءة العمليات التشغيلية.
- 6- **استراتيجية المعرفة المركزة على الزبون:** تستهدف هذه الاستراتيجية فهم الزبائن وحاجتهم ومن ثم تزويدهم بما يرغبون بالضبط.

الفرع الثاني: نموذج Day & Wender (1998) لاستراتيجيات إدارة المعرفة:

قام كل من Day & Wender بتحديد أهم الاستراتيجيات التي تقوم بها المنظمات الكبرى وهي¹:

- 1- **استراتيجية تطوير نقل الممارسات الأفضل:** تركز هذه الاستراتيجية على تحديد الممارسات الأفضل داخل المنظمة ونشرها عبر شبكة متفرقة من المواقع.
- 2- **استراتيجية خلق صناعة جديدة من المعرفة الحالية:** إن هذه الاستراتيجية تسعى إلى خلق صناعة جديدة من المعرفة الحالية الموجودة في نفس الصناعة القائمة، توضح هذه الاستراتيجية بأنه قد يكون لدى المنظمة معرفة تستطيع أن تستغلها بطرق جديدة، إن المنظمة تكون قد قامت بشكل خاص ببناء معرفة حول زبائنها، واستطاعت تلك المعرفة أن تكشف للمنظمة عن وجود فجوة في السوق تسمح لها بتقديم منتج جديد.
- 3- **صياغة استراتيجية الشركة حول المعرفة:** وهذه الاستراتيجية تحاول تشكيل أو صناعة الاستراتيجية المؤسسية لنتناسب مع استراتيجية وأعمال المنظمة .
- 4- **استراتيجية تبني الابداع وتوظيفه لتحقيق الارباح:** تركز هذه الاستراتيجية على تأسيس مركز تنافسي للشركة عن طريق زيادة الابداع التكنولوجي وتخفيض الوقت المطلوب للدخول على السوق.

¹ باطويل عبد الله عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثالث: عمليات ادارة المعرفة

تعتبر عمليات إدارة المعرفة من أهم عناصر في إدارة المعرفة كما ذكرنا سابقاً من خلال مضم التعاريف التي ورد ذكر هذه العمليات فيها، لكن لم يتفق الباحثين حول عدد هذه العمليات ولا على ترتيبها، فمنهم من يقول أنها ست عمليات وغيرهم حددها بأقل أو أكثر والجدول الموالي يبين كيف قسم مختلف الباحثين مراحل إدارة المعرفة.

جدول رقم(1): عمليات إدارة المعرفة كما يراها بعض الباحثين

المؤلف	العمليات الأساسية
1 توربان (E.Turban)	1. إنشاء المعرفة 2. الحصول على المعرفة 3. تنقيح المعرفة 4. خزن المعرفة 5. إدارة المعرفة 6. نشر المعرفة
2 لاودون ولوددن (Laudon & Laudon)	1. الحصول على المعرفة وترميزها 2. إنشاء المعرفة 3. تقاسم المعرفة 4. توزيع ونشر المعرفة
3 ديفيد سكايرم (D.Skyrme)	1. الإنشاء 2. التحديد 3. الجمع 4. التنظيم 5. التقاسم 6. التعليم 7. التطبيق 8. الاستغلال 9. الحماية 10. التقييم
4 مارك دوديسون	1. تحديد المعرفة 2. اكتساب المعرفة 3. توليد المعرفة 4. التحقق من صلاحية المعرفة 5. نشر المعرفة 6. تجسيد المعرفة 7. تحقيق المعرفة 8. استغلال وتطبيق المعرفة

المصدر: نجم عبود نجم إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص97-98.

المطلب الأول: خلق المعرفة

تعتبر عملية جوهرية ضمن عمليات إدارة المعرفة إن لم نقل الأكثر أهمية، فبإتالي عمليات إدارة المعرفة الأخرى يتوقف عليها. وقبل أن تخلق المنظمة المعرفة يجب عليها أولاً أن تشخصها وتحدد مستويات معرفتها ماهي المعارف التي تحتجها ومن أين سوف تأتي بها، ثم اقتناءها واكتسابها، وفي الأخير يتم توليد وخلق المعرفة التي تحتجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

كما أنها عملية تشمل الجمع والتحليل للمعرفة، ورسم نتائج للتخطيط المستقبلي، وقد تهدف إلى اكتشاف الأسباب لمشاكل المحددة وتقديم الحلول وتحسين فاعلية المنظمة، يتم التركيز على التشخيص من خلال¹:

- 1- تحديد المستوى المعرفي الحالي مقارنة مع المنظمات الأخرى.
- 2- تحديد الفجوة في المعرفة مقارنة ما يجب توفره لدى المنظمات.
- 3- الاهتمام برسم الخريطة المعرفية عند تشخيص المعرفة التي تحتجها المنظمة.

ويشير (Alvensson) في هذا الصدد إلى أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل إن الغامض جدا الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص أليات الاكتشاف وأليات البحث وأليات الوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة.

وهذه العملية مهمة لأن المعرفة بطبيعتها غير ملموسة، خاصة المعارف الضمنية، ولذلك من المهم للمنظمات أن تكتشفها وتستثمر فيها، وهذا يتطلب إعداد خرائط معرفية تحدد مكان ومسارات المعرفة، والتي تسهل على العاملين استخدامها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: اكتساب المعرفة

في هذه المرحلة تتم عملية الحصول على المعرفة، ويتم الحصول عليها بطريقتين، إما داخليا عن طريق تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة، وعن طريق التفاعل بين أفراد المنظمة واستمال المعارف السابقة المخزنة للمنظمة، والمشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص92.

جمعات العمل والمدير الأقدم والعامين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي من خلالها تحول المعارف من ضمنية إلى صريحة، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية.¹

كما يمكن أن تكون هذه المصادر خارجية مثل المؤتمرات وشبكة (الأنترنت) وكذلك يمكن أن تكون عبر استقطاب كفاءات جديدة من تخصصات معينة لتزويد المنظمة بمعارف جديدة ويمكن تلخيص المصادر كما يلي²:

أ- المصادر الداخلية للمعرفة:

- 1- المشاركة في الخبرات والممارسات والندوات والمناقشات حول المعارف التي تحتاجها المنظمات.
- 2- قواعد البيانات والمعارف المخزنة بها واستغلالها.
- 3- توليد وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والصريحة إلى ضمنية ومن النماذج المستخدمة في توليد وتحويل المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka واسم هذا النموذج هو اختصار للعمليات الأربعة التي يقترحها Nonaka من أجل توليد وتحويل المعرفة وتتمثل في:
 - المشاركة في المعارف (Socializatio): تحدث هذه العملية عن طريق تشارك الأفراد في المعارف الضمنية في إطار احتكاكهم أثناء قيامهم بعملهم، فيشارك كل فرد الآخر ما يمتلكه من معارف ضمنية، ويتم ذلك من خلال الملاحظة، أو التقليد، أو الممارسة، أو الحديث.
 - التجسيد (Externalization): تحدث هذه العملية عندما يجسد الفرد ما لديه من معارف ضمنية إلى معارف صريحة، أي يقوم بتطبيق معرفته الضمنية في مجال عمله، سامحا للأخرين أن يشاركوه في المعرفة الضمنية، ويشجع ذلك الاتصال والحوار والتفكير والعمل الجماعي.
 - التركيب (Cobination): هي عملية توسيع وإثراء المعارف الصريحة، عن طريق تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة ومتنوعة وذلك عن طريق إيجاد علاقات وتراكيب جديدة، ثم وضعها في دليل أو كتيبات من أجل تخزينها وفهرستها.

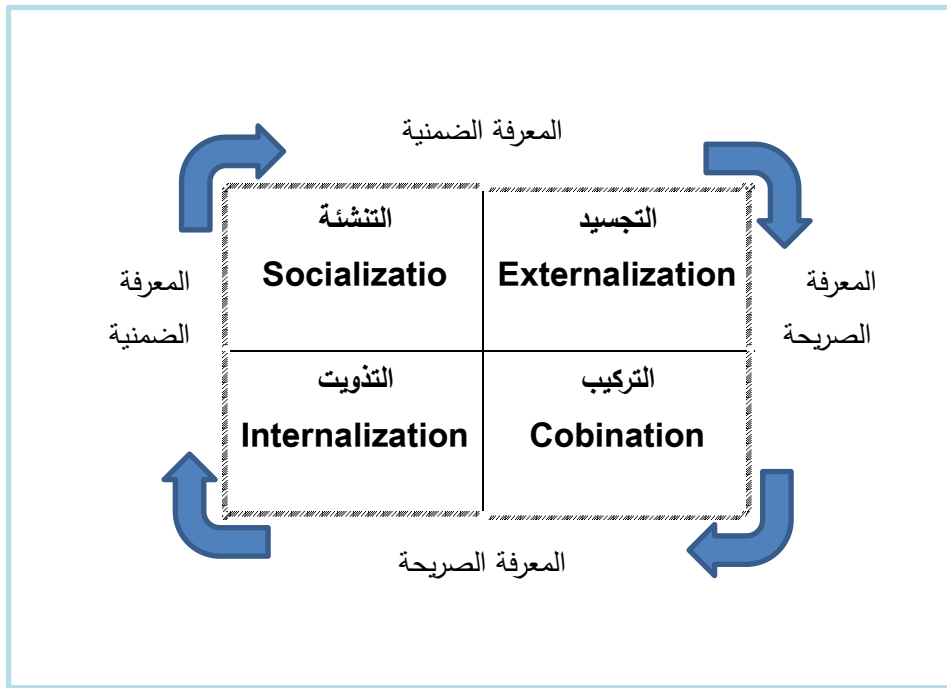
¹ العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² بطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- التدويت¹ (Internalization): وتتم عن طريق تحويل المعرفة الصريحة التي تم تطويرها وتجسيدها إلى معارف ضمنية يكتسبها كل فرد من المنظمة، وتصبح عبارة عن روتين يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات استراتيجية.

وفي الشكل الموالي تلخيص لهذه المراحل مع تبين نوع المعرفة في كل مرحلة.

شكل رقم (3): نموذج (SECI) لعملية توليد وتحويل المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص67.

ب- المصادر الخارجية للمعرفة:

- 1- استخدام التغذية العكسية من الزبائن والشركاء من أجل اقتناء معارف حول المنتجات والخدمات.
- 2- إسقاط المميزين من المواقع الخارجية مثل الجمعيات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي.
- 3- تبادل المعارف من خلال المنظمة أو مع المنظمات الأخرى أو الاسترشاد (Ben chmar king).
- 4- المشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات مع المنظمات الأخرى.
- 5- إنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة مع المنظمات الأخرى.

¹ حجازي هيثم على، مرجع سبق ذكره، ص83.

الفرع الثالث: توليد المعرفة

هذه العملية مهمة وأساسية ضمن عملية خلق المعرفة، لأن من خلال العملية تعمل المنظمة على إيجاد معرفة جديدة وتوليد المعرفة الصريحة، فهي مرحلة إنتاج وابداع المعرفة وتمكن المنظمة من توليد رأس مال معرفي وممارسات جديدة تساهم في حل مشكلات المنظمة بطريقة سريعة، كما تنمي القدرات الإبداعية والابتكارية للمنظمة، وتحسن من إنتاجها وتكسيبها ميزة تنافسية، وهذا ما يؤكد أن المعرفة والابداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين: المعرفة مصدر للإبداع ونتائج الابتكار تعود وتغذي مصادر جديدة للمعرفة.

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها.¹

كما هي " عملية تبدأ بجمع البيانات من عدة مصادر ويتم خزنها في قواعد البيانات، بحيث يمكن إعادة معالجتها، ونتيجة هذه الأنشطة هي توليد المعرفة"².

كما يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، من خلال توليد رأس مال معرفي جديد.³

يوجد العديد من أشكال وممكنات يمكن للمنظمة الاعتماد عليها من أجل خلق وتوليد المعارف الجديدة وذلك لأهمية هذه المرحلة والمتمثلة في استقطاب أكبر كم من المعارف ويتمثل البعض منها في:

أ- أشكال توليد المعرفة: هناك الكثير من أشكال توليد المعرفة التي يمكن الاعتماد عليها ومن هذه الأشكال ما يلي⁴ :

1- إكتساب المعرفة: وذلك بمعنى الحصول على معارف جديدة بكل الطرق المتاحة، فيمكن للمنظمة

شراؤها وذلك عن طريق شراء منظمات صغيرة لديها معارف تتماشى وطبيعة عمل المنظمة، كما يمكن

أن تستأجر أفرادها سواء ملاكها أو الأفراد العاملين بها. كما يمكن أن تقدم دعم مالي إلى جماعات

معينة أو مراكز بحث، مقابل أن تكون هذه المنظمة أول مستخدم تجاري لنتائج البحوث التي تجريها

هذه الجماعات أو هذه المراكز، كما يمكن استئجار خبراء مختصين من مشاركة المنظمة في معارفه

وخبراته، بالتالي تستعمل المنظمة جميع الطرق المتاحة لها من أجل جمع أكبر كم من المعارف.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص98.

² أريج سعيد خليل العاني، مرجع سبق ذكره، ص149.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص192.

⁴ حجازي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص94.

2- **التفكير والتحليل والاستنتاج:** من أجل توليد معارف جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة مسبقاً، فحينها يفكر الأفراد ملياً في موقف ما، وما الذي حصل، وما نتائج ذلك، وكيف تترايط الأشياء ببعضها، فإنهم يصبحون في موضع توسيع لمعرفتهم من خلال إحداث تكامل بين المعارف السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

3- **الاستكشاف والتجربة والإبداع:** التعامل مع النشاطات والأشياء مع مرور الوقت وكثرة التجربة مع مرور الوقت وكثرة التجربة يؤدي إلى استكشاف معارف جديدة، كما يعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد المعارف الجديدة، وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مخطط له فيحدث عن طريق التجربة وخطأ.

4- **الموارد المتخصصة:** إن الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة في منظمة ما هي إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض، وتعتبر أقسام البحث والتطوير نموذج لذلك، بحيث يكون هدفها الأساسي هو متابعة وتزويد المنظمة بالمعارف الجديدة، فهي تعتبر بمثابة وحدة رصد بالنسبة للمنظمة.

5- **جماعات العمل الغير رسمية:** يمكن أيضاً توليد المعرفة من خلال الشبكات الغير الرسمية ذاتية التنظيم الموجودة داخل المنظمات، ويمكن أن تصبح مع مرور الوقت شبكات رسمية، ففي هذه الشبكات مجمع الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتحكمون ويتفاعلون مع بعضهم البعض، من خلال الاهتمامات والمصالح التنظيمية، تعمل حواراتهم ومحادثاتهم المستمرة على توليد معرفة جديدة داخل منظماتهم.

ب- **ممكنات توليد المعرفة¹:** يشير **Kanzou Ichijo** في الدراسة الصادرة بعنوان **From Managing To Enabling Knowledge** إلى أن على المديرين أن يدعموا عملية توليد المعرفة وليس القيام بالسيطرة عليها، وهو ما سماه بالتمكين المعرفي أي المجموعة الكلية من النشاطات التنظيمية التي تؤثر إيجاباً في عملية توليد المعرفة.

ونذكر منها:

1- **غرس الرؤيا المعرفية:** وهي خطوة تؤكد ضرورة الانتقال من ميكانيكيات استراتيجية الاعمال إلى امكانية توليد رؤية شمولية للمعرفة داخل المنظمة.

2- **إدارة الاتصالات:** وهي خطوة تشهل عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، فجوهر النشاطات التنظيمية يكمن في الاتصال.

¹ هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص94.

- 3- تحفيز أنشطة المعرفة: وهي خطوة تهتم بالنشاطات التي يجب على وكلاء التغيير القيام بها لتشجيع الافراد للقيام بها بغرض توليد المعارف الجديدة.
- 4- إيجاد البيئة المناسبة: وهي خطوة تعني الارتباط الوثيق القائم بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة والتمكين المعرفي في المنظمة.
- 5- الإستقلالية: وتعني هذه الخطوة وجوب السماح لأعضاء المنظمة كلهم بالتصرف بشكل مستقل طالما أن ظروف المنظمة تسمح بذلك .

المطلب الثاني: تخزين المعرفة

بعد أن تخلق المنظمة معارف جديدة يجب عليها أن تثبتها وتخزنها، لكي تعتمد عليها في المستقبل وتبني عليها معارف جديدة، من هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة لكيلا تزول هذه المعارف التي تطلبت جهدا من المنظمة والأفراد من أجل توليدها.

فتعرف عملية تخزين المعرفة على أنها¹ : "الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة".

كما تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصل لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

كما أن خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل على:

- 1- الاحتفاظ.
- 2- الادامة.
- 3- البحث.
- 4- الوصول.
- 5- الاسترجاع.
- 6- المكان.

¹ البطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص55.

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل وهذه المنظمات تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، فهؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية الغير موثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة.¹

ويكون تخزين المعرفة في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع.²

الفرع الأول: مواقع المعرفة

من أجل تسهيل التقاط المعرفة وتخزين المعرفة، يمكننا تحديد أهم خمس مواقع للمعرفة وهي³:

- 1- **الأفراد**: حيث يمكن استخلاص المعارف الصريحة والضمنية منهم سواء أثناء عملهم بمفردهم أو خلال احتكاكهم وتفاعلهم في إطار جماعات العمل وذلك عن طريق الاستثمارات والمقدمات الدورية معهم.
- 2- **هيكل المنظمة وأدواره**: حيث توجد المعارف المتعلقة بكيفية التنظيم وتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات داخل المنظمة فتخزن هذه المعارف وتحسن في المستقبل من أجل التقليل من التداخل في الأدوار والتتسل من المسؤولية والتحسين المستمر لهيكل المنظمة.
- 3- **ممارسات وإجراءات المنظمة**: تظهر في ممارسات وإجراءات المنظمة معارف يجب تخزينها لأنها قد تكون جوهرية وهي سر نجاح المنظمة فيجب على المنظمة تخزينها.
- 4- **ثقافة المنظمة**: قيم وعادات وتقاليد المنظمة تحتوي معارف وممارسات جوهرية تعتمد عليها المنظمات من أجل التميز، فيجب تخزين المعارف التي تظهرها ثقافة المنظمة.
- 5- **المتعاملون مع المنظمة**: الزبائن والموردون وباقي المتعاملون، حيث تمثل انتقاداتهم ووجهات نظرهم تغذية عكسية لنا نخزنها في شكل معلومات ومعارف من أجل استعمالها في التحسين المستمر لخدمات المنظمة.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 197.

² محمود عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ Patrick Bouvard et Patrick Storhaye, Knowledge Management, Vade Mecum, Editions EMS, Paris, France, 2002, P 56.

الفرع الثاني العوامل المساعدة على تخزين المعرفة

بعض الاجراءات والنشاطات تقوم بها المنظمة من أجل تحسين فعالية تخزين المعرفة نذكر منها¹:

- 1- إستخدام برامج تساعد في تخزين المعرفة.
- 2- إيجاد قواعد ومستودعات المعرفة وتوثيقها.
- 3- تطوير أليات للتنظيم وتخزين المعرفة لمواجهة التغيرات المستقبلية.
- 4- توفير وسائل الاتصال التي تساعد على سهولة الوصول إلى المعارف المخزنة.

المطلب الثالث: تقاسم المعرفة

توزيع المعارف ونشرها هي مرحلة مهمة تأتي بعد القيام بخلق المعارف وتخزينها حيث يتم توزيعها على مختلف أقسام المنظمة من أجل تلقيها واستيعابها جيدا قبل القيام بتطبيقها، فمرحلة تقاسم المعرفة مرحلة مهمة تضمن وصول المعارف إلى كافة أطراف المنظمة.

فتعرف على أنها: " عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بأعمال جوهرية"².

وعملية تقاسم المعرفة تشمل النقل، المشاركة والتوزيع، النشر، والتحرك، والتدفق.³

ويبين **Coakes** أن "عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية تقاسم المعرفة. وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة"⁴.

ويشير **Alavi** أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية خلق المعرفة بحد ذاته لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء نقلها⁵.

¹ بطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص56.

² البطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص56.

³ أريج سعيد خليل العاني، مرجع سبق ذكره، ص150.

⁴ هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص97.

⁵ نفس المرجع، ص97.

ويكون تقاسم المعرفة في ظل وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة، كما يجب التركيز في عملية التقاسم على المعارف الضمنية المتوفرة في عقول الأفراد وإيجاد طرق لتوزيعها، كذلك بالنسبة للمعارف الصريحة والتي تكون أقل سهولة في اقتسامها مقارنة بالمعارف الضمنية.

كما يساهم نشر وتوزيع المعرفة في تثبيتها وتخليدها، وبين **Fielden** أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكات الأنترنت والإنترنت والإكسترنانت.¹

الفرع الأول: العوامل المساعدة على تقاسم المعرفة

توجد العديد من العوامل التي تساعد على تقاسم المعرفة نذكر منها²:

- 1- توفر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها.
- 2- ضرورة توافر ثقافة التشارك والتبادل للمعارف بين موظفيها.
- 3- بناء فرق العمل والمجموعات التي تعمل معاً، وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم، وتوليد إبداعات خلاقة، نتيجة ذلك تجعل المنظمة متميزة عن غيرها.
- 4- التشجيع على زيادة عمليات البحث والتطوير وتوزيع ما تم التوصل إليه.

الفرع الثاني: أشكال نقل المعرفة

يشير **Marquardt** إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكلين شكل مقصود، وشكل غير مقصود³ :

1- الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم نقل المعرفة عن قصد من خلال استعمال الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء نقل الأفراد والقيام بعملية تدوير الوظائف بين الأفراد.

2- الشكل الغير المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الجماعات الغير رسمية، ثقافة المنظمة عن طريق القصص والأساطير وما يشبه ذلك.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص199.

² بطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص57.

³ هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص98.

الفرع الثالث: معيقات تقاسم المعرفة

هناك مجموعة من المعوقات تواجه المنظمات في عملية تقاسم المعارف، خاصة المتعلقة بالأفراد ومدى قابليتهم وقدرتهم في مشاركة الآخرين بما يمتلكونه من معارف ويحدد Huseman، و Goodman، و Coakes مجموعة من هذه الأسباب¹:

- 1- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه هؤلاء الأفراد من معارف.
 - 2- مخاوف أصحاب المعرفة أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
 - 3- مخاوف من احتمالية أن تكون المنظمة تشجع العمل والمنافسة والمكافأة الفردية.
 - 4- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة (الخطأ) وبالتالي تعريض المنظمة و الآخرين للضرر.
 - 5- الشعور بالفائدة والمصلحة الشخصية. فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة فبال تأكيد هم يشعرون بأن ثمة فائدة أو تعويض ينتظرهم.
- وبالتالي تقاسم المعرفة يكون أكثر في المنظمات والدول التي تشجع العمل الجماعي، مثل: اليابان، أما المجتمعات المادية والتي تحبذ العمل الفردي فنجدها أقل تقاسم للمعرفة من المنظمات الأولى.

المطلب الرابع: تطبيق المعرفة

يتم في هذه الخطوة تجسيد المعارف التي تم خلقها وتخزينها واقتسامها، أي في هذه الخطوة يأتي التطبيق العلمي لهذه المعارف من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كإنجاز أعمال معينة، أو ابتكارات وإنجازات جديدة تكون بمثابة نتيجة لإدارة المعرفة.

نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تمكن من استخدامه².

¹ نفس المرجع، ص 98.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 199.

الفرع الأول: عملية تطبيق المعرفة

هي غاية إدارة المعرفة، ويقصد بها استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة بحيث توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف هذه المنظمة¹.

تبدو العملية الأخيرة "تطبيق المعرفة" بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لولادة معرفة جديدة. إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة².

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عملية التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك المعرفة قوة إذا طبقت³.

الفرع الثاني: العوامل المساعدة على تطبيق المعرفة

توجد العديد من العوامل التي تساعد المنظمة على نقل المعرفة والتي نذكر منها⁴:

- 1- التطبيق والتجريب للمعارف المتوفرة وتعميقها بين العاملين.
 - 2- توافر ثقافة تنظيمية تسمح بالأخطاء خلال العمل.
 - 3- توافر قواعد بيانات والشبكات من أجل تطبيق المعرفة.
 - 4- طلب الاستشارات والمعلومات والمعارف من ذوي الخبرة والمختصين.
- كل واحدة من هذه الخطوات تساهم في إنجاح النظام المتكامل لإدارة المعرفة، فهي عبارة عن عملية متكاملة تحدث في نفس الوقت من أجل جلب دائما ما هو جديد وحديث من معارف كما يجب توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تعزيز هذه الخطوات وزيادة فعاليتها.

¹ فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية المؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08 و 09 نوفمبر، 2010، ص9.

² ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص9.

³ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص199.

⁴ البطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص58.

كما توجد عدة عوامل تنظيمية أخرى تساهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في¹:

- 1- **توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية:** وتتمثل في الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك، من خلال قدرتها على جمع وتخزين وتنظيم المعرفة وعمليات إنتاجها وتوزيعها.
- 2- **توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعد من أهم مقومات إدارة المعرفة، وهم يعرفون بأفراد المعرفة يقع على عاتقهم القيام بالنشاطات اللازمة لإدارة المعرفة.
- 3- **الهيكل التنظيمي:** يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح إدارة المعرفة حيث تكون الهياكل الأكثر ملائمة لتطبيق المعرفة هي الهياكل التي تتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.
- 4- **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة بإنتاجها وتقاسمها، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، حيث تلعب الثقافة الفردية والمؤسسية دورا مهما وفاعلا في ذلك.
- 5- **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** بمعنى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة.

المطلب الخامس: نماذج إدارة المعرفة

قدمت الكثير من النماذج التي تحاول إعانة المؤسسات لإدارتها للمعرفة، وهذا من أجل فهم وتوجيه أنشطة إدارة المعرفة في الشركات وبناء استراتيجياتها، وتتخذ هذه النماذج أشكالا متعددة، وفيما يلي عرض لبعض أهم نماذج إدارة المعرفة.

كما يمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها ما يلي:²

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مرسلة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص45-46.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، 217.

- 1- المرنة: فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا.
- 2- الشمول: لا بد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الاستمرارية.
- 3- أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها.
- 4- توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام وقد يكون فريق العمل متخصص.
- 5- الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها فلا بد من عمل التوليفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة.
- 5- القيادة الكفوة: حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

الفرع الأول: نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة

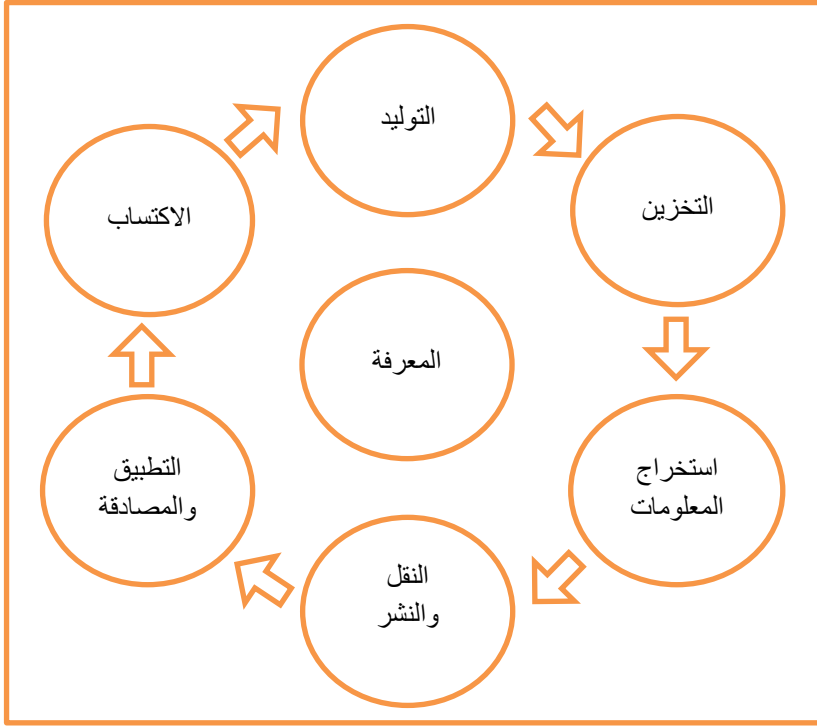
أولاً: تقديم النموذج

اقترح ماركواردت (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

- 1- الاكتساب.
- 2- التوليد.
- 3- التخزين.
- 4- استخراج المعلومات وتحليلها.
- 5- النقل والنشر.
- 6- التطبيق والمصادقة.

¹ هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص38.

شكل رقم (4): نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة



المصدر: حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص38.

ثانياً: تفسير النموذج

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست¹.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص222.

الفرع الثاني: نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) لإدارة المعرفة

أولاً: تقديم النموذج

نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية (Core Capability) وأن هذه المعرفة – المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال¹:

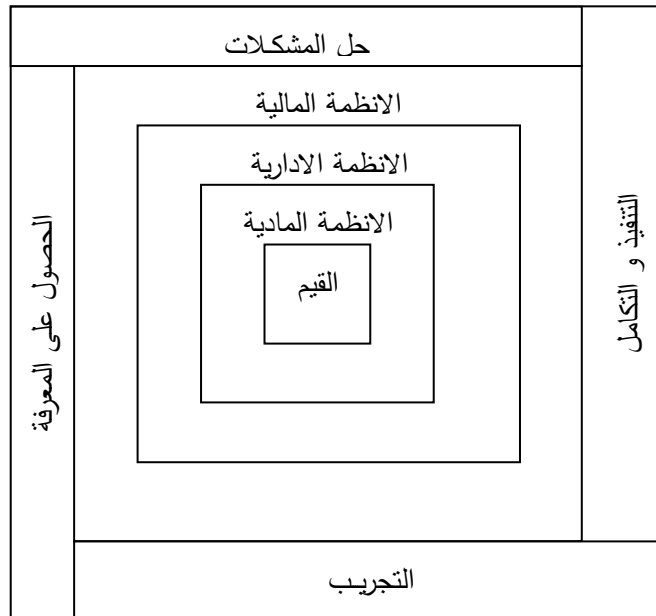
1- المعرفة تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع. هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في الطرق لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

3- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي أن القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تتطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

4- أخيراً المعرفة قد توجد فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) (Littel Values) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم(5): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص118.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص226.

ثانيا: شرح النموذج

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، والحصول على المعرفة، والتجريب، والابتكار كلها محدودة. لهذا فإن على الشركة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية¹.

الفرع الثالث: نموذج ويغ (Wiig) لإدارة المعرفة

أولاً: تقديم النموذج

يقدم (Wiig) أنموذج آخر لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

- 1- بناء المعرفة.
- 2- الاحتفاظ بالمعرفة.
- 3- تجميع المعرفة.
- 4- استخدام المعرفة.

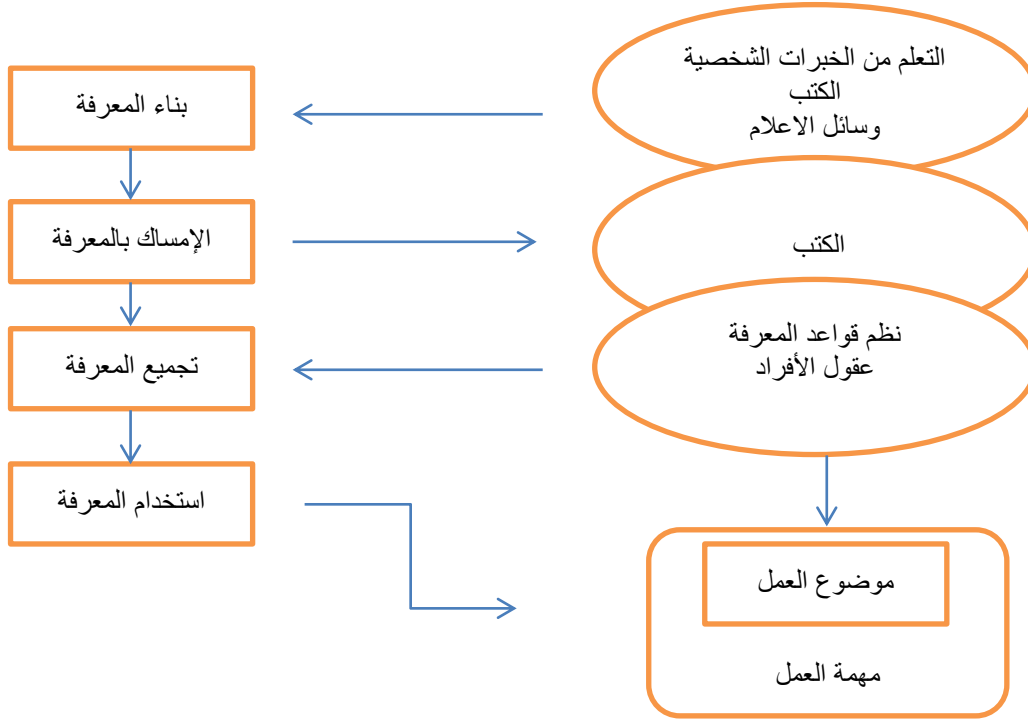
ثانيا: شرح النموذج

في هذا الأنموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائف على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا من تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. وكما يتبين من الأنموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكلاً عديدة، بدءاً بالحوارات التي تتم عند برادات المياه إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل. وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتماداً على الموقف. ويلاحظ في هذا الأنموذج أنه تم دمج توحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص225.

المعرفة لدى المنظمات والأفراد. وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.

شكل رقم (6): نموذج ويبيغ (Wiig) لإدارة المعرفة.



المصدر: رحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 225.

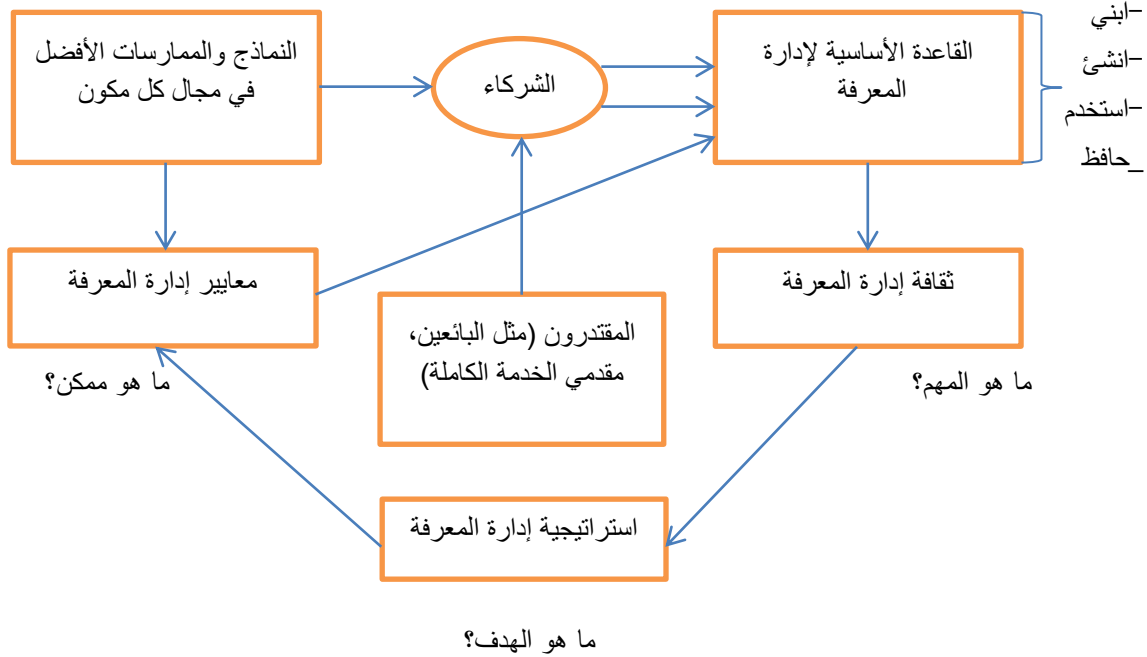
الفرع الرابع: نموذج دينيس وينوسكاي (D.E. Winnosky) لإدارة المعرفة

أولاً: تقديم النموذج

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربع مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. ونرى هذه المكونات من خلال الشكل الموالي¹:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

شكل رقم (7): (D.E.Winosky) لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص119.

ثانيا: شرح النموذج

- 1- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة، فتعتبر بمثابة أساس الهيكلية الفنية وتنظيم المعرفة بالنسبة للمنظمة.
- 2- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟) وهي التي تحدد اتجاهات وقيم وما تفضله المنظمة في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تنشأ استراتيجية إدارة المنظمة للمعرفة وليس الاستراتيجية هي من تنشأ الثقافة. كما أن الثقافة هي من تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- 3- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.
- 4- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المحققة مقارنة مع المنافسين.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بمحاولة لتلخيص المعارف النظرية لإدارة المعرفة، بطريقة بسيطة دون اللجوء إلى تعقيدها من أجل توضيح الدور الكبير والأهمية الواضحة لإدارة المعرفة على كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسات حيث زاد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، خاصة بعد ظهور التأثير الواضح والكبير على تحقيق الإبداع والميزة التنافسية للمؤسسات.

لذلك يتوجب على المؤسسات تبني نظام إدارة المعرفة الذي يعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يكمن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة التي تمكن في رصد وتحديد مصادرها والطرق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة و تخزينها للحفاض عليها في ذكرتها التنظيمية، وتوزيعها وتقاسمها ثم عملية تطبيقها، وتنمية الموارد المعرفية والكفاءات في ظل الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات، من أجل تغذية القدرات الإبداعية للأفراد لمواجهة مختلف تحديات العولمة.

تمهيد:

يتميز هذا العصر بالتطور والتغير السريعين الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة به، كما يتطلب ذلك من المؤسسات أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة، ومن أجل الإلمام بالجانب النظري للإبداع تم سنقوم بتقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: بعنوان مفاهيم أساسية حول الإبداع ابتداء بتعريفه، خصائصه، لنتتهي في الأخير إلى التمييز بينه وبين الابتكار.

المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى التفكير الإبداعي من خلال تعريفه وإبراز خائصه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه إضافة إل مراحل ونماذج التفكير الإبداعي، وكذا معوقات التفكير الإبداعي.

المبحث الثالث: تم التطرق في المبحث التطرق إلى القدرات الإبداعية التي تميز الأفراد المبدعين.

المبحث الرابع: حولنا التطرق فيه إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الإبداع وخصائصه وأنواعه وعلاقته بالابتكار والتطورات التي مريها، إضافة إلى المراحل العلمية للإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه

الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح، ولقد كان ينظر إلى الإبداع باعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض الأشخاص دون غيرهم، لكن أثبتت الأبحاث والدراسات في هذا المجال أن الإبداع استعداد فطري قابل للنمو والتطور حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه.

الفرع الأول: تعريف الإبداع

1- **الإبداع لغة:** إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه. وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة.¹

وقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.²

2- **الإبداع اصطلاحاً:** وهناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرف **جيفورد Guilford** الإبداع بأنه: عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل.³ وحسب **Woolfolk** فإن الإبداع: هو قدرة الفرد على إبداع نتائج تتسم بأصالة والبراعة أو صنع حلول للمشكلات.⁴

وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر العمليات والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع أنه العمل الإبداعي الذي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص16.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص5.

³ محمد حسين محمد حمدات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص306.

⁴ نايفة قطامي، وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص15.

إنجازه. حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله. فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، و منهم من ينظر إليه على أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات و الخصائص التي تميز المبدعين، ولذلك سنتناول بعض التعاريف وهي:

أما **عساف** فيرى أن الإبداع هو: " أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، الانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة".¹

أما **روشكا** الذي أشار إلى الإبداع في مؤلفه عن حيث قال بأن: " الإبداع هو النشاط أو العملية التي تؤدي إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع"، أما **Peers** فقال: " الإبداع تجسيد لقدرات الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية في تحقيق إنجاز تتوفر فيه سمات الأصالة والابتكار".²

فقد عرف **Galton** الإبداع بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد". كما عرفه **Smith** على أنه: "عملية تعبر عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يتم التطرق لها مسبقاً".³

ويعرف **Matthews** "الإبداع على أنه عملية تمر بأربعة مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراف، مرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة".⁴

أما **Robbins** " فقد عرف الإبداع بأنها القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها".⁵

¹ عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص31.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص6.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص17.

⁴ Matthews J, Creativity and Entrepreneurship: Potential Partners or Distant Cousins? In Chapman, Ross, Eds. Proceedings Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM 2007 Conference, Sydney, Australia, 2007, p 4.

⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص17.

وقد عرف كل من شيرمان **Schemerhorn** وهنت **Hunt** وأسيورن **Osborn** الإبداع التنظيمي بأنه: "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة".¹

في حين نجد أن **Ollila** يرى بأن الإبداع هو: "القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد".² كما يقول ليلاند: "أن الإبداع هو عمل شيء ما أفضل، وهو امتلاك رؤية بفكرة ما و تحديد الثغرات التي تعترض تحقيق تلك الرؤية و الوصول الى نتاج مفيد و عملي في نهاية الأمر".³

عرفه (**Gowan**) على أنه: "مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت البيئة المناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية مفيدة للفرد والشركة".⁴ انطلاقاً من كل هذه المفاهيم المختلفة يمكن أن نخلص إلى التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن الإبداع هو "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة تنتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات. ويمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتلائم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع ويمكن أن نورد أهم هذه خصائص فيما يلي :

- الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل المورثة ويمكن تطويره.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص17.

² Ollila S, Open Innovation and Organizational Creativity- do they go Together?: A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena. Master of Science Thesis, chalmers university of technology, Göteborg, Sweden, 2012, p5.

³ برفين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 125.

⁴ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص5.

- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث في المشكلة من جميع جوانبها ويوجد عدة حلول مكافئة لها.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم تتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقييم والتجريب.¹
- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.
- الإبداع قابل للتطبيق.
- إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل.
- إن الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية. لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.
- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين.
- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإبداع

من الصعب على المرء أن يحدد الفترة التاريخية لظهور الإبداع أو يحصره بفترة تاريخية معينة، وذلك لأن الإبداع ظاهرة قديمة قدم هذه الحياة وحديثة حداثة هذا العصر في أن واحد، حيث ذكر (جوران) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

الفرع الأول: المرحلة الأولى

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة... وغيرها.

¹ عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 19.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدث التقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية الدافعية والبيئية، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتساعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (1950 م) اهتماما متزايدا بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين.¹

المطلب الثالث: أنواع الإبداع وعلاقة الإبداع بالابتكار

الفرع الأول: أنواع الإبداع

يختلف بعض الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع، حيث صنف بعضهم أمثال (Taylor) الإبداع إلى خمسة أنواع حسب الشكل رقم (8) وفيما يلي توضيح لكل صنف على حده.²

1- الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

¹ عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص10.

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص55.

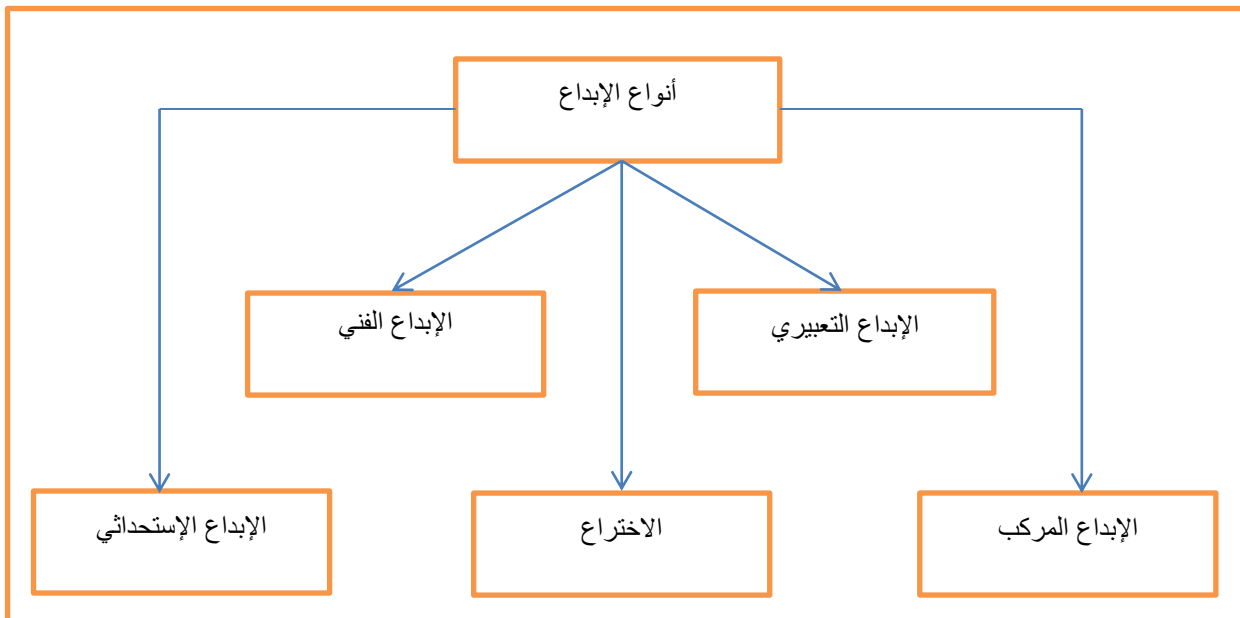
2- **الإبداع الفني:** وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام أو الزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

3- **الإبداع المركب:** وهو الذي يعتمد مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.

4- **الاختراع:** وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة.

5- **الإبداع الإستحداثي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو المبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

شكل رقم(8): أنواع الإبداع



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص55.

بينما رأى (Jones) بأن الإبداع يصنف إلى نوعين هما:

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

2- الإبداع التدريجي: وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.¹

كما يتبين أن هناك أربعة أنواع للإبداع الريادي وهي على النحو التالي:

1- الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

2- الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد بالأسواق.

3- الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

4- الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.²

الفرع الثاني: علاقة الإبداع بالابتكار

لقد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار وأعتبر البعض التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة واعتبروها فروقا، ونبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما.

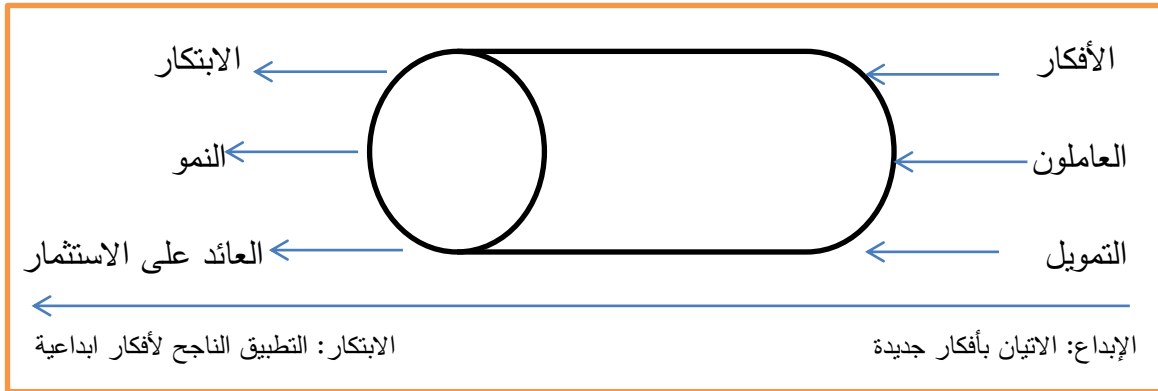
أولا: الفرق بين الإبداع والابتكار حسب بعض الباحثين

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص55.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص24.

أشار (Cook) إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما هي في الشكل رقم (٠٠)، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشمل على (الأفكار، والعاملين، والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل على (الإبداع والنمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

شكل رقم (9) مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص36.

ومن وجهة نظر (Amabile) فإن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملة لبعضها البعض لكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، فإن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيد جديدة وغير مألوف من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معاً، أما الابتكار ينشأ ويبنى على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار.¹

أما القريوتي استخدم الخلق كمصطلح مرادف للإبداع والابتكار واعتبر أن ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى أشياء بطرق جديدة.

فيما اقترح (Cumming) بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها. أما (Rosenberg) فقد عرف الإبداع في كتابه قاموس الإدارة والأعمال بأنه عبارة عن أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة، وأما الابتكار فهو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي.²

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص36

² نفس المرجع، ص37

ويتساءل (Gurteen) ما هو الإبداع؟ وما هو الابتكار؟ ويقول: "هناك تعاريف متعددة ولكن في الغالب ليس هناك فصل، وبضيف أن الطريقة الأكثر فائدة هو أن يوضع الإبداع كعملية لخلق الأفكار بينما يبرز الابتكار لتمحيص و تشذيب وتطبيق لهذه الأفكار. فالإبداع يدور حول التفكير المتشعب بينما يدور الابتكار حول التفكير المتقارب، ببساطة واضحة الإبداع هو خلق للأفكار والابتكار هو وضع هذه الأفكار في مجال العمل.¹

ثانيا: أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار

الجدول الموالي يقدم تلخيص لأهم الفروقات بين الإبداع والابتكار وما يميزهما.²

الجدول رقم (2): الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
1- المحاولة	جماعية
2- العملية	مستمرة، طويلة
3- الأثر	قابل للقياس، محتمل
4- التكوين	إستعمال وتعلم طرق التفكير
5- نوع الاجتماعات	عصف الأفكار
6- نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها
7- دور المشرف أو المسؤول	التوجه نحو التفكير
8- أهميتها في المؤسسة	مصدر

المصدر: مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005، ص55.

المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع. وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للأخريين الاستفادة منه بقدر المستطاع، وهذه المراحل تكون متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وهناك العديد من التحليلات التي اهتمت

¹ David Gurteen. Knowledge, Creativity and Ennovation, Journal of Knowledge Management Vol.2, No.1, 1998, p6.

² مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005، ص55.

بدراسة مراحل العملية الإبداعية ، ومن أكثر التحليلات شيوعا لمراحل عملية الإبداع هي التي تحلله الى أربعة مراحل أساسية وهي كما يلي¹:

الفرع الأول: مرحلة الإعداد والتحضير

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية هي:²

- التعرف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها عملا إبداعيا.
- جمع وتنظيم ما قد يلزم من المعلومات حول المشكلة، بما في ذلك المعلومات المتوفرة والغير متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.
- صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على معلومات حول المشكلة، بما في ذلك المعلومات المتوفرة والغير متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.
- فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي ومراعات عامل التوفيق بين دقة التعميم وموضعيته، وبين الجانب الاقتصادي والعلمي.
- مما سبق يتضح أنه يتم في هذه المرحلة استحضار الخبرات السابقة المتجمعة لدى الشخص عند تخطيطه لحل مشكلة إذ يقوم باستدعاء هذه المعلومات، والخبرات الموزعة التي لم تكن منظمة ضمن مستواه، فيقوم بتنظيمها وترتيبها، لكي يصل إلى تصور دقيق للمشكلة ثم يقوم بالتحليل الاستراتيجي للمشكلة وفهم عناصرها ومكوناتها.

بالتالي فمرحلة الإعداد تتضمن البحث الدقيق للمشكلة بالدراسة والتمحيص، وهي المرحلة الأولى لبزوغ الفكرة ونمو البدرة الأساسية للإبداع، ويظهر في هذه المرحلة التخبط وعدم التناسق.

الفرع الثاني: مرحلة الاحتضان

هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي

¹ نايفة قطامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص240-243.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص148-149.

للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.¹

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة. وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشمل عمليات التفاعل وارهاساتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.²

الفرع الثالث: مرحلة الإلهام أو الإشراق

تتم فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو حل المشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.³

كما تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة. كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.⁴

¹ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2005، ص114.

² عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص21.

³ القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص 27.

⁴ عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص21.

الفرع الرابع: مرحلة التحقيق والتنفيذ

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق، وما هي المستلزمات اللازمة لذلك.¹

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة. ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة.²

المبحث الثاني: التفكير الإبداعي

يتوقف مفهوم التفكير الإبداعي على تحديد معنى مفهوم الإبداع (كما أشرنا إلى ذلك سابقاً)، وهناك تعريفات سيتم في هذا المبحث إلقاء الضوء على الإبداع من الجانب التنظيمي، للاستفادة منه والانتقال من مرحلة التنفيذ الروتيني إلى مرحلة الإبداع، وإبراز المعوقات التي تواجه هذه العملية

المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي "هو نشاط عقلي ومركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول والتوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً".³ ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد؛ لأنه ينطوي على عناصر معرفية، وانفعالية، وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.⁴

ويرى آخرون أن التفكير الإبداعي هو "القدرة على إنتاج عدد من الأفكار الأصلية غير العادية ودرجة عالية من المرونة في الاستجابة وتطوير الأفكار النشطة" كما يرى البعض بأنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرياً أو عملاً جيداً بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته".⁵

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو منهج نظمي، منشور المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة 2009، ص 122.

⁴ نايفة قطامي وآخرون، مرجع سابق، ص 55.

⁵ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 29.

ويعرف التفكير الإبداعي بأنه " جمع الأشياء المنفرقة في الزمن وفي المسافة أو معا، إضافة إلى استخدام الخبرات والجمع بين التقنيات القديمة والحديثة ، ثم إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الحرة حولها، ثم تقييم هذه الأفكار واختيار أكثرها ملائمة، لتوضع الفكرة الرئيسية موضع العرض".¹

المطلب الثاني: خصائص وأنواع التفكير الإبداعي

الفرع الأول: خصائص التفكير الإبداعي

يتميز التفكير الإبداعي بالخصائص التالية:

- 1- التفكير الإبداعي ليس شيئا غامضا، أوغير خاضع للتحليل، فهو قابل للبحث والتحليل العلمي، والمعالجة.
- 2- ليست هناك عملية واحدة مفردة يمكن النظر إليها بطريقة مناسبة على أنها هي العملية الإبداعية، فهذا المصطلح هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية داخل الفرد، تشمل الإدراك والتذكر والتفكير والتحليل وغيرها.
- 3- إن العملية الإبداعية توجد لدى كل الأفراد، ولكن يختلف نضج هذه العملية من فرد لآخر.²

الفرع الثاني: أنواع التفكير الإبداعي

- 1- التفكير الإبداعي للفرد: وهو التفكير المتعلق بالفرد نفسه أو في البيئة التي يتواجد فيها أو ما يواجهه من مشاكل أو اختلافات مع الآخرين أو في الوظيفة المتواجد فيها وهذا النوع من التفكير الإبداعي يجعل الإنسان يختار أفضل الحلول والتي قد تتلاءم مع أهدافه ويكون في النهاية القرار منعكسا عليه وحده و متعلق به شخصيا.
- 2- التفكير الإبداعي للمجموعة: ويكون هذا النوع لصالح المجموعة المتواجد فيها الفرد أو مجموعة من الأفراد سواء كانت أسرته أو أصدقائه أو زملائه في العمل، فقد نجد مثلا الأفكار الجديدة التي يأتي بها المدير تؤثر مباشرة على المرؤوسين الذين يعملون معه وينعكس عليها سلبا أو إيجابا.

¹ أميرة بوعجاجة، عوانق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص06.

² محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص70.

3- التفكير الإبداعي للموقف: ويكون هذا النوع متعلق بموقف معين ثم ظهوره بشكل مفاجئ و بدون مقدمات، وموقف كان لابد وأن يحدث لأسباب سابقة عليه، وهنا تتبين لنا قدرة الفرد على التصرف وإيجاد القرار المناسب عند ظهور هذه المواقف باعتبار أن هذا الفرد هو المدير أو المشارك في إيجاد القرار.

4- التفكير الإبداعي للمنظمة: أما هذا النوع فهو الذي يصل إليه رجال الإدارة العليا باعتبار أنهم مسؤولون عن أهداف المنظمة وإنجازاتها و نجاحها وفشلها و المردود من تصرفات و قرارات الإدارة العليا هو نتائج وإنجازات صحيحة و ناجحة ولهذا نجد أن المدير الموهوب لديه القدرة على التفكير الإبداعي و تنفيذ منه منظمته والواجب عليه أن يفسح المجال لمن يقدر من مرؤوسيه لإظهار الكفاءة أو لإعطاء الفكرة الجديدة التي قد تكون نتائجها أرباح و نجاح المنظمة وهذا على المصلحة العلمية للمنظمة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التفكير الإبداعي

أشار الباحثين إلى أن عملية الإبداع تتأثر بعوامل عديدة كما بين (Adam et Al) هذه العوامل المؤثرة كما يلي:

- 1- رعاية المنظمة للأعمال الإبداعية: وذلك من خلال رعاية الأفكار الجديدة والاهتمام بها والاعتماد على خطط مبسطة لإجراء التغيير، وخاصة عندما تكون طرق وإجراءات العمل واضحة.
- 2- تطوير القدرات الإبداعية من قبل إدارة المنظمة: وذلك من خلال الاهتمام بالأفكار التي تطرح من قبل العاملين بغض النظر عن مختلف مستوياتهم الوظيفية والإيمان بأن القدرة الإبداعية هي من أساسيات إجراء التغيير وتحقيق التقدم والنجاح للمنظمة.
- 3- تنظيم الإبداع: وذلك من خلال الرعاية للأفكار الجديدة ودعم الإدارة العليا لها، وتوفير الهيكل التنظيمي الملائم والمبادرة وتقديم منتجات جديدة.
- 4- غرس الثقافة الإبداعية: حيث يتضمن هذا العامل ضرورة توفير موظفين جدد وأشخاص ذوي كفاءات وخبرات عالية والاعتماد على توفير مصادر خارجية لأفكار جديدة.²

¹ نايفة قطامي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 22- 23.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

المطلب الرابع: مراحل ونماذج التفكير الإبداعي

الفرع الأول: مراحل التفكير الإبداعي

من خلال المفاهيم السابقة ومن خلال دراسة معالم الإبداع بشكل عام يمكن انجاز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية بالنسبة للمنظمة كما يلي:

1- مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار.

2- مرحلة تكوين الفكرة: هي العملية الأساسية الثانية من مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخالق لتوحيد كل العوامل المطلوب واعتمادها.

كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة لتوقف عن العمل.

3- مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتحدد بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

4- مرحلة الحل: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنه تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5- مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة لأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.¹

الفرع الثاني: نماذج الإبداع

1- نموذج (March & Simon 1958): فسرت هذا النموذج الإبداع التنظيمي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به،

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص22.

فتحاول من خلال عملية البحث إيجاد البدائل، وتتم عملية الإبداع حسب هذه النموذج بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم رضاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).¹

2- نموذج (Burns & Staker 1961): و يعتبر أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا أكبر من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

3- نموذج (Wilson 1966): بين أن عملية الإبداع تمر من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويفترض هذا النموذج بأن نسب الإبداع متفاوتة وذلك بسبب التعقيد في المهام (البيروقراطية) ونمط الإدارة المتبع، ويرى Wilson ضرورة حل الصراعات والخلافات التي من الممكن أن تعيق الإبداع، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار والاقتراحات وتحفيز الآخرين في المنظمة على المساهمات الإبداعية.²

4- نموذج (Harvey & Mill 1970): لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Staker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، 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 في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.³

¹ أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، العدد الرابع.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص52.

³ أكثم عبد المجيد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص203.

5- نموذج (Hage & Aiken 1970): يعد من أكثر النماذج شمولية، إذ أنه تناول المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسر الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحدد مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.
- مرحلة الإعداد: أي المرحلة التي يتم فيها الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: وهي مرحلة البدء بإتمام الإبداع.
- الروتينية: وهي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وذلك لزيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.¹

6- نظرية (Zaltman & others 1973): ينظر هذا النموذج للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية وينظر هذا النموذج للعملية الإبداعية بأنها فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، كما اعتبر رواد هذا النموذج بأن العملية الإبداعية على أنها عملية جماعية وليست فردية.²

المطلب الخامس: معوقات التفكير الإبداعي

حاول العديد من الكتاب والباحثين تحديد العقبات التي تقف عائقا أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي، وسنركز في تصنيف هذه المعوقات على نوعين أو قسمين هما: المعوقات الشخصية أو الذاتية والمعوقات التنظيمية

الفرع الأول: المعوقات الشخصية

1- ضعف الثقة بالنفس: وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحول غير مألوفة، حرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص52.

² نفس المرجع، ص53.

2- **الخوف من الفشل:** أن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحدرد، وإذا تكرر فإنه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.

3- **الخوف من المخاطرة:** فأغلب الأشخاص ينشؤون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة.

4- **قلة التحدي:** لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه. لذلك فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحديا كبيرا.¹

5- **إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار:** وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علما أن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلاقية.²

6- **دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح:** يعني أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد وهذا يخالف الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول اضافية مبدعة.

الفرع الثاني: المعوقات التنظيمية

1- **سوء البيئة التنظيمية:** والتي تتمثل في (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) والمناخ التنظيمي الغير صحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.

2- **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير:** لأنها ترى فيه تغيرا لوضع اعتادت عليه، فهي لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة. وإلا اعتبرت ذلك خروجا عن المؤلف.

¹ عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص44.

² المرجع نفسه، ص ص45-46.

3- ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم بالكاد يملكون الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيء منفصلاً عن عملهم يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية.

4- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق: وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة بالعمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الأفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بها وبين الجهات الأخرى.

5- الالتزام الحرفي بالقوانين: والتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.¹

6- ضعف أو انعدام التعويضات والحوافز المشجعة للإبداع: ويكون ذلك لسببين، أولهما كون المنظمة ظروفها الاقتصادية والمالية لا تسمح لها بتوفير هذه المزايا، أو ثانياً ثقافة المنظمة والمسؤولين غير مشجعة على الإبداع وترى هذه الحوافز سواء مادية أو معنوية، وكذلك التعويضات عبارة عن تكاليف إضافية يجب حذفها.²

¹ عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 46-45.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المبحث الثالث: القدرات الإبداعية

تعتبر القدرات الإبداعية من أهم شيء في تحديد إمكانيات الأشخاص من الإبداع هل هي مرتفعة أو منخفضة، ولهذا يطلق عليها بعض الكتاب عناصر قياس الأداء الإبداعي والبعض الآخر يعرضها كعوامل للإبداع، وفي هذا الفصل نعرضها كقدرات أساسية للإبداع، ولتحديدها نستعمل أفضل تقسيم لها وهو تقسيم قدمه **Guilford** وزملائه سنة 1986 والتي أطلق عليها أهم مهارات التفكير الإبداعي أو قدراته، كما سبق وقدمنا له تعريف ضمن التعريفات الإبداع حيث عرفه بأنه مجموعة من القدرات، وأيده كل من **Anderson & King** أن "أي عمل إبداعي يتميز بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات"¹. وهذه القدرات الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجمعات والمنظمات.

المطلب الأول: الطلاقة Fluency

الفرع الأول: مفهوم الطلاقة

وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير الغير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره ذوي التفكير التقليدي.²

ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.³

ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدد كبير من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً في حالة تساوي الظروف الأخرى فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجديدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.⁴

¹ براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة ماجستير، كلية الاتصال والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك عمان، الأردن، 2002، ص57.

² عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره ص12.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص24.

⁴ عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص28.

فالطلاقة تعني قدرة الفرد على التعامل مع الأفكار وضخها وتدققها بشكل كبير وسلس دون أن تواجه أي إعاقة في أي نوع من أنواع الطلاقة كالطلاقة التذكيرية أو اللفظية أو الارتباطية، أو الشكلية أو الفكرية.¹

الفرع الثاني: أنواع الطلاقة

1- الطلاقة الفكرية: القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية معينة.² فلها علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار. والفكرة المولدة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة أو قد تكون مركبة ومعقدة كعنوان لصورة، أو جملة تعطي أفكار موحدة. وكل هذه الأنواع من الطلاقة مرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.³

2- الطلاقة الترابطية: هي قدرة الفرد على الانتاج السريع للكلمات أو العبارات التي تتجانس في المعنى أو خصائص أخرى كالكلمات أو العبارات المنتقاة أو المترادفة.⁴

3- الطلاقة التعبيرية أو طلاقة الكلمات: تمثل عدد الألفاظ الممكن استخدامها في بناء الجمل في وحدة زمنية معينة، فهي على علاقة بسهولة بناء الجمل.⁵

4- طلاقة الأشكال: وهي قدرة الفرد على الاستجابة السريعة وتقديم الأمثلة والبراهين والأدلة والتوضيحات في حال تقديمه لأي محتوى وصفي أو نظري.⁶

المطلب الثاني : المرونة Flexibility

الفرع الأول: مفهوم المرونة

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج معين حيث يمتلك القدرة على

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² خير الله جمال، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 121.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁶ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة في إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.¹

والمرونة هي أن يعطي الفرد أفكار متنوعة في جوهرها، وألا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المنعى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو تغير في اتجاه التفكير الذي يعني تفسير جديد للهدف.²

الفرع الثاني: أنواع المرونة

ويمكن تحديد نوعين من المرونة هما :

1- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إصدار أفكار متنوعة تلقائياً لا تنتمي إلى فئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر على الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة. وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغير إتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

2- المرونة التكيفية: وتشير إلى قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويكون بذلك قد تكيف مع أوضاع المشكلة، ومع الصور التي تأخذها أو تظهر بها المشكلة. وكلما ازدادت لدى الفرد القدرة على تغيير استجاباته لكي يناسب الموقف تطورت لديه المرونة التكيفية الإبداعية.³

المطلب الثالث: الأصالة Originality

الفرع الأول: مفهوم الأصالة

الأصالة وتعني قدرة الفرد على اتیان بشيء أصيل أي بمعنى نادر وفريد والقدرة على توليد الأفكار الجديدة التي لا مثيل لها.⁴

¹ حسن رضا، حاتم علي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 35-36.

² جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

كما أن الأصالة هي إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى ذكي وحادق من الاستجابات وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية.¹

الأصالة هي نتيجة للتخيل أي عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف بحيث عادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمه في شكل جديد.²

الفرع الثاني: خصائص الأصالة

وعلى العموم فإن الأصالة هي الأفكار التي تتميز بـ:³

- الجدة أو (فكرة غير مسبوقه).
 - الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامه).
 - الندرة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين).
 - تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).
- وبالنظر للأصالة يُلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي:⁴
- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
 - أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² عبد العظيم معاوي، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 102.

³ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 172.

⁴ محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2007، ص 29.

المطلب الرابع: الحساسية للمشكلات **Problems Sensitivity**

الفرع الأول: مفهوم الحساسية للمشكلات

هي القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في الموقف ما. فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية وواضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا، فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرتة للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.¹

كما هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعته، والمبدع يلاحظ أن هناك شيء خاطئا لا يلاحظه الآخرون، ويقال أن أديسون كان يقول لمعاونه: " لا بد أن هناك طريقة أفضل ابحثوا عنها".²

يقصد بها أيضا الإحساس المبكر بالمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها.³

الفرع الثاني: خصائص الحساسية للمشكلات

- إدراك المشكلة هو نصف حلها، والنصف الآخر يأتي من التفكير المبدع.⁴
- الحساسية للمشكلات عنصر مهم في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات.
- الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.
- إحساس المبكر بالمشكلات وإمكانية اصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية الأشياء مبهمه فيما يراها الآخرون واضحة، وعدم الرضا بما هو كائن، وشجاعة إدراك الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.⁵

¹ نايفة قطامي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 22 - 23.

² جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ عبد العظيم معاوي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁵ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 210.

المبحث الرابع: مساهمة إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة على الإبداع. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتسبب العلاقة بين المتغيرين. وفي هذا المجال نجد مجموعة من الدراسات التي توصلت إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع يمكن تشخيص الاسهامات التي قدمها الباحثين على النحو التالي:

المطلب الأول: أثر توليد المعرفة في التفكير الإبداعي

تكتسب المعرفة من خلال توليد رأس مال معرفي جديد يساهم في اجاد الحلول للمشكلات بصورة ابداعية مستمرة، وايضا من خلال تنمية المؤسسة لمواردها البشرية أي تنمية قدراتهم ومهاراتهم المعرفية، حيث توجد اربعة أنماط رئيسية لتحولات المعرفة الضمنية والصريحة التي تؤدي إلى معرفة جديدة مبدعة، يمكن تلخيصها كما يلي:

من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية وهو أسلوب لاكتساب المعرفة الضمنية عن طريق الملاحظة والتقليد، وتقاسم التجارب والخبرات، وبالتالي انتقالها من فرد إلى آخر وتدعى هذه العملية بـ"عملية التنشئة". ومن المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة من خلال أسلوب الإيضاح من خلال إخراج الفرد لمعارفه الضمنية عن طريق شرحها وتبسيطها، إما شفويا أو كتابيا، وتحويل خبرته ومكتسباته إلى معرفة ظاهرة، وتدعى هذه العملية بـ"عملية التجسيد". أما العملية التي يتم فيها تحويل المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة من خلال إعادة جمع عناصر المعرفة الظاهرة المتواجدة داخل المؤسسة لتكون معارف جديدة ظاهرة أيضا، وهذا النوع من عمليات إنشاء المعرفة يدعى بـ"عملية الربط". ومن المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية وهو أسلوب الإدخال، حيث يقوم الفرد باكتساب المعرفة الظاهرة المنتشرة داخل المؤسسة، فيضيفها إلى معرفته الضمنية لتصبح خاصة به في عملية تدعى "عملية الاستيعاب".¹

المطلب الثاني: أثر تخزين المعرفة على التفكير الإبداعي:

التركيز على المخزون المعرفي والذي يعتبر بدوره جسرا بين النقاط المعرفة واسترجاعها والذي يعود الى الذاكرة التنظيمية يحفز الإبداع وذلك من خلال تسيير المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية حيث أن المخزون المعرفي يحتوي علو المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية،

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 88.

والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد كل هذا له دور فعال في إيجاد الحلول السريعة للمشكلات التي يمكن أن تحدث وذلك من خلال مقارنة المنظمة للمعرفة المخزنة لديها والمواقف الجديدة التي يمكن أن تواجهها.¹

وعلى وفق (العنزي ونعمة) فإن المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الارشيفية، والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدراً للإبداع الذي تتاجر به المنظمات.²

المطلب الثالث: أثر نقل ومشاركة المعرفة في التفكير الإبداعي:

إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر في الاقتصاد المعرفي، لا يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية بدون العمل التشاركي، والذي يحمل دلالتين أساسيتين: تقاسم المعرفة، وإنشاء المعرفة الذي يمكن تسريعه وتعظيم نتائجه بالتشارك الجماعي لإيجاد السياق الضروري من أجل إنشاء المعرفة في المؤسسات الإبداعية.

يعد التشارك في المعرفة بين عمال المؤسسة أمر ضروري، فهو يساعد على تعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم، ويتم تشجيع ثقافة التشارك في المعرفة داخل المؤسسة من خلال وضع المعرفة في استراتيجية عمل المؤسسة، وتغيير اتجاهات وسلوكيات العمال لتشجيع الرغبة في المشاركة في بالمعرفة. ويؤدي التشارك في المعرفة إلى إنشاء الفرص لتعظيم قدرة المؤسسة على تلبية حاجاتها، وتحقيق ميزة تنافسية لها، كما يمكنها من تعزيز الإبداع.

إن النظرة للمعرفة كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الإبداع في المؤسسة في ازدياد مستمر نتيجة لسببين، الأول هو أن المعرفة الضمنية تنمو وتصبح ضمن ممارسات العاملين وأعمالهم، والسبب الثاني كون قيمة المعرفة تنمو بالتشارك نتيجة التوضيحات والتعديلات الناتجة عن تبادل التغذية العكسية بين المتشاركين في المعرفة، وعلى ضوء هذا يصبح التشارك في المعرفة أمراً ضرورياً إذا توفرت الرغبة لدى أي مؤسسة بالعمل على زيادة مواردها، وحصولها على مزايا تنافسية وتحسين الإبداع.³

وباعتماد الأسلوب الفرقي في العمل يمكننا أن نزيد الإبداع، شريطة أن تضم الفرق أفراد بمهارات متنوعة، وخلفيات ومعرفة متباينة، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في حل المشكلات، وبما

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكساتها على الإبداع، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 26-28 أفريل، 2004، ص 29.

³ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

يجعل كحل عضو مدركاً للمعرفة التي يتمتع بها العضو الاخر، وتبادلها ونشرها بين اعضاء الفريق، لتمكين الاخير من الابداع بمستوى اعلى.¹

المطلب الرابع: أثر تطبيق المعرفة في التفكير الإبداعي

تظهر المعرفة الجديدة في العمليات والفعليات المختلفة داخل المؤسسة مثل الإنتاج والتسويق والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة وغيرها من أنشطة المؤسسة ، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية من بينها درجة الإبداع فعندما تطبق المؤسسة معرفتها وتقدم منتج جديد أو خدمة جديدة فهذا يعتبر إبداع في حد ذاته.²

- ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المؤسسات فقد أشارت مجموعة من الدراسات إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة، هو كيف تستطيع هذه المؤسسات الإبداع، وأشارت الدراسة إلى وجود أربعة استراتيجيات لإدارة المعرفة تساهم في تعزيز الإبداع في هذه المؤسسات، أولها استراتيجية الرفع التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المؤسسات لتحسين عمليات الإبداع، والاستراتيجية التخصصية التي تؤكد على تحويل المعارف الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلا، واستراتيجية الفحص التي تؤكد على إبداع المعارف وتطبيقها على مستوى المنتجات والعمليات، وأخيرا استراتيجية التوسع التي تؤكد إبداع المنتجات من خلال المعرفة.³

وقد أشار (Druker) أيضا إلى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين عندما يقول، أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وأكدة الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول، وأشارت دراسة (Druker) أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسها للاستخدام في إنتاج منتجات جديدة، وأكدة الدراسة على تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة وعلى التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة.⁴

¹ زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص31.

² كميليا مشراوي، أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص93.

³ أحمد طرطار، حلبي سارة، أثر إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14، ديسمبر، 2011، ص13.

⁴ كميليا مشراوي، مرجع سبق ذكره، ص93.

ويشير (Wick) أن التميز في عصر المعرفة يعتمد على توليد الممارسات والأفكار والآليات الجديدة، وتطوير القائم منها، وأن التماور بين الأفراد ذوي الآراء والخلفيات المتباينة، يدعم تطوير الأفكار، كما أن العمل في فرق عمل يؤدي إلى الوصول إلى أفكار جديدة، ومن ثم إلى الإبداع وأن الضغوط والتحديات التي تعنيها المنظمات تجعلها تبدع.¹

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 383.

خلاصة الفصل:

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

كما يمكن القول مما سبق أن هناك أثر لإدارة المعرفة على القدرات الإبداعية 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 توجه المنظمات، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل في تطبيق هذه المعرفة التي ينتج عنها هذه الحلول المستمرة التي تزود المنظمة بالقدرة على التفوق.

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بكل من إدارة المعرفة والإبداع، سنتناول في هذا الفصل التطبيق الميداني للدراسة في مؤسسة تكرير البترول-سكيدة-، وذلك لمعرفة مستويات إدارة المعرفة في المنظمة وكذا مستويات القدرات الإبداعية لأفرادها، وذلك من أجل اختبار الفرضيات الموضوعية ومناقشتها، والتوصل إلى نتائج لهذه الدراسة ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة سوناطراك

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

المبحث الاول: بطاقة فنية عن شركة سوناطراك

في هذا المبحث سنعمد إلى إعطاء لمحة وجيزة عن سوناطراك في البداية، وبعدها نعدم إلى التعريف بمركب تكرير البترول من حيث نشأته و أهم وحداته الإنتاجية و مهامه، بعدها نقوم بعرض هيكله التنظيمي.

المطلب الاول: التعريف بمؤسسة سوناطراك وتطورها

قبل أن نعدم إلى التعريف بالمركب سنحاول في البداية أن نعطي لمحة وجيزة عن مؤسسة سوناطراك.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

سوناطراك SONATRACH هو اختصار الشركة العامة للأبحاث و انتاج و نقل و تحويل الهيدروكربونات.
La société national pour la recherche production le transformation commercialisation des hydrocarbures SPA

و هي شركة عمومية جزائرية شكلت للاستغلال الموارد البترولية كان نشاطها في السابق يقتصر على عمليتين هما النقل و التجارة ، مع مرور الوقت ونضرا للتطور و التوسع الذي مس هذا المجال فازدادت انشطتها لتشمل التنقيب، الانتاج، النقل عبر الانابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها كما طورت انشطتها في مجال توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر، وكذلك البحث واستغلال الطاقات المنجمية.
و فيما يلي جدول يوضح التطور التاريخي لسوناطراك منذ تأسيسها الى يومنا هذا:

الفرع الثاني: نظرة تاريخية عن سوناطراك - SONATRACH -

جدول رقم(3): يمثل التطور التاريخي لسوناطراك

التاريخ	الحدث
1963/12/31	تأسيس الشركة الوطنية للنقل و تسويق المحروقات
1964	قامت سوناطراك لتأكيد نشأتها بتشيد أول خط أنبوب نفطي في الجزائر OZ 1 و الذي يبلغ طوله 508 كلم يربط بين حوض الحمراء و أرزيو. الشروع في مغامرة كبيرة في مجال الغاز بتشغيل أول مركب لتميع الغاز الطبيعي الشركة الجزائرية لتميع غاز الميثان التي تقدر معالجته ب 1.8 مليار م ³ من الغاز سنويا.

	<p>مفاوضات فرنسية جزائرية المتعلقة بقضايا المحروقات و التطور الصناعي في الجزائر أدى إلى إنشاء جمعية تعاونية انطلاق حملة البحث عن المحروقات مع تنفيذ إنشاء ثلاثة آبار.</p> <p>تشغل خط أنبوب مما سمح برفع القدرة الانتاجية. مهام سوناطراك توسعت فأصبحت الشركة الوطنية للبحث و إنتاج و النقل و التحويل و تسويق المحروقات و مشتقاتها.</p>	1965
	<p>الشروع في عملية تأمين نشاطات التكرير و التوزيع وتدشين أول محطة بالألوان الرمزية للشركة.</p> <p>أول اكتشاف للنفط في البرمة بشرق حاسي مسعود و بناء خط أنابيب جديد مسار -سكيكدة-.</p> <p>سوناطراك تستحوذ على الأغلبية أكثر 50% في النقل البري للمحروقات الجزائرية و قامت بإنشاء شركات الخدمات و احتكار مجال تسويق الغاز.</p> <p>سوناطراك تتوسع أيضا في إنشاء مصنع الأومونيا وتخطط لبناء مركب البتروكيمياويات في سكيكدة و تهيئة ميناء لنقل الغاز المسال.</p>	1967
	<p>اكتشاف الغاز بجنوب شرق حاسي مسعود.</p> <p>التكفل بنقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل سكيكدة</p>	1968
	<p>الجزائر عضو في الأوبك</p> <p>سوناطراك تتكفل بنقل البترول المميع و مكثفات حاسي مسعود وأرزويو بعد موافقة الحكومة على هذا المشروع.</p> <p>أولى عمليات استغلال النفط في حقل البرمة بمجهود ذاتي لسوناطراك.</p>	1969
<p>عهد جديد للتنمية</p>	<p>في 24 فيفري تأمين المحروقات.</p> <p>توسيع أنشطة سوناطراك على مستوى جميع المنشآت النفط و الغاز و بتالي السيطرة على كامل سلسلة المحروقات شراء أول ناقلة للغاز الطبيعي المسال تحمل اسم الحقل الغازي لحاسي الرمل.</p>	1971
	<p>تشغيل مركب تمييع الغاز الطبيعي GLIK سكيكدة</p> <p>تشغيل مصفاة أرزيو.</p>	1972
	<p>تشغيل مركب فصل غاز البترول المميع GP2Z</p>	1973

1974	ارتفاع الطاقة الانتاجية لحقل حاسي الرمل من الغاز الطبيعي و المكتثفات.
1975	اكتشاف حقل نفطي جديد مركسن.
1976	تشغيل وحدتين لتحويل الموارد البلاستيكية واحدة في سطيف و أخرى بالشلف.
1977	الجزائر من اكبر الدول المصدرة للبتترول بفضل استثمارات الضخمة في هذا المجال.
1978	تشغيل مركب تميع الغاز بأرزيو تشغيل الوحدة 1 للمكتثفات بحاسي الرمل
1979	تشغيل الوحدة 2 لغاز البترول المميع بحاسي الرمل انتهاء الاشغال بالوحدة 4 لغاز البترول المميع بحاسي الرمل
1985-1980	خلال هذه الفترة شرعت سوناطراك وعلى نطاق واسع بإعادة الهيكلة مما ادى الى انشاء 17 شركة: 04 مؤسسات صناعية: تكرير و توزيع المحروقات NAFTAL صناعة البتروكيماويات ENIP صناعة البلاستيك و المطاط ENPC صناعة الاسمدة ASMIDAL 03 شركات التنفيذ: الأشغال البترولية الكبرى ENGTP الهندسة المدنية و البيئية ENGCB القنوات ENAC 06 شركات الخدمات النفطية: جيوفيزياء ENAGEO حفر ENTP ENAFOR خدمة الابار ENSP الهندسة النفطية ENEP مركز البحث المحروقات CERHYD 04 شركات التسيير للمناطق الصناعية: أرزيو سكيدة حاسي الرمل حاسي مسعود

1990 - 1986	سوناطراك قامت بعقد مجموعة من الشركات و ذلك بموجب القانون رقم 86-14 المؤرخ في 09 أوت 1986
1999 - 1991	بفضل جهود سوناطراك المبدولة والشركات التي عقدتها مع الأجانب أصبحت مجمع نفطي ذو شهرة عالمية و مثال ذلك في سنة 1996 تشغيل خط انابيب المغرب اوربا المسمى farelldira pedro الذي يمول اسبانيا والبرتغال عبر المغرب.
من 2000 إلى يومنا هذا.	قامت سوناطراك ببذل جهود معتبرة في الاستكشاف و التطوير واستغلال الحقول و في الهياكل لنقل المحروقات (خطوط الانابيب و محطات الضغط) وفي مصانع تمييع الغاز الطبيعي و في ناقله الغاز المسال حيث تم اطلاق العديد من المشاريع في اطار عملية الاداء و التدويل و تطوي البتروكيمياويات و بالتالي التنوع في أنشطة مجمع سوناطراك

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المراجع من المؤسسة.

و بفضل الاستراتيجيات المتبعة من قبل مؤسسة سوناطراك جعلت منها مجمع نفطي عالمي يحتل مراتب متقدمة حسب ما نشر في الموقع الالكتروني للمؤسسة:

- أول شركة بترولية افريقية.
- ربع عشر شركة بترولية عالمية.
- ثالث عشر شركة بترولية عالمية للمحروقات السائلة من حيث الاحتياط.
- سادس شركة بترولية عالمية فيما يخص الغاز الطبيعي من حيث الاحتياط والانتاج.
- خامس و العشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين.
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.
- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع.
- ثالث مصدر عالمي للغاز الطبيعي البترول المميع.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة تكرير البترول سكيكدة RA1K

الفرع الأول: لمحة تاريخية حول تنظيم نشاط التكرير

كانت مصفاة المنطقة الصناعية لمدينة سكيكدة قبل 1982 تسير من طرف الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك، و ابتداء من 02 جانفي 1982 تمت اعادة هيكلة سوناطراك بتوصية من القيادة السياسية، إذ أنه تم

تقسيمها إلى 07 مؤسسة كما ذكر سابقا، ومن بينها المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية انبثقت المؤسسة بمرسوم 20-101 المؤرخ في 06 أفريل 1985 ودخل هذا المرسوم حيز التنفيذ في 02 جانفي 1986، حيث وضعت المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية تحت اسم التجاري - نפטال - هذه الأخيرة انقسمت الى أربع وحدات هي:

- وحدة نפטال للتكرير
- وحدة نפטال للتوزيع
- وحدة نפטال للتميع
- وحدة نפטال للصيانة

أما في 25 أوت 1987 وبموجب مرسوم رقم 87/190 فقد انبثقت عنه مؤسسة نפטال مؤسسة وطنية لتكرير البترول، وأسست في 02 جانفي 1988 ومنذ 18 أفريل 1988 أصبحت المؤسسة فرعا أي أصبحت الأسهم 100% بحيازة الشركة القابضة لمجمع سوناطراك برأسمال قدره 12.000.000.000 دج والمسماة الشركة الوطنية لتكرير البترول تسيير أربع مصافي للبترول لكل وحدة قدرة المعالجة موضحة في الجدول كالتالي:

جدول رقم (4): المصافي المسيرة من قبل مؤسسة سوناطراك

المصفاة	قدرة المعالجة
سكيكدة	بتترول خام 38000000 طن/السنة خام مستورد 111000 طن/ السنة
الجزائر	بتترول خام 100000 طن/ السنة
أرزيو	بتترول خام 1800000 طن/ السنة خام محول مستورد 110000 طن/السنة غاز البترول المميع 3000000 طن/السنة غازات ثابتة 1000000 طن/السنة
حاسي مسعود	البترول الخام حوالي 31000000 طن/السنة

المصدر: دائرة الموارد البشرية

الفرع الثاني: الموقع الجغرافي

يقع مركب سكيكدة RA1K في المنطقة الصناعية على بعد 8 كلم شرق مدينة سكيكدة وعلى بعد 2 كلم من البحر الأبيض المتوسط و مهياً على مساحة مقدرة بحوالي 190 هكتار. وقد تم انشاء هذه الشركة من

قبل الشركة الإيطالية سنام بروجيتي SNAM PROGETTI وبدأت الأشغال بمساعدة عدة شركات و استلام المركب رسميا في تاريخ 1982/03/30 وقدرة التكلفة الإجمالية بـ30402872000 دج و في أكتوبر من نفس العام تم انجاز وحدتين من طرف الشركة اليابانية هذان الوحدتان هما:

- وحدة 301 و هي وحدة المعالجة بالهيدروجين و التهذيب بالحافز.
- وحدة 301 و هي وحدة المعالجة و فصل الغازات.

ومن أهم الوحدات الإنتاجية لمركب تكرير البترول بسكيكدة ما يلي:

- وحدتين للتقطير الجوي.
- وحدتين لمعالجة البنزين بالهيدروجين.
- ثلاث وحدات لمعالجة و فصل الغازات.
- وحدة استخلاص المواد العطرية.
- وحدة تبلور و فصل البراكسيلان.
- وحدة التقطير الفراغي.
- وحدة التخزين، المزج و الشحن.

من خلال هذه الوحدات يعتبر مركب سكيكدة من أهم المركبات والذي يحتل مكانة مرموقة في الصناعة الجزائرية، وهو من أكبر المركبات في إفريقيا ويحتل المرتبة الثالثة عالميا إذ يمثل مدخول مركب التكرير 33% من العملة الصعبة حيث يوجه 85% من إنتاج هذا الأخير إلى البيع و التصدير نحو الخارج أما 15% المتبقية تستهلك في السوق الوطنية.

الفرع الثالث: مهام المركب

من أهم مهام المركب تحقيق ما يلي:

- مواصلة و ضمان تغطية و احتياجات السوق الوطني بالمواد المكررة على مستوى النوعي والكمي.
- مواصلة عرض المواد المكررة الموجهة للسوق الدولية والمستجابة للمقاييس العالمية.
- تكرير النفط الخام الاتي من حاسي مسعود.
- معالجة النفط وهذا لإنتاج جميع مشتقاته.
- معالجة النفط الخام المحول المستورد لإنتاج زفت الطرقات والزفت المؤكسد.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد إدارة المعرفة ودورها في الرفع من القدرات الإبداعية في مؤسسة تكرير البترول سكيكدة.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

- **البيانات الأولية** : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- **البيانات الثانوية**: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص والسمات الشخصية

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث

يضم مجتمع الدراسة الموارد البشرية العاملة مؤسسة تكرير البترول لسكيكدة RA1K والبالغ عددهم إلى غاية شهر أبريل 2015 بحوالي 1740 عامل، حيث تم الاعتماد في الدراسة على فئة الإطارات. أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث قمنا بتوزيع (60) استمارة استرد منها (53) وبعد فحصها لم يستبعد منها أي استمارة نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المغيرات الشخصية.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	34	64,2
	أنثى	19	35,8
	المجموع	53	100 %
العمر	أقل من 35 سنة	10	17,9
	من 35 إلى 50	39	69,6
	أكثر من 50	7	12,5
	المجموع	56	100 %
مدة الخدمة في العمل	أقل من 5 سنوات	17	32,1
	من 5 إلى 10 سنوات	24	45,3
	أكثر من 10 سنوات	12	22,6
	المجموع	53	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

وفيما يلي شرح لخصائص أفراد عينة حسب المتغيرات الشخصية:

- 1- **الجنس:** يظهر من الجدول السابق رقم (5) يظهر أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور 64.2 % في حين بلغت نسبة الإناث 35.8% من مجموع أفراد العينة و يعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة النشاط و طبيعة نظام العمل المعتمد في المركب.
- 2- **العمر:** يلاحظ أن 69.6% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 35 إلى 50 سنة، بينما 17.9% من أفراد عينة البحث أعمارهم أقل من 35 سنة أما بالنسبة للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فقد كانت نسبتها 12.5%. تشير نتائج الدراسة أن أغلبية الإطارات من الفئة العمرية المتوسطة وهذا عامل ايجابي للمؤسسة.
- 3- **مدة الخدمة في العمل:** نلاحظ أن 45.3% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، و 32.1% من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، أما الذين خبرتهم في العمل تفوق 10 سنوات فقد قدرة ب 22.6%. وهي نسبة معتبرة تساهم في نقل التجارب والمعارف والخبرات للإطارات الجدد.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بدور إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وأخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المتاحة، وكذا لعدم توفر البيانات منشورة مرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة.

و قد تم اختيار اسئلة الاستبانة بناء على ما تتطلبه متغيرات الدراسة من تفسير ووضوح وذلك من أجل الحصول على إجابات مقنعة تعطي نتائج أكثر وضوحا. و تم اختيار تصميم أولي بما يتوافق و أهداف الدراسة كالتالي:

- إعداد استبيان أولي.
 - عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات.
 - مقابلة مجموعة من الأساتذة المحكمين عن طريق عرض الاستبيان عليهم ومعرفة رأيهم فيه، حيث اقترحوا بدورهم مجموعة من الملاحظات.
 - القيام بالتعديلات التي اقترحها المحكمين ثم عرض الاستبيان المعدل على الأستاذة المشرفة فوافقة عليه. و بعد تحديد و اختيار العينة و تصميم الاستبيان قمنا بالاتي:
 - توزيع استمارات الاستبيان على العمال.
 - شرح بعض البنود في الاستبيان التي يراها العمال غامضة.
 - مشاركة بعض العمال لنا في توزيع الاستبيان.
- و يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية هي:
- بدأ الاستبيان بمقدمة بين فيها أن الاستمارة لن تستعمل إلى لغيات البحث العلمي، ثم قسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية كالتالي:

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

2- المحور الثاني: وتضمن الأسئلة الخاصة بقياس مستويات إدارة المعرفة من خلال تقسيمها إلى عمليات إدارة المعرفة، وتضمنت 20 سؤال قسمت كما يلي:

- توليد المعرفة: تضمن 5 أسئلة.
- تخزين المعرفة: تضمن 5 أسئلة.
- تقاسم المعرفة: تضمن 5 أسئلة.
- تطبيق المعرفة: تضمن 5 أسئلة.

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

- الطلاقة: وتضمنت 4 أسئلة.
- المرونة: وتضمنت 4 أسئلة.
- الأصالة: وتضمنت 4 أسئلة.
- الحساسية للمشكلات: وتضمنت 4 أسئلة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المعالجة لأداة الدراسة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة) على المتغير التابع وهو الإبداع.

4- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة التابعة.

5- اختبار (Kolmogorov-Smirnov): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

6- معامل الارتباط "ألفا كرونباخ": Cronbach's Cefficient Alpha: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

الفرع الأول: صدق أداة البحث

▪ **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري**

بما أن الأداة الأساسية المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان، من الضروري اختبار صدق هذه الأداة وذلك لما له تأثير في نجاح الدراسة ودقة نتائجها، من خلال التأكد من فقراتها ومفرداتها ومن أجل إثبات صدق الاستمارة قمنا بعرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين في التخصص الدراسي، وقد أبدى المحكمون آرائهم وقدموا اقتراحاتهم وملاحظاتهم، وتم الأخذ بعين الاعتبار معظم ملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، أو إضافة عبارات جديدة ويوضح الملحق الاستمارة في شكلها النهائي.

▪ **ثبات الأداة (Reliability)**

يتضح من الجدول رقم: (6) أن معاملات ألفا كرونباخ لعوامل الدراسة تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، كما تشير أن معامل ألفا كرونباخ قيمته تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي يطمئن إلى صدق أداة الدراسة، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الجدول رقم: (6) نتائج معاملات الثبات "الفا كرونباخ" Cronbach 's Coefficient Alpha

المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات "الفا كرونباخ"
إدارة المعرفة	20	0.801
القدرات الإبداعية	16	0.726
جميع الأسئلة	36	0.837

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف - سمرنوف - Z de Kolmogorov-Smirnov).

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع لتوزيع طبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانه التوزيع الطبيعي، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: العينة المسحوبة من المجتمع لا تخضع بيانه لتوزيع طبيعي.

فإذا كانت (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح.

يوضح الجدول رقم (7) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم: (7) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير المستقل: إدارة المعرفة			
الرقم	البعد	قيمة z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية. sig)
1	توليد المعرفة	1,045	0,225
2	تخزين المعرفة	1,070	0,202
3	تقاسم المعرفة	0,766	0,600
4	تطبيق المعرفة	1,043	0,227
المتغير التابع: الإبداع			
1	الطلاقة	1,405	0,039
2	المرونة	1,196	0,114
3	الأصالة	0,997	0,273
4	الحساسية للمشكلات	1,307	0,066

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

وقد قمنا بتبني الشكل المغلق في إعداد الاستمارة الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس العبارات لجميع المحاور، وتحديد درجة الموافقة على هذه العبارات، وأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

جدول رقم(8): مقياس ليكارت للحكم على اجابات الافراد

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 نقاط	4 نقاط	3 نقاط	نقطتان	نقطة واحدة

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول : اختبار و تفسير الفرضية الاولى

يتم إجراء اختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة من أجل معرفة مدى صحتها أو عدم صحتها، بحيث تم اختبار كل فرضية على حدى وبعد ذلك يتم التوصل إلى نتائج الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: " يعد مستوى ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك _سكيكدة مستوى ضعيف."

سنعرض ونحلل هن البيانات المتحصل عليها من إجابات الاطارات في المؤسسة حول إدارة المعرفة والمقسمة إلى أربعة أبعاد: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة.

الفرع الأول: تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بتوليد المعرفة:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات توليد المعرفة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1- توليد المعرفة					
1	أعرف مستوى المعارف التي أمتلكها.	4,42	0,602	2	مرتفع
2	أحدد المصادر التي سوف أستعملها لجمع المعارف التي أحتاجها.	4,19	0,622	3	مرتفع
3	أعتمد على تجاربي وتجارب العاملين السابقة من أجل توليد معارف جديدة.	4,43	0,537	1	مرتفع
4	أعتمد على مصادر خارجية (المؤتمرات، الندوات، لقاءات مع منظمات أخرى) في اكتساب معارف جديدة.	3,89	0,974	4	مرتفع
5	تشجع المؤسسة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد المعرفة. عن طريق (حلقات نقاش، اجتماعات....)	3,62	1,078	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول رقم (9)، أن عملية توليد المعرفة إحتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (4.10) بانحراف معياري قدر بـ (0.48) فهذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تدل هذه النسبة على أن توليد المعرفة لدى أفراد العينة مرتفع كما هناك اختلاف بين الطرق التي يكسب بها أفراد العينة المعارف الجديدة، كونها تمثل المصدر الأساسي لتوليد معارف 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 تمثلت المصادر الفردية في خبرا وتجارب الفرد السابقة، خاصة وأن فئة الإطارات الكبيرة في العمر معتبرة في المنظمة، هذا ما يجعل اعتمادهم على خبراتهم وتجاربهم السابقة والمعارف التي يمتلكونها كبيرا في توليد معارف جديدة بالإضافة إلى ذلك فإنهم يحددون المصادر التي يمكن استئصالها من أجل اكتساب معارف جديدة وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للسؤال الثالث والأول والثاني على التوالي: (4.43، 4.42، 4.19).

كما نجد أن اعتماد أفراد العينة على المصادر الخارجية كان معتبرا، حيث يكتسبوا معارف جديدة من اللقاءات والندوات أو اجتماعات التي تقوم بها المنظمة تكون بمثابة مصدر معرفة لهم وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3.89)، كما أن قيامهم بأنشطة تساعد على توليد المعارف الجديدة كان في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدرن بـ (3.62). وهذا لانشغالهم بالعمل الإداري المكثف الذي لا يتيح لهم الوقت الكثير، إلا في حالت 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 (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تخزين المعرفة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	2- تخزين المعرفة	3,8604	0,43250	2	مرتفع
1	أقوم بتخزين كل المعارف التي أكتسبها.	4,09	0,741	2	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة المكتسبة على السجلات والوثائق المكتوبة.	4,11	0,640	1	مرتفع
3	تعتمد المؤسسة على وسائط الكترونية لتخزين المعلومات	4,00	0,734	3	مرتفع
4	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	3,21	1,199	5	متوسط
5	أصل بسهولة إلى المعارف التي قمت بتخزينها.	3,89	0,776	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول رقم (10)، 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 قدر بـ (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 للمنظمة.

يقوم أفراد العينة بتخزين وحفظ كل المعارف مهما كان نوعها، وذلك من خلال تسجيل أولي يكون في شكل نقاط من أجل تذكرها، ثم بعد ذلك يقومون بإثباتها إما كتابيا أو إلكترونيا، بحيث يتم الحرص أن لا تضيع أي معارف أو معلومات جديدة وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي للسؤال الأول الذي كان مرتفع وقدر بـ (4.09).

أما فيما يخص الوسائل التي يستعملها أفراد العينة لتخزين معارفهم فهي تتنوع بين السجلات والوثائق المكتوبة والبرامج المتوفرة في الحاسوب، حيث أن تخزين المعارف في السجلات والوثائق هو عملية مرحلية أو من أجل التأكد من عدم ضياع المعارف وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي للسؤال الثاني الذي كان مرتفع ودال بقيمته المقدر بـ (4.11). وبعد ذلك فإن معظم المعارف يتم حفظها في أجهزة الحواسيب الخاصة بالإطارات وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي حول استعمال الوسائط الإلكترونية في المؤسسة لتخزين المعارف والذي قدر بـ (4.00).

تخزين أفراد العينة للمعارف في الوسائط الإلكترونية يجعل استرجاعها أمر سهل بالنسبة لهم ولا تستغرق جهد ووقت كبيرين ويمكن حتى طباعته حيث كان مستوى القبول مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.89).

أما فيما يخص محافظة المؤسسة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعارف فتعتبر متوسطة النسبة حيث كان متوسط الإجابات (3.21).

الفرع الثالث: تحليل عبارات البعد الثالث المتعلقة تقاسم المعرفة

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تقاسم المعرفة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
3- تقاسم المعرفة					
1	أعتمد على التقارير من أجل توزيع ونشر المعارف الجديدة.	3,77	0,669	2	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة على شبكات (الإنترنت، الأنترنت، الهاتف، الفاكس) من أجل توزيع المعارف الجديدة.	4,06	0,691	1	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية من أجل اكساب الأفراد المعارف الجديدة.	3,58	0,819	3	مرتفع
4	هناك تبادل في الخبرات والمختصين بين الاقسام والوحدات بين الفترة والاخرى للاستفادة من معارفهم	3,25	0,959	4	متوسط
5	نشر ثقافة التعاون والمشاركة المعرفية بين العمال في المؤسسة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.	3,09	1,061	5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من الجدول رقم: (11)، أن عملية تقاسم المعرفة جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (3.55) بانحراف معياري قدر بـ (0.57) ووفقا لهذا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تدل هذه النسبة على أن تقاسم المعرفة مرتفع بالمنظمة يعبر عن أهمية هذه العملية في توصيل المعارف إلى جميع أفراد المنظمة، رغم احتلاله المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على أن هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة حول أسئلة هذه العملية.

اعتماد أفراد العينة في المؤسسة على الوسائل الحديثة مثل شبكات الانترنت والإنترنت ووسائل الاتصال المتوفرة من أجل نشر المعارف الجديدة كان مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.06)، وبتحليل البيانات نجد أن معظم أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة هي التي تستعمل أكثر هذه الوسائل، أما أفراد العينة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة فيعتمدون على التقارير من أجل توزيع معارفهم حيث قدر المتوسط الحسابي بـ

(3.77) بمستوى قبول مرتفع وهذا لكون أفراد هذه العينة اعتادوا على استعمال هذه التقارير، كما أن هناك تبادل في المؤسسة بين الخبرات والمختصين بين الأقسام والوحدات بين الفترة والآخرى للاستفادة من معارفهم وإعطاء معارف جديدة بمتوسط ب (3.25) ويقبول متوسط من طرف أفراد العينة حيث أن هذا التبادل قليل الحدوث في المنظمة.

أما إجابات أفراد العينة عن مدى قيامهم بدورات تدريبية فكان متوسط إجابات أفراد العينة 3.58 وهي تحضي بنسبة قبول مرتفعة وذلك تبعا لإمكانيات المنظمة وكذلك برامج التدريب المقترحة من طرف المؤسسة الأم.

لكن من خلال السؤال الرابع نرى أن نشر ثقافة التعاون والمشاركة المعرفية بين أفراد المنظمة متوسط وذلك تبا لمتوسط إجابات أفراد العينة الذي قدر ب (3.09)، وذلك لانتشار نوع من احتكار المعارف لدى الأفراد وعدم نشرها لأنها تخدمهم.

الفرع الرابع: تحليل عبارات البعد الرابع المتعلقة بتطبيق المعرفة

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تطبيق المعرفة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	4- تطبيق المعرفة	3,622	0,525	3	مرتفع
1	أجرب المعارف الجديدة قبل تطبيقها. (كـتـجـرـيـب اسـتـعـمـال برنامج جديد قبل ادخال بيانات المنظمة فيه.	3,92	0,851	2	مرتفع
2	تمنح المؤسسة الحرية للعمال في تطبيق المعارف الجديدة.	3,15	0,841	4	متوسط
3	أقوم دائما بتحسين طرق تطبيق المعارف.	3,89	0,670	3	مرتفع
4	أستشير مختصين لديهم خبرة لتطبيق معارف جديدة.	4,08	0,703	1	مرتفع
5	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	3,08	0,958	5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم(12)، نلاحظ أن عملية تطبيق المعرفة احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (3.62) بانحراف معياري

قدر بـ (0.52) فهذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كونها تمثل العملية التي يستفاد منها في إدارة المعارف ككل لأنها تحقق أهداف الأفراد والمؤسسة.

يقوم أفراد بتجريب المعارف الجديدة قبل تطبيقها وذلك من أجل التأكد من صحتها وعدم المجازفة في تطبيقها حتى تثبت صحتها، ولا ينتج مشاكل عن تطبيقها تورط المسؤولين لان أي خطأ في تطبيق أي شيء من طرف العمال يكون الإطار مسؤولون عنه وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3.92).

دائماً من أجل تطبيق الصحيح للمعارف المكتسبة فإن الإطار يستعينون بخبراء ومختصين ذوي تجربة، من أجل إعادتهم حيث كان متوسط إجابات أفراد العينة حول استشارة المختصين في تطبيق المعارف الجديدة بمستوى قبول مرتفع ومتوسط قدره (4.08). وهو ما يؤكد ما تم قوله ومن أجل التطبيق الفعال للمعرفة يقوم أفراد العينة بإضافة التحسينات والتعديلات في طرق وأليات تطبيق المعارف تعود بالفائدة على المنظمة وهذا ما أكده السؤال الثالث حول مدى قيام أفراد العينة بالتحسين المستمر لتطبيق المعارف الذي كان مرتفع وقدر بـ (3.89).

لا تمنح المنظمة الحرية التامة في العمل بعد تلقي المعارف الجديدة وهذا بسبب طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة وهذا ما أكده متوسط إجابات أفراد العينة الذي قدر بـ (3.15) بمستوى قبول متوسط كما أنه المنظمة تعمل على إزالة العوائق التي تحول دون تطبيق المعارف الجديدة بمتوسط قدره (3.08) ومستوى قبول متوسط.

النتائج السابقة توجي الى ان هناك اخذ بعمليات ادارة المعرفة من طرف العاملين بمؤسسة سوناپراك في مختلف انشطتهم وهذا يمكن ارجاعه الى سمعة المؤسسة والتي تتعدى حدود الوطن .

وعليه وعلى ضوء ما تقدم ، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة : "يعد مستوى ادارة المعرفة في مؤسسة سوناپراك _سكيدة مستوى جيد ."

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الثانية : "يعد مستوى الابداع في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول _سكيدة مستوى ضعيف "

الفرع الأول: تحليل عبارات البعد الأول المتعلقة الطلاقة

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الطلاقة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1- الطلاقة					
1	أستطيع أن أجد العديد من الحلول لمشكل معين في وقت وجيز.	3,57	0,844	4	مرتفع
2	لدي القدرة على طرح افكار جديدة في الظروف المختلفة.	3,72	0,690	2	مرتفع
3	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية الأفكار التي أطرحها.	3,91	0,658	1	مرتفع
4	لدي قدرة التعبير على أفكارى بطلاقة.	3,62	0,765	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد الطلاقة 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) و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.57- 3.91) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.658-0.844) و هذا ما يفسر أن أفراد مؤسسة " فرع تكرير البترول سكيدة :

يواجهون المشاكل ومعوقات العمل يوميا ويتعاملون معها مما جعل اقتراحاتهم لحل المشاكل كثيرة، وذلك لوجود معارف سابقة أو مشكلات تشابه المشكلات المطروحة كما أن فترة الحلول تختلف من فرد إلى آخر، فالأفراد ذوي خبرة وأقدمية تكون إجاباتهم في فترات زمنية قصيرة ويكونون مستعدين لتحمل المسؤولية، أما الأفراد ذوي الخبرة الأقل فإجاباتهم تستغرق فترة طويلة نوعاً ما لتوليد حلول لمشكلة معينة وبالتالي يكون أقل طلاقة من الأفراد الأكثر منهم خبرة.

الفرع الثاني: تحليل عبارات البعد الثاني المتعلقة بالمرونة

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المرونة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
2- المرونة					
1	أستطيع تغيير طريقة عملي بسهولة إن تطلب مني الأمر .	3,81	0,856	3	مرتفع
2	أستعمل طرق متنوعة لأداء عملي .	3,81	0,735	3	مرتفع
3	أقبل انتقادات زملائي ولا أتمسك بأفكاري ان ادركت انها خاطئة .	4,06	1,008	2	مرتفع
4	أحب أن أطلع على كل جديد في مجال عملي .	4,34	0,706	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (14)، نلاحظ أن بعد المرونة جاء بالترتيب "الأول" من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.0047) بانحراف معياري (0.47911) و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81- 4.34) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.008-0.706) و هذا ما يدل على أن أفراد العينة" فرع تكرير البترول سكيكدة :

يحبون الاطلاع على كل جديد في مجال عملهم مما يجعلهم يواجهون في إطار العمل مواقف معينة أو أوقات فيها أعمال إضافية وأعباء أخرى، تجعلهم يغيرون طرق عملهم ويستعملون طرق أخرى من أجل التكيف مع تلك المواقف كما لا يخلو عمل أي اطار من أخطاء تجعله يتوقف لمرجعة ما قام به، واكتشاف الخطأ في أفكاره التي اقترحها أو العمل الذي قام به وتقبل أفكار زملائه وعدم التشدد في إقناع الآخرين في أنه صحيح.

الفرع الثالث: تحليل عبارات البعد الثالث المتعلقة الأصالة

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاصلالة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
3- الأصالة					
1	أقدم في مجال عملي أفكار جديدة تحظى باهتمام كبير من طرف الزملاء.	3,74	0,858	3	مرتفع
2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	3,58	0,887	4	مرتفع
3	أتجنب أن أنسب أفكار الآخرين لي.	3,89	1,086	2	مرتفع
4	أقدم حلول مفيدة قابلة للتنفيذ.	4,04	0,706	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (15)، نلاحظ أن بعد الأصالة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.8113) بانحراف معياري (0.50217) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.58-4.04) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.086-0.706) و هذا ما يفسر أن أفراد العينة في مؤسسة" فرع تكرير البترول سكيكدة:

من خلال العمل ونتيجة لتوفر الإطار على معلومات خاصة به تخص مجال عمله وتكراره للعمل بصفة مستمرة تخطر في باله أفكار جديدة متميزة تساعدهم في مجال عمله بشكل ملحوظ، ويقترحها على زملائه فتحظى باهتمام كبير منهم ويستعملونها هم أيضا في إطار عملهم ويستقدون منها في أمور أخرى.

الفرع الرابع: تحليل عبارات البعد الرابع المتعلقة الحساسية للمشكلات

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الحسائية للمشكلات:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
4- الحسائية للمشكلات					
1	أستطيع أن أتنبأ بمشكلات معينة قبل أن تحدث.	3,64	0,736	3	مرتفع
2	أفكر في حلول المشكلات مسبقاً.	3,96	0,479	2	مرتفع
3	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3,51	0,823	4	مرتفع
4	أحرص أن أكون مستعداً لأي مشكل يطرأ على عملي.	4,00	0,588	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (16)، نلاحظ أن بعد الحسائية للمشكلات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.7783) بانحراف معياري (0.45112) و وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسائية ما بين (3,51-4,00) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.479-0.823) و هذا ما يفسر أن " فرع تكرير البترول سكيكدة:

يتنبأ أفراد العينة بالمشكلات قبل حدوثها ويحرصوا أن يكونوا مستعدين لأي مشكل طارئ على عملهم، يخص المشكلات التي تم مصادفتها من قبل، أما المشكلات الحديثة فيصعب نوعاً ما التعامل معها، كما ينطبق الأمر كذلك فيما يخص التفكير في حلول تلك المشكلات في حال إذا ما حدثت حيث يتم اكتشاف حلول المشاكل المعتاد عليها، وإيجاد صعوبة في اكتشاف حلول المشكلات الجديدة.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الثالثة .

الفرضية الرئيسية الثالثة : " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) بين عمليات ادارة المعرفة والرفع من القدرات الابداعية للعاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول _ سكيكدة ."

معاملات الارتباط : نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل ابعاد القدرات الابداعية مع عمليات ادارة المعرفة، وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبية، فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط (Spearman) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

الجدول رقم (17) : مصفوفة الارتباط (Spearman) بين عمليات ادارة المعرفة وابعاد القدرات الابداعية

Corrélations							
			القدرات الإبداعية	الطلاقة	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات
Rho de Spearman	إدارة المعرفة في المنظمة	Coefficient de corrélation	,424**	,329*	,336*	,254	,194
		Sig. (bilatérale)	,002	,016	,014	,066	,164
		N	53	53	53	53	53
	توليد المعرفة	Coefficient de corrélation	,156	,069	,171	,130	,010
		Sig. (bilatérale)	,266	,623	,220	,352	,942
		N	53	53	53	53	53
	تخزين المعرفة	Coefficient de corrélation	,203	,154	,314*	-,020	,136
		Sig. (bilatérale)	,146	,270	,022	,887	,332
		N	53	53	53	53	53
	تقاسم المعرفة	Coefficient de corrélation	,382**	,342*	,207	,273*	,165
		Sig. (bilatérale)	,005	,012	,138	,048	,237
		N	53	53	53	53	53
	تطبيق المعرفة	Coefficient de corrélation	,531**	,399**	,358**	,340*	,305*
		Sig. (bilatérale)	,000	,003	,009	,013	,026
		N	53	53	53	53	53

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال الجدول (17) بينت نتائج التحليل في السطر الأول ان عبارات توليد المعرفة لم تكن دالة احصائيا مما يعني أن ليس هناك علاقة ارتباط بين عملية توليد المعرفة والقدرات ابعاد القدرات الابداعية ، بالنسبة للسطر الثاني يتضح ان هناك علاقة ارتباط موجبة اقل من متوسطة قدرت ب (0,314) عند مستوى معنوية (0,022) (اقل من مستوى المعنوية (0,05) بين تخزين المعرفة وبعد المرونة . بالنسبة للسطر الثالث يوضح

الجدول ان هناك علاقة ارتباط موجبة اقل من متوسطة (ضعيفة) بين عملية تقاسم المعرفة وبعدي الطلاقة والاصالة قدرت على التوالي (0,342) ، (0,273) . بالنسبة للسطر الاخير المتعلق بتطبيق المعرفة بين الجدول ان هناك علاقة ارتباط موجبة اقل من متوسطة (ضعيفة) بين تطبيق المعرفة وبعدي الاصالة والحساسية للمشكلات قدرت معاملات الارتباط على التوالي بـ (0,340) و (0,305) عند مستوى معنوية اقل من (0,05)

وبالتالي وبشكل عام نرفض الفرضية H_0 بانه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى

معنوية $\alpha=0,05$ بين عمليات ادارة المعرفة والقدرات الابداعية " ونقبل بالفرضية البديلة التي مفادها انه توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين عمليات ادارة المعرفة والقدرات الابداعية " وحتى ان كانت هذه العلاقة اقل من متوسطة .

المطلب الرابع : إختبار وتفسير الفرضية الرابعة

الفرضية الرئيسية الرابعة : "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ لعمليات ادارة المعرفة في الرفع من القدرات الابداعية للعاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة "

بحيث الفرضية الصفرية H_0 مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ لعمليات إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة "

والفرضية البديلة H_1 مفادها: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ لعمليات إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتوليد المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة "

الجدول رقم (18): يوضح أثر توليد المعرفة على القدرات الإبداعية

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	توليد المعرفة والقدرات الإبداعية
0.045	0.213	2.421	0.126	1.556	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(17)، يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على القدرات الإبداعية في مؤسسة تكرير البترول، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.556 وكان مستوى الدلالة 0.126 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المتمثل في 0.05، وهذا يدل أنه ليس لهذا النموذج دلالة إحصائية، وكان معامل الارتباط أقل من 0.5 أي هناك إرتباط ضعيف بين تقاسيم المعرفة والقدرات الإبداعية، كما أن معامل التحديد كانت نسبته ضعيفة.

وبناء على هذا يتم قبول الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتوليد المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة " ومنه رفض الفرضية البديلة H1.

تفسير الفرضية الفرعية الأولى:

بعد الوصول إلى نتائج الأفراد حول توليد المعرفة والقدرات الإبداعية والتي كانت مرتفعة، وعدم وجود علاقة دالة بينها من خلال تحليل الجدول رقم(17)، نستنتج أن توليد المعرفة لا يؤثر في القدرات الإبداعية للإطارات بل يعزى لعوامل أخرى، وهذا مؤكد أن الفرضية الأولى والتي مفادها: لا يوجد اثر ذو دلالة

احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتوليد المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة " محققة .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتخزين المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة "

الجدول رقم(19): يوضح نتائج أثر تخزين المعرفة على القدرات الإبداعية

معامل التحديد R ₂	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	تخزين المعرفة والقدرات الإبداعية
0.062	0.249	3.385	0.072	1.840	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول رقم(18)، أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القدرات الإبداعية في مؤسسة تكرير البترول، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.840) وكان مستوى الدلالة (0.072) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المتمثل في (0.05)، وهذا يدل أنه ليس لهذا النموذج دلالة إحصائية، وكان معامل الارتباط أقل من (0.5) أي هناك إرتباط ضعيف بين تخزين المعرفة والقدرات الإبداعية، كما أن معامل التحديد ضعيف

وبناء على هذا يتم قبول الفرضية الصفرية H₀ التي تنص على أنه " لا يوجد دور تخزين المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية" ومنه رفض الفرضية البديلة H_A.

بعد الوصول إلى نتائج الأفراد حول تخزين المعرفة والقدرات الإبداعية والتي كانت مرتفعة، وعدم وجود اثر من خلال تحليل الجدول رقم(18)، نستنتج أن تخزين المعرفة لا يؤثر في القدرات الإبداعية للإطارات بل يعزى لعوامل أخرى، وهذا مؤكد أن الفرضية الثانية والتي مفادها: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

(0.05) لتوليد المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة محققة . وعليه نرفض الفرضية البديلة محققة .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتقاسم المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة "

الجدول رقم(20): يوضح نتائج أثر تقاسم المعرفة في القدرات الإبداعية

معامل التحديد R ₂	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	تقاسم المعرفة
0.113	0.336	6.494	0.14	1.556	والقدرات الإبداعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول رقم(19)، أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقاسم المعرفة على القدرات الإبداعية في مؤسسة تكرير البترول، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.556) وكان مستوى الدلالة (0.14) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المتمثل في 0.05 وهذا يدل أنه ليس لهذا النموذج دلالة إحصائية، وكان معامل الارتباط أقل من (0.5) أي هناك ارتباط ضعيف بين تقاسم المعرفة والقدرات الإبداعية، كما أن معامل التحديد ضعيف، وبناء على هذا يتم قبول الفرضية الصفرية H₀ التي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتقاسم المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة " ، ومنه رفض الفرضية البديلة H₁.

بعد الوصول إلى نتائج الأفراد حول تقاسم المعرفة والقدرات الإبداعية والتي كانت مرتفعة، وعدم وجود اثر من خلال تحليل الجدول رقم(19)، نستنتج أن تقاسم المعرفة لا يؤثر في القدرات الإبداعية للإطارات بل يعزى لعوامل أخرى، وهذا يؤكد أن الفرضية الأولى والتي مفادها: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتقاسم المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيكدة " محققة .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية في مؤسسة تكرير البترول -سكيدة-

الجدول رقم (21): يوضح نتائج أثر تطبيق ادارة المعرفة في القدرات الإبداعية

معامل التحديد R ₂	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	تطبيق المعرفة والقدرات الإبداعية
0.249	0.528	19.717	0.000	4.440	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول رقم (20)، أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على القدرات الإبداعية في مؤسسة تكرير البترول، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4.440) وكان مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد المتمثل في (0.05) ومنه نقول أن هذا النموذج أقرب إلى الواقع إذ أن له دلالة إحصائية، كما أن معامل الارتباط قدر بـ (0.528) وهو أكبر من 0.5 أي أنه هناك أثر لتطبيق المعرفة على القدرات الإبداعية، وبلغ معامل التحديد R₂ 24.9% وهذا ما يعني أن ما نسبته 24.9% من التغيرات التي تطرا على القدرات الإبداعية سببها تطبيق المعرفة. وبناء على هذا يتم رفض الفرضية الصفرية H₀ التي تنص على أنه " لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية" ومنه قبول الفرضية البديلة H₁ القائلة ان " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيدة "

بعد الوصول إلى نتائج الأفراد حول تطبيق المعرفة والقدرات الإبداعية والتي كانت مرتفعة، رغم أن تطبيق المعرفة احتل المرتبة الثالثة مقارنة بجميع العمليات فنلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة قوية بينها من خلال تحليل الجدول رقم(20)، نستنتج أن تطبيق المعرفة يؤثر في القدرات الإبداعية للإطارات وهذا ما يؤكد أن الفرضية الرابعة والتي مفادها: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتخزين المعرفة على الرفع من القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول_ سكيدة "

خلاصة الفصل

من أجل أن تكون الدراسة ذات معنى واقعي تم الطرق في هذا الفصل إلى إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مؤسسة وطنية تعد فرع من اكبر المؤسسات الوطنية (مؤسسة سوناطراك) وهي المؤسسة الوطنية لتكرير البترول _سكيدة ، من أجل معرفة مدى إدراكها لإدارة المعرفة ومستويات تطبيقها لها، ومعرفة مستويات القدرات الإبداعية لإطاراتها، عن طريق استجوابهم من خلال إعداد إستبانه بحث، وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، توصلنا إلى هذه النتائج:

- مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا .
- مستوى الابداع بابعاده في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعا .
- توجد علاقة موجبة بين عمليات ادارة المعرفة والقدرة على الابداع .
- توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة كمجموعة على القدرات الإبداعية لدى المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة .
- وعند بحث أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة على نحو مستقل في مستوى الابداع لدى المبحوثين وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ لتطبيق المعرفة على مستوى الابداع لدى المبحوثين ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الآتية (خلق المعرفة، تخزينها ، تقاسمها) على مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين .

الخاتمة

التغيرات البيئية المتواصلة فرضت على المنظمات التكيف معها من أجل البقاء والمنافسة، عن طريق توظيف أقصى ماله من موارد والاعتماد بصفة أساسية على المورد البشري لأنه هو من يمدّها بالأفكار الإبداعية والمشاريع الجديدة، وتحقيق ذلك يكون عن طريق إدارتها للمورد البشري بالطرق الحديثة والفعالة وتعد إدارة المعرفة المنهج الجديد الذي أصبحت جميع منظمات الأعمال بمختلف أنواعها وأحجامها تسعى لانتهاجه والاستثمار فيه لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها .

من خلال هذه الدراسة قمنا بتسليط الضوء على متغيرين إداريين مهمين في تنمية العنصر البشري، هما إدارة المعرفة والابداع ، وبعدما تم الالمام بالجانب النظري لكل منهما ، ولتكون للدراسة أهمية أكثر قمنا بربط إدارة المعرفة مع الإبداع، وبالتحديد كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في الرفع من قدرات الفرد الإبداعية، ومن أجل ذلك أعدنا استبيان وقمنا بقياس مستويات المتغيرين في مؤسسة "سوناطراك" حيث تم إسقاط الدراسة على فئة الإطارات بالمؤسسة لتعاملهم الكبير مع المعارف مقارنة مع الوظائف الأخرى، بعد حصولنا على البيانات قمنا بتحليلها ومعالجتها، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج تم التوصل إليها والتي يستفاد منها في مدى تقييم مستويات القيام بعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة من طرف الإطارات وكذا معرفة مستويات القدرات الإبداعية للإطارات ومعاينة مدى قيام هذه العمليات برفع قدراتهم الإبداعية، كما تم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات التي تساعد المنظمة في تحسين إدارتها للمعرفة للرفع من القدرات الإبداعية لإطاراتها.

أولا : نتائج الدراسة :

أ- نتائج إدارة المعرفة

بعد القيام بعرض وتحليل البيانات ومناقشة الفرضيات تم التوصل إل النتائج التالية:

- يقوم الإطارات في المؤسسة محل الدراسة بعمليات إدارة المعرفة بصفة تلقائية دون العلم بوجود كل هذه العمليات

- يولد الإطار في المؤسسة محل الدراسة معارف جديدة بالإعتماد على تجاربهم بصفة أساسية
- يخزن الإطار في المؤسسة محل الدراسة معارفهم الجديدة في وسائط إلكترونية.
- هناك تقاسم وانتشار مرتفع للمعرفة بين أفراد المؤسسة محل الدراسة.
- يهتم المسيرين في المؤسسة محل الدراسة بتطبيق المعارف التي اكتسبوها ويحسنون بصفة مستمرة من طرق تطبيقها.
- لا يعطى الإطار الحرية الكبيرة من أجل تطبيق المعارف كما توجد بعض العواقب.

ب- بالنسبة للقدرات الإبداعية :

- يمتلك الإطار في المؤسسة محل الدراسة جميع القدرات الإبداعية لكن بدرجات مرتفعة.
- طلاقة الإطار في المؤسسة محل الدراسة منخفضة مقارنة بالقدرات الإبداعية الأخرى
- لدى الإطار في المؤسسة محل الدراسة مرونة كبيرة في التفكير وتقبل آراء بعضهم البعض
- يقدم الإطار في المؤسسة محل الدراسة أفكار جديدة في ميدان عملهم بصفة مستمرة.
- لدى الإطار في المؤسسة محل الدراسة القدرة على تحسس المشكلات التي تعودوا قبل أن تحدث.

ج- بالنسبة لعلاقة بين إدارة المعرفة بالقدرات الإبداعية:

- أظهرت الدراسة الى أن مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة جيد وفقا لمقياس الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بممارسة عمليات إدارة المعرفة التي تعد من أهم الإدارات نظرا للدور الذي تقوم به ، ويمكن تفسير ذلك الى المؤسسة محل الدراسة والتي تعد اكبر مؤسسة وطنية والتي تخضع لمقاييس دولية
- ويمكن ترتيب ابعاد ادارة المعرفة وفق الاهمية النسبية كما يلي : توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة ، تقاسم المعرفة .
- أظهرت الدراسة الى أن الأفراد في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكة لديهم مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي وفقا لمقياس الدراسة .ويمكن ترتيب ابعاد القدرات

الإبداعية كالتالي : المرونة ، الاصاله ، الحساسية للمشكلات ، واخر مرتبة جاءت الطلاقة

- هناك علاقة ايجابية بين عمليات ادارة المعرفة والقدرة على الابداع .
- توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة كمجموعة على القدرات

- الإبداعية لدى المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وعند بحث أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة على نحو مستقل في مستوى الابداع لدى المبحوثين

- وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ لتطبيق المعرفة على مستوى الابداع لدى المبحوثين ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الآتية (خلق المعرفة، تخزينها ، تقاسمها)
- على مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين .

ثانيا : الاقتراحات

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

- من أجل الاستغلال الأمثل للمعرفة وعدم تضييعها يستحسن وضع مصلحة مستقلة في المؤسسة متخصصة في ادارة المعارف تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهمتها بمساعدة المنظمة في خلق المعرفة وتخزينها ونشرها في كامل المنظمة.
- العمل على تشجيع الاتصال بين الإطارات وبين بقية العمال لتسهيل وصول المعلومات والمعارف لجميع مستويات المنظمة.
- القيام بأنشطة من أجل التشجيع على توليد معارف جديدة: جلسات للعصف الذهني، تعليم مراحل وتقنيات حل المشاكل، مكافأة وتحفيز من يأتي بالمعارف الجديدة.
- حث العمال على تقاسم المعارف، فيما بينهم، ونزع ثقافة احتكار المعلومات والمعارف من طرف العمال.

- زيادة الدورات التدريبية للإطارات لإكسابهم معارف جديدة في ميدان عملهم والقيام بتقاسمها فيما بعد.
- الاهتمام بالقدرات الإبداعية للعمال والعمل على قياسها بصفة منتظمة 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.
- تكييف الحوافز والمكافآت على أسس ومعايير تشجع الإبداع والمبدعين.
- إدخال معايير قياس الإبداع مع بطاقات تقييم الأداء من أجل قياس القدرات الإبداعية للعمال بصفة مستمرة.

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: "دور إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية" لذلك سوف نضع بين أيديكم هذا الاستبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة ونرجو أن تتعاونوا معنا بالإجابة عن فقرات كل محور من المحاور التي تناولتها الاستبيان مع مراعاة الدقة والموضوعية في الإجابة، علما أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغيات البحث العلمي، شاكرين حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة

فني فضيلة

الطالب: بوراوي ثامر

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 35 سنة من 35 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- مدة الخدمة في العمل:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الجزء المتعلق بإدارة المعرفة في المنظمة

في ما يلي مجموعة من العبارات الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. توليد المعرفة:						
01	أعرف مستوى المعارف التي أمتلكها.					
02	أحدد المصادر التي سوف أستعملها لجمع المعارف التي أحتاجها.					
03	أعتمد على تجاربي وتجارب العاملين السابقة من أجل توليد معارف جديدة.					
04	أعتمد على مصادر خارجية (المؤتمرات، الندوات، لقاءات مع منظمات أخرى) في اكتساب معارف جديدة.					
05	تشجع المؤسسة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد المعرفة. عن طريق (حلقات نقاش، اجتماعات)					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
2. تخزين المعرفة:						
					أقوم بتخزين كل المعارف التي أكتسبها.	6
					تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة المكتسبة على السجلات والوثائق المكتوبة.	7
					تعتمد المؤسسة على وسائط إلكترونية لتخزين المعلومات	8
					تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	09
					أصل بسهولة إلى المعارف التي قمت بتخزينها.	10
3. تقاسم المعرفة:						
					أعتمد على التقارير من أجل توزيع ونشر المعارف الجديدة.	11
					تعتمد المؤسسة على شبكات (الإنترنت، الأنترنت، الهاتف، الفاكس) من أجل توزيع المعارف الجديدة.	12
					تقوم المؤسسة بدورات تدريبية من أجل اكساب الأفراد المعارف الجديدة.	13
					هناك تبادل في الخبرات والمختصين بين الأقسام والوحدات بين الفترة والأخرى للاستفادة من معارفهم	14
					نشر ثقافة التعاون والمشاركة المعرفية بين العمال في المؤسسة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.	15
4. تطبيق المعرفة:						
					أجرب المعارف الجديدة قبل تطبيقها. (كتجريب استعمال برنامج جديد قبل ادخال بيانات المنظمة فيه.	16
					تمنح المؤسسة الحرية للعمال في تطبيق المعارف الجديدة.	17
					أقوم دائما بتحسين طرق تطبيق المعارف.	18

					19	أستشير مختصين لديهم خبرة لتطبيق معارف جديدة.
					20	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.

المحور الثالث: الجزء المتعلق بالقدرات الإبداعية

في ما يلي مجموعة من العبارات الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
1. الطلاقة:						
					01	أستطيع أن أجد العديد من الحلول لمشكل معين في وقت وجيز.
					02	لدي القدرة على طرح افكار جديدة في الظروف المختلفة.
					03	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية الأفكار التي أطرحها.
					04	لدي قدرة التعبير على أفكارى بطلاقة.
2. المرونة:						
					05	أستطيع تغيير طريقة عملي بسهولة إن تطلب مني الأمر.
					06	أستعمل طرق متنوعة لأداء عملي.
					07	أتقبل انتقادات زملائي ولا اتمسك بأفكاري ان ادركت انها خاطئة .
					08	أحب أن أطلع على كل جديد في مجال عملي.
3. الأصالة:						
					09	أقدم في مجال عملي أفكار جديدة تحظى باهتمام كبير من طرف الزملاء.
					10	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

					أتجنب أن أنسب أفكار الآخرين لي.	11
					أقدم حلول مفيدة قابلة للتنفيذ.	12
4. الحساسية للمشكلات						
					أستطيع أن أنتبأ بمشكلات معينة قبل أن تحدث.	13
					أفكر في حلول المشكلات مسبقاً.	14
					أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	15
					أحرص أن أكون مستعداً لأي مشكل يطرأ على عملي.	16

الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير	غضبان حسام الدين
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير	بن صوشة رياض
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير	صولح سماح
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير	بنوناس صباح