

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



موضوع المذكرة:

مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ حليلو نبيل

إعداد الطالبة:

- شعباني مريم

السنة الجامعية: 2015 / 2016.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقني في إنجاز هذا العمل، وبهذا أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل الصعوبات التي واجهتني، كما أشكر كل أساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية وأخص بالذكر الدكتور المشرف: حليلو نبيل الذي لم ينخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة و الذي كان عوناً لي في إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من الأستاذ: غضبان حسام الدين، والأستاذ: سلطاني محمد رشدي على النصائح والمساعدة التي أفادتنا على إتمام هذا العمل.

ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي مديرية صيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبتروول على مستوى ولاية بسكرة (مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك)، وأخص بالذكر المهندس بالطيب عباس.

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
أ-ب	المقدمة.
الجانب النظري	
22-3	الفصل الأول: موضوع الدراسة.
3	أولاً: الإشكالية.
4	ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة.
16-5	ثالثاً: تحديد المفاهيم.
17	رابعاً: منهج الدراسة.
22-18	خامساً: الدراسات السابقة.
45-25	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة.
25	تمهيد.
26	أولاً: نشأة إدارة المعرفة.
27	ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.
28	ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة.
32-29	رابعاً: عمليات إدارة المعرفة.
33	خامساً: متطلبات إدارة المعرفة.
36-34	سادساً: عناصر ومجالات إدارة المعرفة.
44-37	سابعاً: نماذج إدارة المعرفة.
45	خلاصة.
67-48	الفصل الثالث: الإطار النظري للإبداع الإداري.
48	تمهيد.

49	أولاً: أهمية الإبداع الإداري.
54-50	ثانياً: أنواع الإبداع الإداري.
55	ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري.
59-56	رابعاً: عناصر ودوافع الإبداع الإداري.
60-59	خامساً: متطلبات واستراتيجيات الإبداع الإداري.
65-61	سادساً: طرق ومراحل الإبداع الإداري.
66-65	سابعاً: قياس وأبعاد الإبداع الإداري.
67	خلاصة.
الجانب الميداني	
92-70	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
70	تمهيد.
71	أولاً: الدراسة الاستطلاعية.
76-71	ثانياً: حدود الدراسة.
76-71	1-2/المجال المكاني.
76	2-2/المجال الزمني.
76	2-3/المجال البشري.
81-80	رابعاً: أدوات جمع البيانات.
81	خامساً: الأساليب الإحصائية.
91-82	سادساً: عرض وتحليل وتفسير النتائج.
93-92	نتائج عامة.
95	الخاتمة.
100-97	المراجع.
106-101	الملاحق.

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	77
2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	78
3	ثبات الأداة.	81
4	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.	82
5	السعي للحصول على المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة.	82
6	تولي المؤسسة أهمية لتدعيم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل.	83
7	تعتمد إدارة المؤسسة طرق علمية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول منتسبيها.	84
8	تعتمد إدارة المؤسسة في توليد المعرفة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار.	84
9	تستعين الإدارة بفرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها.	85
10	لديكم القدرة على تطبيق المعارف الجديدة في العمل والإشراف والبحث العلمي.	85
11	تسعى إدارة المؤسسة إلى استقطاب المعرفة الخارجية واقتناءها.	86

86	تحرص الإدارة على تشجيع العاملين الذين يثرون المعرفة بإضافات ملموسة.	12
87	تركز إدارة المؤسسة على المعرفة لتعزيز حالات الإبداع فيها.	13
87	تعتمد المؤسسة على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين.	14
88	توفر الإدارة للعاملين مصادر معلومات (الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت) تساعدهم في اكتساب المعرفة.	15
88	تقوم الإدارة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	16
89	تستخدم الإدارة اساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين.	17
89	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بكفاءة وفعالية.	18
90	تتوفر الإدارة على قواعد وبيانات اللازمة لخصن المعرفة وتوثيقها.	19
90	توفر المؤسسة مناخ ملائم لتبادل المعرفة.	20
91	تعتمد الإدارة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية والوسائل الإلكترونية.	21

المقدمة

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها، موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأفضل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في البرمجيات والشبكة العالمية للاتصالات (الإنترنت) ، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المورد الأساسي لإنشاء الثروة والمصدر الهام للميزة التنافسية في المؤسسة، بل أصبحت العامل القوي والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي والمورد الثمين للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل تزايد الاهتمام بالموارد البشرية ورأس المال الفكري والأصول اللاملموسة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة للتطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات. وأن تبني مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرار، زيادة وتحسين الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

حيث أن إدارة المعرفة اليوم وفرت الكثير من الفرص لمؤسسات الأعمال في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال الإبداع، حيث يعد هذا الأخير العامل الحيوي لتطوير المؤسسات، فهو الاتجاه الذي يقود المؤسسة نحو التطور والنمو، وبناء على ذلك يتم النظر إليه على أنه الهدف المتميز لنشاطات المؤسسات بشكل عام وبالذات النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة، وذلك بتقديم وإبداع وسائل عمل متطورة ومتنوعة لإنتاج سلع وخدمات جديدة غير مسبوقة.

وبناء على هذا فإن المؤسسات بكافة أنواعها سارعت إلى تبني أساليب منظمة لإثارة وتحريك القدرات الإبداعية لدى الأفراد، وعملت على الاستثمار في رأس المال الفكري لتمكينها من تحويله إلى منتجات مفيدة سواء كانت سلع أو خدمات.

ولمعالجة موضوع الدراسة الذي بين أيدينا تم تقسيم المذكرة إلى جانبين: جانب نظري وجانب ميداني.

فالجانب النظري: والذي شمل ثلاث فصول: احتوى الفصل الأول المعنون بموضوع الدراسة على الإشكالية و أهميتها وأهداف الدراسة إضافة إلى تحديد المفاهيم والمنهج المتبع والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فكان بعنوان الإطار

النظري لإدارة المعرفة والذي احتوى على نشأة إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وعملياتها ومتطلباتها وعناصرها ومجالاتها ونماذجها، أما فيما يخص محتوى الفصل الثالث الإطار النظري للإبداع الإداري فقد احتوى على أهمية الإبداع الإداري وأنواعها وخصائصه وعناصره والدوافع التي تولده ومتطلباته واستراتيجياته وطرقه ومراحله وكيفية قياسه وأبعاده.

الجانب الميداني: شمل الجانب الميداني كل ما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة واحتوى على الدراسة الاستطلاعية وحدود الدراسة (وقسمت إلى المجال المكاني والزمني والبشري) إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة وعرض وتحليل وتفسير النتائج، ثم تطرقت إلى النتائج العامة.



الفصل الأول

موضوع الدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية.

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة.

ثالثاً: تحديد المفاهيم.

رابعاً: منهج الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة بيئة تنافسية شديدة تزداد اتساعاً وتعقيداً في ظل بروز قوى مؤثرة أدت إلى إعادة تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة جراء التراكم المعرفي المهول الذي يستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية، وتمثل أهم هذه القوى في الإفرازات اللامتناهية للعمولة والتكنولوجيا الجديدة، مما انعكست هذه القوى على المؤسسات بكافة أشكالها مما أوجب أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمرار التحديات التي تواجهها، الأمر الذي كان بمثابة دافع رئيسي لنشوء اقتصاد جديد قائم على المعرفة، حيث أصبحت تمثل المورد الاستراتيجي الأساسي لتحقيق النمو والاستمرار للمؤسسات في السوق، إذ تسعى هذه الأخيرة (المؤسسات) إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات وهذا ما عرف بإدارة المعرفة، فهي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، ففي خضم كل هذه الظروف والتغيرات التي يعزها التطور التكنولوجي، تسعى جل مؤسسات الأعمال إلى البحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي من شأنها دعم مكانتها التنافسية، ومن هذا المنطلق يبرز نشاط الإبداع حيث ظل على مدى العصور جزء لا يتجزأ من البشرية، فالإبداع يعد من أحد الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة باعتبارها المناخ المحفز لهذا النشاط، في ظل بروز نوع جديد من المنافسة يقوم على المنافسة بالإبداع، قوامه تقديم كل ما هو جديد والذي من شأنه دعم وتفوق وتميز أداء المؤسسة.

ومن هنا وصلنا إلى طرح التساؤل التالي الذي يمثل إشكالية بحثنا هذا:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية عملية الإبداع الإداري؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي سنقوم بتفكيكه إلى تساؤلات فرعية التالية:

1/ كيف يساهم توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري؟

2/ كيف يساهم نشر وتخزين المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري؟

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة:**1-2 أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات المدروسة حيث أن إدارة المعرفة والإبداع الإداري ما زالا موضوعين يمثلان الصدارة في الاهتمام من قبل الباحثين. وإن الحاجة لدراستهما تزداد مع الأيام مع تطور التراكم المعرفي الكبير والحاجة إلى عمليات الإبداع الإداري في توظيف ذلك التراكم في العمل، وتتجلى الأهمية لهذا البحث في أنه إحدى الدراسات التي تضاف للدراسات الجامعية الأخرى نظراً لنقص الدراسات المقدمة في هذا الموضوع خصوصاً باللغة العربية لاسيما في شق إدارة المعرفة حسب حدود اطلاعي، إضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذوي أهمية بالغة في وقتنا الحاضر، بالإضافة إلى إلقاء الضوء حول مساهمة إدارة المعرفة في الإبداع الإداري لدى الموظفين، وكذا أهمية الإبداع الإداري في وقتنا الحالي من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة المطلوبة.

2-2 أهداف الدراسة:

إن الاهتمام بإدارة المعرفة في جميع المؤسسات مهما كان تصنيفها، أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمسؤولين في المؤسسات، حيث نأمل أن تساهم هذه الدراسة خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية للموظفين بالمؤسسة، وكذا مدى وعي الموظفين بمدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، و الكشف عن الأهمية التي تحظى بها إدارة المعرفة داخل المؤسسة من توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، كما يعد البحث مساهمة تجعل المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو تشجيع الموظفين بها على الإبداع، وتوفير المناخ الملائم الذي يمكنهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

من خلال هذا البحث نحاول الوصول إلى الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري في الموضوعين وفق أهم المراجع العلمية في هذا المجال .
- التعرف على مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سوناتراك -مديرية الصيانة-بسكرة.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمؤسسة سوناتراك -مديرية الصيانة-بسكرة.

ثالثاً: تحديد المفاهيم:

إذا كانت الرموز والمصطلحات في مجال العلوم الطبيعية تتسم غالباً بالثبات والحصر والوضوح، فإن الأمر في العلوم الاجتماعية على خلاف ذلك. فالعلوم الاجتماعية تعج بالعديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتباين، وتعدد التعريفات والتصورات التي تعطى لها باختلاف المواقع الإيديولوجية والمذاهب السياسية، والمدارس الفكرية. وانطلاقاً من أهمية تحديد المفاهيم سنحاول في هذا العنصر الوقوف على أهم المفاهيم المحورية في دراستنا:

1. المعرفة: Knowledge

تعد المعرفة العصب الحقيقي للمؤسسات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة. ومن هنا نذكر بعض التعريفات فيما يلي:

1-1 تعريف المعرفة:**أ/ لغة:**

قال تعالى: "وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم".¹

أما القاموس المحيط فورد بأنه: يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل "عرف"، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس.²

يشير قاموس إسكفوردي إلى أن المعرفة هي: "عملية أو فعل اكتساب المعارف بواسطة الحواس والحدس".³

¹ - سورة البقرة: الآية 31-33.

² - محمد بن يعقوب الفيروز أبادي مجد الدين: القاموس المحيط، ط3، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 595.

³ - المعاضدي أحمد وآخرون: أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة الموصل، العراق، ب.د.ن، 2006، ص 5.

ب/ اصطلاحا:

تعرف المعرفة بأنها: " مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".¹

وهناك من يرى المعرفة بأنها: " ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري لإنسان عبر الزمان".²

وتعرف أيضا المعرفة بأنها: " المعرفة تعبر عن تجارب الفرد المؤثرة في تفكيره، ولذلك نجد في الأعمال الحرفية، وكذلك في الصناعات المتقدمة، وأصبحت المعرفة مصدرا من مصادر من مصادر الثروة للمؤسسات".³

ومن خلال المفاهيم السابقة نرى بأن المعرفة هي نتاج المعلومات والمفاهيم والثقافة المتكونة في عقول الأفراد.

وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة سنقف عند نقطة مهمة وجوهرية في البحث وهي أن نميز بين المعرفة وبعض

المفاهيم حيث أن بعض البحوث والدراسات أشارت إلى أنه يوجد نوع من الخلط في مفهوم كل من المعرفة، البيانات والمعلومات لدى بعض الباحثين حتى أن الكثيرين يعتبرون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئا واحدا، لذلك ينبغي التعرف أولا على البيانات والمعلومات وما طبيعة العلاقة بينهما وبين المعرفة:

البيانات والمعرفة:

تعرف البيانات على أنها: " الحقائق والأرقام والخرائط والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة ما يتم معالجتها وحفظها بواسطة الإنسان أو الآلة لتحويلها إلى إنتاج يمكن الاستفادة منها".⁴

1 - ياسين سعد الرفاعي غالب: دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 26- 2004/04/28، ص 25.

2 - المغربي عبد الفتاح: نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 182.

3 - الخناق سناء عبد الكريم: توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة، جامعة العلوم التكنولوجية، عمان، 2008، ص 28.

4 - أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 43.

- ومنه البيانات (Data) هي مواد وحقائق خام أولية (Raw facts) ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

من خلال ما سبق لتعريف البيانات يتضح لنا أنها اللبنة الأساسية لتكوين المرحلة التالية من الحلقة المكونة المعرفة. بمعنى أنها حجز الزاوية الذي يمكن من خلالها بناء المعرفة.

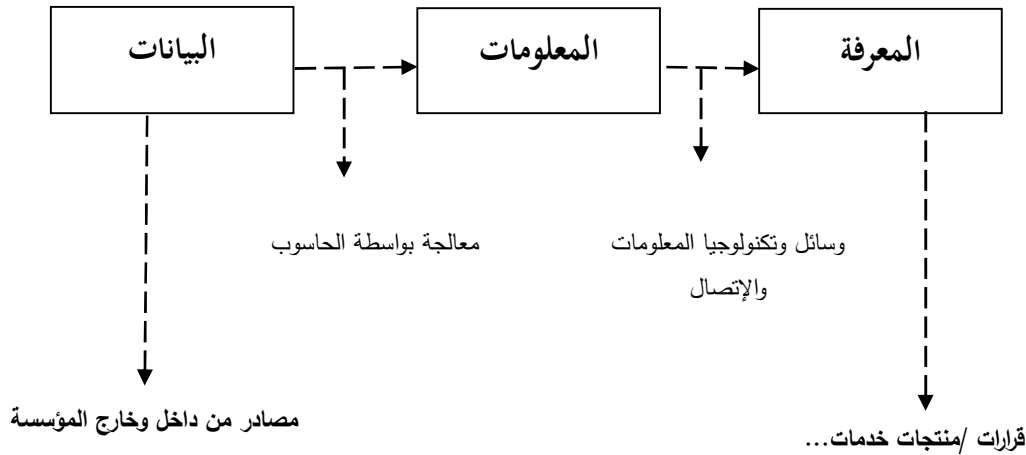
المعلومات والمعرفة:

أما المعلومات فتعرف بأنها: " نتائج عمليات المعالجة التي تجرى على البيانات أو بمعنى آخر هي بيانات تم معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة للاستفادة منها في اتخاذ القرار."¹

- إذن المعلومات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

مما سبق نستنتج أن المعرفة هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض.

الشكل رقم 01: يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي علاء الدين جنابي: نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 31.

¹ - عيسى عيسى عفاسين: تكنولوجيا المعلومات " دراسة لمفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية"، مجلة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، مج12، ع2، 2006، ص-ص 5 - 6.

والمعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً وغطياً، لأن المعرفة ليس لها شكلاً محدداً ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. ويصنف كل من (Nonaka, Takeuchi) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما:

أ: المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المنظمة محدودة المحتوى، التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها ونقلها. وهنا تتحول إلى معلومات.¹

- **وتعرف أيضاً بأنها:** "المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، المراجع والكتب، المدونات والتقارير ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها".²

* ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن المعرفة الصريحة هي: المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات والمحاولات العلمية والكتب، ويمكن نقلها بين الأفراد بسهولة.

ب: المعرفة الضمنية: هي المعرفة المخفية والقاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وهي تشير إلى الحدس والبدئية والإحساس الداخلي، وهي معرفة تعتمد على الخبرة.³

- **وتعرف أيضاً بأنها:** "المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات. وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض من خلال بعض المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات".⁴

1 - باسم غددير غددير: اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2010، ص 67.

2 - محمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 40.

3 - باسم غددير غددير: مرجع سبق ذكره، ص 67.

4 - رجي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 81.

* إذن من هذه التعاريف يمكن القول بأن المعرفة الضمنية هي: معرفة يملكها الفرد ولا يعبر عنها فهي شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية.

II. إدارة المعرفة: Knowledge Management

1-2 تعريف إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف التي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: " تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو المستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة"¹.

كما تعرف أيضا بأنها: " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"².

كما تعتبر إدارة المعرفة بأنها: " الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع وتفسير وتوظيف المعرفة"³.

نلاحظ أن هذه التعريفات اعتبرت إدارة المعرفة تهتم بتشجيع التبادل المعلوماتي وتقوم بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة والعمليات فهي تعتبر القلب النابض للمؤسسة والركيزة الأساسية التي تظهر النتائج بشكل ملموس.

¹ - الأكلبي علي ذيب: إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 26.

² - الكبيسي صلاح الدين وكاظم خضير: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48.

³ - عبد الستار حسين يوسف: إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 8.

وتعرف أيضا بأنها: " عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي ".¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأنه يعبر عن براعة العنصر البشري في إيجاد المعارف المتنوعة ومن ثم توظيفها واستخدامها لتحسين الإنتاجية والأداء داخل المؤسسة.

وتعرف إدارة المعرفة عند بعض علماء التكنولوجيا بأنها: " استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق إلكترونية ليتمكن الآخريين من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة ".²

إذن من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن تجسيد إدارة المعرفة يستلزم الاستعانة بمختلف الأساليب والأدوات التقنية التي توفرها تكنولوجيا المعلومات خاصة في بعض الجوانب المعقدة والغامضة التي تتطلب السرعة والدقة في معالجتها.

كما يمكن تعريفها بأنها: " الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار ".³

كما يعرفها كارل وينج بأنها: " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية ".⁴

كما تعرف إدارة المعرفة أيضا بأنها: " الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها ".⁵

1 - الفاعوري رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع المنظمي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص-ص 55-56.
 2 - العاني صفاء أحمد والبشتاوي سليمان حسين: دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق المالي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص 18.
 3 - وهيبه حسين داسي: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007/2007، ص-ص 42-43.
 4 - هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة " مدخل نظري "، ط1، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص-ص 21-22.
 5 - معتز سلمان عبد الرزاق الدوري: تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة"، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28 أبريل 2004.

ركزت هذه التعاريف في فهمها لإدارة المعرفة على دورها في خلق قيمة من المعرفة التي تعد نتاجا لها ومدى مساهمتها في توليد واكتساب قيمة مضافة وباعتبارها القوة التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال التعريفات السابقة سنحاول أن نضع تعريفا إجرائيا لدراستنا وهو أن إدارة المعرفة هي: " كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع".

2-2 المفاهيم المشابهة لإدارة المعرفة:

إدارة المعرفة والهندرة (الهندسة الإدارية):

إن إدارة المعرفة ليست الهندرة وهي ما يعرف بإعادة هندسة العمليات الإدارية، فإدارة المعرفة هي التغيير المستمر الموجه للمستقبل ويتضمن العاملين بشكل أساسي، في حين أن الهندرة موجه تجاه العمليات وطرق العمل وبشكل جذري لوضع عمليات وطرق عمل جديدة.

إدارة المعرفة ورأس المال الفكري:

إدارة المعرفة ليست رأس مال فكري لأن الفكر هو قدرة بشرية تتم بواسطة العقل وفيها حقوق ملكية وفكرية وحقوق مؤلف، وهي نتيجة التفاعلات والنشاطات العقلية. أما إدارة المعرفة فهي نشاطات مؤسسية تعمل على خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها وحقوق الملكية هنا للمؤسسة مثل العلامات التجارية.¹

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 70.

إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

تعد إدارة المعلومات حقل علمي جديد، وإن الهدف الأساسي هو تأمين المداخل التي تضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها وضمان سريتها ونقلها وخزنها واسترجاعها وتتضمن أيضا استخدام أدوات أكثر كفاءة وفاعلية، وتتعامل بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، والصوتيات والمرئيات، وهي بالتالي يتركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها من حيث جمعها ودقتها وسرعة تجهيزها وخزنها واسترجاعها. فهي وسيلة فنية تقنية تتضمن توفير المعلومات. في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المتوفرة. والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمؤسسات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها.¹

✓ فالمعلومات يمكن أن تصبح معرفة بعد الاستخدام البشري لها بطريقة تؤدي إلى قيمة، فالمعرفة يمكن ملاحظتها بشكل معلومات داخل النشاطات.

إدارة المعرفة والبيانات:

إدارة المعرفة ليست محصورة بجمع البيانات من مصادرها المتعددة وترشيحها وتبويبها وعمل قاعدة بيانات يسمح بالدخول إليها لأشخاص محددين، فإدارة المعرفة هي مفهوم جمعي لمداخل المؤسسة التي تشكل لب المعرفة.

إدارة المعرفة والمعرفة الإدارية:

إذ تشير إلى ذلك الكم والنوع من المعرفة المتخصصة والمتراكمة التي أفرزتها المدارس الفكرية الإدارية ابتداءً من المدرسة الكلاسيكية وإنهاءً بالمدارس الحديثة مروراً بالمدارس السلوكية والعلاقات الإنسانية، حيث صيغت المعرفة على شكل مبادئ وأفكار وفرضيات ونماذج ونظريات، ويشمل نطاق المعرفة الإدارية أيضا الموضوعات الرئيسية مثل معرفة المؤسسات والسياسات والقيادة والقرارات والتشريعات ذات العلاقة.

¹ - ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 150.

إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة:

تشير الإدارة بالمعرفة إلى الإدارة القائمة على المعرفة الواسعة بالنظريات والمبادئ الإدارية الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، بالطبع أن يتولى الإدارة أشخاص مؤهلين علمياً وعملياً.¹

iii. الإبداع الإداري: Gestion de la créativité**3-1 تعريف الإبداع الإداري:**

تعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب التباين في اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذا مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية. ومن بين هذه التعاريف نذكر:

أ/ لغة:

جاءت كلمة الإبداع في القرآن الكريم: جاءت بمعنى المحدث والجديد في قوله تعالى: " ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم، إن أتبع إلا ما يوحى إليّ وما أنا إلا نذير مبين".²

جاءت كلمة الإبداع في لسان العرب: " من بدع وبدع الشيء أو ابتداعه، تعني أنشأه وبدأه".³

وجاء في المعجم الوسيط: " بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والابتداعية: نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة".⁴

1 - إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 71.

2 - سورة الأحقاف: الآية 08.

3 - جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور: لسان العرب، مج 8، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990، ص 6.

4 - إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، ج 1، ط 2، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1972، ص 43.

ب/ اصطلاحاً:

يعتبر الإبداع الإداري من أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التطور ومواجهة المنافسة الشديدة، حيث أعطى الباحثون اهتماماً كبيراً له نظراً لأهميته داخل المؤسسة، وبغرض تحديد مفهوم له سوف نتطرق لجملة من المفاهيم التي صاغها الباحثون في هذا المجال لتحديد الملامح الأساسية لهذا المفهوم، ومن بين هذه التعاريف نجد:

حدد مارك روجرز الإبداع الإداري بأنه: " بداية الأخذ بمنهج جديد نسبياً، نشأ عن التفاعل بين القدرات التي ينفرد بها فرد معين وبين ظروف حياته والأحداث والمواد والشعب التي ينتمي إليه".

وذهب جيرارد إلى أن الإبداع الإداري هو: " فن يطبق على أية محاولة إبداعية وعلى عملية تجسيد هذه المحاولة في الواقع، وعلى المحصلة المادية لهذه العملية، وعلى تقدير هذه المحصلة".¹

يعتبر هذين التعريفين أن الإبداع الإداري هو الناتج الذي يأتي من خلال ارتباط جديد لعناصر كانت موجودة من قبل.

كما عرفه العالم بول تورانس بأنه: " عملية البحث العلمي أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المتقدمة وعدم التناسق ثم تحديد الصعوبة وبيان هويتها، ثم البحث عن حلول وإجراء التخمينات أو الفرضيات، ثم اختيار هذه الفرضيات وصياغة النتائج ونقلها".²

نلاحظ أن العالم بول تورانس عرف الإبداع الإداري على أنه عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار.

ويعرف الإبداع الإداري أيضاً بأنه: " هو عملية تتناول أفكاراً جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المؤسسة، وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية".³

يرى هذا التعريف بأن الإبداع الإداري عبارة عن تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.

¹ - علي عبد الرزاق جلي: الإبداع والمجتمع (دراسات في النقد الاجتماعي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 23.

² - محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس - سلوك الفرد والجماعة في التنظيم -، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 341.

³ - رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، ص 3.

وقد عرفه جليفورده بأنه: " سمات استعدادية تضم الطلاقة والتفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات " ¹.

في حين عرفته حسن راوية على أنه: " امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقية مثل: روح المجازفة، القدرة على التغيير وحل المشكلات " ².

أما عبد الرحمان أحمد الهيجان فعرفه بأنه: " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات " ³.

نلاحظ أن جليفورده وحسن راوية عرفا الإبداع الإداري على أنه يعتمد على القدرات الإبداعية التي يتميز بها الفرد، أما الهيجان فقد أضاف إلى التعريف عدة جوانب حيث أنه جمع بين مستويات الإبداع الإداري ومراحله والخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع.

ومن خلال مما سبق من التعريفات يمكن أن نعتبر الإبداع الإداري على أنه: " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة تنتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، ويمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات ".

2-2 المفاهيم المشابهة للإبداع الإداري:

إن اختلاف الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بينه وبين مصطلحات ذات علاقة به، وسنحاول فيما يلي التمييز وإظهار الفرق فيما يلي:

الفرق بين الإبداع والاختراع:

يعرف الاختراع على أنه: " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية. " ⁴

1 - فتحي عبد الرحمان جروان: الإبداع مفهومه وتدريبه، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص22.

2 - حسن راوية: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 331.

3 - عبد الرحمان أحمد الهيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص-ص 24-25.

4 - الشماخ خليل محمد حسن وحضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 421.

- فالاختراع أخص من الإبداع حيث أنه - الاختراع - يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه ويعتمد على الموارد الغير ملموسة كالوقت والعبقرية وتقدم العلم.¹

الفرق بين الإبداع والابتكار:

يعرف الابتكار بأنه: عبارة عن عمليات تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات أو خيارات لطرح منتج جديد (سلعة، خدمة، مهارة جديدة) بحيث تسمح هذه العمليات للمؤسسة بتطوير موقعها الاستراتيجي، وتعزيز كفاءتها وتكنولوجياها.²

- يكمن الاختلاف بين الإبداع والابتكار، في أن الإبداع هو التفكير بطريقة غير مألوفة ليشمل الأفكار والعاملين وتشكل بدورها مدخلات للعملية الإبداعية والابتكار هو التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية.³ بهذا فإن الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها. أما الابتكار فهو يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى منتج.

الفرق بين الإبداع والذكاء:

لقد قام جدل كبير بين الباحثين حول علاقة الإبداع بالذكاء فانقسموا إلى مجموعتين، الأولى أيدت الرأي الذي يبقى وجود هذه العلاقة وذلك استنادا على التجارب الواقعية بحيث أن الكثير من المبدعين لا يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء، أما المجموعة الثانية فقد أكدت حتمية ارتباط الإبداع بالذكاء وربطتهما بعلاقة طردية، بحيث كلما زاد الأول زاد الثاني. لكن من الواضح أن الإبداع طاقة كامنة في عقول الأفراد لا تستدعي ذكاء خارق بل يكفي العناية بها وتنميتها بشتى الأساليب والطرق.⁴

الفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي:

يكمن الفرق بين مفهومي الإبداع والتغيير التنظيمي في كون هذا الأخير يعمل على زيادة الإنتاجية من خلال تطوير وتحسين أنماط العمل وأساليبه المتوفرة في المؤسسة، بينما يختص الإبداع بخلق أساليب عمل جديدة وخدمات لم تكن موجودة في الأصل من أجل خلق فعالية إدارية جديدة.⁵

1 - سلطاني محمد رشدي: المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع على المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص144.

2 - سعود بن محمد العريفي: المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2006، ص12.

3 - إبراهيم أحمد عواد جامع: ثقافة المؤسسة والإبداع الإداري، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الدولية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص23.

4 - جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10.

5 - سليم إبراهيم الحسنية: الإدارة بالإبداع نحو منهج نظمي، منشور المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص10.

رابعاً: منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة.

فالمنهج: "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها هذا الموضوع"¹.

إذن المنهج الوصفي هو المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا الوقوف على مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري إلا من خلال وصف الواقع، فيعرف:

* يعتمد المنهج الوصفي على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها، واستخلاص دلالتها انطلاقاً من تحديد مشكلة البحث ووضع الفروض ثم اختيار العينة وأساليب جمع البيانات، ووضع قواعد لتصنيفها ثم تحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة.²

ويظهر استخدامنا للأسلوب الوصفي في:

- 1/ جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بالبحث من حيث المصادر والمراجع.
- 2/ كذلك مناقشات أهل الاختصاص من أساتذة من جامعة بسكرة وخارج الجامعة حول موضوع البحث.
- 3/ تحديد وصياغة التساؤلات.
- 4/ ضبط مجتمع البحث.
- 5/ اختيار الأدوات المنهجية وتحليل البيانات.

¹ - خير الله: محاضرات في منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 45.

² - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 137.

خامساً: الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك لأنها: " تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي، ما أنها تؤكد له بأنه لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية، ولا بالمنهج نفسه، وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها، وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها".¹

من هذا المنطلق أصبح للدراسات السابقة وزنها العلمي والمنهجي في حقل البحوث العلمية لاسيما الاجتماعية منها، وبناء على كل هذا فقد اعتمدت على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا رغم أنني تطرقت لبعض الدراسات الأخرى الخاصة بكل متغير على حدى للاستعانة بها في إثراء الجانب النظري والتي ساهمت في منح الدراسة الحالية تصوراً منهجياً عاماً يساعد الباحث في بلورة ورسم مسار بحثه وهي كالتالي:

1) دراسة: طالب أصغر دوسة: المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي " بحث ميداني في الشركة

العامة لصناعة البطاريات"²، وتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري؟

وتفرعت منه فرضيتين:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي ، ويتفرع منها :
*توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والإبداع المنظمي (الإبداع الفني، الإبداع الإداري ، القدرة على اتخاذ القرار ، القدرة على التغيير ، تشجيع الإبداع).
- *توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة الظاهرة والإبداع المنظمي (الإبداع الفني، الإبداع الإداري، القدرة على اتخاذ القرار ، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع).
- 2- هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي ، ويتفرع عنها :
*هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والإبداع المنظمي (الإبداع الفني، الإبداع الإداري ، القدرة على اتخاذ القرار ، القدرة على التغيير ، تشجيع الإبداع).

¹ - فضيل دلبو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، ديوان المطبعة الجامعية، قسنطينة، 1999، ص 104.

² - طالب أصغر دوسة: المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي " بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، معهد الإدارة "الرصافة"، قسم تقنيات إدارة المواد، ع63، العراق، 2007.

*هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين المعرفة الظاهرة والإبداع المنظمي (الإبداع الفني، الإبداع الإداري، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع).

شملت عينة البحث (34) مديرا في الشركة العامة لصناعة البطاريات، وهم يمثلون (85%) من مجتمع البحث، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستمارة، أما الأساليب الإحصائية فاستعمل الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط الرتب (Spearman) واختبار (F). هذفت الدراسة إلى:

- تحديد مستوى إدارة المعرفة والإبداع المنظمي لدى المدراء في الشركة المبحوثة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة المتمثلة في (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة)، وبين الإبداع المنظمي المتمثل في (الإبداع الفني الجذري والمضاف، الإبداع الإداري الجذري والمضاف، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع).
- تحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع المنظمي في الشركة قيد البحث.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- لاحظ الباحث أن مدراء الشركة يمتلكون مستوى من المعرفة الضمنية والظاهرة بشكل مقبول ولكن الضمنية بنسبة أقل من الظاهرة، وهذا مؤشر أن الشركة استفادت من المعرفة الظاهرة لدى المدراء، أي المعرفة حول السوق والزبائن والمنافسين.
- لوحظ أن مستوى الإبداع الفني والإداري لدى مدراء الشركة بشكل عام ذات مستوى مقبول وخاصة في مجال الإبداع الإداري، ويتضح من هذا أن الشركة عينة البحث قد استفادت من الإبداعات الإدارية لدى مدراء الشركة وخاصة في مجال اتخاذ القرار وحل المشكلات وتشجيع الإبداع ولكن بنسبة أقل في مجال القدرة على التغيير بسبب خوف العاملين من التغيير.
- وجد من خلال التحليل أن هناك علاقات معنوية بين كل من المعرفة الضمنية والإبداع الفني والإداري والقدرة على إخاذ القرار وتشجيع الإبداع وإجمالي الإبداع ولكن علاقة ضعيفة مع القدرة على التغيير، وهذا يعني ان الشركة قد استفادت من الأفكار الجديدة للمدراء وابتكار منتجات جديدة.

من جهة نظري فإن الباحث وفق في طرح الإشكال ألا وهو: أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري؟ حيث كانت إشكاليته مرتبة وفق خطوات طرح الإشكالية وتناسقت التساؤلات معها، إضافة إلى تجانس الفصول النظرية وتوفرها على المعلومات التي أملت بالمتغيرين. وقد استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري وبناء الاستمارة. وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إلمامها بالمتغيرين معا وأدوات جمع المعلومات وبعض الأساليب الإحصائية المتبعة، وبعض النتائج.

2) دراسة: أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي: إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.¹ طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي للدراسة التالي: هل هناك علاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري؟ تفرعت منه أربع أسئلة:

- 1- ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظرهن؟
- 2- ما درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظرهن؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية- عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية).

شمل مجتمع الدراسة جميع مديرات مدارس التعليم العام البالغ عددهن (273) بمدينة الطائف، سحبت منه عينة طبقية عشوائية وهم (45) مديرة للمرحلة الابتدائية و(27) مديرة للمرحلة المتوسطة و(20) مديرة للمرحلة الثانوية، أما الأساليب الإحصائية فاعتمدت الباحثة على التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط الرتب (Pearson) معامل ألفا

¹ - أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي: إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة تربوية وتخطيط، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2014.

كرومباخ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. أهم أهداف الدراسة: نلخص أهم الأهداف التي جاءت من أجلها الدراسة في معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.

أما أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة: فقد نلخصها في وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري، حيث بلغت درجة ارتباط معامل بيرسون (0,89).

من جهة نظري فإن الباحثة وفقت في طرح التساؤل الرئيسي للدراسة المتمثل في: هل هناك علاقة بين درجة

ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري؟

حيث صاغت الباحثة إشكالياتها وفق خطوات البحث العلمي، وتجانست الفصول النظرية مع ما هو ميداني وتوفرت الفصول على المعلومات المهمة الخاصة بمتغيري الدراسة. واستفدنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري وبناء عبارات الاستمارة. لكن نلاحظ بأن الباحثة لم تفصل في نتائج الدراسة واكتفت فقط بالإجابة على السؤال الرئيسي دون الأسئلة الفرعية، وتشابحت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إلمامها بالمتغيرين معاً وأدوات جمع المعلومات وبعض الأساليب الإحصائية المتبعة والمنهج المتبع.

3) دراسة: بوراوي ثامر: دور إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة

حالة مؤسسة سوناطراك فرع تكرير البترول سكيكدة".¹ طرح الباحث التساؤل الرئيسي للدراسة التالي: ما هو أثر عمليات إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة (خلق، تخزين، تقاسم، تطبيق) بمؤسسة تكرير البترول سكيكدة؟

¹ - بوراوي ثامر: 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 ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

2- ما هو مستوى القدرات الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) للعاملين بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة؟

3- هل توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين القدرة على الإبداع؟

4- هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة؟

شملت عينة البحث 60 عامل من أصل 1740 عامل بالمؤسسة باعتماد العينة العشوائية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي لتلائمه مع دراسته، أما عن الأداة فاعتمد الباحث على الاستمارة التي تضمنت 36 سؤال، أما الأساليب الإحصائية فاستعمل الباحث مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار وتحليل المتعدد وتحليل التباين الأحادي إضافة إلى معامل الارتباط بارسون.

أما بالنسبة لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث فتمثلت في:

- أظهرت الدراسة 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 بأن المؤسسة محل الدراسة والتي تعد أكبر مؤسسة وطنية والتي تخضع لمقاييس دولية.
- ويمكن ترتيب أبعاد إدارة المعرفة وفق الأهمية النسبية كما يلي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تقاسم المعرفة.
- أظهرت الدراسة أن الأفراد في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة لديهم مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي وفقا لمقياس الدراسة. ويمكن ترتيب أبعاد القدرات الإبداعية كالتالي: المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وآخر مرتبة جاءت الطلاقة.

من جهة نظري فإن الباحث وفقت في طرح التساؤل الرئيسي للدراسة المتمثل في: ما هو أثر عمليات إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة؟

حيث صاغت الباحثة إشكالياتها وفق خطوات البحث العلمي، وتجانست الفصول النظرية مع ما هو ميداني وتوفرت الفصول على المعلومات المهمة الخاصة بمتغيري الدراسة. واستفدنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري وبناء عبارات الاستمارة. وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إلمامها بالمتغيرين معا وأدوات جمع المعلومات وبعض الأساليب الإحصائية المتبعة والمنهج المتبع وبعض النتائج.

الفصل الثاني

إدارة المعرفة

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد.

أولاً: نشأة إدارة المعرفة.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة.

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة.

خامساً: متطلبات إدارة المعرفة.

سادساً: عناصر ومجالات إدارة المعرفة.

سابعاً: نماذج إدارة المعرفة.

خلاصة.

إن المعرفة حقل قديم ومتجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المؤسسة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية . وتسعى المؤسسة 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 بالتطرق إلى بعض العناصر المهمة.

أولاً: 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 المؤسسة العلمية للعمل عن طريق تايلور باستخدام المعرفة في المؤسسة 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 المؤسسات القيام بممارسات جديدة خاصة نقل المعرفة من أجل التنسيق في العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة وظهر بعدها بما يعرف بالجودة الشاملة والإدارة بالجودة الشاملة.

وفي السبعينات ونتيجة للانفجار الهائل للمعلومات ظهر بما يعرف بعلم المكتبات 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 المؤسسات تهتم بما يعرف بذاكرة المؤسسة. بعد ذلك وفي الثمانينات ظهر مصطلحي اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، وتمثل في تعبئة الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل الوقوف فيما يواجه المؤسسة من صعوبات وذلك لا يكون إلا عن طريق الانتشار الواسع للمعلومات في المؤسسة.

كذلك كما يقول بيبروست Pierre Brouste ، دومينيك كوت 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 أحر شيء يقومون به".

وظهر مفهوم إدارة المعرفة كوظيفة إدارية في بداية التسعينات عندما بدأت بعض المؤسسات في تنفيذ بعض الممارسات في إدارة المعرفة كشركة Andersen الاستثمارية، حيث كانت الفكرة بتطوير طرق إبداعية لاستثمار المعرفة التي تحصل عليها المؤسسة ومعالجتها.¹

¹ - بطانية محمد تركي والمشاركة زياد محمد: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، لأنها تبنى على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالزبائن وغيرهم. وبما أن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، ومن أجل إبراز أهمية المعرفة نجملها في النقاط التالية:

❖ **تحسين عملية اتخاذ القرارات:** إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

❖ **تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل:** إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.

❖ **يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة:** فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.

❖ **يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل:** ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.

❖ **يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل:** وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.

❖ **يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل:** إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتمم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.

❖ **العمل على تحسين الإبداع داخل المؤسسة:** والذي يعتبر العنصر الساسي للمنافسة الآخذ بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.¹

¹ - هيثم علي حجازي: مرجع سابق، ص - ص 35-36.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

يجب أن نتوخى الحذر حينما تصف إدارة المعرفة بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات وتبادل المعلومات، إذ تهدف إدارة المعرفة إلى المساهمة في:

- ✓ تعتبر المعرفة المكون الأساسي في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسات.
- ✓ الاستثمار في المعرفة واعتمادها كعنصر من عناصر الإنتاج يحقق لها ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات .
- ✓ تحافظ على الزبائن ذوي الولاء كما تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة الاهتمام بحاجات الزبائن وتطلعاتهم التي تسمح للمؤسسة بالاختراق المبكر للأسواق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.¹
- ✓ إدارة المعرفة تشجع المسيرين على تحديد الأصناف الاستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة، كما تسمح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم والتفاعل بينهم.²
- ✓ تساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستمرة.
- ✓ تعد أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.³
- ✓ نقل المعرفة المخبأة الكامنة، والداخلية والخارجية.
- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.
- ✓ تحسين خدمات العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

1 - علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي: إدارة المعرفة - إدارة الزبون-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص 71 - 72.

2 - سلامي يحيضة: تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مقال مقدم للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 43.

3 - نجم نجم عبود: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 96.

✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية، والمساهمة في تغيير السلوك تجاه الأفضل.¹

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

يقول عبد الستار على أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، وبناءً عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات منها:²

4-1 تشخيص المعرفة:

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص للمعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الاجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر (القيمة المنتجة) وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.³

4-2 اكتساب المعرفة:

تتمثل في الآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل: مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل: البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها ويساعد في ذلك التطورات التكنولوجية مثل: المؤتمرات الفيديوية أولشبكة العالمية (الأنترنت).⁴

1 - ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص - ص 157-158.

2 - علي عبد الستار وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 39.

3 - محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص 92.

4 - صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 83.

4-3 توليد المعرفة:

وهي إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري يساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية مما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يتحقق يصبح مصدراً للمعرفة جديدة.

ويكون ذلك كنتيجة لتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربعة أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة وهي:

أ. المعرفة المشتركة: Socialization

التي تتضمن تحويلاً من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارساً لعملية تفكير فرد آخر . وبمجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذ ما جرد من الانفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المطمورة فيها الخبرات المشتركة.¹

ب. المعرفة الخارجية : Externalization

وهي التي تتضمن تحويلاً من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية تأخذ شكل مجازات، ومفاهيم فروض، نماذج نعبر عن جوهرها باللغة أو الكتابة، غير أن التغيرات كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.²

¹ - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 134.

² - سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن، 2008، ص 37.

ج. المعرفة التجميعية : Combination

التي تتضمن تحويلًا من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة وتسمى " الدمج " ، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة. ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجونها من خلال وسائط كالتواثق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي. ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب معرفة ظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة. وعادة ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب.¹

د. المعرفة الداخلية: Internalization

التي تتضمن تحويلًا من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطًا وثيقًا بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولًا قيمة.²

4-4 تخزين المعرفة والاحتفاظ بها:

تمثل جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية الاكتساب والاحتفاظ وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا.

4-5 تطبيق المعرفة:

تساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المؤسسة وذلك عند استخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات وعند تنفيذ المهام، وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في اكتشاف المزيد من المعرفة والتقاط وحفظ

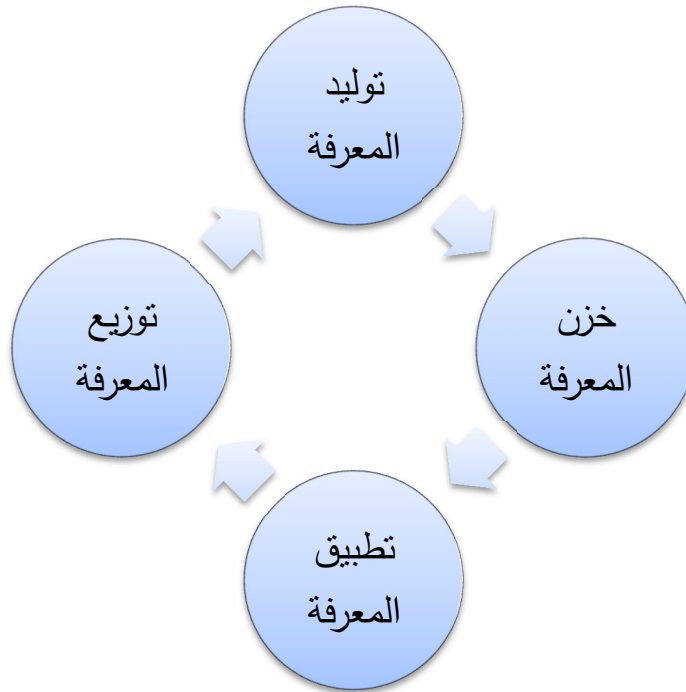
¹ - غسان عيسى العمري: الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 35.

² - حامد كاظم متعب وأثير عبد الأمير حسوي: عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي " دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، مج 13، ع 3، 2011، ص-ص 9-22.

هذه المعرفة .وكلما تم تنفيذ عملية اكتشاف والتقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية.¹

ومما سبق نستخلص أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي ومتكامل لذا اتجه جميع الباحثين على رسم مخطط لها على شكل دائرة أن بعضهم أشار إلى أن العمليات المعرفية الرئيسية تتمثل في: تشخيص المعرفة أي تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزنها وتوزيعها ثم تطبيقها كما مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: يوضح عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ - أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين: أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، مج14، ع1، 2012، ص-ص 6-10.

خامسا: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك نوجزها فيما يلي:

5-1 تكنولوجيا المعلومات:

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية. فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.¹

5-2 توفير الموارد البشرية اللازمة:

إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي إنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.²

5-3 الهيكل التنظيمي:

يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها، تخزينها، تعزيزها، وإعادة استخدامها، ويتعلق

¹ - صاحبة عبد الله عيسان ووجيهة ثابت العاني: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البصائر مجلة علمية، ع1، عمان، 2008، ص68.

² - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مراسلة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص - ص 45-46.

أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.¹

4-5 الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل، نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي.²

سادسا: عناصر ومجالات إدارة المعرفة

1-6 عناصر إدارة المعرفة:

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

- أ. **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم.
- ب. **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- ج. **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.
- د. **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.³

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سابق، ص 85.

² - عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 17.

³ - حسين مصطفى هاللي: دور القطاع الخاص الاستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول حول الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة، 26-28 ديسمبر 2006، مصر.

هـ. **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطارات المؤسسة. خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

و. **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصوية.

ي. **تكنولوجيا المعلومات:** أي أن توفر تكنولوجيا المعلومات يوفر مستوى من التسهيلات الذي يساعد في دعم إدارة المعرفة، فالبعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

ز. **الإبداع التنظيمي:** وهو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. والمعرفة هنا تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، هذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.¹

6-2/ مجالات إدارة المعرفة:

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاءها كلها لأن توظيف إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة ويذكر كارل وينج أن هناك أربعة مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر وهي كما يلي:

- ✓ **مجال موجودات المعرفة:** تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
- ✓ **مجال نشاطات المعرفة:** يشمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
- ✓ **مجال القدرات والمويل:** ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة.

✓ **مجال المؤسسة:** يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها واستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

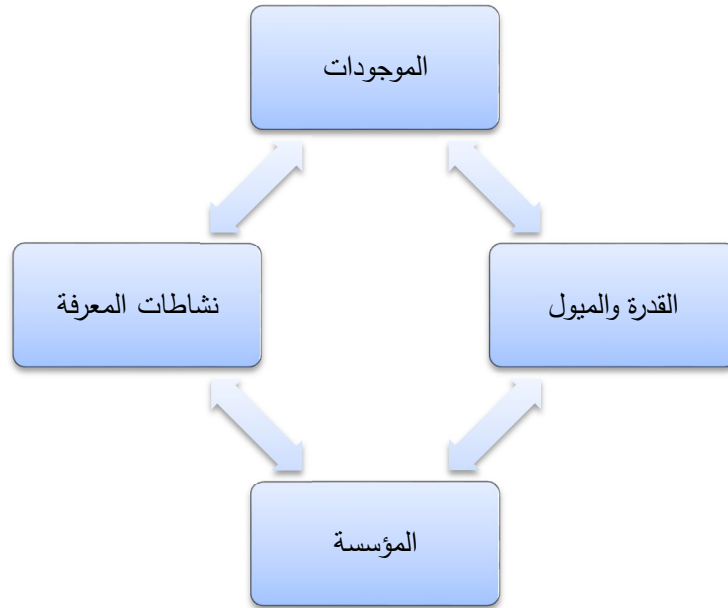
• كما يذكر **Karl Wiig** ثلاث مجالات أخرى وهي:

✓ **مجال الأعمال:** الذي يركز على: لماذا؟ وأين؟ وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.

¹ - عبد الستار حسن يوسف: مرجع سابق، ص 18.

- ✓ مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
 - ✓ مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.¹
- كما أوضح مجموعة من العلماء أن هناك بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:
- ✓ استرجاع المعلومات وتنظيم المعلومات.
 - ✓ نظم إدارة المعلومات والمعارف وتصميم قواعد البيانات.
 - ✓ الإدارة الإبداعية.
 - ✓ قضايا الحقوق المعلوماتية وتصميم مواقع النشر الإلكترونية.²
- ولقد وضع **Wiig** رسماً يوضح فيه مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي:³

الشكل رقم 03: يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 100.

¹ - على سلمي: إدارة التمييز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات -، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005، ص-ص 33 - 34.

² - جويبر مطر الثبيتي: إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، ع26، القاهرة، 2002، ص 46.

³ - هيثم علي حجازي: مرجع سبق ذكره، ص 29.

سابعا: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات التي أخذت تول على المعرفة الكثيفة في أعمالها. كما يمكن القول إن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها ما يلي:

1-المرونة : 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 لو أسباب الاستمرارية .

3-أن يكون قادرا على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة: وضمان ديمومتها واستمراريتها.

4-توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام: وقد يكوف فريق العمل متخصص.

5-الاتفاق والانسجام: مع أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها فلا بد من المزج بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة.

6-القيادة الكفوة: حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.¹

7-1 نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة: إن هذا النموذج يقوم على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل

مقدرة جوهرية وإن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:

أ: المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة إختراع. هذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

ب: المعرفة قد تكون مجسدة أيضا الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

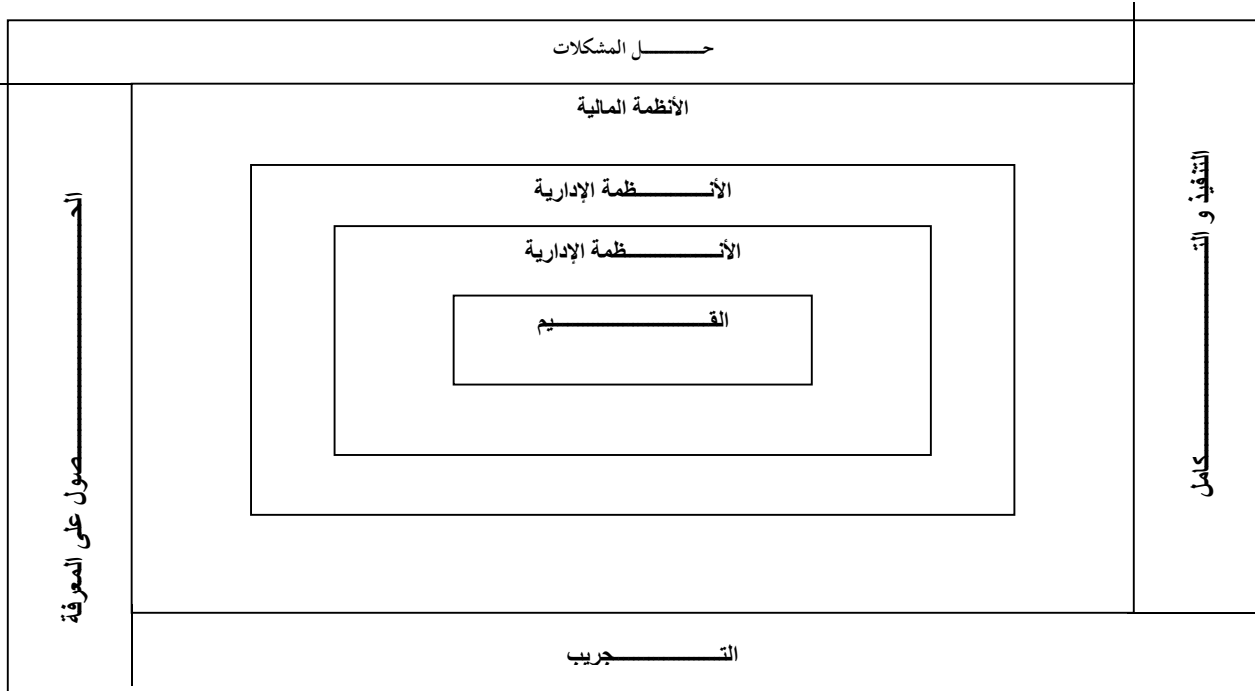
¹ - رجي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 217.

ج: المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

د: أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة): للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوها الآخرون الثقافة التنظيمية.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب والابتكار كلها محدودة. لهذا فإن على المؤسسة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة والابتكار) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.¹

الشكل رقم 04: يوضح نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



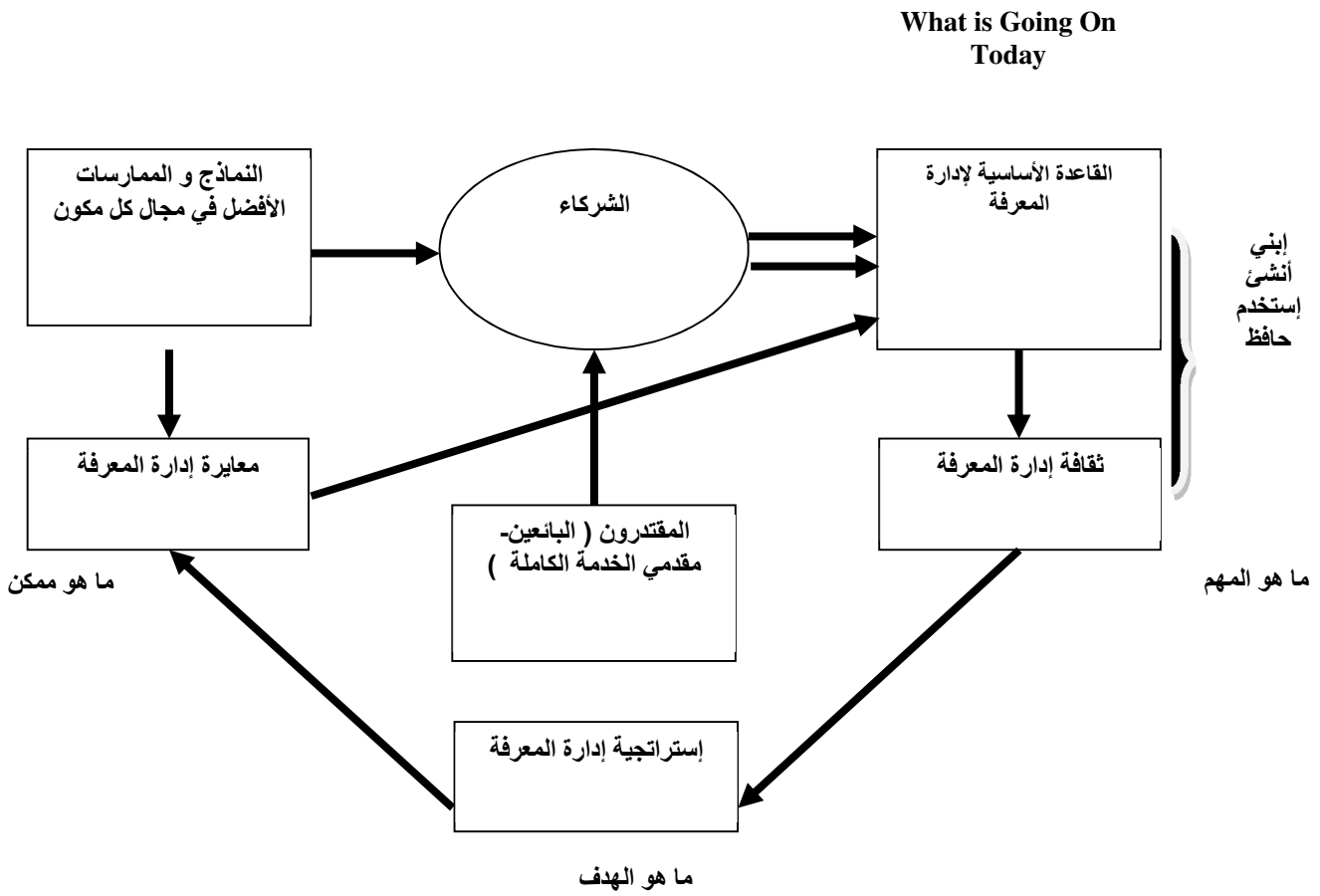
المصدر: نجم نجم عبود: مرجع سابق ، ص 118.

¹ - ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 226.

7-2 نموذج موئل إدارة المعرفة:

وهذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. وفي هذا النموذج ذي السلطة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: يوضح نموذج موئل إدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود: مرجع سابق، ص 125.

أ: القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن): وتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة. إنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات مؤهل إدارة المعرفة في الشركة للاستجابة لحاجات المستفيدين.¹

ب: ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة. وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة. كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

ج: أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدرتها وكفاءتها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.

د: معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق): وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.²

7-3 نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة:

اقترح ماركواردت مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة يتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي

عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

1/الاكتساب .

2/ التوليد .

3/التخزين .

4/استخراج المعلومات وتحميلها .

5/النقل والنشر.

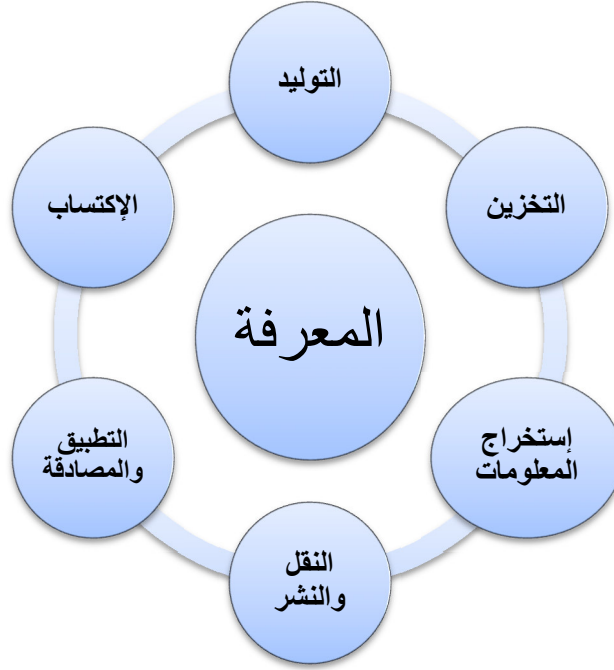
6/التطبيق والمصادقة.³

1 - نجم نجم عبود: مرجع سبق ذكره، ص-ص 118-119.

2 - نجم نجم عبود: مرجع سبق ذكره، ص 119.

3 - هيثم علي حجازي: مرجع سبق ذكره، ص 38.

الشكل رقم 06: نموذج ماركواردت لإدارة المعرفة



المصدر: حجازي هيثم علي: مرجع سابق، ص 38.

ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات 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. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.¹

7-4 نموذج مقترح لإدارة المعرفة:

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفء لإدارة المعرفة فإننا نقدم نموذج مقترح مسمى (الرصيد- التدفق-الميزة) وهذا النموذج يتميز بالآتي:

أ: أنه شامل: لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية) ولأنواع المعرفة (الصریحة، الضمنية، الكامنة، المجهولة)، وعمليات المعرفة (الاستقطاب والاكتساب، التقاسم والنشر، توليد المعرفة الجديدة)، ومجالاتها (زبون، علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات-خدمات، عمليات وأخيراً أفراد وجماعات مشتركة).²

¹ - ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 222.

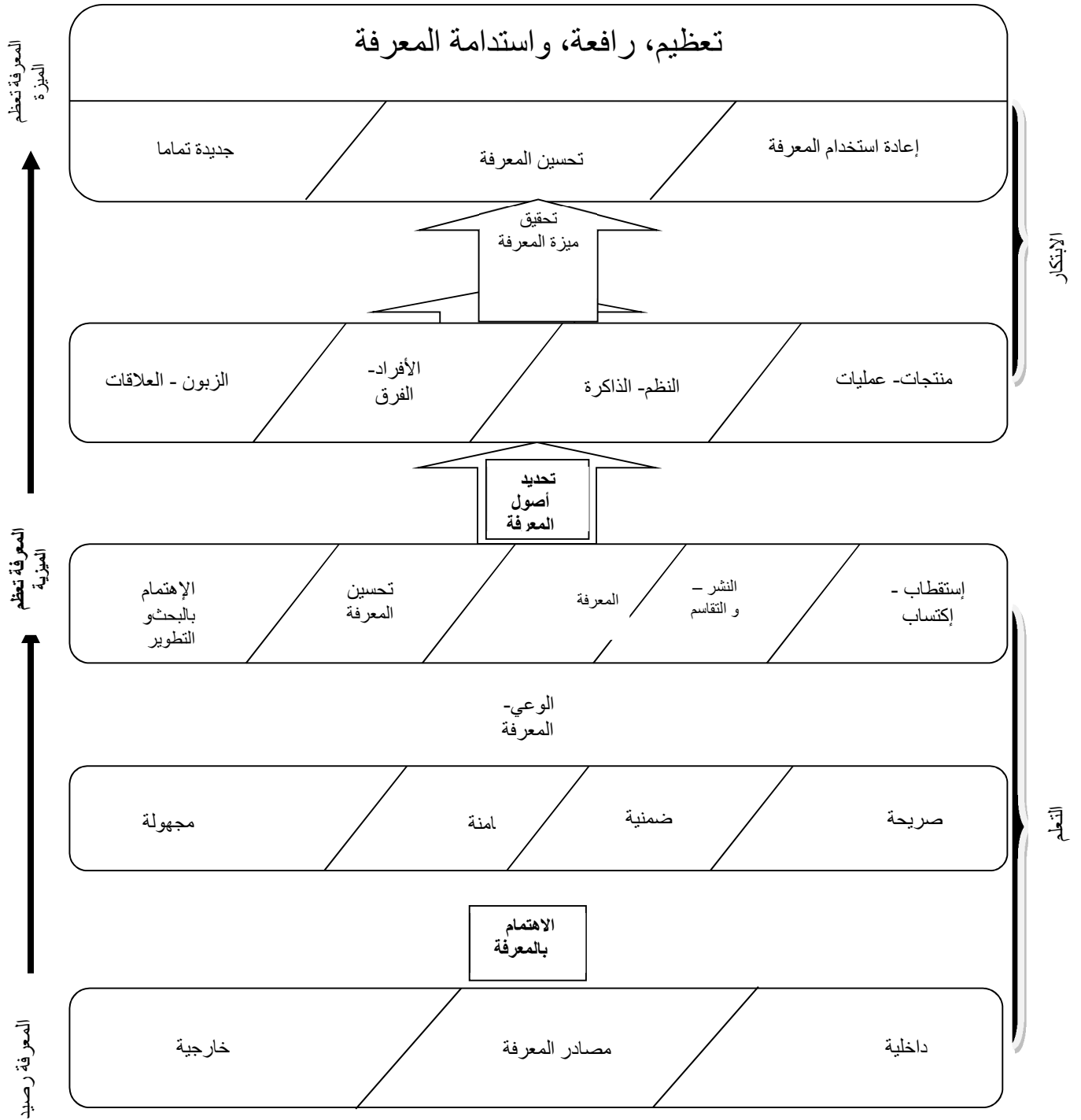
² - جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط 1، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 59.

ب: أنه منطقي: وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقتهم المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة. والتعلم هو عملية جعل الشركة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها. وإنشاء المعرفة المتجددة للشركة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستخداماتها.

ج: أنه تحفيزي: حيث أن النموذج ذا طابع تسلقي-متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميّة.¹

¹ - نجم نجم عبود: مرجع سابق، ص - ص 121 - 123.

الشكل رقم 07: نموذج مقترح لإدارة المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 236.

نستنتج من خلال النماذج السابقة أن كل نموذج من هذه النماذج ينطلق من فكرة، وكلها تعبر عن عمليات متسلسلة لإدارة المعرفة وتختلف من نموذج لآخر، إلا أن الغاية منها في النهاية تطبيق المعرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل ورفع مستوى أداء المؤسسات، لهذا على كل مؤسسة أن تتبنى نموذج معين ينسجم مع أنشطتها وإجراءات العمل لديها وخططها الاستراتيجية، لكن تبقى إمكانية تطبيقها ليست مضمونة لعدة أسباب يأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي يظل أهم تحدي لإدارة المعرفة في أي مؤسسة، حتى التي تدعي النجاح في تسيير المعارف بها فإن إمكانياتها أكبر بكثير من النتائج التي توصلت إليها لسبب بسيط يتمثل في استحالة ترميز الجزء الأكبر من المعارف الضمنية التي تشكل 80% من معارف الأفراد و المجموعات .

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.

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 وخصزها للحفاض عليها في ذاكرتها 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.

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

الفصل الثالث: الإطار النظري للإبداع

الإداري.

تمهيد.

أولاً: أهمية الإبداع الإداري.

ثانياً: أنواع الإبداع الإداري.

ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري.

رابعاً: عناصر ودوافع الإبداع الإداري.

خامساً: متطلبات الإبداع الإداري واستراتيجياته.

سادساً: طرق ومراحل الإبداع الإداري.

سابعاً: قياس الإبداع الإداري وأبعاده.

خلاصة.

تسعى المؤسسات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بما هو جديد و التركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة الشديدة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات و العاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم.

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها وتوفير المناخ المناسب يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وستتطرق في فصلنا هذا إلى الإحاطة بالجانب النظري للإبداع الإداري وبكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له.

أولاً: أهمية الإبداع الإداري

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية، يتحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي، إذ يعتبر عامل بالغ الأهمية للمنافسة والحيوية بحيث تولى المؤسسات اهتمامها بالإبداع وهذا راجع إلى الأثر الذي يمكن أن يخلقه وتمثل أهميته في:

- أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.
- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.
- يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.¹
- يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى.
- يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمية.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة.
- يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.²

¹ - حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص-ص 305-306.

² - نديم عكروش مأمون ونديم عكروش سهير: تطوير المنتجات الجديدة "مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، ط1، عمان، دار وائل للنشر، ص-ص 6-5.

ثانياً: أنواع الإبداع الإداري

توجد عدة تصنيفات للإبداع الإداري بسبب تعدد المعايير حيث اقترح مجموعة من الباحثين مختلف التقسيمات في أربع فئات:

✓ الفئة الأولى:

تحتوي على تصنيفات اعتبار الطبيعة، وهكذا يتم التمييز بين الإبداع التجاري والتنظيمي، التكنولوجي، المؤسسي وهذا الأخير قد صنف إلى:

- إبداع إداري:

يحتوي الإبداع الإداري على تغيرات في الهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر نشاطات المؤسسة الأساسية.

- إبداع فني:

يتعلق بتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، ونشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها سلع أو خدمات.¹

✓ الفئة الثانية:

تجمع التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للإبداع وهكذا يتم التمييز بين الإبداعات المبرجة أي التي يتم برمجتها من طرف المؤسسة وغالبا ما تكون مستمرة وإبداعات غير مبرجة التي تحدث من حين إلى آخر وعند ضرورة.²

✓ الفئة الثالثة:

تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الاعتبار درجة وعمق التغيرات التي يحدثها فهي مهمة وملموسة في المؤسسة، فبعض الإبداعات تحدث تغييرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة تدعى بالجزرية على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية.

¹ - عطا الله فهد سرحان: دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الأردنية، أطروحة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في فلسفة التسويق، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص 13.

² - عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة: دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عمليات الإبداع، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص-ص 10-11.

✓ الفئة الرابعة:

تحتوي على مجموعة من التصنيفات حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها، حيث نجد مجموعة من الكتاب فرقوا بين نوعين من الإبداع وهما:

- الإنتاج الكامن:

ويعني استعداد الفرد لإنتاج أفكار جديدة.

- الإنتاج الإبداعي:

يظهر من خلال اهتمام الأفراد بالموضوعات كالاختراع كما يظهر أيضا عند وجود الإبداع الشخصي الذي يمكن لأي فرد تطويره ومعياره المرجعي هو الخبرة الذاتية للشخص.¹

* كما أن هناك من يصنف الإبداع إلى:

- إبداع داخلي: وهو إبداع تعتمد عليه المؤسسة، مصدره المؤسسة ذاتها.

- إبداع خارجي: هو نقل وتطبيق أفكار من خارج المؤسسة.

- إبداع وسيلي: هو أداة لبلوغ نوع ثاني وهو إبداع الغاية الذي يحقق للمؤسسة أهداف معينة.²

* في حين قسم فريدريك تايلور الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع:

- الإبداع التعبيري:

ويقصد به تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغرض النظر عن نوعيتها أو جودتها.

- الإبداع التخيلي أو الانبثاق:

وهو أعلى مستويات الإبداع، ويقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض كلياً يترتب عليه بروز مدارس أو حركات بحثية جديدة.

- الإبداع التجديدي:

ويقصد به تقديم أفكار جديدة بعد أن كانت القوانين ثابتة.

¹ - فاروق سالم: الإبداع، المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث، إسطنبول، تركيا، ص 09.

² - حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 354.

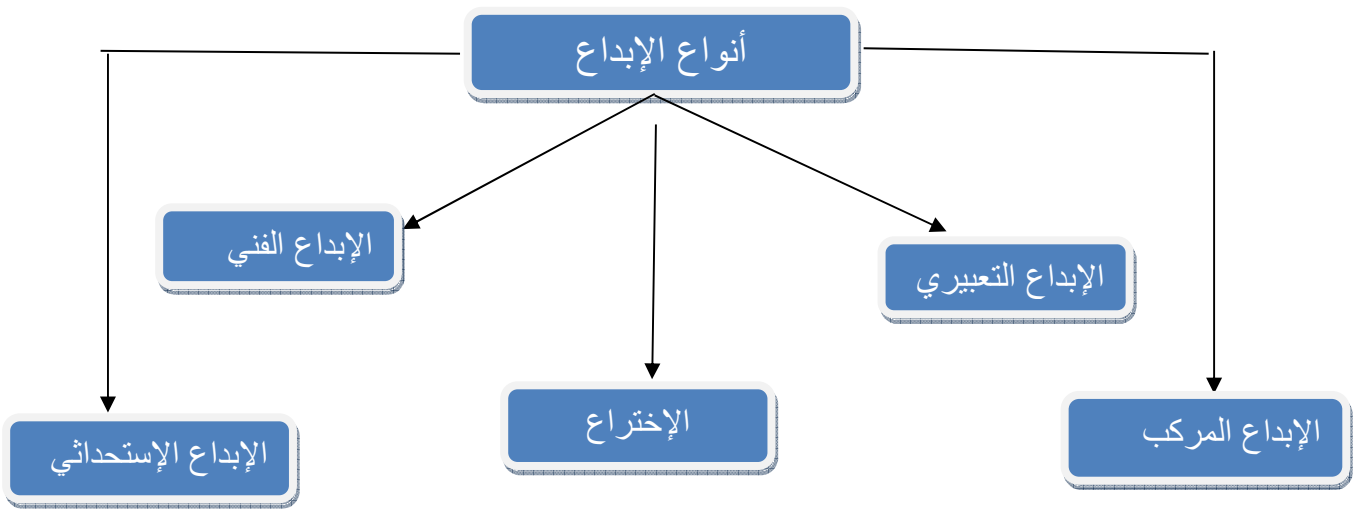
- **الإبداع المنتج:**

ويقصد البراعة في التوصل إلى النواتج من الطراز الأول مع وجود مؤشرات قوية على توافر بعض القيود التي تضبط الأداء الحر للأفراد.

- **الإبداع الابتكاري:**

ويقصد به البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها ويحصل صاحبه على براءة الاختراع.¹

الشكل رقم 08: يوضح أنواع الإبداع



المصدر: عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص55 .

* كما أن هناك بعض العلماء يصنفون الإبداع حسب المستويات إلى ثلاث أنواع في المؤسسة، حيث أنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضروري للمؤسسات المعاصرة، وتمثل في:

- **الإبداع على المستوى الفردي:**

هو الإبداع الذي التوصل إليه من قبل أحد الأفراد.² ومن بين خصائص الفرد المبدع:

المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

¹ - أحمد عبد الباري أحمد عطا الله: الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو وكالة الغوث الدولية، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، 2011، ص-ص 56-57.

² - العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص392.

الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

الميل الاجتماعي: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.¹

وقد يواجه الإبداع على مستوى الفردي مجموعة من المعوقات ترتبط بالفرد وهي تحد من قدراته الإبداعية وتحول دون اندفاعه نحو الإبداع بصفة خاصة والتحديد بصفة عامة ونجد فيها:

أ - معوقات إدراكية: يعبر الإدراك عن الصورة التي يرسمها الإنسان عن كل ما يدور من حوله، هذا ما يؤثر على سلوكياته واعتقاداته، قد يشوب عملية الإدراك بعض المشكلات منها:

* **خداع الإدراك الحسي:** ينجم عن الاستعمال الخاطئ للحواس مما ينتج عنه تشوه في الصور أو الأصوات الحقيقية للأشياء.

* **خطأ الإدراك:** أي أن يبني الإنسان صورا عن الأشياء الخيالية غير موجودة في الواقع.

* **قصور الإدراك:** بحيث ينظر الشخص إلى الأشياء من زوايا محدودة فيهمل حقائق عديدة.

ب - عدم وضوح الرؤية: نقصد هنا بالرؤية الصورة الموجودة على مستوى الأذهان بحيث كلما كانت الرؤية منظمة بشكل عام والإدارة بشكل خاص واضحة ومحددة كانت عملية الإبداع سهلة.

ت-الخوف من الإخفاق: يعد هاجس الفشل عقبة أساسية أمام المبدعين، بحيث يحجم الكثير منهم على طرح أفكاره بسبب الخوف من فشلها في الواقع.

ث - التمسك بالمؤلف: كثيرا ما يتعلق الأفراد بالمنطوية، ويعتقدون أن المشاكل المكررة كم هو الحال حلولها، هذا ما يشبط فرضية الإبداع والتحديد لديهم ويجعل إنجازاتهم تكرر لأعمال الآخرين.

ج - غياب الدوافع الداخلية للإبداع: تحرك الدوافع عملية الإبداع وتزيد من إقبال الأفراد عليها، بحيث كلما زادت الحاجة إلى تحقيق الذات وإشباع الرغبات لجأ الأفراد إلى التجديد والإبداع.²

¹ - حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، مرجع سابق، ص-ص 304-305.

² - سليم إبراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص255.

الإبداع على مستوى الجماعات:

يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة.¹ ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل التالية:

الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفراد مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.

الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.²

الإبداع على مستوى المؤسسات:

هو الإبداع الذي يتم أو التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة.³

* ولكي تكون المؤسسة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.⁴

1 - النجار فايز وملكاوي نازم: دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع "دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مج26، ع2، 2010، ص-ص 257-279.

2 - حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 306.

3 - النجار فايز وملكاوي نازم: مرجع سابق، ص 266.

4 - حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 307.

ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي المنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.
 - الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.¹
 - يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
 - هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.
 - يعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.²
- * أما نجم عبود نجم فيرى أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في:

- **الجدية والحدائثة:** حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو السلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.
- **المنفعة أو القيمة:** أي أنه يجب إن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل.
- **التكامل والترابط:** حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ - الجعبري عنان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية "دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009، ص-ص 21-23.

² - درويش مروان جمعة: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-27 أبريل، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2006، ص 11.

- **التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.
- **الموائمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه مؤسسات الأعمال.¹

رابعاً: عناصر ودوافع الإبداع الإداري:

1-4 عناصر الإبداع الإداري:

تتعدد تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع الإداري، ومن بين هذه العناصر المختلفة نذكر:

1-الطلاقة:

- إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة،² ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد³، ويمكن تحديد أربع أنواع للطلاقة:
- **الطلاقة اللفظية:** وهي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى والتي تحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب أو تحتوي على حروف معينة.
- **الطلاقة الفكرية:** وهي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة للموقف أو المشكلة.
- **طلاقة التداعي:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة التعبير:** هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.⁴

1 - نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 26.

2 - شبلي إسماعيل الوسيط: واقع الإبداع لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص-ص 7-8.

3 - فاطمة مانع: الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ب-ت، ص4.

4 - رجوة بنت سمران الهذلي: إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومساعدات ومعلمات المدارس المرحلة الثانوية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص - ص 43 - 44.

2- المرونة:

وتشير إلى مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يغير بها موقفه العقلي،¹ كما أنها القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، ويوجد نوعين من المرونة:

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
- **المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.²

3- الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.³

4- المخاطرة:

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.⁴

1 - عادل سرايا: تكنولوجيا التعليم وتنمية الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 167.

2 - وائل عبد الله محمد: مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 225.

3 - اللوزي موسى: السلوك التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 298.

4 - سامرة أحمد مهدي: عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد ثلاثون، 2012، ص 267.

5- الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.¹

6- الأصالة:

يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة وغير مألوفة، فالمبدع يملك تفكير أصيلا يبتعد عن المألوف أو الشائع، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي: "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها".

والأصالة تشمل على ثلاث جوانب رئيسية:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

7- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة). وهذا الجانب يعد محك جديد للأصالة.²

4-2 دوافع الإبداع الإداري:

إن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليه تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية نذكرها فيما يلي:³

دوافع ذاتية داخلية:

* حرص الأفراد على تحقيق أهدافهم في الحياة.

* الرغبة في التعلم وإنجاز العمل بطريقة جديدة.

* الرغبة في تحقيق الذات.

1 - الحقباني تركي عبد الرحمان: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري-دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض-، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، 1418، ص 17.

2 - محمد فلاق وقدور بن نافلة: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين-دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 28 و 29 ماي 2011، ص 9.

3 - جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 15.

دوافع بيئية خارجية:

- * مجال العمل وطبيعته.
- * طبيعة مشاريع العمل وما تحتاجه من إبداع للحفاظ على حيويتها ونموها.
- * مدى تعقيد المشاكل الإدارية والحاجة إلى حلول ابتكارية.
- * تغيرات البيئة الخارجية وما تفرضه من أحداث جديدة ومشاكل معقدة.
- * حتمية الإبداع وسيلة فعالة لتحقيق التقدم والتطور.

دوافع معنوية مادية:

- * الرغبة في الحصول على تقدير أو ترقية أو مكافآت مالية.
- * الرغبة في نفع الآخرين وكسب رضاهم.
- * الرغبة في الحصول على الشهرة والسمعة الطيبة.

دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

تتمثل في الرغبة في خلق الأفكار الإبداعية وتطويرها بالشكل الذي يشبع رغبات الفرد ويشعره بالرضا عن نفسه وإنجازاته.

خامسا: متطلبات الإبداع الإداري واستراتيجياته:**1-5 متطلبات الإبداع الإداري:**

من مقومات الإبداع الإداري نذكر:

(1) الانتماء المؤسسي:

يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع.

(2) الحس الاقتصادي والاجتماعي:

إن مبررات وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية وتعني الكفاية خفض النفقات أما تحسين نوعية الخدمة المقدمة فتأتي بفعل الحس الاجتماعي. إن انعدام هذا الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن القدرة على الإبداع.

(3) الانفتاح على الرأي الآخر:

لا بد للإبداع الإداري مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر وليس الإصرار على إسكانه فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد.¹

¹ - محمد حسن محمد حمدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 315.

4) الإيمان بمواهب الآخرين:

لا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكاناتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق.

5) المثالية والمستقبلية:

يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل واستشراف المستقبل ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها. يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للمعلمين والذين هم أدوات الإبداع فإذا صفت نفوس الأفراد وأذهانهم وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجا بكلفة أقل ونوعية أفضل.¹

5-2 استراتيجيات الإبداع الإداري:

تمثل استراتيجية الإبداع الإداري الاتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتج أو العمليات والتقنيات التي يتم تحديدها بما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسات الإنتاجية من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار، وتصنف استراتيجية الإبداع إلى:

استراتيجية الإبداع الهجومي:

تستعمل المؤسسات هذه الاستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير، واستعمال مختلف تقنيات الإبداع الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، وهذا بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا، وهذه الاستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة.

استراتيجية الإبداع الدفاعية:

لا تهدف المؤسسات من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الريادة، بل تبتلع تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع، وذلك بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها وتتطلب هذه الاستراتيجية قدرة ضعيفة في مجال البحث في الأساليب، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.

¹ - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 316.

استراتيجية الإبداع التقليدية:

تستهدف المؤسسات هنا استدراك التأخر المعرفي والتكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقاً من منتج قديم، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على المنتج، هذه الاستراتيجية تستلزم مستوى عالي من هندسة الإنتاج.¹

سادساً: طرق ومراحل الإبداع الإداري:**1-6 طرق الإبداع الإداري:**

يوجد عدة طرق عديدة للإبداع نوجزها فيما يلي:

العصف الذهني:

يعتبر العصف الذهني وسيلة من وسائل الإبداع بحيث يجتمع من 6 إلى 12 شخص على الأكثر في جلسة على مرحلتين، يتم في الجلسة الأولى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار وفي الجلسة الثانية تقييم الأفكار وتطور وتدمج مع بعضها البعض.

يعتمد العصف الذهني على 3 مبادئ أساسية وهي:

- الابتعاد عن انتقاد الأفكار.

- تقبل كل الأفكار بغض النظر عن النوعية والمستوى.

- دمج الأفكار تطويرها.

إن هناك مجموعة من الشروط التي لا بد من احترامها حتى تنجح جلسة العصف الذهني، نذكرها فيما يلي:

- كتابة الأفكار على ألواح حتى يتسنى للجميع الاطلاع عليها.

- عدد المشاركين لا يجب أن يقل عن 6 ولا يتجاوز 12 شخصاً.

- التهيئة الجيدة للمشاركين وإعطائهم فكرة عن الموضوع الذي سيعالج أثناء الجلسة.

- انعدام المراقبين حتى يتم توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بمتعة وراحة أكبر.

¹ - حسين عجلان حسين: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار الإثراء للنشر، الأردن، 2008، ص-ص 48 - 49.

القائمة المعدة مسبقاً:

يعتبر Osborn أول من عرض هذه الطريقة كوسيلة لتوليد الأفكار الإبداعية، وهي تتخذ شكل قائمة من الأسئلة المعدة مسبقاً يتم طرحها على الفرد مما يحفزها على خلق أفكار إبداعية جديدة.¹

التحليل المورفولوجي:

تعتمد هذه الطريقة على تحليل المشكلة المطروحة وبيان مختلف أبعادها، ثم يتم تحليل كل بعد وبيان متغيراته الجزئية بهدف خلق توليفة جديدة من العناصر الجزئية يمكن أن تخلق حل إبداعي للمشكلة محل الدراسة، عادة ما تكون غالبية الحلول مستحيلة هذا ما يدفع إلى تقييم هذه الأخيرة ومن ثم اختيار الحل العملي القابل للتنفيذ على أرض الواقع.

التوفيق بين الثنات:

عادة ما تستخدم هذه الطريقة في حل المشاكل التي تواجه الإدارة العليا، بحيث يقوم القائد بعرض المشكلة على مجموعة من الأفراد ويفتح لهم المجال للتعبير عن أفكارهم بمختلف الوسائل (المثيل، توظيف الرموز، تقمص الشخصيات) ثم تبدأ مرحلة تقييم هذه الأفكار استناداً إلى معايير موضوعية كالجودة، الأصالة، إمكانية التنفيذ ... حتى يتم اختيار الحل الإبداعي للمشكلة.

أسلوب Delphi:

تقوم هذه العملية على منسق ومجموعة من الخبراء بحيث يتم طرح مشكلة عليهم ثم يستلم المنسق إجاباتهم منفردة فيدرس مدى الاتفاق والاختلاف بين ردودهم ثم يقوم بإعداد ملخص عن النتائج التي توصل إليها كل خبير ويرسلها إلى خبير آخر ثم يرى مدى تفاعل هذا الأخير مع الملخص ومدى تأثيره على رأيه، يكرر المنسق هذه العملية حتى يصل إلى درجة الثبات النسبي في الإجابات ثم يبدأ في حل المشكلة استناداً على هذه الإجابات.

- لا بد من الإشارة إلى أنه لا يوجد أي تواصل مباشر بين الخبراء فالمنسق هو من يقوم بدور الوساطة لكن دون أن يكشف عن شخصية أي أحد من هؤلاء.

أسلوب المجموعة الإسمية:

يختلف هذا الأسلوب عن Delphi في كون أن أفراد يعرفون بعضهم ويلتقون مباشرة ويتواصلون فيما بينهم دون تدخل أي وسيط تمر هذه الطريقة بالمراحل التالية:

- يتم عقد اجتماع لطرح المشكلة محل الدراسة.

¹ - سيد عليوه : تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية ، ط 1 ، مكتبة جزيرة الورد المنصورة ، ص 33.

- يسجل كل عضو الحل الذي يقترحه للمشكلة في صمت.
 - يقوم كل عضو بعرض فكرته على الجماعة دون أي نقاش من أي طرف.
 - يرتب كل فرد الأفكار المطروحة ثم يتم التصويت عليها حسب الأولوية.
 - يتم اختيار الفكرة التي نالت إعجاب الأغلبية وحصلت على المرتبة الأولى.
- بالإضافة إلى الأساليب المذكورة نجد طريقة العلاقات التي تعتمد على بناء العلاقات بين شيئين مختلفين، وكذا أسلوب صندوق المقترحات الذي يمكن المؤسسة من الاطلاع على اقتراحات العمال وأفكارهم.¹

6-2 مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعاً والذي يقسم الإبداع إلى:

1- مرحلة توليد الأفكار:

يتم في هذه المرحلة توليد أفكار جديدة من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسات، وتشجع انتقال المعارف والمعلومات الجديدة بين عاملي هذه المؤسسات، مما يؤدي بهذه الأخيرة إلى سهولة حصولها على هذه المعارف والمعلومات بطرق وأساليب مختلفة كأراء الزبائن والموردين ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف العاملين والمعدات وآلات الإنتاج وكذا قدرة هذه المؤسسات المالية.

2- مرحلة من الفكرة إلى المشروع:

يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى المشروع وذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع الإبداع المستخدم وحدود تطبيقه، ونوع وسائل العمل مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف مع احتياجات الزبائن المستهدفين، إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسات بتحديد تكاليف مشروع الإبداع وكذا تكاليف الانطلاق سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، وكذلك مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيطها والتي يمكن إدخالها في أي لحظة.

3- مرحلة تنفيذ المشروع:

في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بإنتاج منتج تجربي يسمح لها من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة ومدى كفاءة اليد العاملة والمهارة في تطبيق المعارف الجديدة، هذا المنتج التجربي يسمح لها بتحليل آراء وردة فعل الزبائن

¹ - سيد عليوه : مرجع سابق، ص- 33-35.

والموردين، بعدها تنتقل المؤسسات إلى الإنتاج الفعلي، بعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهزاً للدخول إلى السوق.

* ويذكر أحد الباحثين أن مراحل عملية الإبداع تمر بالخطوات التالية:

المرحلة التصويرية:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.¹

مرحلة تكوين الفكرة:

هي العملية الأساسية الثانية في عملية الإبداع، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحله المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة كأن يقبل المشروع أو يلغى العمل به.

مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ

¹ - بلحمدي سيد حسين وخالفي خالد: الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، الملتقى الدولي حول المفاولة والإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة، 14-15 نوفمبر 2007، ص 350.

بالنظر لحاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلا للسوق.

مرحلة الاستعمال أو الانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال ما تم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع، والنتائج المرتبطة به.¹

سابعا: قياس الإبداع الإداري وأبعاده:

1-7 قياس الإبداع الإداري:

لقد تنوعت مقاييس الإبداع بسبب تعدد الدراسات ويتبع هذا التعدد طبيعة التنوع في المداخل لقياس الإبداع، وقد رأى بعض العلماء والكتاب أن هناك ثلاث طرق لقياسه في المؤسسة:

✓ الطريقة الأولى:

تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، وتهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار وكيفية تعامله مع الموقف والأحداث.

✓ الطريقة الثانية:

تركز هذه الطريقة على النتائج، وهي تسعى للوقوف على النتائج المقدمة من العامل الذي تصفه بالمبدع وخارج المؤلف.

✓ الطريقة الثالثة:

تركز على الفرد المبدع في حد ذاته أي الفرد القائم بعملية الإبداع، وهي تهدف إلى دراسة وتشخيص العامل المبدع نفسه من خلال قدراته وسلوكه.²

2-7 أبعاد الإبداع الإداري:

✓ الإنسان المبدع: وهو الإنسان الذي يصل إلى مرحلة تحقيق الذات.³

1 - مؤيد عبد الحسن الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص 25-26.

2 - آلاء محمد قاسم العبيدي: الإدارة الحديثة - سيكولوجيا التنظيم والإبداع -، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 52.

3 - سعيد عبد العزيز: المدخل الإبداعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 27.

- ✓ العملية الإبداعية: وتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع.
- ✓ الإنتاج الإبداعي: يتفق الكثير من الباحثين ان الإنتاج الإبداعي يجب أن يتصف بالواقعية وعدم التقليد والأصالة إضافة إلى أنه يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص التالية:
- الإتيان بما هو جديد وحديث.
 - أن يكون الحل أصيلا.
 - تركيب وتطوير الجديد في أفكار ذات قيمة.¹

¹ - خراز الأخضر: دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم التسيير الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 35.

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على عملية الإبداع الإداري والتي يقصد بها القدرة على الإتيان بالجديد والغير مألوف فيما يخص الجوانب الإدارية، وكذا معرفة أهم خصائصه، بالإضافة إلى توضيح أهميته مع ذكر مختلف أنواعه، وكذا تسليط الضوء على أهم عناصره من طلاقة، مرونة، أصالة وحساسية للمشكلات، كما تم التطرق إلى دوافعه ومتطلباته، مع ذكر طرق ومراحل عملية الإبداع الإداري.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية.

تمهيد.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً: مجالات الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: الأساليب الإحصائية.

سادساً: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث حول إدارة المعرفة والإبداع الإداري والمساهمة التي تلعبها إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري. سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم، وذلك لدراسة مساهمة إدارة المعرفة في مديرية صيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبتروول على مستوى ولاية بسكرة (مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك) في تنمية الإبداع الإداري على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

كانت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية في مديرية صيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبتترول على مستوى ولاية بسكرة (مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك) يوم الأربعاء 20 جانفي 2016، وقمت شخصيا بالزيارة الميدانية يوم الثلاثاء 26 جانفي 2016 ، حيث أجريت مقابلة مع نائب رئيس المصلحة ومسؤول المالية اللذان بدورهما وجها بعض الأسئلة إلى الطالبة حول موضوع الدراسة، ولماذا استهدفت المؤسسة في دراستها الميدانية، ثم حولت الطالبة إلى المسؤولة عن المتربصين، استقبلت الطالبة أحسن استقبال ، وكان سهل على الطالبة طرح موضوعها والإشارة إلى هدفها الذي تسمو له من خلال دراستها لأن المسؤولة عن التربصات كانت مختصة في شعبة علم اجتماع تنظيم وعمل هذا مما سهل على الطالبة والمسؤولة التفاهم، ووفرت معلومات عامة وقيمة حول المؤسسة وطبيعة نشاطها.

ثانياً: مجالات الدراسة:2-1/ المجال المكاني:أ/ نشأة المديرية وطبيعة نشاطها:

نظرا للحاجة الملحة في إنشاء مديرية لصيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبتترول على مستوى ولاية بسكرة ولضمان نقل المحروقات بأقل مخاطر، تم الإعلان في شهر أكتوبر من سنة 1977 على انطلاق الأشغال بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة لإنشاء مديرية الصيانة، وسخرت آنذاك كل الإمكانيات لضمان السير الحسن للمشروع وبوتيرة متزايدة. وفي يوم 27 ديسمبر 1979 تم الاستلام المؤقت لهذه المنشأة في انتظار تجهيزها بكل الوسائل الحديثة في العمل. إلى غاية 19 مارس 1980 تم استلام كل المنشآت بصفة نهائية وأعطيت الإشارة لبدأ العمل المبرمج لهذه المديرية.

وفي سنة 1982 تم إنشاء قسم للترميم بهدف صيانة أجهزة المنشآت "RTE" «وتوزيع قطع الغيار». وفي سنة

1989 تم إنشاء مديرية الصيانة بالأغواط "DMN" وقواعدها الثلاثة BLG، BHH، BBK. وما بين 1990

و2002 تم إنشاء وحدة الترميم التابعة لـ DMN التي كان لها دور مركزي في تنفيذ كل عمليات الصيانة.

وفي جوان 2002 تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (Direction Maintenance Biskra (DMB،

حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم 206/DG، مرجع A-589 المؤرخ في 2002/06/12.

إن نشاط النقل عبر الأنابيب يضمن نقل المحروقات بوسائل شبكة أنابيب لنقل البترول والغاز على مسافة إجمالية تقارب 16000 كلم. هذه الشبكة تستعمل أجهزة جد مهمة وذات تقنيات حديثة، وأن كيفية العمل الخاصة بالاستغلال دون مخاطر للشبكة وهي الصيانة، وهذه الأخيرة تتكفل بما يلي:

1/ "MTN" خاصة بالعمليات الكبرى.

2/ قسم "EXL" خاص بالعمليات العادية.

ونوضح الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية الموجودة على مستوى خطوط النقل بالأنابيب في الجدول التالي :

جدول رقم 08: يوضح الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية على مستوى خطوط النقل

بالأنابيب.

	Symbole		Diamètre « en pouce »	Langueur (Km)	Ouvert en
GAZ	GK1	Hassi rmel-Skikda	40	573	1971/78
	G01	Hassi rmel-oued	48	549	1982
	G02	Safsaf	48	549	1986
		Hassi rmel-oued Safsaf			
BRUT	OKI	H.E.H-SKIKDA	34	637	1972

المصدر: مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بسكرة.

لهذا يمنح هذا الموقع الاستراتيجي استخداما وتسيير أفضل لمختلف عمليات الصيانة "المراجعة التدخل، تصليح الأجهزة الكهربائية" المنتشرة عبر الكثير من الخطوط الناقلة للمحروقات.

وتتطلب عمليات الصيانة إتقاننا تتكفل به كل من:

1/ مديريات الصيانة.

2/ مديريات الاستغلال.

ب/ أهداف المديرية الحالية ومهامها:

يمكن تلخيص الأهداف الحالية المسطرة من طرف المديرية وفق الخطة الاستراتيجية المتبعة كما يلي:

- إنجاز مخطط الصيانة.
 - احترام الآجال المتفق عليها في الإنجاز.
 - تقليص تكاليف الصيانة.
 - استلام قطع الغيار في أجالها المحددة.
 - تحسين نوعية خدمات الصيانة لأجهزة النشاط "TRC".
 - التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.
- أما بالنسبة للمهام اللازمة لمديرية الصيانة فستتطرق إليها في النقاط الآتية:
- صيانة المستويات 3.4.5 للأجهزة الخاصة بالصيانة.
 - التدابير الإجرائية للمراقبة والصيانة للمستويات 1، 2 للأجهزة النشاط بالتنسيق مع المديرية الجهوية.
 - فحص وترميم القطع وتجديد الأعضاء الأساسية للآلات والمحركات القوية.
 - تصنيع قطع الغيار للاحتياجات النشاطية.
 - إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط وتجهيزات الصناعية للنشاط والمشاركة لإعادة تأهيل وتجديد المحتمل لمختلف تجهيزات النشاط وطرق استعمال خاضعة للمقاييس الدولية.
 - وضع نظام وآليات لتدابير الصيانة مع مقاييس العتاد والأجهزة المرتبطة بالنشاط.

ج/ الهيكل التنظيمي للمديرية:

تعتبر مديرية الصيانة لولاية بسكرة من أهم المديريات التابعة لشركة سوناطراك الوطنية، وهي تحتوي على هياكل صيانة جد متطورة وأجهزة تكنولوجية جيدة تضمن الصيانة المتخصصة لكل المستويات كما تشغل المديرية 205 عامل في كافة التصنيفات والتخصصات.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمديرية فهو يحتوي على مدير مديرية الصيانة وهو أعلى منصب فيها، مسؤول على التسيير الكلي لمختلف دوائر المديرية أما بخصوص الأجهزة التي تحت إمرته فهي: الأمانة، مركز الإعلام الآلي، مصلحة الأمن والوقاية، والمكلف بالأمن الداخلي إلى جانب مختلف الدوائر التابعة لمسؤوليته هي كالتالي:

1- مدير الصيانة: هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة والمسئول على:

- إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.
- توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة.
- وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة.
- تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

2- **الأمانة:** تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة.

3- **نيابة المديرية التقنية:** والتي تشرف على الدوائر التالية:

3-1 **دائرة التموين والنقل:** وهي المسؤولة عن: تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات والتجهيزات

الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.

3-2 **دائرة الميكانيك الصناعية:** وهي المسؤولة عن:

- القيام والإشراف على عمليات الآلات الدوارة.
- الصيانة في الورشات للآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة....)
- المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
- صنع قطع الغيار المرتبط باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
- تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
- مراقبة مطابقة القطع المصنعة.

- القيام بتشخيص، تحليل قياس وخبرة القطع الثمينة (pièces nobles).

- تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.

3-3 **دائرة المنهجية والاعتماد:** وهي المسؤولة عن:

- إعداد المخطط السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
- استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هيكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
- تسيير وتحديث برنامج وإجراءات الصيانة.
- تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة.
- إعداد وتحليل نسب الصيانة.

- تحليل وتحديد تكاليف الصيانة.
- إجراء دراسات خاصة على الصيانة.
- تسيير الوثائق التقنية لتجهيزات الصناعية.
- تحسين العمليات التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.
- قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

3-4- دائرة الكهرباء والآلية: وهي المسؤولة عن:

- القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
- الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
- المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
- القيام بأعمال حول نظام الحماية.
- القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والإلكترو تقنية.
- المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.
- تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.

3-5- دائرة المالية والشؤون القانونية: وهي المسؤولة عن: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة وإعداد المخطط

السنوي وإعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة.

3-6- دائرة الإدارة والاتصال: تسهر هذه الأخيرة على تسيير ومتابعة شؤون العاملين وكذا تنظيم برامج أعمالهم

ودراسة المخططات السنوية التي تستقبلها من طرف المديرية العامة لشركة "سوناطراك".

3-7- مركز الإعلام الآلي: وهو المسئول عن:

- تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
- الصيانة القبلية والبعديّة بأنظمة الإعلام الآلي.
- تسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج والمراسلات الآلية في المؤسسة.
- تسيير واستغلال شبكة الإعلام الآلي.
- مساعدة وتكوين مستعملي الإعلام الآلي.
- تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

3-8- مصالحة الحماية والمحيط: وهو المسئول عن:

- تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجمع سوناطراك.
- توضيح وظيفة الحماية والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين.
- الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية.

2-2/ المجال الزمني:

انقسم المجال الزمني إلى 3 مراحل:

1/ المرحلة الأولى: تمثلت هذه المرحلة في الزيارة الأولية الاستكشافية للمؤسسة حيث زودتنا الإدارة ببعض

المعلومات عن المؤسسة والهيكل التنظيمي لها وذلك يوم 26/01/2016.

2/ المرحلة الثانية: 31/01/2016 تمثلت في الالتقاء بمسؤولة التربصات وإعطاء نظرة شاملة على عمل

المؤسسة وبعض الاستفسارات عن موضوع الدراسة وأفادت الطالبة بتوجيهات حول العينة التي تتطابق مع الدراسة.

3/ المرحلة الثالثة: تمثلت في زيارتنا للمؤسسة وتوزيع الاستمارة على العمال وذلك يوم 28/02/2016.

4/ المرحلة الرابعة: تمثلت في زيارتنا للمؤسسة وتجميع الاستمارة التي وزعت على العمال بعد الإجابة عنها

وكان ذلك يوم 21/03/2016.

2-3/ المجال البشري:

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث "

يتضمن المجتمع البشري لمديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك على 205 عاملا مقسمين إلى:

• عدد الذكور: 177 عاملا.

• عدد الإناث: 28 عاملة.

موزعين على الإدارة المركزية ومن ثم الدوائر، وعلى اعتبار أن الإدارة ذات صلة بموضوع دراستنا والمرتبطة بإدارة

المعرفة هي الإدارة المركزية بالمديرية لكونها تضم طاقم إداري يتحكم في العملية المعرفية والقائمين عليها، وعلى اعتبار أيضا

الدوائر تضم عمال منفذين يتلقون الأوامر والتعليمات من الإدارة المركزية فإننا استبعدنا هذه الدوائر بطريقة عمدية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

يتمثل مجال الدراسة في الإدارة المركزية التي تضم في مجموعها 46 عاملاً، وعند التقرب منها بغرض توزيع الاستمارة علمنا بأن 11 من العمال في مرحلة تدريب خارج الوطن. لذلك اقتصر العدد النهائي لأفراد الدراسة على 35 عامل، بهذه الطريقة تكون العينة المختارة تدخل ضمن العينة القصدية العمدية.

تتكون من مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً وهنا يقوم الباحث باختيار مناطق معينة تتميز بتمثيلها لخصائص المجتمع ومزاياه وذلك يعطيه نتائج أقرب ما تكون إلى الناتج التي قد يحصل عليها عند مسح المجتمع بأكمله فإن اختيار الباحث للعينة يقوم على خبرته بالخصائص والمميزات التي تتمتع به تلك العينة من تمثيل صحيح للمجتمع الأصلي وبالتالي فهو يوفر كثيراً من الوقت والجهد.

تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة:

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

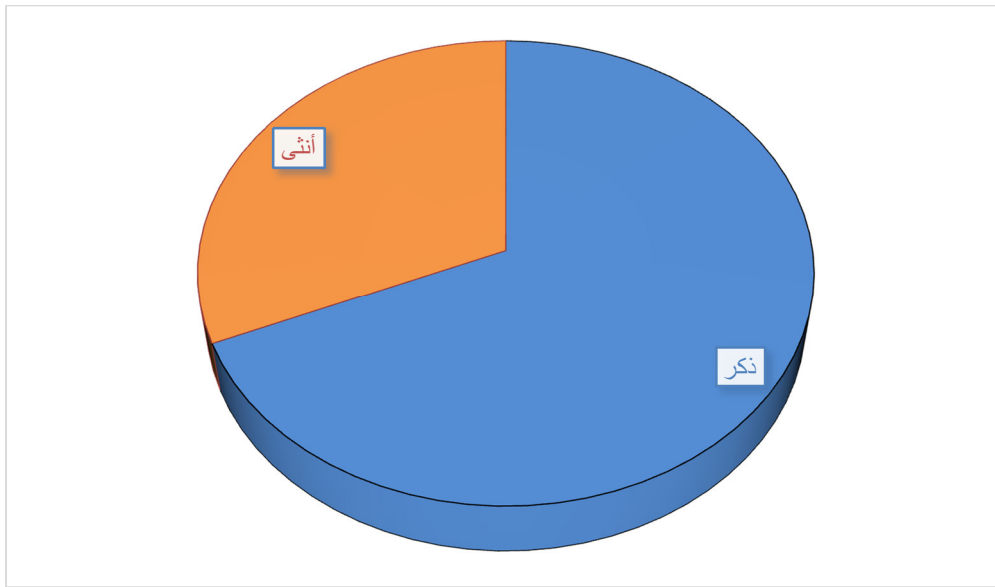
النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
68,60%	24	ذكر
31,40%	11	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21 .

بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه تتضح لنا ملاحظة قلما أصبحنا نجد في الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في العديد من المؤسسات، وهي أن نسبة الذكور أعلى وأكبر من نسبة الإناث، وهذا ما لم نعد نلمسه في السنوات الأخيرة، لاسيما بالرجوع إلى النسب المرتفعة للإناث مقارنة بالذكور في المجتمع ككل، وكذلك نسب المسجلين في الأقسام الدراسية بمختلف مستوياتها، ونسب الموظفين مقارنة مع الذكور في أغلب المؤسسات إن لم نقل في جلها.

وعندما نريد الوقوف عند هذا التفاوت في النسبة بين الإناث والذكور من خلال هذا الجدول نجد أن مرد ذلك هو طبيعة التخصصات المطلوبة للتوظيف في المديرية وهي في غالبيتها تخصصات تقنية بحتة، وهي التخصصات التي يلتحق بها شريحة الذكور في الجامعة وهو ما نقف عنده إمبريقيا في الجامعة الجزائرية، وجامعة بسكرة بالخصوص، ومن جهة أخرى طبيعة وخصوصية المهام الموكلة للمديرية مجال الدراسة، والتي تتطلب شريحة بعينها دون أخرى. وبهذين العاملين وجدت نسبة الذكور أكثر من الإناث.

دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية %
ليسانس	13	37,14%
ماجستير	05	14,30%
مهندس	10	28,60%
تقني سامي	07	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21 .

بالرجوع إلى بيانات هذا الجدول فإنه من الوهلة الأولى نلاحظ أن مجموع مجتمع البحث المدروس مستواهم التعليمي مرتفع، وهي ميزة تتطلبها مديرية الصيانة، حيث أن الوظائف المنوطة إليها كالتخطيط وتسيير الموارد البشرية، وإعطاء الأوامر والتعليمات وغيرها من الوظائف التي تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي، خصوصا في هذه المديرية بالذات وذلك لما لها من ارتباطات وعلاقات ليس على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط وإنما يتعدى ذلك إلى علاقاتها الخارجية سواء على المستوى المحلي داخل الجزائر، أو بدرجة أخص وأدق على المستوى الخارجي مع الشركات العالمية، وبهذه الشبكة العلائقية الكبيرة والمتشعبة تحتاج المديرية إلى أشخاص ذو كفاءة ومستوى تعليمي مرتفع.

فنجد 14,30% منهم حاصلون على شهادة ماجستير و شهادة تقني سامي 20%، في حين كانت نسبة حملة شهادة ليسانس 37,14%، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس 28,60%، وذلك بغية التعامل مع مختلف التغيرات البيئية.

دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



رابعاً: أدوات جمع البيانات (الاستمارة):

هي مجموعة المؤشرات، ويمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.

وقسمت الاستمارة إلى محورين رئيسيين كالآتي: (انظر الملحق رقم 01)

المحور الأول بعنوان: البيانات الشخصية ويقسم إلى سؤالين فرعيين.

المحور الثاني بعنوان: توليد واستقطاب المعرفة وضم 10 أسئلة فرعية تبدأ من السؤال رقم 3 إلى السؤال رقم 12.

المحور الثالث بعنوان: نشر وخبز المعرفة ويحتوي على 08 أسئلة فرعية تبدأ من السؤال رقم 13 إلى السؤال رقم 20.

صدق الاستمارة:

بما أن الأداة الأساسية المستعملة لجمع البيانات هي الاستمارة، من الضروري اختبار صدق هذه الأداة وذلك لما له من تأثير في نجاح الدراسة ودقة نتائجها، حيث قمنا باستخدام الصدق الظاهري والذي يؤكد على ضرورة اتفاق مجموعة من المختصين بمجال هذه الدراسة على ان المقياس التي تم استخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه، وان هذا المقياس أو الاستمارة تناسب المفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها.

وللتأكد من هذا الصدق، فقد استخدم أسلوب التحكيم حيث حكم استمارة الدراسة من قبل (04) محكمين من ذوي الاختصاص من جامعة بسكرة كما هو موضح في الملحق رقم (03)، وقد أبدى المحكمون آرائهم وقدموا اقتراحاتهم وملاحظاتهم، وتم الأخذ بعين الاعتبار معظم ملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف.

ثبات الاستمارة:

يتضح من الجدول أدناه أن معاملات ألفا كرونباخ لعوامل الدراسة تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، حيث أن معامل الثبات لكل أبعاد المتغيرات الدراسة أكبر من 0,60، وقدرت نسبته ب 0,65 هذا ما يطمئن إلى صدق أداة

الدراسة، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحميل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

الجدول رقم 03: يوضح مدى ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
العبارات	18	0.65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21 .

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم حساب كل من التكرارات النسب المئوية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss نسخة

.21

1- **مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Mrasures** : وذلك لوصف مجتمع

البحث وازهار خصائصه والإجابة على أسئلة البحث، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير وعرض نتائج الاستمارة.

2- **معامل الارتباط "ألفا كرونباخ Cronbach's Cefficient Alpha** : وذلك لقياس ثبات

أداة الدراسة.

سادسا: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول:

السؤال الأول: كيف يساهم توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم 04: تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
80%	28	نعم
20%	07	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن غالبية الإجابات كانت إيجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على

هذه العبارة ب 80%، وهي نسبة تنتمي إلى مجال موافقة، وباعتبار المورد البشري المصدر الأساسي للمعرفة تعمل المؤسسات اليوم على استقطاب أفضل الكفاءات من أجل استثمار معارفها وخبراتها في مجال عملية توليد المعرفة، وذلك بغية الحصول على معارف جديد لاستخدامها في أداءها البشري ومنه العمل على تحسينه من خلال عملية توليد المعرفة، إذ أن المؤسسات في زمن المنافسة الشديدة مع الشركات العالمية الكثيرة والمتنوعة تسعى إلى التميز وتهدف إلى أن تكون لها القدرة على البقاء والمنافسة. وهذا كله لا يأتي من لا شيء، بل يكون باستقطابها موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية وفي نفس الوقت لديها القدرة على المنافسة والتميز.

الجدول رقم 05: السعي للحصول على المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
91،40%	32	نعم
08،60%	03	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث كانت إيجابية حيث ترى هذه الفئة بأن المؤسسة تسعى للحصول على المعرفة المصادر الداخلية للمؤسسة المتمثلة في الأفراد العاملين بها الذين لديهم معارف وخبرات كافية في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعاً في العمل، وفرق العمل الذين يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً لا ابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، كما تعد البحوث والدراسات مصدراً هاماً لإنتاج المعرفة إذ تساهم جميعها في خلق معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المؤسسات، إضافة إلى المصادر الخارجية المتمثلة في البيئة العامة (الانترنت، المكتبات...) وبيئة المهمة (المجهزون، المنافسون، الزبائن، الجامعات، مراكز البحث)، إذ قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة ب 91،40%، أما بالنسبة للإجابة بلا فقد كانت نسبتها ضئيلة 08،60% هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جدا يعني بأن المؤسسة تعتبر المعرفة أساسية من أساسياتها. (وهذا يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة بوراوي ثامر بعنوان: دور إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن 56 من أصل 60 من أفراد العينة أجابوا أن المعرفة من أهم ما تسعى الحصول إليه إدارة المؤسسة).

الجدول رقم 06: تولى المؤسسة أهمية لتدعيم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
71،40%	25	نعم
28،60%	10	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن غالبية الإجابات كانت إيجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة ب 71،40%، وهي نسبة تنتمي إلى مجال موافقة، يعني بأن المؤسسة تولى أهمية لتدعيم الأفكار الجديدة التي تتعلق بطرق تحسين العمل، إذ أنها تستخدم المعرفة التي تم الوصول إليها وتداولها في عملية اتخاذ القرار. (وهذا يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة طالب أصغر دوسة بعنوان: المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع التنظيمي، حيث أن 34 وهم كل أفراد العينة أجابوا المعرفة تساهم في تحسين طرق العمل وتدعم الأفكار الجديدة خاصة عملية اتخاذ القرارات).

الجدول رقم 07: تعتمد إدارة المؤسسة طرق علمية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول منتسبيها.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
45،70%	16	نعم
54،30%	19	لا
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول رقم 07 أن الإجابة على هذه العبارة متناسبة تقريبا بين أفراد العينة حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 45،70% في حين بلغت نسبة الإجابة بلا 54،40%، هذا يشير إلى أن 19 من أصل 35 فرد من العينة يرى بأن إدارة المؤسسة لا تعتمد على طرق علمية للكشف عن المعرفة في عقول منتسبيها، فهي تترك الحرية للأفراد لتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة فهي تسمح بالتفاعلات بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال المعتقدات وتشارك أنماط التفسير الجماعي للتعبير عن معرفتهم في شكل مفاهيم أساسية لتكتسب الشرعية من قبل المجموعة.، أما 16 فرد من أفراد العينة يرون بأن الإدارة لا تعتمد على طرق علمية وبأن الإدارة العليا تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.. (وهذا يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة طالب أصغر دوسة بعنوان: المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع التنظيمي، حيث أن 34 أجابوا على أن الشركة قد استفادت من المعرفة الضمنية للمدراء والتي تؤثر في قدراتهم الإبداعية على إيجاد حلول للمشكلات بسهولة).

الجدول رقم 08: تعتمد إدارة المؤسسة في توليد المعرفة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد

الأفكار.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
100%	35	نعم
00%	00	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات كانت إيجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة ب 100%، وهي نسبة موافقة عالية جدا، يعني بأن المؤسسة تشجع تبادل المعرفة والأفكار والمعارف بين الأفراد

وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، وتشجع أيضا استخدامها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تطوير في ممارسة عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: تستعين الإدارة بفرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
91,40%	32	نعم
08,60%	03	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن غالبية الإجابات كانت إيجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة ب 91,40%، يعني بأن المؤسسة تستعين بفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية، كما تساعد الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. لأن إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص استخدام فرق العمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.

الجدول رقم 10: لديكم القدرة على تطبيق المعارف الجديدة في العمل والإشراف والبحث العلمي.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
100%	35	نعم
00%	00	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن أفراد العينة كانت إجاباتهم متطابقة، حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 100 % وهي نسبة موافقة عالية جداً، إذ أن أفراد العينة لديهم القدرة في تطبيق المعارف الجديدة وأن نظرهم لعملية التغيير تحدث في المؤسسة دون الخوف على مستقبلهم، إضافة إلى الاستعانة بالمعارف في الإشراف والعمل، بهذا فإن

المؤسسة توفر المراكز البحثية وفتح أبوابها أمام جميع المهتمين على مدار الساعة وتزويدها بيد عاملة مؤهلة تتولى الإشراف عليها. فالمراكز البحثية من العوامل المؤثرة ايجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة ومعرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

الجدول رقم 11: تسعى إدارة المؤسسة إلى استقطاب المعرفة الخارجية واقتناءها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
100%	35	نعم
00%	00	لا
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول رقم 11 أن أفراد العينة كانت إجاباتهم متطابقة، حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 100 % وهي نسبة موافقة عالية جدا، أي أن أفراد العينة يرون بأن إدارة المؤسسة تسعى إلى استقطاب المعرفة الخارجية واقتناءها إذ تهتم الإدارة باستقطاب المعارف المتميزة التي تساعد على توليد معارف جديدة. (وهذا يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي بعنوان: إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، حيث أن 89 من بين 92 من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة المدرسية تقوم باستقطاب المعارف و تطبيقها على النظم والمناهج الدراسية).

الجدول رقم 12: تحرص الإدارة على تشجيع العاملين الذين يشرون المعرفة بإضافات ملموسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
100%	35	نعم
00%	00	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول بأن أفراد العينة كانت إجاباتهم متطابقة، حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 100 % وهي نسبة موافقة عالية جدا، وهذا يعني بأن هناك مبادرة من الإدارة على تشجيع العاملين الذين يشرون المعرفة بإضافات ملموسة، إذ يجب على المؤسسة استثمار المعرفة الضمنية للعمال وتحويلها إلى معرفة ظاهرة من خلال تحفيزهم لإظهار قدراتهم العقلية والذهنية وخبراتهم عبر الحوار والتدريب المباشر، ومنح لهم التمكين عن طريق إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات لأنه يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل، إضافة إلى تقديم التحفيزات المادية والمعنوية لما لها من دور في خلق روح المبادرة وإحساس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

الجدول رقم 13: تركز إدارة المؤسسة على المعرفة لتعزيز حالات الإبداع فيها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
100%	35	نعم
00%	00	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه بأن أفراد العينة كانت إجابتهم متطابقة، حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 100 % وهي نسبة موافقة عالية جدا، يعني بأن إدارة المؤسسة تركز على المعرفة لتعزيز حالات الإبداع فيها من خلال توفير رصيد معرفي حقيقي ومناسب يتيح لها أن تدمج بشكل فعال هذه المعرفة في مجمل عمليات الإبداع، فمثلا الشخص 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 لنظرته للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق توظيف القدرات العقلية للأفراد وما يمتلكونه من معارف وخبرات ومهارات، إذ تكتسب المعرفة من خلال توليد رأس مال معرفي جديد يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات بصورة إبداعية مستمرة. (وهذا يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة طالب أصغر دوسة بعنوان: المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع التنظيمي، حيث أن 30 من أصل 34 من أفراد العينة أجابوا بأن المعرفة تشجع الإبداع وذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة).

عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني:

السؤال الثاني: كيف تساهم نشر وتخزين المعرفة في تنمية عملية الإبداع الإداري؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم 14: تعتمد المؤسسة على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
85,72%	30	نعم
14,28%	05	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات كانت إيجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة ب 85،72 %، بينما قدرت الإجابة بلا 14،28 %، وهي نسبة تنتمي إلى مجال الموافقة، يعني بأن المؤسسة تعتمد على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين بما مثل تقارير الاجتماعات والقوانين....، أما الفئة التي كانت إيجابتها لا فهي الفئة التي تعتمد على الأنترنت والبريد الإلكتروني في تبادل المعارف فيما بينها.

الجدول رقم 15: توفر الإدارة للعاملين مصادر معلومات (الأنترنت، الإنترنت، الإكسترنات) تساعدهم في اكتساب المعرفة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
100%	35	نعم
00%	00	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن أفراد العينة كانت إجاباتهم متطابقة، وهي نسبة موافقة عالية، يعني بأن إدارة المؤسسة توفر للعاملين مصادر معلومات تساعدهم في اكتساب المعرفة ونشرها فيما بينهم عن طريق اعتمادهم على الوسائل الحديثة كالأنترنت لأنها تمثل فضاء رقميا رحبا لتبادل المعلومات والمعرفة، والأنترنت هي الشبكة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من موارد المعلومات والمعرفة من خلال هذه الشبكة تتم أنشطة المشاركة بالمعرفة المرزومة إلكترونيا بين القسام والوحدات التنظيمية بما يضمن تحقيق أفضل مستوى ممكن من التكامل المعلوماتي والمعرفي، والإكسترنات على عكس الشبكة الداخلية للمؤسسة، التي تقوم بتجهيز العاملين في داخل المؤسسة باحتياجاتهم من المعلومات وموارد المعرفة المختلفة فإن الشبكة الخارجية للمؤسسة تصمم لتلبية احتياجات المستخدمين من خارج المؤسسة من زبائن وموردين....

الجدول رقم 16: تقوم الإدارة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
65،70%	23	نعم
34،30%	12	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات كانت إيجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة ب 65،70 %، بينما قدرت الإجابة بلا 34،30 %، وهي نسبة تنتمي إلى مجال موافقة، يعني بأن الإدارة تعتمد على طرق علمية في تصنيف البيانات والمعلومات للاستفادة منها في الحصول على المعرفة لأن توفر البيانات والمعلومات المدججة في العمل تساهم في تطوير مهارات وقدرات الأفراد والتي تساعدهم على تأدية الأعمال بشكل أفضل، لأن بيانات هي المادة الأولية التي نستخلص منها المعلومات فهي ما ندركه مباشرة بحواسنا، وبما أن المعلومات هي ناتج عن معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه البيانات، فإنها الركيزتان الأساسيتان التي تتكون منهما المعرفة لأنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، إذ نتلقى المعلومات ونخرجها بما ندركه حواسنا، فالمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية.

الجدول رقم 17: تستخدم الإدارة اساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
88،57%	31	نعم
11،43%	04	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإجابة على هذه العبارة متناسبة تقريبا بين أفراد العينة حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 88،57 % وهي نسبة قبول مرتفعة جدا، إذ أن نسبة 11،43 % من المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة لا تنوع في أساليب تحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين، وهذه الفئة تتمثل في عمال الإدارة الوسطى لأن المعرفة يتم توزيعها بعد إدخال الأساليب عليها، أما 31 من أفراد العينة المبحوثة يقرون بأن الإدارة تستخدم أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين لأنهم المسؤولين بالدرجة الأولى على بلورة المعلومات وتسهيل فهمها من طرف العمال.

الجدول رقم 18: تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بكفاءة وفعالية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
85،72%	30	نعم
14،28%	05	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات كانت إيجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة ب 85،72 %، وهي نسبة تنتمي إلى مجال الموافقة، أي أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون بأن إدارة المعرفة تساهم في نشر المعلومات بكفاءة وفاعلية لأن المزيد من المعلومات يقود إلى زيادة الإمكانيات المعرفية وفرص زيادة الأعمال المعلوماتية، في حين ترى نسبة 14،28 % من العينة المبحوثة بأن المعرفة لا تساهم في نشر المعلومات بين العمال بكفاءة وفاعلية، وهذا راجع إلى عدم فهم هذه الفئة لبعض قواعد نشر المعرفة.

الجدول رقم 19: تتوفر الإدارة على قواعد وبيانات اللازمة لحزن المعرفة وتوثيقها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
88،57%	31	نعم
11،42%	04	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات كانت إيجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة ب 88،57 %، وهي نسبة تنتمي إلى مجال موافقة، يعني بأن يحمل أفراد العينة يرون بأن إدارة المؤسسة تتوفر على القواعد والبيانات اللازمة لحزن المعرفة وتوثيقها وتمثل في ترتيب عمليات التوثيق من انشاء الوثائق، خزنها، استرجاعها، تفريغها وتستخدم في ذلك تقنيات معالج الكلمات الناشر المكتبي، الناشر الالكتروني، وجدولة عمل الأفراد والجماعات ويستخدم في ذلك التقويم الالكتروني، والمشاركة الجماعية، وتنظيم البيانات التي تصل من الموظفين. (وهذا يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي بعنوان: إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، حيث أن 80 من بين 92 من أفراد العينة بأن الإدارة المدرسية تتوفر على قواعد تنظيم المعرفة وتخزينها للاستفادة منها لاحقاً).

الجدول رقم 20: توفر المؤسسة مناخ ملائم لتبادل المعرفة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
91،04%	32	نعم
08،06%	03	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات كانت إيجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة ب 91,04 % ، يعني بأن يحمل أفراد العينة يرون بأن المؤسسة توفر مناخ ملائم لتبادل المعرفة إذ لا يكفي المؤسسة أن تولد المعرفة فقط، وإنما عليها أن تتيح المناخ الملائم للمشاركة في هذه المعرفة بين أفرادها، لأن هذا التشارك يعمل على جعل الأفراد العاملين بالمؤسسة يستفيدون من المعرفة المتاحة والمناسبة بالشكل الصحيح والظروف والمواقف المناسبة في الوقت المناسب، لأن بيئة العمل اليومية تأثر على العملية الإبداعية للأفراد، فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين و النظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة و العاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين و بالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود و الروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة، في حين ترى فئة قليلة من أفراد العينة والمقدرة نسبتها ب 08,06% بأن المؤسسة لا تتيح مناخ لتبادل المعارف بين العاملين بها. وهذا يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة طالب أصغر دوسة بعنوان: المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع التنظيمي، حيث أن 30 من أصل 34 من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة توفر مناخ ملائم لتبادل المعارف والاستفادة منها وتسعى إلى خلق جو من الرضا الوظيفي يشجع على الإبداع).

الجدول رقم 21: تعتمد الإدارة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية والوسائل الإلكترونية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
100%	35	نعم
00%	00	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن أفراد العينة كانت إجاباتهم متطابقة، حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 100 %، يعني بأن إدارة المؤسسة تعتمد في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية والوسائل الإلكترونية، إذ يتمتع الأرشيف بأهمية كبرى في حياة الأفراد والدول؛ فهو يلعب دوراً مهماً على صعيد جميع المجالات العلمية والاقتصادية والثقافية؛ إذ به يمكن استشراف جميع الأمور الإدارية أو العلمية؛ فهو بذلك يشكل قيمة إثباتية، وعليه عملت كل القطاعات الإدارية ومنها المؤسسة قيد الدراسة على إعطاء أهمية كبرى للأرشيف الذي أصبحت تعتمد عليه في تسييرها الإداري، باعتمادها على الوثائق والمستندات الناتجة عن التراكم، فتعمل على مقارنتها وتقييمها كميّاً؛ وذلك من أجل اتخاذ مواقف صائبة، حيث يقوم أفراد العينة بتخزين وحفظ كل المعارف مهما كان نوعها للحرص على أن لا تضيع أي معارف أو معلومات جديدة إذ تتنوع وسائل التخزين في المؤسسة بين السجلات والوثائق المكتوبة والبرامج المتوفرة في الحاسوب، لأن تخزين المعارف في الوثائق والسجلات هو عملية مرحلية أو من أجل التأكد من عدم الضياع، أما استخدام البرامج المتوفرة في الحاسوب فهو لغرض تسهيل استرجاع المعلومات وتوفير الوقت والجهد.

على الرغم من صعوبة قياس الأصول اللاملموسة أو الفكرية وآثارها على العديد من الجوانب بالنسبة للمؤسسة، حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين وقد تبيننا هذا الطرح من خلال الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة المتعلقة أساسا بتوليد المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة، وتخزين المعرفة. وللوقوف على هذه المساهمة قمنا بإسقاط هذه الدراسة النظرية التي تحدد مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال الدراسة الميدانية في مديرية صيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبتروك على مستوى ولاية بسكرة (مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك)، إذ نستنتج بأن إدارة المعرفة تساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين وذلك كون المؤسسة قيد الدراسة تولي أهمية كبيرة لتوليد المعرفة باعتمادها على عدة طرق جديدة وتدعيم الأفكار الجديدة وتشجيع العمل الجماعي والتركيز على المعرفة لتعزيز حالات الإبداع وتشجيعه.

ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة نخلص إلى نتيجة عامة للإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في: كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية عملية الإبداع الإداري؟ وهي أن المعرفة تكتسب من خلال توليد رأس مال معرفي جديد يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات بصورة إبداعية مستمرة، وأيضا من خلال تنمية المؤسسة لمواردها البشرية أي تنمية قدراتهم ومهاراتهم المعرفية.

ومن خلال هذه النتيجة العامة يمكننا الإجابة على السؤال الفرعي الأول:

1) كيف يساهم توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري؟

تولي المؤسسة اهتمام كبير بالموارد البشري وتعتبره المصدر الأساسي للمعرفة، لأنها تعتمد في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية بغية الحصول على معارف جديدة، إذ نجد أن نسبة 80% من عينة البحث أقرت بأن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية من أجل توليد معارفها إضافة إلى تشجيع المؤسسة التشارك في المعرفة بين العمال المؤسسة وتعتبره أمر ضروري، فهو يساعد على تعزيز الإبداع وتقليل جهود التعلم، ويتم تشجيع ثقافة التشارك في المعرفة داخل المؤسسة من خلال وضع المعرفة في استراتيجية عمل المؤسسة، ويؤدي التشارك في المعرفة إلى إنشاء الفرص لتعزيز قدرة المؤسسة على تلبية حاجاتها، إذ نجد أن 35 من المبحوثين والتي تمثل نسبة 100% أجابوا بأن إدارة المؤسسة تعتمد في توليد المعرفة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار، كما تعتمد المؤسسة الأسلوب الفرقي في العمل هذا ما يمكنها من زيادة فرص الإبداع لديها، شريطة أن تضم الفرق أفراد بمهارات متنوعة، وخلفيات

ومعرفة متباينة، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في حل المشكلات، فقد كانت نسبة 91،40% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن الإدارة تستعين بفرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها، وتشجع المؤسسة العاملين ذوي المبادرات الإبداعية الذين يضيفون لأفكار جديدة للمعرفة، من خلال منحهم تحفيزات مادية ومعنوية، وذلك بغية إبراز قدراتهم العقلية والذهنية للاستفادة منها، حيث أن نسبة 100% من الباحثين أقرروا بأن الإدارة تحرص على تشجيع العاملين الذين يشرون المعرفة بإضافات ملموسة.

أما الإجابة على السؤال الفرعي الثاني المتمثل في:

2) كيف يساهم نشر وتخزين المعرفة في تنمية عملية الإبداع الإداري ؟

✓ تعمل المؤسسة على تشجيع الاتصال بين الأقسام الإدارية لتسهيل وصول المعلومات والمعارف لجميع مستويات الإدارية في المؤسسة وذلك من خلال على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين حيث نجد أن الإجابة بالموافقة على هذه العبارة قدرت بنسبة 85،72% .

✓ توفر الإدارة المصادر الحديثة للمعلومات التي تساعد عاملها في اكتساب المعرفة ونشرها بطرق سهلة وسريعة ومواكبة العصر ومن بين الوسائل المتوفرة نجد (الأنترانت والإكسترنات والأنترنت) نظراً لإدراك المؤسسة بالدور الذي تقوم به هذه الوسائل في سرعة اكتساب المعارف ونشرها بين العمال، إذ نجد أن نسبة 100% من عينة البحث أقرروا بأن المؤسسة توفر كل هذه الوسائل لجميع أقسامها والعاملين بها، وتركز المؤسسة على المخزون المعرفي والذي يعتبر بدوره جسراً بين التقاط المعرفة واسترجاعها والذي يعود إلى الذاكرة التنظيمية ويحفظ الإبداع وذلك من خلال تسيير المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية حيث أن المخزون المعرفي يحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد كل هذا له دور فعال في إيجاد الحلول السريعة للمشكلات التي يمكن أن تحدث وذلك من خلال مقارنة المؤسسة للمعرفة المخزنة لديها والمواقف الجديدة التي يمكن أن تواجهها، إذ بلغت نسبة الإجابة على أن الإدارة بالمؤسسة تعتمد في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية والوسائل الإلكترونية 100% .

الخاتمة

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المؤسسة.

إذ تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمؤسسة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة: كالأفراد وذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومشاركين في التطبيقات، وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً. أما بالنسبة لتأثيرها على العمليات أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتحتفظها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المؤسسة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تنجز المؤسسة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية.

مما سبق نلاحظ أن المؤسسات تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية وتحميها لها هيكل يحفز الإبداع بما يوصلها إلى مرتبة تسمى فيها بالمؤسسة المتعلمة وهذا يوضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية كما يوضح أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تعزز من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات وتوجب عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع.

المراجع

• القرآن الكريم.

1. قائمة القواميس

1. إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، ج1، ط2، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1972.
2. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور: لسان العرب، مج 8، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990.
3. محمد بن يعقوب الفيروز أبادي مجد الدين: القاموس المحيط، ط3، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

II. الكتب :

4. الأكلبي علي ذيب: إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
6. إبراهيم أحمد عواد جامع: ثقافة المؤسسة والإبداع الإداري، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الدولية، المملكة العربية السعودية، 2009.
7. إبراهيم نعيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
9. الخناق سناء عبد الكريم: توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة، جامعة العلوم التكنولوجية، عمان، 2008.
10. الشماخ خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
11. الفاعوري رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع المنظمي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.
12. الكبيسي صلاح الدين وكاظم خضير: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004.
13. المعاضيدي أحمد وآخرون: أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة الموصل، العراق، ب.د.ن، 2006.
14. المغربي عبد الفتاح: نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002.
15. باسم غدير غدير: اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2010.
16. بطانية محمد تركي والمشابقة زياد محمد: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

17. جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. حسن راوية: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
20. خير الله: محاضرات في منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
21. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. سليم إبراهيم الحسنية: الإدارة بالإبداع نحو منهج نظمي، منشور المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
23. صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
24. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
25. عامر إبراهيم قنديلجي علاء الدين جنابي: نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2008.
26. عبد الرحمان أحمد الهيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
27. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي: إدارة المعرفة - إدارة الزبون-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
28. علي سلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات -، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005.
29. علي عبد الرزاق جلبي: الإبداع والمجتمع (دراسات في النقد الاجتماعي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
30. علي عبد الستار وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
31. فتحي عبد الرحمان جروان: الإبداع مفهومه وتدريبه، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
32. فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، ديوان المطبعة الجامعية، قسنطينة، 1999.
33. محمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

34. محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس-سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
35. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
36. نجم نجم عبود: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008.
37. هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة " مدخل نظري "، ط1، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- III. قائمة المذكرات:**
38. أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين: أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كزبلاء، العراق، مج14، ع1، 2012.
39. سعود بن محمد العريفي: المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2006.
40. سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن، 2008.
41. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مراسلة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
42. عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
43. غسان عيسى العمري: الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، الأردن، 2004.
44. وهيبية حسين داسي: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007/2007.

IV. قائمة المجلات والملتقيات :

45. العاني صفاء أحمد والبشتاوي سليمان حسين: دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق المالي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.
46. جويبر مطر الثبتي: إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، ع26، القاهرة، 2002.
47. حامد كاظم متعب وأثير عبد الأمير حسوني: عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي" دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، مج 13، ع 3، 2011.
48. سلامي يحيضة: تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مقال مقدم للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 09-08 مارس 2005.
49. سلطاني محمد رشدي: المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع على المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
50. صالحه عبد الله عيسان ووجيهة ثابت العاني: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البصائر مجلة علمية، ع1، عمان، 2008.
51. عبد الستار حسين يوسف: إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.
52. عيسى عيسى عفاسين: تكنولوجيا المعلومات " دراسة لمفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية"، مجلة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، مج12، ع2، 2006.
53. معتز سلمان عبد الرزاق الدوري: تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة"، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28 أبريل 2004.
54. مصطفى هلال: دور القطاع الخاص الاستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول حول الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة، 26-28 ديسمبر 2006، مصر.
55. ياسين سعد الرفاعي غالب: دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 28/04/2004.

الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستمارة

جامعة محمد خيضر بسكرة.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
قسم علم الاجتماع.



استمارة

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، بعنوان "إدارة المعرفة والإبداع
الإداري".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، ونظراً لأهمية
رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد
بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً
أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

- حليلو نبيل.

الطالبة:

-شعباني مريم.

السنة الجامعية: 2015-2016.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يرجى بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

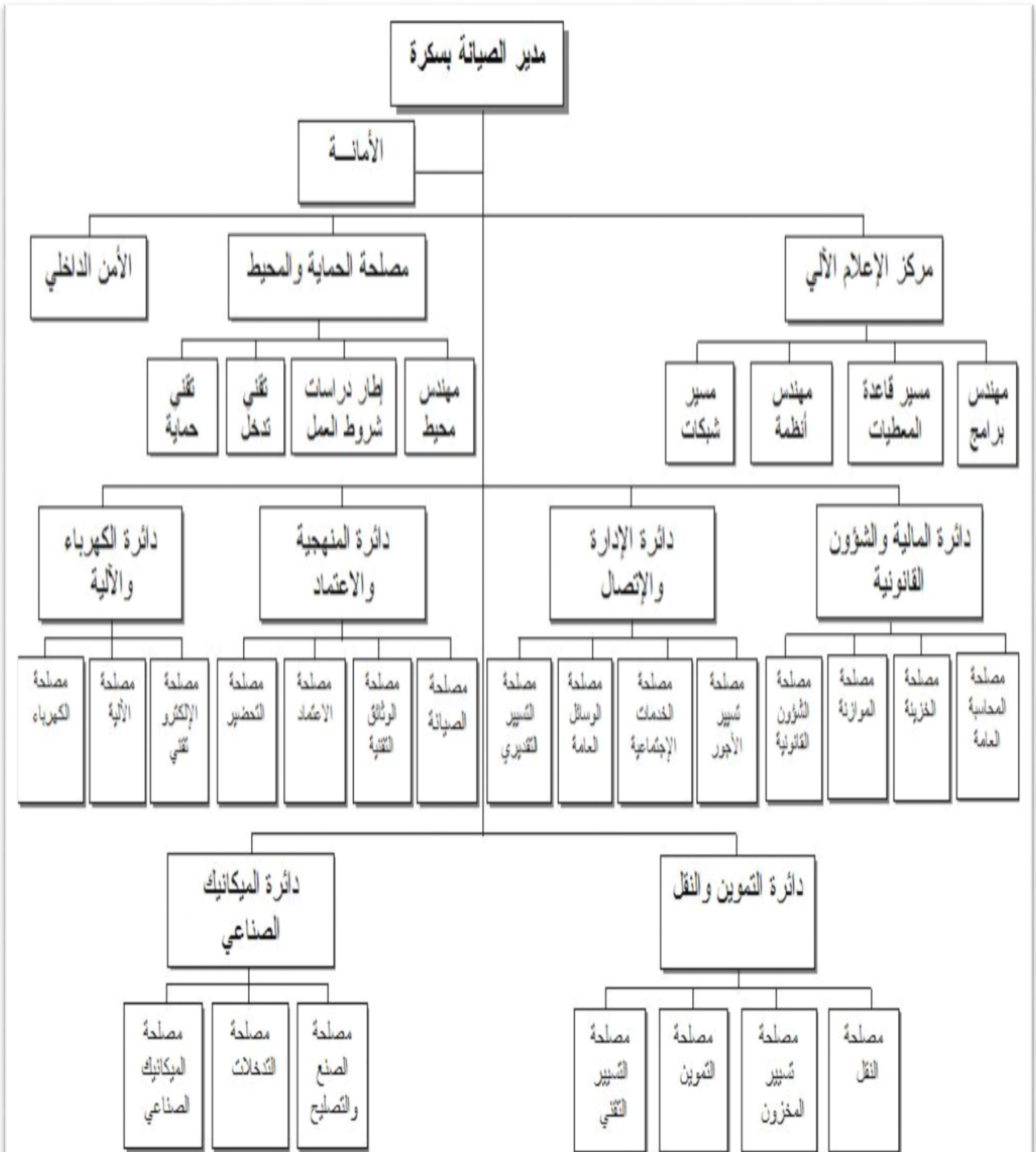
2-المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير مهندس تقني سامي

القسم الثاني: محاور الاستمارة.

الرقم	العبارات	نعم	لا
	1/ توليد المعرفة واستقطابها.		
3	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.		
4	السعي للحصول على المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة.		
5	تولي المؤسسة أهمية لتدعيم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل.		
6	تعتمد إدارة المؤسسة طرق علمية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول منتسبيها.		
7	تعتمد إدارة المؤسسة في توليد المعرفة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار.		
8	تستعين الإدارة بفرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها.		
9	لديكم القدرة على تطبيق المعارف الجديدة في: أ- العمل <input type="checkbox"/> ب-الإشراف <input type="checkbox"/> ت-البحث العلمي. <input type="checkbox"/>		
10	تسعى إدارة المؤسسة إلى استقطاب المعرفة الخارجية واقتناءها.		
11	تحرص الإدارة على تشجيع العاملين الذين يثرون المعرفة بإضافات ملموسة.		
12	تركز إدارة المؤسسة على المعرفة لتعزيز حالات الإبداع فيها.		
	2/ نشر وخن المعرفة.		
13	تعتمد المؤسسة على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين.		

		توفر الإدارة للعاملين مصادر معلومات تساعدهم في اكتساب المعرفة: <input type="checkbox"/> أ- الأنترنت <input type="checkbox"/> ب- الإنترنت <input type="checkbox"/> ت- الإكسترانت	14
		تقوم الإدارة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	15
		تستخدم الإدارة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين.	16
		تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بكفاءة وفعالية.	17
		تتوفر الإدارة على قواعد وبيانات اللازمة لخرن المعرفة وتوثيقها.	18
		توفر المؤسسة مناخ ملائم لتبادل المعرفة.	19
		تعتمد الإدارة في تخزين المعرفة على الأرشفة والمستندات الورقية والوسائل الإلكترونية.	20

الملحق رقم 02: يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.



الملحق رقم 03: قائمة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	التخصص	الجامعة
01	بولقواس زرفة.	علم اجتماع.	جامعة محمد خيضر بسكرة.
02	العيدي صونيا.	علم اجتماع.	جامعة محمد خيضر بسكرة.
03	حميدي سامية.	علم اجتماع.	جامعة محمد خيضر بسكرة.
04	لحمر عبد الحميد.	علم اجتماع.	جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملحق رقم 04: الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة

المعرفة الضمنية	المعرفة البينة (المعلنة)
1- غير قابلة للإدراك.	1- قابلة للإدراك
2- غير موثقة ولكنها موجودة.	2- موثقة في محتوى مناسب
3- آمنة: لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها.	3- غير آمنة: يستطيع أي شخص الحصول عليها.
4- متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم.	4- سهلة الانتقال بين الأفراد
5- الحصول عليها يعتبر تحدياً في إدارة المعرفة. وكذلك تناقلها صعب إن لم تتحول لمعرفة بيّنة.	5- يسهل الحصول عليها ويسهل تناقلها داخل المنظمة
6- غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها أو من خلال النقاش المباشر مع الشخص	6- منتشرة بكثرة وخصوصاً من خلال الوسائل الإلكترونية مثل الانترنت