



الموضوع

أثر إدارة المعرفة في التفكير الابداعي لدى الأفراد
دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
عمر البرناوي - بسكرة-

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

عادل بومجان

كميليا مشراوي

الموسم الجامعي: 2013-2014

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة: 105)

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

﴿عَيْنَانِ لَا تَمْسُهُمَا النَّارُ عَيْنٌ بَكَتَ مِنْ خَشْيَةِ اللَّهِ وَعَيْنٌ بَاتَتْ تَدْرُسُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾

سبيل الله

حديث شريف

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة نحو أثر ادارة المعرفة في التفكير الابداعي لدى الأفراد. ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغت قوامها (90) اداري وباحث. وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (50) استبانة بنسبة 55.55% من إجمالي العينة.

واعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار T-test وكانت من أهم النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة بأبعادها المختلفة ومستوى التفكير الابداعي لدى الأفراد، وجود مستوى متوسط من ادارة المعرفة والتفكير الابداعي في المؤسسة محل الدراسة.

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

Résumé:

Cette étude visait la connaissance des tendances des répondants dans le centre scientifique et technique des zones arides de Biskra dont le but de connaître l'impact de la gestion des connaissances dans la pensée créative. Cette étude consiste à la réponse d'un questionnaire déposé au niveau des répondants. Suivant les réponses de ces répondants, une étude statistique sera développée. Un nombre de 90 questionnaires est distribué et on a reçu 50 réponses donc 55,55%. Les techniques statistiques utilisées dans notre étude sont basées sur la statistique descriptive, les techniques de régressions, l'analyse de variance (ANOVA) et le T-test.

Dans nos résultats, on a constaté qu'il existe une corrélation entre la gestion des impacts des connaissances et la réflexion créative des individus. Nous avons constaté d'après les techniques statistiques que le niveau de la connaissance et de la réflexion créative est moyen.

L'étude révèle également plusieurs recommandations, dont l'évolution des compétences créatives, le développement et l'application de tout ce qui est nouveau dans ce domaine, ainsi que la nécessité d'une participation active à la connaissance, en travaillant à accroître l'efficacité du personnel et à la réhabilitation par les inscrire davantage à des cours de formation et des programmes éducatifs permettant de développer les capacités de réflexion créative.

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثر عطائك
أهدي هذا العمل المتواضع إلي عائلتي الكبيرة.

إلى منبع الحب و العنان إلى رمز الأمان و بلمس الضياء إلى القلب، إلى من كان دعائنا سر نجاحي إلى أعلى العوالم أي الحبيب
إلى من أحمل اسمه بكل إقتدار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ليخدم لنا لحظة معادة إلى القلب الكبير والدي الحبيب.

أدعو أن يحفظهما الله

إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي إلى من بوجودهم احتسب القوة إلى من شاركوني دعمي و فرحتي إخوتي
وأخواتي: فاتح، محمد الرزاق، أحمد، جمال، عز الدين، عصام، وليد، فطيمة، عائشة، سعاد، سارة، ماجر.

إلى الذين أحبهم، أجزاء قلبي وروحي بينهم أحبهم ولا شيء يدعيني أهملهم.

مواهب، نزيهان، مريم، سبرين.

إلى من معهم معدي و كانوا معي على طريق النجاح و الخير صديقاتي: فراج، منال، مناء، زليخة، سبرينة، إخوا، سوريا، ماريا، خميناز،
أمينة، ألاء.

إلى كل الذين أحبهم أهدى إليهم ثمرة هذا العمل، وأشكرهم جزيل الشكر على مساندتهم

لي في أزماتي وبعثهم في روحي العمل، ألفه ألفه شكر.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، على فضله ومنتته، وعظيم عطائه وجزيله، حمدا تاما كما يحب ربنا ويرضى، والصلاة والسلام على النبي الأمين، الذي جاهد وبلغ حتى أتاه اليقين، والصلاة موصولة للصحابة الطيبين الأكرمين، والتابعين وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين: نحمد الله تعالى ابتداء على توفيقه لي بإنجاز هذه الرسالة، وأسئلة تعالى أن يتقبل مني ابتغائي وجهها به، وأن ينفع بها المسلمين ويؤجروني بها خيرا.

ثم يطيب لي أن أشكر أستاذي الفاضل بومجان عادل على جهده الكبير الذي بذله بإشرافه على رسالتي، وكذلك أشكر الأستاذ محمد قريشي على مساعدته لي لإنجاز هذا العمل ومن قبل على تدريسي للمسافات التدريسية، وإني أتقدم له بهذا الشكر لأعلن له أنني أبقى مقصرة في إيفائه حقه فأدعو الله أن يجزيه عني وعن زملائي في الجامعة كل الخير.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ي-ك	قائمة الجداول.
ل	قائمة الأشكال.
م	قائمة الملاحق
19-1	الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة
2-3	1-1: منهجية البحث.
3	1-1-1: فرضيات البحث
4	1-1-2: أهمية البحث.
4	1-1-3: أهداف البحث.
4-5	1-1-4: التعريفات الإجرائية.
6-5	1-1-5: متغيرات ونموذج البحث
7-6	1-1-6: حدود البحث ومنهجه.
7	1-1-7: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
8-7	1-1-8: أداة البحث.
8	1-1-9: مجتمع وعينة البحث.
9-8	1-1-10: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
12-9	1-1-11: صدق وثبات أداة البحث.
19-12	2-1: الدراسات السابقة.
15-12	1-2-1: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.
18-16	2-2-1: الدراسات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.
19-18	3-2-1: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا.
19	4-2-1: التعليق على الدراسات السابقة.
57-20	الفصل الثاني: إدارة المعرفة - تأطير نظري -

21	تمهيد.
32-22	1.II: ماهية المعرفة.
27-22	1.II.1: مفهوم المعرفة وخصائصها.
32-28	1.II.2: مصادر وأنواع المعرفة.
39-32	2.II: ماهية إدارة المعرفة.
34-32	2.II.1: نشأة وتطور إدارة المعرفة.
37-34	2.II.2: مفهوم إدارة المعرفة وعناصرها.
39-38	2.II.3: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.
39-40	3.II: عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها ومداخلها.
45-40	3.II.1: عمليات إدارة المعرفة.
46-45	3.II.2: إستراتيجيات إدارة المعرفة.
49-47	3.II.3: مداخل إدارة المعرفة.
56-49	4.II: نماذج إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها.
55-53	4.II.1: نماذج إدارة المعرفة.
56-49	4.II.2: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
56-55	4.II.3: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة.
57	خلاصة الفصل.
94-58	الفصل الثالث: التفكير الإبداعي - تأطير نظري -
59	تمهيد
73-60	1.III: الإطار المفاهيمي للإبداع.
62-60	1.III.1: مفهوم الإبداع وخصائصه.
69-63	1.III.2: أنواع الإبداع ومقوماته.
72-69	1.III.3: نظريات الإبداع والإبتكار.
73-72	1.III.4: خصائص صاحب القدرة الإبداعية.
83-73	2.III: ماهية التفكير الإبداعي.

77-73	III.2. 1: مفهوم التفكير، خصائصه، وأنواعه.
79-77	III.2. 2: مفهوم التفكير الإبداعي.
86-84	III.2. 3: مهارات التفكير الإبداعي.
83-81	III.2. 4: العوامل التي تساعد على الإبداع والعوامل المؤثرة فيه.
93-84	III.3: مراحل العملية الإبداعية وأساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي.
86-84	III.3.1: مراحل العملية الإبداعية.
89-86	III.3.2: أساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي.
93-90	III.3.3: علاقة إدارة المعرفة بالتفكير الإبداعي.
94	خلاصة الفصل.
129-95	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
96	تمهيد
104-97	IV-1: تعريف المؤسسة محل الدراسة.
109-104	IV-2: خصائص مبحثين الدراسة.
115-106	IV-3: إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.
107-106	IV-3-1: إختبار التوزيع الطبيعي.
115-107	IV-3-2: تحليل محاور الإستبانة.
128-115	IV-4: إختبار الفرضيات.
129	خلاصة الفصل.
134-130	خاتمة (النتائج والتوصيات)
143-135	قائمة المراجع.
153-144	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-I)	نتائج معامل الثبات والصدق.	11
(1-II)	سمات نوعي المعرفة.	31
(2-II)	الفروق بين إستراتيجيتي الترميز والشخصنة.	46
(1-III)	أنواع الإبداع.	64
(2-III)	تقسيمات الإبداع طبقا لوجهات نظر مختلفة.	67
(3-III)	أوجه التشابه والإختلاف بين الإبداع والتفكير الإبداعي.	79
(1-IV)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	-104 105
(2-IV)	إختبار التوزيع الطبيعي الطبيعي (إختبار كولمجروف- سمرنوف).	107
(3-IV)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة.	-108 109
(4-IV)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التفكير الإبداعي.	-111 113
(5-IV)	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	116
(6-IV)	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة: توليد المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في	117

	التفكير الإبداعي.	
119	نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة حسب متغير الجنس.	(7-IV)
120	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة حسب متغير العمر.	(8-IV)
121	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة حسب متغير المؤهل العلمي.	(9-IV)
122	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	(10-IV)
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة حسب متغير سنوات الخبرة.	(11-IV)
124	نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد حسب متغير الجنس.	(12-IV)
125	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد حسب متغير العمر.	(13-IV)
126	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي.	(14-IV)
127	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	(15-IV)
128	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي حسب متغير سنوات الخبرة.	(16-IV)

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج البحث.	(1-I)
24	هرم المعرفة.	(1-II)
33	تطور القوى العاملة للفترة 1991-1997.	(2-II)
40	عمليات إدارة المعرفة.	(3-II)
42	نموذج SECI.	(4-II)
48	هرم القيمة القائم على المعرفة.	(5-II)
51	نموذج Duffy.	(6-II)
52	نموذج الرصيد التدفق-الميزة.	(7-II)

قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
145	قائمة محكمي الإستبانه	(01)
-147 152	الإستماره	(02)

I,1: منهجية البحث:

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها، موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والإستخدام الأفضل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في البرمجيات والشبكة العالمية للإتصالات (الأنترنت)، 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 الإهتمام بالموارد البشرية ورأس المال الفكري والأصول اللاملموسة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة للتطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث إستطاعت 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 الإستجابة 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، فغايات تقديم وإبداع وسائل عمل متطورة ومتنوعة لإنتاج سلع أو خدمات على مستوى جديد أو غير مسبوق فإن على المؤسسات بكافة أنواعها تبني أساليب منظمة لإثارة وتحريك القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

وبالتالي أثر إدارة المعرفة في أي مؤسسة يعتمد على قدرتها في تحريك رأس المال الفكري الى منتجات مفيدة سواء كانت سلع أو خدمات. ففي ظل المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية المذهلة والحاجة للإنتاج بمواصفات متميزة ضمن أقصر فترة زمنية ممكنة، جميع هذه القوى تقود المؤسسات الى تبني مداخل وأساليب جديدة للإبداع.

بناء على ما سبق جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

" ما هو أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة؟".

ويمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة؟.
- ما مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة؟.
- ما علاقة إدارة المعرفة بالتفكير الإبداعي لدى الأفراد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة؟.
- ما مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة؟.
- ما مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة؟.

1.1.I. فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة".
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) ".
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) ".

2.1.I. أهمية الدراسة :

1. تكمن أهمية هذه الدراسة أنها تناقش موضوعا أكاديميا حديثا يتزايد الإهتمام به بصورة مستمرة في الجامعات ومراكز البحوث المتقدمة في جميع أنحاء العالم، والتحول باتجاه دراسات وأبحاث إدارة المعرفة زاد وتوسع خلال العقدين الماضيين بشكل رئيسي وتكاثفت المناقشات حوله خلال السنوات القليلة الماضية.
2. فتح مجال أمام الأفراد في إدارات المؤسسات لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة وتأثيرها في التفكير الإبداعي لدى الأفراد.
3. يكتسب البحث أهمية في تقديم اطار عملي يربط أبعاد ادارة المعرفة بالتفكير الإبداعي، اذ ان تناول أثر إدارة المعرفة بكل أبعادها في التفكير الابداعي تمثل بحد ذاتها اضافة علمية جديرة بالاهتمام.

3.1.I. أهداف الدراسة:

1. محاولة التعرف على مفهومين يعدان من ابرز الموضوعات حداثة وأكثرهما تأثير في المؤسسات.
2. التعرف على مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد.
3. التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
4. إبراز أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد.

4.1.I. التعريفات الاجرائية:

1. إدارة المعرفة: هي كل العمليات المتعلقة بتوليد، ونقل والمشاركة بين الأفراد في المعرفة التي يمتلكونها، والتطبيق الفعال لهذه المعرفة من أجل الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية وتحقيق أهدافها.
2. توليد المعرفة: هي عملية خلق أو إبداع معرفة جديدة من خلال أسر، شراء، إبداع، إكتشاف، إمتصاص، و إكتساب، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة.
3. نقل والمشاركة في المعرفة: هي عملية تعلم ديناميكية عن طريق التفاعل المستمر بين الأفراد داخل المؤسسة من أجل تنمية قدراتهم الفكرية والمعرفية، من أجل تحقيق الابداع.
4. تطبيق المعرفة: هي عملية تجسيد المعرفة الجديدة على أرض الواقع، وهو ما يعتبر ابداع في حد ذاته.

5. التفكير الإبداعي: هو عبارة عن عملية عقلية وذهنية، يعتمد على عوامل عقلية كالطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، الأصالة، والقدرة على التحليل.
6. الطلاقة الفكرية: وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار، أو جدتها أو طرافتها.
7. المرونة: القدرة على توليد أفكار متنوعة ومختلفة (غير روتينية) بما يسمح بتغيير منحنى التفكير عند حل مشكلة ما أو عند التعامل مع موقف معين.
8. الحساسية للمشكلات: هي قدرة الفرد على اكتشاف الأسباب المؤدية لظهور المشكل، والتحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة واستيعاب الآثار المترتبة عنها بروية واضحة وشاملة.
9. القدرة على التحليل: هي قدرة الفرد على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر، وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.
10. الأصالة: وهي القدرة على تقديم استجابة جديدة غير عادية ونادرة وغير مطروحة مسبقا اتجاه نفس الموقف ومن طرف نفس الشخص.

5.1.I. متغيرات ونموذج البحث:

1) متغيرات البحث:

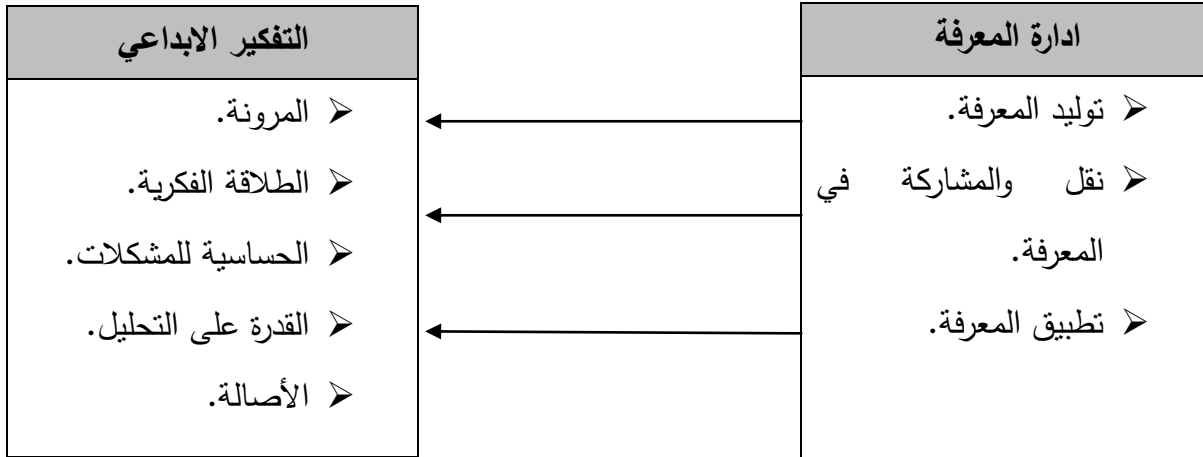
وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: وهو إدارة المعرفة، ويتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) هي:
 - توليد المعرفة.
 - نقل والمشاركة في المعرفة.
 - تطبيق المعرفة.
- المتغير التابع: وهو التفكير الإبداعي لدى الأفراد، وبدوره يتضمن عدة أبعاد تتمثل في:
 - المرونة.
 - الطلاقة الفكرية.
 - الحساسية للمشكلات.
 - القدرة على التحليل.
 - الأصالة.

(2) نموذج البحث:

يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة في النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): نموذج البحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.

6.1.I. حدود البحث ومنهجه:

(1) حدود البحث:

يتحدد البحث بما يلي:

- الحدود البشرية : تم إجراء البحث على الإداريين والباحثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2013- 2014).
- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث الحالي على العلاقة بين إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة.

(2) منهج البحث:

اتبعنا في بحثنا المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف البحث إلى دراسة أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

I.1.7. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد في بحثنا هذا على المصادر والأساليب التالية لجمع البيانات والمعلومات.

(1) تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSSV17 (Statistical Package For Social Sciences) ، وذلك باستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث

(2) الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد

البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من اللجوء إلى

المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

I.1.8. أداة البحث:

بعد التطرق والإطلاع على العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم إستبانه كأداة لجمع البيانات من عينة

البحث، وتتكون الإستبانه من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية ، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير " إدارة المعرفة"، حيث تضمن (15) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وقد تم تحديد ثلاث أبعاد تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات هذا الموضوع التي يعتقد أنها تشمل أهم تطبيقات إدارة المعرفة، وهي كالتالي: توليد المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: ويتمثل في المتغير "التفكير الإبداعي"، حيث يتضمن (21) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى التفكير الإبداعي الذي يشعر به أفراد عينة البحث، موزعة على خمسة أبعاد وذلك كما يلي: الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الأصالة.

وقد تم اختيار تلك الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، والتعرف على ما استخدمته تلك الدراسات من مقاييس لمستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة هذا من جهة ومن جهة أخرى التعرف على مقاييس لمستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمؤسسات، ومنها دراسة (سوزان، 2008) التي اعتمدت الأبعاد الآتية: توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، ودراسة (ناصر، أحمد، 2012) الذين اعتمدوا الأبعاد التالية: تشخيص المعرفة، إجراءات الرقابة والتقييم لعمليات إدارة المعرفة، توليد المعرفة، إجراءات المتابعة لعمليات إدارة المعرفة، ودراسة (نضال، 2011) الذي اعتمد الأبعاد التالية: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، ودراسة (انتصار، 2006) التي اعتمدت على الأبعاد التالية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات، ودراسة (مهدي، 2008) الذي اعتمد على الأبعاد التالية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل، ودراسة (أميرة، 2008) التي اعتمدت على الأبعاد التالية: الملاحظة، التصميم، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، إدراك التفاصيل، التخيل، الأصالة.

وقد تم الإعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم "ليكرت الخماسي" بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

9.1.I. مجتمع وعينة البحث:

- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث من إداريين وباحثين مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 107 إداري وباحث حسب بيانات سنة 2014م.
- **عينة البحث:** تم استخدام عينة عشوائية، بلغ قوامها 90 إداري وباحث، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 50 إستبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 50 استبانة بواقع % 55.55 من عينة البحث.

10.1.I. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإستخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV17 كما يلي:

1) مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

(2) تحليل التباين للإحدار : (Analysis of Variance) لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل

العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

(3) تحليل الإحدار المتعدد (Multiple Regression) : وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية

الآتية: (توليد المعرفة، نقل والمشاركة، تطبيق المعرفة) في التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة.

(4) تحليل التباين الأحادي : (One way ANOVA) وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وكذلك معرفة اتجاهاتهم نحو مستوى التفكير الإبداعي التي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية : العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة.

(5) اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وكذلك اتجاهاتهم نحو مستوى التفكير الإبداعي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

(6) اختبار كولومجروف - سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع

الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).

(7) معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

(8) معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة البحث.

11.1.I. صدق وثبات الاستبانة:

(1) صدق أداة البحث (Validity) : يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهر:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من

المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب منهم دراسة الأداة،

وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث

من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم، و أجريت تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب. صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1-1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.984) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

(2) ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (I-1): نتائج معامل الثبات والصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.972	0.946	06	ادارة المعرفة	
0.950	0.903	05		توليد المعرفة
0.942	0.888	04		نقل والمشاركة في المعرفة
0.978	0.958	15		تطبيق المعرفة
0.917	0.841	04	التفكير الابداعي	
0.923	0.852	05		المجموع
0.959	0.921	05		الطلاقة الفكرية
0.922	0.851	04		المرونة
0.953	0.910	03		الحساسية للمشكلات
0.975	0.952	21		القدرة على التحليل
0.984	0.969	36		الأصالة
			المجموع	
			الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.969) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا

ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

2.I. الدراسات السابقة:

حظي موضوعي إدارة المعرفة والتفكير الابداعي بإهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطرح الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة وفي بعض الكتب، وفيما يلي سوف تقوم الطالبة بعرض أهم الدراسات التي استخدمتها في البحث، والتي تناولت ادارة المعرفة والتفكير الابداعي.

1.2.I. الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

1) دراسة سوزان صالح دروزة (2008) بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية عبي وزارة التعليم العالي الأردنية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- إعداد إطار نظري إدارة المعرفة ومتطلباتها.
- تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات إدارة المعرفة.
- توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والأداء المؤسسي.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تطبيق المعرفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة، ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

ومن بين توصيات هذه الدراسة:

- الإهتمام بعمليات وآليات تشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال التعرف على أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة.

- الإهتمام بطرق توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال اللقاءات المستمرة والإجتماعات وعمليات العصف الذهني.
- إيلاء الإهتمام أكثر بتطبيق المعرفة من خلال الإطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق المعرفة.

(2) دراسة طارق بن صالح المسند (2009) بعنوان: **متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني**، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- عرض أهم المتطلبات البشرية التنظيمية والتقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني.
- إبراز أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه توظيف إدارة المعرفة في العمل الأمني والوقوف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين إزاء تلك المتطلبات أو المعوقات وفقا لمتغيراتهم الديموغرافية (الرتبة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التخصصية).

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- تتمثل إبراز المتطلبات التقنية وجود مرونة كافية لتعديل أو تطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة.
- تتمثل أبرز المعوقات وجود إدارة متخصصة تعني بتقنية المعلومات.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين رؤية الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام حول أهمية المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية أو المعوقات وفقا لإختلاف مستوى الرتبة وعدد سنوات الخدمة، عدد الدورات.

ومن بين توصيات هذه الدراسة:

- ضرورة رصد التجارب والممارسات الناجحة الدولية والعربية منها بمختلف القطاعات بهدف تدارسها والإستفادة منها والوقوف على عوامل نجاحها والصعوبات أو المعوقات التي تواجهها.
 - العمل على وضع آليات تطبيقية لتكييف النظريات الإدارية المعاصرة لجعلها قابلة للتطبيق العملي في ضوء خصوصية المنظمات الأمنية وبيئتها الداخلية والخارجية.
- (3) دراسة نضال محمد زطمة (2011) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.
- التعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%) المعرفة الضمنية بوزن نسبي (79.64%) المعرفة الصريحة بوزن نسبي (72.72%) البنية التحتية والتكنولوجية بوزن نسبي (81.43%)، أما مجال رأس المال البشري فحصل على وزن نسبي (69.35%).
- درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: التخطيط والتنفيذ بوزن نسبي (57%)، الإشتراك بقواعد البيانات الخارجة بوزن نسبي (54.45%)، أما مجال أمن المعلومات فكان الوزن النسبي (69.35%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء.

ومن بين توصيات هذه الدراسة:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.
 - الإهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
 - رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة.
- (4) دراسة ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير (2012) بعنوان: **واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها**، مجلة جامعة الأقصى، مجلد 6، ع1، جامعة القدس المفتوحة، كلية العلوم التربوية، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة.
- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي).

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء متوسطا نسبيا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية.

ومن بين توصيات هذه الدراسة:

- الحاجة إلى وجود قيادة داعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة.
- إختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة.

2.2.I. الدراسات المتعلقة بالتفكير الإبداعي:

1) دراسة عصام بن عبد الله بارزعة (2007) بعنوان: تقويم أداء معلمي اللغة العربية في تدريس القراءة في ضوء المهارات اللازمة لتنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الأول الثانوي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد المهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير الإبداعي لطلاب الصف الأول الثانوي.
- الكشف عن مستوى أداء معلمي اللغة العربية في تنفيذ درس القراءة في ضوء المهارات اللازمة لتنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الأول الثانوي.
- الكشف عن مستوى أداء معلمي اللغة العربية في تقويم درس القراءة في ضوء المهارات اللازمة لتنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الأول الثانوي بالعاصمة المقدسة.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- بلغ متوسط الأداء الكلي لمعلمي اللغة العربية (عينة الدراسة) لمهارات التدريس القائمة على التفكير الإبداعي (1.31) من أصل (3)، ويندرج هذا المستوى (ضعيف)، ويدل على ضعف امتلاك معلمي اللغة العربية لمهارات التدريس القائمة على التفكير الإبداعي.
- بلغ متوسط الأداء الكلي لمعلمي اللغة العربية لمهارات تقويم القائمة على تنمية التفكير الإبداعي (1.36) من أصل (3) ويندرج في المستوى (ضعيف)، ويدل على ضعف امتلاك معلمي اللغة العربية لمهارات تقويم القائمة على تنمية التفكير الإبداعي.

ومن بين توصيات هذه الدراسة هي:

- أن تتضمن برامج إعداد المعلمين مواداً تدرب على مهارات تنمية التفكير الإبداعي وطرائق تنميته.
- الاستفادة من بطاقة الملاحظة المستخدمة في هذه الدراسة والتوصيف الإجرائي لها من قبل المعلمين والمشرفين والمهتمين بالتفكير الإبداعي.

- إجراء دراسة في إعداد برنامج مقترح في ضوء مدخل مهارات التفكير الإبداعي لمعلمي اللغة العربية للصف الأول الثانوي.

(2) دراسة أميرة إسماعيل حسين سرور (2008) بعنوان: أثر توظيف المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي في التكنولوجيا لدى طلبة الصف التاسع بغزة، رسالة ماجستير في مناهج وأساليب التدريس-تكنولوجيا التعليم، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تقصي أثر توظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف التاسع.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى 5% لصالح المجموعة التجريبية، وتعزى لتوظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في التكنولوجيا، والمتمثلة في (الملاحظة، والتصميم، والطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وإدراك التفاصيل، والتخيل، والأصالة).

ومن بين توصيات هذه الدراسة هي:

- الاستفادة من البرامج المحسوبة التي أعدتها الدراسة، وكذلك الخطة التدريسية، وأدوات الدراسة. وبإدخال لغة لوجو إلى منهاج التكنولوجيا. وبإجراء المزيد من الدراسات حول المستحدثات التكنولوجية لتنمية أنواع أخرى من التفكير.

(3) دراسة مهدي بن أحمد الطاهر (2008) بعنوان: أثر تطبيق ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الإبداعي وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية، رسالة دكتوراه في علم النفس، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر تطبيق آليات برنامج الجودة التعليمية المعتمد من إديكسل في تنمية قدرات التفكير الإبداعي وزيادة التحصيل الدراسي.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- توجد فروق دالة في درجات إختبار التفكير الإبداعي للمجموعتين التجريبية والظابطة في التطبيق البعدي لصالح المجموعة التجريبية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات طلاب المجموعتين التجريبية والظابطة في التحصيل الدراسي في أعمال الفصل الثاني في مادة العلوم.

ومن بين توصيات هذه الدراسة:

- تكليف الطلاب بمشاريع تعليمية قصيرة تناسب المادة العلمية والتخصص الدراسي.
- توجيه المعلمين إلى ضرورة وضع أسئلة تستدعي استخدام قدرات التفكير الإبداعي والتركيب في حلها.

3.2.I: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا.

- 1) دراسة مروان جمعة درويش (2006) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية العلوم الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين.

وهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري البنوك العاملة في فلسطين.
- التعرف على أهمية إدارة المعرفة في البنوك العاملة في فلسطين.
- التعرف على مدى تطبيق مديري البنوك لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري وتعزيزه.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين مرتفع جداً.

- أظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك العاملة في فلسطين يساهم في تحقيق الإبداع الإداري ويعززها.
- كما أظهرت الدراسة أن أهم الخطوات التي تفعل دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري هي تشجيع العمل الجماعي وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية والثقافية التنظيمية المشجعة على نقل المعرفة والمشاركة فيها، بالإضافة إلى عقد الدورات التدريبية حول إدارة المعرفة والإبداع، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة، فمن شأن كل ذلك أن يزيد من تبادل المعرفة في البنوك وبالتالي ينعكس ايجابيا على القيام بأعمال مبدعة.

ومن بين توصيات هذه الدراسة هي:

- ضرورة المشاركة الفاعلة في المعرفة من خلال العمل على رفع كفاءة مديري الفروع وجميع العاملين فيها وتأهيلهم إدارياً عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي.
- عقد ندوات ولقاءات للقادة الإداريين في البنوك لمناقشة طرق وأساليب إدارة المعرفة والإبداع في ضوء بيئة بنكية متغيرة.
- اعتماد مخصصات مالية لأغراض التدريب وتحديث الأجهزة المستخدمة لما له من اثر ايجابي في تهيئة البنية المناسبة للإبداع.

4.2.I: التعليق على الدراسات السابقة.

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث سواء كان ادارة المعرفة، أو التفكير الإبداعي، أو كليهما معاً، بغرض الحصول على المراجع المناسبة و بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها واختيار الأبعاد التي اعتمد عليها هذا البحث و اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة و الإستفادة من بعض النتائج وبعض المقترحات والتوصيات.

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، وقد شهدت إهتماما متزايدا منذ التسعينات من القرن الماضي من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة، وذلك عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في مؤسسات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومواجهة التغيرات البيئية السريعة، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والأهداف الإستراتيجية بهدف تحقيق المرونة مع تلك التغيرات، ولا سيما تلك المتعلقة بالسوق، وإن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم العوامل التي ساهمت في تبني مفهوم إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات فقط، بل في كيفية البحث عن المعلومات ذات قيمة للمؤسسة وتطبيقها وإستخدامها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى أربع مباحث هي:

1.II: ماهية المعرفة.

2.II: ماهية إدارة المعرفة.

3.II: عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها ومداخلها.

4.II: نماذج إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

1.II. ماهية المعرفة:

يزداد إهتمام المؤسسات اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار وأساسا للرشد الإداري، وساعية أيضا إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز وذلك بإستخدام الأدوات والأساليب الفاعلة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة، حيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم المعرفة وخصائصها، وأنواعها ومصادرها.

1.1.II: مفهوم المعرفة وخصائصها:

إن المعرفة هي الأصل الجديد للمؤسسة وهي من أحدث عوامل الانتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للأداء المتميز في الإدارة، وبالتالي سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المعرفة وخصائصها.

(1) مفهوم المعرفة:

إن المعرفة هي نتاج لعناصر متعددة وذات علاقة بها: (كالبيانات، والمعلومات، والقدرات، والإتجاهات)، وفيما يلي سوف نقوم بشرح هذه المصطلحات:

(1) **البيانات (Data):** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة مع الأحداث، وبالتالي فإنها تصف جزءا مما حدث، ولا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل. وبناء عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله وهي أيضا ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما، أو حروفا، أو كلمات، أو اشارات، أو صوراً، ودون أي سياق أو تنظيم لها¹.

وتعرف أيضا على أنها: "مواد ومعطيات خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة"².

¹ ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص37.

² عبد الله وليد المدلل، تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، رسالة ماجستير في ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2012، ص 23.

(2) المعلومات (Information): المعلومة هي كل حدث جديد أو استعلام ناتج عن ملاحظة¹.

وهي عبارة عن بيانات منسقة ومرتبطة التي تمكن من التفاهم والتواصل بموجبها. أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة وإكتشافها².

(3) القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع المعلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن إستخدامها والإستفادة منها، وقد من الله على بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات، إذا لم يتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة³.

(4) الإتجاهات: فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالإتجاهات، أي أنه في حقيقة الأمر الإتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصريف. لذا، فهو يشكل عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم على الإبداع⁴.

(5) المعرفة: فهي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم إتخاذ القرار⁵.

¹JeanMaurice Bruneau et Jean François Pu Jos, **Le Management Des Connaissance Dans L'entreprise**, Les édition d'organisation, paris, 1992, P 19.

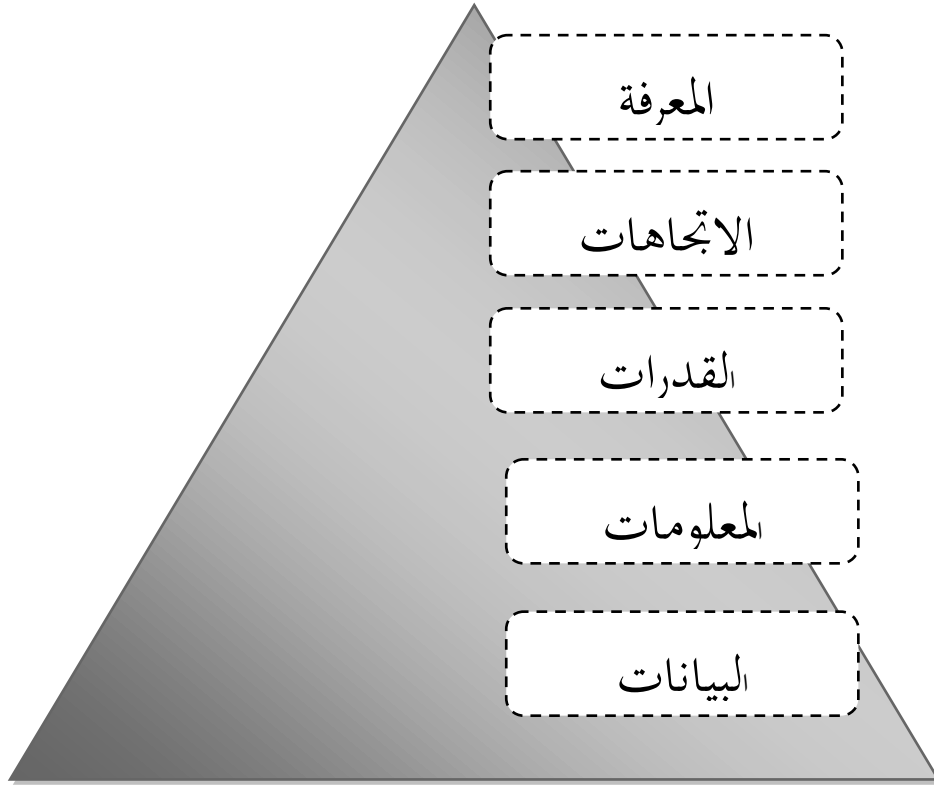
²رحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص44.

³ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 21.

⁴نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵علان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق ادارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة نجح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2010، ص 22.

الشكل رقم (II-1): هرم المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

وفق النموذج الهرمي ، تتجسد المعرفة في مستويات نضج مختلفة، معرفة أولية تتمثل في البيانات، ثم معرفة منظمة تمثلها المعلومات، ثم القدرة على تحويل المعلومات يمكن إستخدامها والإستفادة منها، ثم رغبة الفرد في التفكير والتحليل، وفي الأخير نصل إلى المعرفة.

ومن خلال ما سبق سوف نقوم بعرض مجموعة من تعاريف للمعرفة:

يعرف نوناكا (Nonaka) المعرفة على أنها: "اليقين المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"، وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على إكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث أننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن

نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك هناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها¹.

وهناك من يعرف المعرفة على أنها: "حصيلة إستخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها للوصول إلى حلول جيدة"².

وتعرف أيضا على أنها: "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء مهمة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"³.

وهناك من الباحثين من حاولوا صياغة وترجمة المعرفة في شكل علاقة رياضية، حيث عرفت المعرفة رياضيا كما يلي⁴:

$$k = (I + T) ^ s$$

حيث: K تمثل المعرفة (Knowledge). I: المعلومات (Information).

T: تمثل التكنولوجيا (Technologie). S: تمثل درجة التقاسم (Séparation).

فالمعرفة هي المعلومات المتزاوجة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها إزيادا كبيرا عند تقاسمها.

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يتضح أن المعرفة هي حصيلة الإمتزاج الخفي بين البيانات والمعلومات والقدرات واتجاهات الأفراد، والمعلومات هي وسيط لإكتساب المعرفة من خلال وسائل عديدة كالحس والتخمين والممارسة الفعلية.

¹ موسى سعادوي، ادارة المعرفة وتنمية راس المال الفكري للمؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شلف ، الجزائر ، 13-2011/12/14، ص4.

² هدى بدروني، ادارة المعرفة كأحد المرتكزات الاساسية في بقاء منظمات الاعمال والرفع من كفاءة ادائها، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، شلف، الجزائر، 13-2011/12/14، ص4.

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص55.

⁴ الطيب دوادي، الامين حلموس، ادارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تسيير المؤسسات، 2012، ص3.

(2) خصائص المعرفة:

المعرفة تتميز بالعديد من الخصائص التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة، وقد ذكر للمعرفة مجموعة من الخصائص منها¹:

(1) **الذاتية:** المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لإستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وإبداع معرفة جديدة لدى قرائها من قبل شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

(2) **الطبيعة المضمرة (المخفية):** إن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية أو كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية، إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن، إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لإستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

(3) **القابلية للإنتقال:** إن هذه الخاصية للمعرفة قابلة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوب معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمؤسسات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

(4) **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستنقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في

¹ نضال محمد زطمة، ادارة المعرفة و أثرها على تميز الاداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 20-21.

الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

(5) **الزوالية:** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال إمتلاك التقنيات الجديدة.

(6) **اللحظية:** هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئا ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط توقيته أو مدى فائدته.

(7) **التجديد والإستمرارية (التراكمية):** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع وإبتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطينا خاصية الإستمرارية والتجدد.

ويمكن تلخيص خصائص المعرفة كما يلي¹ :

- المعرفة موجودة في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم بإستمرار.
- مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.
- تنتقل ضمنا أو بشكل صريح، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة، كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
- المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع الذي توقفت عنده المعرفة القديمة.

¹ركيأء مطلق الدورى، بشرى هاشم محمد العزاوى، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمى، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولى السنوى الرابع حول: إدارة المعرفة فى العالم العربى، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن، 28/04/2004، ص7.

2.1.II. مصادر وأنواع المعرفة:

1) مصادر المعرفة:

تشمل مصادر الحصول على المعرفة وإكسابها المصادر الداخلية والخارجية وهي كالتالي:

1) المصادر الداخلية: تمثل هذه المصادر التي تتبع من المؤسسة وتزويدها بالمعرفة بالاتي¹:

• استراتيجيو المعرفة:

هؤلاء مسؤولين عن الإهتمام بمعرفة الأغراض أي الإهتمام بماذا، وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية والخارجية) بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فعال وعميق الادوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة بوصفها رأس مال فكري. خارج المؤسسة توصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الإستراتيجي والتنافسي الجديد، واستراتيجيو المعرفة هم اللذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة.

• مهنيو المعرفة:

وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها وإستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الإستعمال المختلفة، وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل جوهر رأس المال الفكري للمؤسسة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة، وعلى الرغم من صعوبة قياس إنتاجية هؤلاء، بسبب صعوبة تحديد وحدات المخرجات إلا أنه هناك عوامل من خلالها تحدد إنتاجية مهنيو وصناع المعرفة وهذه العوامل هي:

- تحديد المهمة.
- حق الإستقلال وإدارتهم لأنفسهم بأنفسهم.
- الإبتكار والإبداع المستمر.
- التعلم والتعليم المستمر.

¹قراش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في ادارة المعرفة، مجلة دراسات جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع18،

- إعتبار صناع المعرفة ميزة تمتلكها المؤسسة وليس تكلفة تتحملها.

• عمال المعرفة:

هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزنها وإيصالها والإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام. فأفراد هذه الفئة هم يمتلكون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم، ورمز هذه الفئة هو التوثيق والإتصال.

(2) المصادر الخارجية: فهي كالآتي¹:

- **الزبائن:** يعتبر الزبون المصدر المتجدد للمعرفة، وكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والإستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أفضل وأسرع وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجهها للمستقبل وفي هذا الصدد فقد أشار Stwerat إلى أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة التي يجب على مؤسسات الأعمال أخذها بعين الإعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المؤسسة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المؤسسة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها، فعليها أن تنشأ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن.
- **الموردون:** وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.
- **المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون لجعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المؤسسات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها وأن بعض المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدرا للمعرفة كذلك المتعاملين معهم من الزبائن وعمال سابقين. وتسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء وإستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسة المنافسة،

¹اميرة هانف، حادوي الجنابي، اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، 2006، ص ص 31-33.

وأخذت المؤسسات تبني الرؤيا الكلية بالعلاقة مع أفرادها ومن ثم فإن تسرب أفراد المؤسسة إلى المؤسسات المنافسة يكون بمثابة إستلاب لمواردها الأكثر حيوية.

- **الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المؤسستين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

(2) أنواع المعرفة:

صنفت المعرفة إلى صنفين هما:

(1) **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت و التشارك فيها من خلال البيانات، المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناء عليه يمكن نقل المعرفة الصريحة إلى الأفراد بسهولة¹.

(2) **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبدئية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الإجتماعي². بحيث تتسم المعرفة الضمنية بصعوبة إظهارها على هيئة كلمات أو تعبيرات أخرى وهي مختزلة في مخيلة الفرد³.

وتتألف المعرفة الضمنية من⁴:

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.
- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات.
- إستراتيجيات التفكير.

¹ عبد الحكيم شاهد، اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة (دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك قاعدة الامدادات تقرت)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاغواط، الجزائر، 2012/2011، ص 11.

² ناصر جاسر الاغا، احمد غنيم ابو الخير، واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، جامعة القدس المفتوحة، كلية العلوم التربوية، المجلد 16، ع1، غزة، فلسطين، 2012، ص ص 30-62.

³ عبد الله الوقداني، ادارة المعرفة ودورها في تطوير الاداء الحكومي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول: التنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4/11/2009، ص 12.

⁴ حبيب بن باير، بلغوم فريد، دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية الحديثة، جامعة شلف، 14-31/12/2012، ص5.

الجدول رقم (1.II):سمات نوعي المعرفة:

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
ذاتية.	موضوعية.
خبروية (تتأثر بالذات والبيئة).	عقلانية.
متزامنة (آنية).	تتابعية.
تناظرية.	تجريدية.

المصدر:حسن عبد الرحمن الشيمي، ادارة المعرفة (الراسمرفعية بديلا)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص51.

وهناك تصنيف آخر للمعرفة¹:

- **المعرفة الجوهرية أو الأساسية:** والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها كسمة لدخول صناعة معينة، وهي محفوظة لدى المؤسسات الأعضاء في قطاع معين دون المؤسسات الأخرى لكنها غير تنافسية.
- **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة قابلة للبقاء بتنافسية، ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الإستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين.
- **المعرفة الإبداعية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة في أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

وصنف (Jacques) المعرفة من منظور كيفية تخزينها إلى 3 أنواع هي كالاتي²:

- **المعرفة الإنسانية:** تشمل معرفة ما هو متاح لدى الفرد من خلال التعليم والتدريب والخبرة...الخ.

¹ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث في عصر العولمة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الادارة في عصر المعرفة، الجنان، كلية ادارة الاعمال، 15-17/12/2012، ص4.

² Jacques S.K.TH.Boersma, **Exploring the Issues Knowledge management**, track of the: Information Resources Management Association International Conference, University of Goonigen, Faculty of management and organization, 1996, p6.

- **المعرفة الموثقة:** هي المعرفة التي يتم تخزينها في شكل محفوظات وكتب ووثائق ودفاتر وتعليمات ورسوم بيانية... الخ.
- **المعرفة الآلية:** هي المعرفة التي يتم تخزينها إلكترونياً ويمكن الوصول إليها من قبل برامج الكمبيوتر التي تدعم مهام محددة.

وصنف (Marquardt) المعرفة إلى 5 أنواع¹:

- **معرفة ماذا Know-what:** وهي معرفة أي نوع من المعرفة مطلوب.
- **معرفة كيف Know-how:** وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
- **معرفة لماذا Know-why:** وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- **معرفة أين Know-where:** وهي معرفة كيف يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- **معرفة متى Know-when:** وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

2.II . ماهية إدارة المعرفة:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفهومها وعناصرها، ومن ثم نتعرف على أهميتها وأهدافها.

1.2.II. نشأة وتطور إدارة المعرفة:

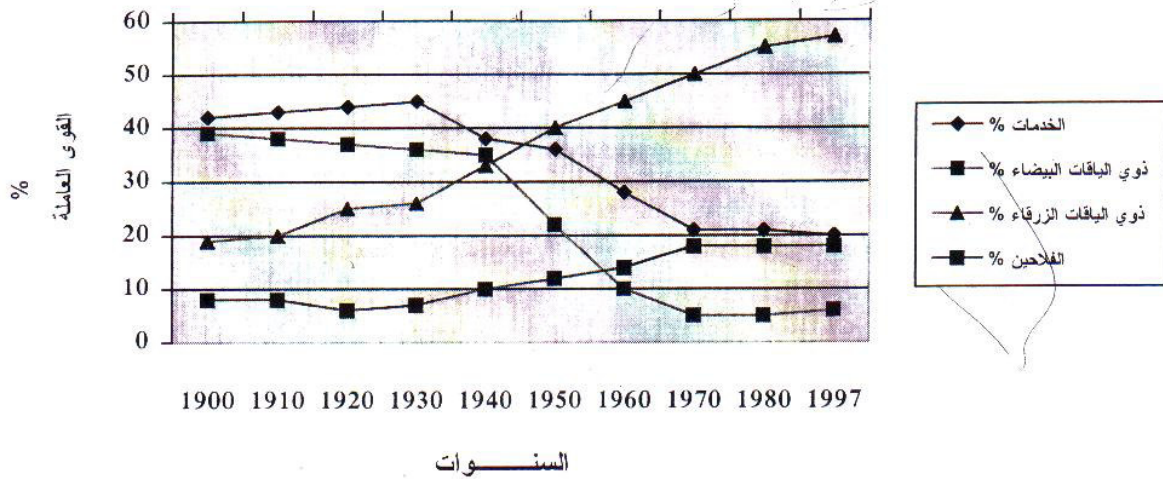
يرجع الإهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الانسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل كقوله تعالى (وعلم آدم الاسماء كلها) (سورة البقرة، الآية:31)، (خلق الانسان علمه البيان) (سورة الرحمن، الآيتين:3-4) بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري إذ قال تعالى (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) (سورة الزمر، الآية:9).

أما التاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيات على تنامي الإهتمامات بها منذ القرن 20 وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي إمتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن 18، حيث بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بصاحب

¹ Marquardt Micheal J, **Building The Learning Organization: Mastering The Five Element For Corporate Learning** David-Blak, Publishing Company, USA, 2002, P47.

رأس المال، واستمر هذا العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات (تكنولوجيا المعلومات)، إذ تحولت القيادة من الماكينة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بالماكينة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء وأدوات تكنولوجيا المعلومات وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية والذين يطلقون عليهم بعمال المعرفة. وقد حصلت تحولات كبرى في العالم وتحديدا في الدول الغربية بفعل تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها موردا متفاقما لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة. وما يؤكد التنامي السريع في دور المعرفة كمورد استراتيجي لمؤسسات القرن 21 هو التحول الجذري في تركيبة القدرات والموارد البشرية¹. كما يظهر في الشكل الآتي:

الشكل (II-2): تطور القوى العاملة للفترة 1991-1997.



المصدر: أميرة هاتف، حداوي الجنابي، اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، 2006، ص18.

ويظهر الشكل (II-2) تناقصا ملحوظا في أعداد العاملين في قطاع الزراعة والصناعة مع دخول مجتمعات عصر المعلومات مما صاحبه ارتفاع واضح في أعداد العاملين في قطاع المعلومات أو ما يطلق عليهم بعمال المعرفة أو ذوي الياقات الزرقاء الذين يتولون إنتاج القيمة الاقتصادية للمجتمع من خلال استعمال المعلومات والمعرفة، وهم المهندسون والمعماريون والعلماء وهؤلاء أصبحوا أقوى قوى عاملة ذات أهمية كبيرة لمؤسساتهم وأصبح العمل المعرفي يشكل 60% من الناتج المحلي للولايات المتحدة الأمريكية والقوى العاملة تشكل حوالي 5% من حجم القوى العاملة الكلية. ومن هنا أيقنت مؤسسات اليوم بأن مصدر

¹ علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص ص 52-53.

قوتها يكمن في امتلاكها المعرفة والمعلومة. وهي السلاح التنافسي المهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وعليها أن تسخر إمكانياتها في سبيل إمتلاكها، بإعتبارها العمود الفقري لكل مواردها وهو المورد الذي لا ينضب.

II.2.2. مفهوم إدارة المعرفة وعناصرها:

سوف نتعرف في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة المعرفة وعناصرها.

1) مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية ومن الدراسات التي تطرقوا إليها في هذا الموضوع فقد حدد بعض الباحثين سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما واضحا لإدارة المعرفة، يتمثل السبب الأول بأن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع أي الحركية السريعة في مجال إدارة المعرفة وعملياتها¹.

تعرف إدارة المعرفة على أنها: "الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمؤسسة والحصول عليها من مصادرها، وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"².

أيضا تعرف على أنها: "جميع العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة وإختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تملكها المؤسسة، والتي تعتبر هامة وضرورية للأنشطة الإدارية كصنع القرارات والتخطيط الإستراتيجي من خلال تفاعل أربع عناصر هي: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية"³.

¹ سليمان فارس، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلد 26، ع2، 2010، ص ص 59-85.

² علاء فرج الطاهر، ادارة المعلومات والمعرفة، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص41.

³ صالحه عبد الرحمن، وجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة علمية محكمة، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، 2008، ص68.

وكذلك تعرف بأنها: "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة وإستخدامها). والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة¹."

أيضا إدارة المعرفة هي: "جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لتظهر على ممارسة المؤسسة وعملياتها وتحقق أغراضها²."

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يتضح 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) عناصر إدارة المعرفة:

يرى الباحثون في مجال المعرفة وإدارة المعرفة أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية³:

- **التعاون Collaboration** : هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم الآخر، في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام ووحدات المؤسسة⁴.
فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الإتصال وبالتالي يسهل وصول وتلقي البيانات والمعلومات والتي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.
- **الثقة Trust**: والثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة،

¹ محمد صالح، دور القيادة الادارية في تفعيل ادارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن لو علي، شلف، الجزائر، 13-14/12/2011، ص6.

² احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، عمان، 2009، ص6.

³ عصام نور الدين، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص ص 37-40.

⁴ عبد الستار، حسن يوسف، ادارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن،

2004، ص7.

فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الإتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة ومما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة.

● **التعلم Learning:** والتعلم أيضا عنصرا هاما ورئيسيا من عناصر إدارة المعرفة، فالتعلم إنما يعني إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في إتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين. فكلما إكتسب الأفراد المعرفة تمكنوا من إستخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم وإتخاذ قرارات الإدارة اللازمة لتسيير العمل في المؤسسة، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعداد جيدا وضروريا للعب دورا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

● **اللامركزية Décentralization:** فالمعروف أن أي مؤسسة تتشكل إداريا من هرم إداري يقع في أعلاه الإدارة العليا وفي وسطه الإدارة الوسطى وفي أسفله الإدارة الدنيا وأن هناك سلطة في إتخاذ القرارات والأوامر قد تتركز كليا في الإدارة العليا ويمكن تفويضها كليا أو جزئيا إلى مستويات أقل وهو يسمى باللامركزية أو تفويض السلطة، أما حصر القرارات في الإدارة العليا هو ما نسميه بالمركزية.

فالمركزية تشير إذن إلى تركيز صلاحيات إتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات وإحصائيات إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة إستنادا على إيمانهم وإعتقادهم الجازم في أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى اللامركزية عالية، وبالتالي فإن اللامركزية من العناصر الهامة الرئيسة في إدارة المعرفة.

● **الرسمية Formalization:** تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية إتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات والإجراءات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم بهذه السياسات والإجراءات والقواعد والأهداف.

فخلق المعرفة يحتاج الى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل، فإتخاذ القرارات إلى سلطة والسلطة يجب أن تكون نابعة من التنظيم والتنظيم إنما يعتمد على ما جاء في التخطيط من سياسات وإجراءات وأهداف وهذه تكون عادة في صورة رقمية أي بيانات وأرقام ومعلومات وإحصاءات وهذا يعني أن هذه البيانات والمعلومات هي

المعرفة الضرورية للعمل ولذلك فإن إدارة هذه المعرفة أو ما يسمى بإدارة المعرفة تحتاج إلى الرسمية.

- **الخبرة الواسعة والعميقة Shaped Skills:** إن الخبرة الواسعة والعميقة ضرورية لإدارة المعرفة وتعتبر من عناصرها الهامة، وذلك يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة، بمعنى أنها تكون مركزة وتخصصية، فالمعلوم أن هناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء أقسام متخصصين أي أن العلاقات التي تربط بين المدراء تكون في نفس المستوى الإداري وهي علاقات أفقية، هذه العلاقات الأفقية تقوم على التنسيق بين المسؤولين من نفس المستوى وبالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات ويتبادل المعلومات والبيانات من أجل سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون المعرفة وتساعد على أداء إدارة المعرفة.
- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT Support:** يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الهامة في توفير المعرفة من بيانات ومعلومات وتخزين هذه المعرفة وإستخدامها عند اللزوم من خلال برامج الكمبيوتر المختلفة ومن خلال شبكة المعلومات العنكبوتية العالمية والإنترنت الدولية.
- **الإبداع التنظيمي Organization Creativity:** يعتبر الإبداع التنظيمي أيضاً من العناصر الهامة في إدارة المعرفة، والقدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبدعه الأفراد الذين يعملون معا في نظام إجتماعي معقد. فالإبداع التنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الإستفادة من المعلومات والبيانات وإدارتها وتسخيرها في خدمة الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة.

II.3.2. أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

(1) أهمية إدارة المعرفة:

تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال مايلي¹:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المؤسسة للإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة².
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهماتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص60.

² محمد فلاق، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية)، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، ص8.

(2) أهداف إدارة المعرفة:

انطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة نلخص أهدافها فيما يلي¹:

- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتنظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فعالية تقنيات المؤسسة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتعظيم العوائد الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالإبداعات.
- تحول المؤسسات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد (إقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الإقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- تعمل على تجميع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل للممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف، والتكيف للإضطراب، والتعقيد البيئي، والتنظيم الذاتي، والذكاء، والتعلم.
- خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، والجودة العملياتية، وإدارة تطوير الأفراد، وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

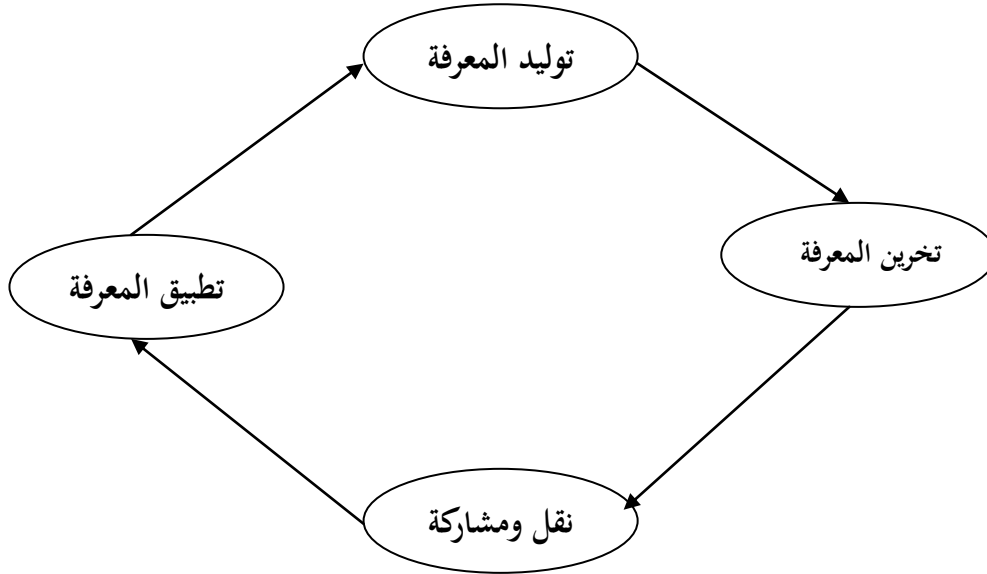
¹ مروان جمعة درويش، ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري لدى مديري فروع البنوك العامة بفلسطين، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس، فلسطين، 26-27/04/2006، ص7.

3.II. عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها ومداخلها:

من خلال هذا المبحث سنعرض عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها وأهم مداخلها.

1.3.II. عمليات إدارة المعرفة: تتمثل عمليات إدارة المعرفة كالتالي:

الشكل (3-II): عمليات ادارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

- توليد المعرفة: يمكن أن تكون عملية توليد المعرفة من خلال إحدى الصور أو الأشكال الآتية:
 - اسر (Capturing).
 - أو شراء (Buying).
 - أو ابتكار (Creating).
 - أو اكتشاف (Discovering).
 - أو اكتساب أو استحواذ (Acquiring).

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق الإستخدام و التوظيف. والإمتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والإستعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والإبتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير

مستنسخة، والإكتشاف إلى تحديد المعرفة المتوافرة. وإقترح (Cohen & Levinthal) نموذجا شاملا لإكتساب المعرفة بالإعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد النموذج على ثلاث نقاط جوهرية:

- أن توليد المعرفة هي جهد بشري.

- تأثير أبعاد المعرفة الضمنية و الظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها.

- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

ولا بد من التأكيد على أهمية إبتكار المعرفة الجديدة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة بإستمرار، وأكد (Nonaka & Takeuchi) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة.

الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقد قاموا بتقديم أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهي:

- الأشركة (Socialization): والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

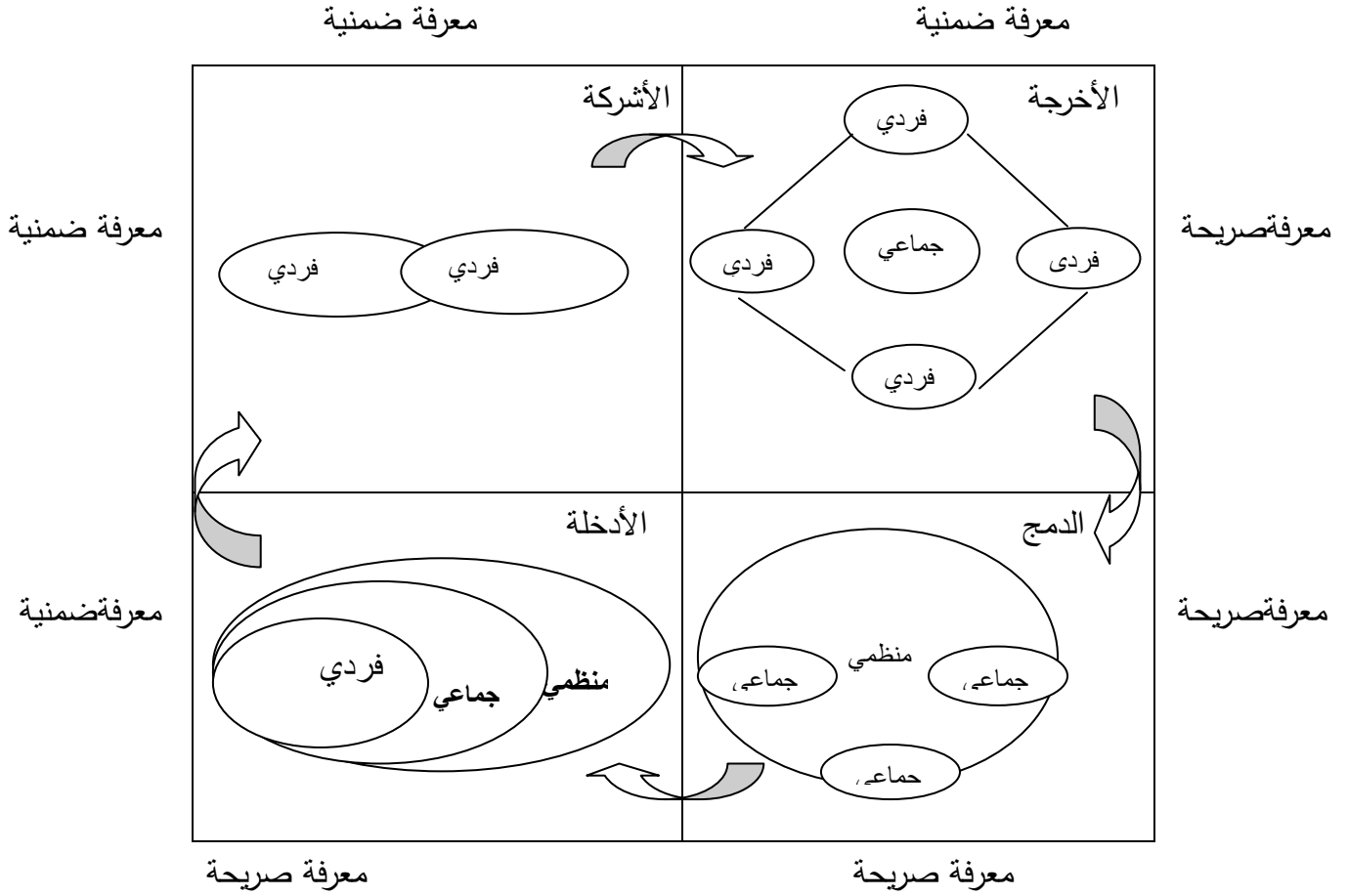
- الأخرجة (Externalization): التحويل من الضمنية إلى الصريحة عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة صريحة من خلال التأمل الجماعي.

- المزج (الدمج): وهو التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما في المدارس والكلليات.

- الأدخلة (Internalization): والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

ويمكن إيضاح هذه العمليات المولدة للمعرفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-4): نموذج SECI



المصدر: الطيب الداودي، الأمين حلموس، "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الدولي حول: تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2012، ص12.

وقدم (Quinn) أربع مبادئ لإبتكار المعرفة وهي:

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى المؤسسات المقلوبة إلى التنظيمات الشبكية.
- تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية.

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما اشار اليه (Coffee) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين. لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. إن تمثيل المعرفة

وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمؤسسات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة لعدة أسباب، مثل السعة الإمتصاصية، والقدرة، وإمكان الإتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانات الأفراد والمؤسسات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة وهذا ما أشار إليه (Vorbeck & Finke) عندما أكد أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المؤسسة على التعلم والإتصال¹.

• **تخزين المعرفة:** تواجه المؤسسات خطرا كبيرا يتمثل في فقدان الكثير من المعرفة نتيجة مغادرة الأشخاص الذين يحملونها ولم يصرحوا بها بعد، لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهم جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية معهم، أما الصريحة أو الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.

وتأتي عملية التخزين بعد عمليات التنفيذ والفرز، وتتم على أساس حجز أو جمع البيانات والمعلومات، بطريقة منظمة في مراكز وأماكن ملائمة تسمح بسهولة إستعمالها في أي وقت ممكن، والإستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق، أسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة...الخ)، وأخرى تنظيمية (طرق التصنيف، الأرشيف...الخ) ويبقى إختيار طرق التخزين حسب ثقافة كل مؤسسة وقدراتها².

• **تشارك ونقل المعرفة:** هي عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد إلى آخر داخل المؤسسة³. المعرفة بحاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المؤسسة. وهي ليست مسألة سهلة، إذ يعتمد نجاحها -إلى حد كبير- على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. فالمؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الإجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض، وهي إعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 96-98.

² قرأش عفاف، مرجع سابق، ص ص 191-203.

³ هيثم علي حجازي، قياس أثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة)، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 25-27/نيسان/2005، ص 11.

كما أن لشكل الهيكل التنظيمي تأثيرا مباشرا في نقل المعرفة. فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها، فأصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفا لن يسمح بتدفقها بشكل فعال. وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، فإنه سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وفعال، ويساعدنا في ذلك استخدام وسائل تكنولوجياية متطورة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة. هذه الآليات يمكن أن تكون:

أ: رسمية: مثل التقارير، وأدلة العمل، والتدريب، والإجتماعات الرسمية المخططة، والتعلم في أثناء العمل.

ب: غير رسمية، مثل الإجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لاتتخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة خارج أوقات العمل.

ويمكن للآليات غير الرسمية أن تكون فعالة في الإجتماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها تؤدي فقدان جزء من المعرفة، حيث لا يكون هناك ضمان بأن تنتقل هذه المعرفة بشكل صحيح من شخص إلى آخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتثقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر فإنه يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقلا أكبر للمعرفة، إلا أنها قد تعوق عملية الإبداع، لذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها¹.

• **تطبيق المعرفة:** إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تقتض استخدام المعرفة وتطبيقها. ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة. كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسم مستوى المعرفة ويعمقها.

¹نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، ط1، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص ص 35-36.

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وأن أي من العمليات السابقة (توليد، تخزين، مشاركة) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكون هناك تطبيق فعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تطبيق الجودة العالية للمنتجات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت¹.

II.3.2. إستراتيجيات إدارة المعرفة:

لقد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وأن المؤسسات توظف هذين النوعين من خلال تبني استراتيجيتين متميزتين هما²:

- **استراتيجية الترميز (Codification):** تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال الشركة المختلفة. إن اعتماد هذه الإستراتيجية في المؤسسة ليس تحكيميا وإنما يعتمد بدرجة أساسية على طريقة المؤسسة في خدمة زبائنها وأعمال المعرفة القياسية التي تؤديها لهؤلاء الزبائن وكذلك بالإعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم في المؤسسة. فهذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام التوثيق أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للأفراد في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد.
- **إستراتيجية الشخصنة (Personalization):** تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي، غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة وهذه الإستراتيجية التي تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

¹ عبد الحكيم شاهد، مرجع سابق، ص ص 35-36.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، 2ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ص 162-163.

من خلال ما سبق سوف نقوم بتحديد أوجه الإختلاف بين الإستراتيجيتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.II): الفروق بين إستراتيجيتي الترميز والشخصنة.

إستراتيجية الترميز	إستراتيجية الشخصنة
تركز على المعرفة الصريحة.	تركز على المعرفة الضمنية.
رسمية.	غير رسمية.
قابلة للقياس.	غير قابلة للقياس.
قابلة للوصف والتحديد والنقاسم.	قابلة للتعلم بالملاحظة والتشارك في العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وهناك نوعين آخرين من إستراتيجيات إدارة المعرفة هما¹:

- إستراتيجيات جانب العرض (Supply-side strategies): التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك تركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.
- إستراتيجيات جانب الطلب (Demand-side strategies): التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة. هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

ونرى -على الرغم مما قد توحي به كلتا الإستراتيجيتين- أن الأولى: تصلح للمؤسسات الإستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، أما الثانية: فإنها تصلح للمؤسسات الصناعية التي تنتج السلع، إلا أن الفصل المطلق بينهما في عالم الأعمال صعب، لذا فخير الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة لطبيعة التركيز والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة بما في ذلك المؤسسات التي تعمل كبيوت للخبرة فإنها تحتاج إلى الإستراتيجيتين معاً.

¹محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 146.

3.3.II. مداخل ادارة المعرفة:

هناك ثلاث مداخل أساسية هي¹:

أولاً: مدخل المركزية واللامركزية: يعتبر مدخل مركزية المعرفة هو المدخل الأعلى والأسفل، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراء قواعد وممارسات قياسية، وإذا كانت المؤسسات الهرمية تركز المعلومات الأثرى والأعمق وغير الروتينية في القمة والمعلومات الأكثر فقراً وسطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتدار وتعمل في القمة ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.

أما مدخل اللامركزي للمعرفة وهو مدخل أدنى أعلى، وفي هذا المدخل فإن التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صبغ قياسية للإستخدام العام والواسع في المؤسسة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.

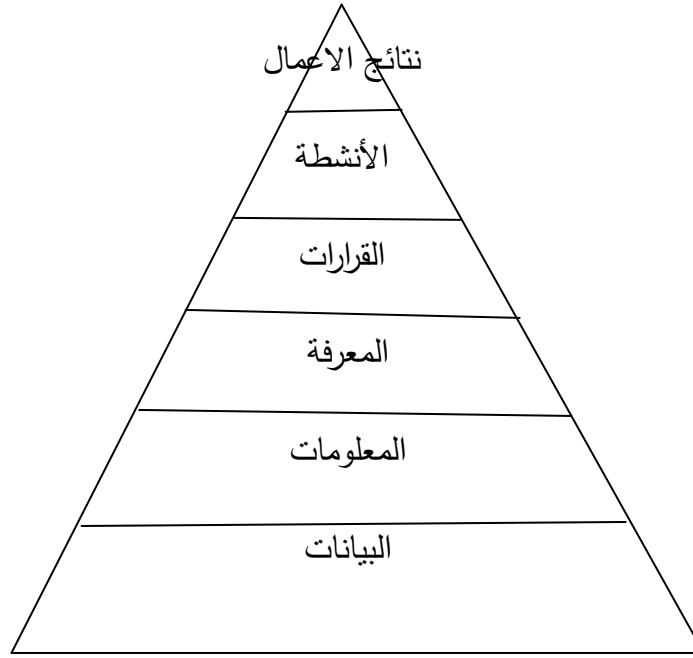
ثانياً: مدخل البيانات - إستراتيجية المعرفة:

في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة في تدرج البيانات والمعلومات والمعرفة... الخ. ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشارك جميعها في أنها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيمًا وقيمة.

قدم كيفن ومارك تدرجاً أسماه هرم القيمة القائم على المعرفة كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ عبد اللطيف، محمود مطر، ادارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص ص 44-47.

الشكل (II-5): هرم القيمة القائم على المعرفة.



المصدر: عبد اللطيف، محمود مطر، ادارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص45.

يقوم هذا الهرم على أن البيانات والمعلومات والمعرفة تعمل على تحسين نتائج الأعمال والنموذج الذي نقدمه يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة لتنتهي في إستراتيجية المعرفة.

ثالثاً: مداخل سلسلة الرافعة-الإبتكار:

هناك ثلاث مداخل لإدارة المعرفة وفق سلسلة الرافعة-الإبتكار وهي كما يلي:

المدخل الأول: مدخل الرافعة: وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات والتي يشمل:

أ: القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة الضوء.

ب: التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي.

ج: برمجيات التطبيق والتي استخدمت في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية.

المدخل الثاني: مدخل التوليفة: وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات وإستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى. إن هذا المدخل هو الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة على الوثائق ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الإبتكاري. ومدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للإستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع.

المدخل الثالث: المدخل الإبتكاري: وهو المدخل القائم على إنشاء المعرفة. وفي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة لنوناكا أكثر من آلة معالجة للمعلومات القياسية وفق آليات الطبيعية للدماغ وروتينيات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفيتها في أعمال هربرت سايمون و ينوبل وغيرهما، وبالتالي فهي نشاط بناء معرفة جديدة. تعتبر المعرفة لا قياسية ولا عالمية وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين. وأن التعبير الأكثر تمثيلاً لهذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارساتها وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة.

II.4: نماذج إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها:

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى نماذج إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

II.4.1: نماذج إدارة المعرفة:

بناء على المفاهيم المتعددة والمداخل المختلفة للمعرفة فقد حاول عدد من الباحثين تقديم نماذج لإدارة المعرفة من وجهة نظر كل منهم، ونذكر منها:

(1) نموذج (Bordereau & Coullard): لإدارة المعرفة والذي يتضمن ثماني خطوات لتنفيذ إدارة

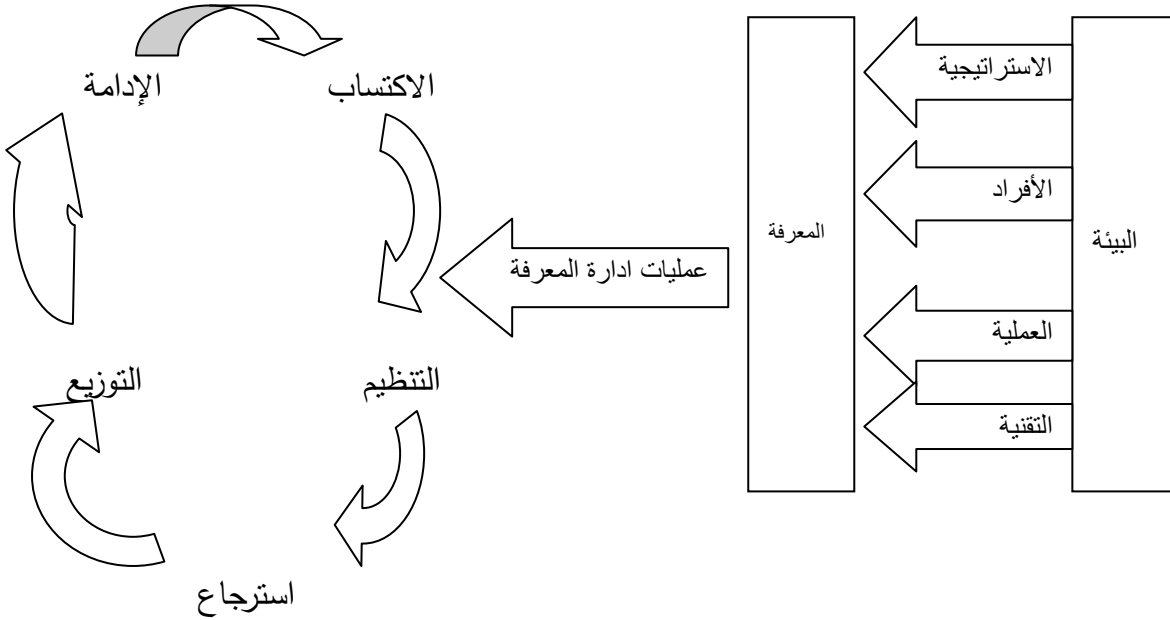
المعرفة هي¹:

¹سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الادارية والمالية، 2008، ص ص 34-35.

- تهيئة الفريق، وتشمل تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير بيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة والتعلم التنظيمي.
- فهم غايات الأعمال والرؤيا والإستراتيجية والبيئة، وتشمل تحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها وإعادة استخدامها.
- تحديد العمليات والأعمال وتشمل تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات الأعمال وتصميم معالجة المعلومات وإسناد العمليات.
- تحديد التطبيقات ومتطلبات الإستخدام، والتي تعني تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات، وتشخيص اختلاف المستخدمين وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة بها.
- تصميم البنية المعرفية والبيانات، وتشمل تطوير نموذج المعرفة المحدد للأعمال والأشكال المختلفة التي قد تتبناها، وتحويل هيكل البيانات إلى هيكل للمعرفة.
- تصميم البنية الفنية، ويشمل تحديد المبادئ والمعايير للتقييم وتحديد معايير جديدة لمعالجة المعرفة.
- النماذج الأولية والتنفيذ، وضع المشاريع المرحلية والأساسية لتسهيل التعلم وتهيئة الدعم والإسناد التنظيمي.
- التعلم والتحسين، وتشمل تطوير التقييم النظامي وقيمة الجهد واستتباط الدروس من الخبرة المكتسبة وتحسين المداخل والعمليات والأدوات وتعديل السياسات والهياكل التنظيمية والقواعد والآراء.

(2) نموذج Duffy لإدارة المعرفة: كما هو موضح في الشكل (II-6).

الشكل (II-6): نموذج Duffy.



المصدر: جمال يوسف البدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص59.

ينطلق هذا النموذج من أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية من خلال اشتراك الإستراتيجية، والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة، وعمليات وهيكلية التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المؤسسة، وإدارة المعرفة تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كليهما، ودعم اسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لأنه الجانب الجوهري فيها، ويتم الحصول على الدروس من خلال تكرار استعمال المعرفة. والحصول على المعرفة يتم عن طريق (شراء، والتوليد، التعلم)، وعمليات التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)، وعمليات الإسترجاع تشمل (البحث والوصول)، وعمليات التوزيع تشمل المشاركة والنقل وعمليات الإدامة التتقيح والنمو والتغذية¹.

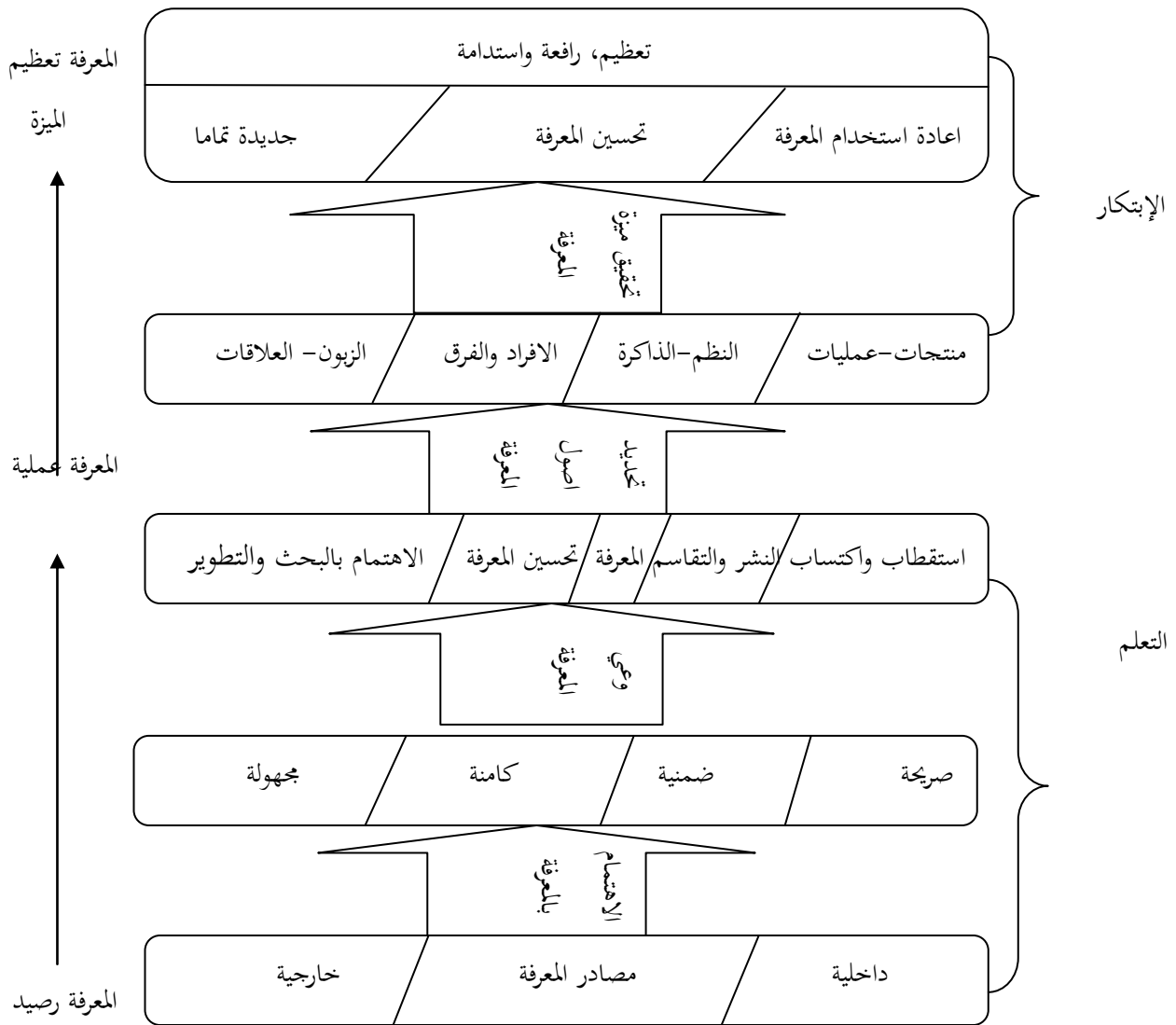
(3) النموذج المقترح لإدارة المعرفة: من أجل تحقيق الفهم الفعال والإستخدام الكفاء لإدارة المعرفة، فإننا

نقدم نموذجاً مقترحاً أسميناه نموذج (الرصيد-التدفق-الميزة) وهذا النموذج يتميز بالآتي²:

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص59.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 121-123.

الشكل (II-7): نموذج الرصيد التدفق-الميزة.



المصدر: نجم عبود نجم، ادارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، ص122.

أولاً: أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، ولأنواع المعرفة (الصريحة والضمنية، الكامنة، والمجهولة)، ولعمليات المعرفة (الإستقطاب والإكتساب والتقاسم والنشر، توليد المعرفة الجديدة)، ولمجالاتها (زبون-علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، عمليات، وأخيراً أفراد وجماعات مشتركة).

ثانياً: أنه منطقي: وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الإبتكار). والتعلم هو عملية جعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاء أقسامها. وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

ثالثاً: إنه تحفيزي: حيث أن النموذج ذات طابع تسلفي-متصاعد- يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة: القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (السيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المؤسسة) وصولاً إلى المعرفة كميزة (أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للمؤسسة والشكل رقم (7.II) يوضع هذا البعد التحفيزي في بعدين واضحين:

أ: الإنتقال من التعلم-المستوى الأدنى في النموذج- إلى الإبتكار في المستوى الأعلى.

ب: إتجاه القيمة: من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة المؤسسة وتعظيم الميزة.

ويشمل هذا النموذج الذي تقدمه مجموعة المراحل المتدرجة المتصاعدة التي تمثل عملية الإنتقال من مرحلة الإهتمام بالمعرفة لنتتهي في مرحلة تعظيم وتحقيق رافعة واستدامة المعرفة.

2.4.II:متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين فنقل ثم تطبيق المعرفة. وبصفة عامة فإن مثل تلك البيئة تتطلب توافر العناصر التالية¹:

1) **الهيكل التنظيمية:** يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد، لذ لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية².

¹ منى علي عبد ربه زبيدة، ادارة المعرفة وأثرها في ادارة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: الاصلاح والتطوير الاداري، افريل 2009، ص ص 13-16.

² سامي حنون، رأفت محمد العوفي، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، يوليو 2011، ص 12.

2) **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والتي تسود بين الأفراد، مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة، التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المؤسسة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال ذلك المفهوم في المؤسسة مثل: الإعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة، ومن هنا لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المؤسسة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع الأفراد في المؤسسات حول أهمية تغيير تلك الثقافة وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها عن طريق نشر تلك الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد نفقد المؤسسة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل تلك الثقافة.

3) **القيادة:** مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قُدوة للآخرين في التعلم المستمر، لذا فإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المؤسسة.

4) **تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية (Internet)، برامج التصفح (Browsers)، مخازن البيانات ومصفاة البيانات (Data Filtra)، برنامج (Software)، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة، يجب أن تتوفر أربع شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة ثم إجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، القدرة على ربط تلك المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، التعرف على القيود ذات الدلالة عن تلك القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة للتأكد من عدم وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المؤسسة في تحقيق إتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل الأفراد. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة. ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني: من التعلم من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة بإستمرار،

والقدرة على الحصول على المعرفة ثم تخزينها. ومع حتمية وجود كل تلك الوظائف والإمكانيات أصبحت هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المؤسسات التي تهتم بإدارة المعرفة، ألا وهي مدير المعرفة.

5) **الموارد البشرية:** 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 إجتماعية تشجع الإبداع والإبتكار¹.

3.4.II. التحديات التي تواجه إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من التحديات أهمها²:

أ- **مسألة مشاركة الأفراد:** إن المشكلة الرئيسية التي تواجه إدارة المعرفة تنبثق من تجاهل الكثير من مؤسسات لأدوار الأفراد في تعزيز إدارة المعرفة، بالإضافة الى تجاهل الكثير من المسائل الثقافية. فإيجاد البيئة التنظيمية التي يتم فيها تقدير معرفة الأفراد والمكافأة عليها، وتأسيس ثقافة تقرر بالمعرفة الضمنية للأفراد ومشاركتهم يعتبر أمر في غاية الأهمية فيما يتعلق بتطوير إدارة المعرفة، كما أن مساهمة الأفراد في إدارة المعرفة تعتبر بحد ذاتها مكافأة يحصلون عليها، وإذا لم تتمكن إدارة المعرفة من جعل حياة الأفراد أسهل فسوف تواجه الفشل.

¹ أحمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدار الكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص ص 13-14.

² محمد احمد الحراشنة، دور ادارة المعرفة في الابداع والابتكار، جامعة مؤتة، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة العامة. شباط 2006، ص ص 10-

ب-مدى الإستفادة من التكنولوجيا لفرض إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة ليست مفهوم يبني على التكنولوجيا فقط كما يعتقد البعض، أو تستحوذ عليه مبيعات برمجيات الحاسوب واستخداماتها. فالشركات التي تنفذ أنظمة قواعد بيانات مركزية، وتركز على المواقع والرسائل الالكترونية اعتقاداً منها بأنها تؤسس برامج إدارة معرفة تكون قد أضاعت وقتها. فبينما تقيد التكنولوجيا في تعزيز جهود إدارة المعرفة فإنها لا تعتبر نقطة البداية لإدارة المعرفة. فإتخاذ القرارات في إدارة المعرفة يبني على من هم الأفراد، وما هي المعرفة، وما هي الأهداف المنوي تحقيقها ثم يأتي أخيراً مساهمة المعرفة التكنولوجية.

ج- مشكلة عدم وجود هدف إداري محدد:

إن إدارة المعرفة يجب أن لا تكون منفصلة عن الهدف الإداري. فبينما نجد أن تبادل الخبرات الجيدة تعتبر فكرة محببة في هذا المجال، فيجب أن يكون هناك سبب مهم لهذا التبادل/ المشاركة وهدف واضح له، فبدون وجود أرضية وحالات إدارية صلبة فإن إدارة المعرفة تكون ممارسة عبثية ليست ذات جدوى.

د- إدارة المعرفة ليست ساكنة: فكما هو الحال في بقية الأصول المادية، فإن قيمة المعرفة تتآكل مع الزمن، ونظراً لأن المعرفة ممكن أن تصبح بائنة (Stale soon) تتقادم سريعاً) ، فإن محتويات برامج إدارة المعرفة يجب أن تحدّث باستمرار وتعَدّل وتلغى. فضلاً عن ذلك فإن صلة وعلاقة المعرفة بالمواضيع المختلفة تتغير أيضاً باستمرار، كما هو الحال بالنسبة لمهارات الأفراد. ولذلك فليس هناك نقطة بداية لبرامج إدارة المعرفة، فهي ممارسة إدارية مستمرة.

هـ- ليس كل البيانات والمعلومات تعتبر معرفة: تتطلع المؤسسات بلهفة إلى الحصول على معلومات إضافية. والمعلومات الكمية نادراً ما تساوي النوعية وكذلك بالنسبة لإدارة المعرفة. وفي الحقيقة فإن دور إدارة المعرفة هو تحديد وحصر نقائص المعرفة، مع التخلي عن المعلومات غير المفيدة.

أما فيما يتعلق بالجهة التي تقود جهود إدارة المعرفة، فإن بعض المؤسسات تعين مديراً خاصاً بقيادة أحد كبار الموظفين لهذه الغاية. ويعتمد بعضها الآخر على مشرف تنفيذي لإدارة المعرفة. ولتعزيز إدارة المعرفة فإنه يمكن الإستفادة من أحد أو جميع المصادر التالية: مصادر المعرفة الثانوية (الجاهزة)، التعليم الالكتروني، الحوار والنقاش عبر الأنترنت، البحث العلمي، وسائل وأدوات الوصول إلى خبرات الأفراد.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تبين أن للمعرفة دور كبير وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة مؤسسات الأعمال، لذلك زاد الإهتمام بإدارة هذا المورد يوماً بعد يوم، خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على تحقيق الإبداع والميزة التنافسية للمؤسسات، وفي الأخير ومن خلال الفصل استنتجنا النتائج التالية:

- المعرفة هي حصيلة الإمتزاج الخفي بين البيانات والمعلومات والقدرات والإتجاهات.
- وجود مصدرين أساسيين تعتمد عليهم المؤسسة في الحصول على المعرفة هما: المصادر الداخلية المتمثلة في (استراتيجيو المعرفة، مهنيو المعرفة، عمال المعرفة)، والمصادر الخارجية المتمثلة في (الزبائن، الموردين، المنافسين، الشركاء).
- معظم الباحثين قاموا بتصنيف المعرفة إلى صنفين هما: المعرفة الضمنية وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، والمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات وتدوينها في وثائق.
- تعتبر إدارة المعرفة كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها.
- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفر مجموعة من العناصر: هيكل تنظيمي مناسب، ثقافة تنظيمية تكون داعمة لتطوير معرفة الأفراد، قيادة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف.

تمهيد:

التفكير هو الذي يميز الإنسان عن غيره من باقي المخلوقات، وأن الله سبحانه وتعالى أمر عباده بالتأمل والتدبر والتفكر هذا ما جعل مهارات التفكير من الأسس الفكرية التي جاء بها الدين الإسلامي فضلا عن أنه من المسلم به أن التنمية الإقتصادية والقوة والتقدم في جميع المجالات بحاجة إلى تنمية التفكير قبل أي شيء، لأنه هو الأساس الأول في الإنتاج والإعتماد عليه يأتي أولا قبل الإعتماد على المعرفة، وفي الحقيقة نحن ملزمون بالتفكير ويرتبط نجاحنا بنتائجنا، ونفكر حين نريد نتائج أفضل من تلك التي نحصل عليها من دون تفكير، وهذا يعني أن إتخاذ القرارات الصحيحة يرتبط بشتى أنواع التفكير لا سيما التفكير الإبداعي.

فالتفكير الإبداعي يزود المؤسسة بالأفكار التي تفتقر إليها دائما والتي يتطلع إليها بهدف نقلها من التقليدية إلى المعاصرة، ويتميز الإنتاج في التفكير الإبداعي بخصائص فريدة تجعله يتميز بالجدة المبتكرة "الأصالة"، أو بالتنوع الثري للأفكار "المرونة"، أو بالتعدد الشامل للأفكار المتصلة بالموقف "الطلاقة"، و"الحساسية للمشكلات"، و"القدرة على التحليل".

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

1.III. الإطار المفاهيمي للإبداع.

2.III. ماهية التفكير الإبداعي.

3.III. مراحل العملية الإبداعية وأساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي.

1.III: الإطار المفاهيمي للإبداع:

من أجل معرفة الإبداع بشكل جيد، تطرقنا أولاً من خلال هذا المبحث إلى مفهومه وخصائصه، وأنواعه ومقوماته، وأهم الخصائص التي يمتاز بها صاحب القدرة الإبداعية وأهم النظريات الإبداع والإبتكار.

1.1.III. مفهوم الإبداع وخصائصه:

(1) مفهوم الإبداع:

ظهرت الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي فرضتها التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتغيرات أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب فيه، لذلك تحاول المؤسسة تقليص هذه الفجوة والبحث عن الأسباب المؤدية لها من خلال الإبداع. ويعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التحديات من خلال الإعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل، لذلك سنتطرق إلى تعريفه والوقوف إلى أهم جوانبه:

يعرف (Robert, et al, 2006) الإبداع على أنه: "القوة التي تمكن المؤسسة من الإتيان بشيء جديد، أو خدمة، أو عملية جديدة لم يسبق لها التواجد في السوق من قبل"¹.

ويعرف الإبداع أيضاً على أنه: "المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبأ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب"².

ويعرف أيضاً على أنه: " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"³.

¹ Robert, et.al, **managing tecnology and innovation**, routledge publishing, new yourk, USA, 2006, p288.

² لواء بحري ركن، شامي بن محمد الظاهري، استراتيجيات التفكير الإبداعي، مداخلة مقدمة إلى الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود حول: تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة، جامعة نايف العربية للعلوم، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، 28/5-1/6/2011، ص 3.

³ شريف غياط، محمد بوقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع6، 2009، ص ص 43-66.

و عرف (Tompson & Seokchoi, 2006) الإبداع على أنه: "عملية خلق أفكار جديدة خلاقة لمشكلة معينة"¹.

ويعرف أيضا بأنه: "السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وقد يتخذ أحد الأشكال التالية: تبني التغيير والإسهام في نشره داخل المؤسسة، والقدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل، والإسهام في حل المشكلات وتحمل المجازفة، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، وعدم قبول الممارسات التي تحد من تفكير الفرد"².

والإبداع حسب (Poul, 2005) هو: "العملية التفكيرية التي تساعدنا على توليد الأفكار"³.

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يتضح أن الإبداع هو القدرة على إنتاج شيء ما جديد ذو قيمة للمؤسسة. بحيث يتميز الإبداع بأنه:

- عملية فكرية تهدف إلى الإتيان بالجديد والسبق والتحسين المستمر.
- التغيير في أساليب وطرق العمل.
- حل المشاكل بطرق جديدة لم يسبق التطرق لها.
- تحمل المجازفة والإقبال على المخاطرة.
- تغيير في المنتج أو في كيفية تصميمه.

(2) خصائص الإبداع:

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالاتي⁴:

أ- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

¹ Thomopson.L, Seokchoi.H, **Creativity and innovation in organizational tremns**, lawrence erhbaum associates, Publishers, New jersey, USA, 2006, p5.

² أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم أرشيدة، التمكين الإداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية (دراسة ميدانية تحليلية)، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد 5، ع2، 2009، ص ص 234-259.

³ Poul troul, **Innovation management and new product development**, pentice, hall, new yourk, USA, p4.

⁴ بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 48-49.

ب- الإبداع يمثل الجديد (Novelty) وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة،

كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

ج- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن تكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة

في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

د- الإبداع هو أن يكون المحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في

التوصل إلى الفكرة و المنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة

التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات،

وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل

والإدخال إلى ما هو جديد.

هـ- الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص. وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على

قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب

فعال وإكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه

وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في إكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى

المنافسة.

ويرى الباحثون (Mc Daniel & Bruce, 2000) أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة

يساعد منظمات الأعمال في تحقيق أربع أغراض هي:

- زيادة الربحية من خلال تقليل كلفة الإنتاج.

- تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة

المبيعات.

- تقليل كلفة الرقابة ومتابعة الأعمال.

- تقليل كلفة التخزين.

- المرونة.

- الجودة والتلائمية.

- التنوع.

III.1.2: أنواع الإبداع ومقوماته:

بعد ما تطرقنا إلى مفهوم الإبداع وخصائصه سنقوم بدراسة وتبيان أنواع الإبداع ومقوماته.

(1) أنواع الإبداع:

يقسم الإبداع كما هو موضح في الجدول (III-1) حسب المجالات التالية¹:

أ- وفقا لإستعمالاته.

ب- وفقا للمجال.

ج- وفقا لدرجة المصادفة.

د- وفقا للمصادر.

هـ- وفقا لمستوى التغيير.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 30.

الجدول (III-1): أنواع الإبداع.

وفقاً لمستوى التغيير		وفقاً للمصدر					وفقاً لدرجة المصادفة						وفقاً للمجال		وفقاً لاستعمالاته		السنة	الباحث	ت	
مضاف	جزري	خارجي	داخلي	جماعي	فردى	صدفة	مخطط	مخطط	مخطط	مخطط	مخطط	مخطط	مخطط	مخطط	مخطط	مخطط				مخطط
																		1958	March & Simon	1
																		1963	Mamfield	2
																		1967	Knight	3
																		1967	Evan & Black	4
																		1968	Dalton	5
				x	x													1971	Rogers & Shomemaker	6
																		1973	Zaltman & et al	7
																		1978	Daft	8
						X	X	x										1981	Wortman	9
X	X																	1984	Ettile	10
																		1984	Whiet	11
X	X																	1985	Okeefe & et al	12
																		1987	Walton	13
		x	X															1988	Calantone & et al	14
X	X																	1988	Barley	15
X	X																	1990	Harry & Dent	16
																		1990	Robbins	17
X	X																	1991	Damanpour	18
x	X																	1991	Archibayj & et al	19
x	X																	1992	الدهان	20
																		1993	Ibarra	21
																		1994	Christensen & Kristensen	22
																		1995	Bullen	23
																		1996	Rama	24
																		1997	Trail & Geunert	25
																		1997	Declerck & Ottowll	26
																		1997	Shermerhorn.et al	27
x	X																	1997	شريف	28
x	X																	1998	Jones	29
																		2000	العزاوي	30
x	X																	2000	Whitley	31
																		2000	حسن	32
																		2001	Adner & Levinttal	33
																		2001	Daft	34
10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	10	11	11		المجموع		
29	29											3	29	29	31	31		الأهمية النسبية(%)		

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 31.

من خلال هذا الجدول يتضح أن هناك وجهات نظر مختلفة إنطلق منها الباحثون في تحديد أنواع الإبداع على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي، حيث تناول الباحثون هذا الموضوع في إطار الحقبة الزمنية الممتدة من سنة 1958 وهو بداية الإهتمام بالإبداع ولغاية سنة 2001، فمن خلاله يتضح أن أغلب الباحثين قسموا الإبداع إلى إبداع منتج وإبداع عملية، كذلك قسموه إلى إبداع إداري وتكنولوجي، وإبداع جذري ومضاف.

و يمكن أن نوضحها كالآتي¹:

أ-أنواع الإبداع وفقا لإستعمالاته والغرض منه: حيث وفقا لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين هما:

- **إبداع المنتج:** وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المؤسسات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.
- **إبداع العملية:** الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية مؤكدا احتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى، فإن التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

ب-الإبداع وفقا لمجاله: حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما:

- **الإبداع الإداري:** هو عبارة عن مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية². وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة والأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.
- **الإبداع التكنولوجي:** فهو يتمثل في طرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها، ومن الباحثين من عرف الإبداع

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 47.

² ذغار بن غضبان البدري، معوقات الابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2011، ص18.

التكنولوجي على أنه: " عبارة عن تطبيق تديلات في التكنولوجيا أو توليفة التكنولوجيات التي تؤدي إلى تغيرات في المنتج، وفي أساليب الإنتاج و/أو التنظيم"¹.
فالإبداع الإداري يختلف عن الإبداع التكنولوجي كونه يحدث أقل تكرارا منه، وفي الغالب يتبع عملية تغير داخلية أكثر من التغيرات في الإبداع التكنولوجي.

ج-أنواع الإبداع وفقا لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير: فقد أشار العديد من الباحثين إلى صنفين للإبداع وفقا لمدى تأثيره وهما:

- الإبداع الجذري: يشير إلى عملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية وإعادة الهندسة، بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق.
 - الإبداع التدريجي أو المضاف: يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق، كما هو الحال في الإبداع التكنولوجي.
- ويطرح المتخصصين بالعلوم الإدارية أنواع مختلفة من الإبداع مع أمثلة واقعية لذلك كما هو واضح في الجدول رقم (III-2).

¹ Corbel Pascal, **Innovation et propriété industriel**, cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003, P2.

الجدول (III-2): تقسيمات الإبداع طبقاً لوجهات نظر مختلفة.

أنواع الإبداع	الأمثلة
إبداع المنتج Product Creativity .	تطوير منتجات جديدة أو محسنة.
إبداع العملية Process Creativity.	تطوير عمليات تصنيع جديدة.
إبداع تنظيمي Organisation Creativity.	تقسيم المشروع الجديد، وضع نظام جديد للاتصالات الداخلية ، وتقديم الإجراءات المحاسبية الجديدة.
إبداع إداري Management Creativity.	أنظمة إدارة الجودة الشاملة، وعملية إعادة هندسة الأعمال.
إبداع الإنتاج Production Creativity.	نظام التصنيع في الوقت المناسب (Just-In-Time)، البرمجيات الجديدة في تخفيض الإنتاج مثل نظام تخفيض الاحتياجات المادية (MRP).
إبداع تجاري/تسويقي Commercial/ Marketing Creativity.	إتفاقات تمويلية جديدة، طرق بيع جديدة كالتسويق المباشر.
إبداع الخدمة Service Creativity.	خدمات التمويل المعتمدة على الأنترنت.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 32.

2) مقومات الإبداع:

تتلخص مقومات الإبداع فيما يلي¹:

- أ- **الإنتماء والإرتباط بالمؤسسة:** يعتبر الانتماء الوطني والمؤسساتي والأسري أساس الابتكار والإبداع على المستوى القومي والمؤسساتي والعائلي. فعلى سبيل المثال، تعد اليابان مجتمعاً وإدارات مثلاً حياً يدل على أهمية ودور هذا المفهوم في عملية الابتكار والإبداع. فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الإجتماعية وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أياً كان موقعه في العمل، وعلى العكس من ذلك، فإن الشعور باللامبالاة يفسر تخلف الكثير من الدول النامية، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرائق التي تمكنه من تحقيق المكاسب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها.
- ب- **الحس الإقتصادي والإجتماعي:** إن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية. وتعني الكفاية تخفيض التكاليف، وهي تشير إلى الحس الإقتصادي، وإن تحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة يشير إلى الحس الإجتماعي، و إن انعدام هذا الحس الإقتصادي والإجتماعي يؤدي إلى هدر الموارد وعدم القدرة على الابتكار والإبداع.
- ج- **العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل:** يجب على الإدارة الإبتكارية والإبداعية أن تعتمد على الطرائق والأساليب العلمية بدلاً من أسلوب المحاولة والخطأ. فالوقت الذي كانت تعتمد فيه الإدارة على الجهد الفردي قد مضى، وقد أصبحت مهنة Profession تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره على الجهود المتكاملة لكافة العمال.
- د- **الإنفتاح على الرأي الآخر:** لا بد للإبتكار والإبداع من مناخ تنظيمي يسوده إحترام الرأي الآخر، بل والإصرار على التعاون معه، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والشيء المفيد، ومن هذا المنطلق تنتهز المؤسسات الإبتكارية الفرص المناسبة وتعمل على تشجيع الأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين، أما المؤسسات المنغلقة على نفسها، فإنها تحكم على نفسها بالموت البطيء.
- هـ- **الإيمان بمواهب الآخرين:** بإعتبار أن الإدارة هي جهد جماعي، فلا يمكن للإبتكار والإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العمال لتقديم المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ولكي يتحقق ذلك يجب على الإدارة أن تولي إهتمامها لتشجيع روح الفريق، ولكن سلطة وتسلط

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ج1، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص ص: 51-52.

بعض المديرين، بل بعض المديرين وأصحاب المراكز، تدفعهم أحيانا إلى إخفاء جهود الجماعة، حتى يظهروا أنهم وحدهم وراء المنجزات، منتاسين أن مثل هذا العمل يؤثر على الروح المعنوية للأفراد، وهو عامل إحباط وهدم.

إن الإداري الجيد والمبتكر هو الذي يرى جهده جزييرة متكاملة مع الجهود التي يقدمها الآخرون ويرى في إنجازات الآخرين إنجازات للمؤسسة. وتتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما إنتقلنا إلى المستويات الإدارية العليا.

و- **البعد الإنساني في التعامل والاتصالات:** يتحقق المجال الأكبر للإبتكار والإبداع في ظل الإهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعمال الذين هم أدوات الإبتكار والإبداع. فكلما زاد الإهتمام بهم وشعروا أنهم محل إهتمام ورأي الإدارة كلما اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجا وخدمات أفضل.

ز- **المثالية والمستقبلية:** يتميز المبتكرون والمبدعون بالسعي المستمر للأفضل وإستشراف المستقبل ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية إستثمارها.

III.1.4. نظريات الإبداع والإبتكار:

من أهم النظريات التي تناولت الإبداع في مجال الإدارة هي¹:

1- نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق (B.Waterman and T.Peters):

يخلص بيترز و ووترمان في كتابهما بعنوان: "في البحث عن التفوق والتميز In Search of Excellence" بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبتكار والإبداع هي:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء بأكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الإجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة للتعرف عليهم والإستفادة من إقتراحاتهم.
- تبسيط المستويات الإدارية بالإعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 38-42.

- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الإلتزام للقيم الرئيسية للمؤسسة، وتحقق في ذات الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
- إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام الأخرى في الأداء بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع وحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع الأفراد وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة.
- إستمرار المؤسسة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس للمؤسسة بها معرفة أو خبرة.
- أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة ذات صلة دائمة ومتواصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة.

2- نظرية كليفورد وكافيني والأداء الظافر (R.Cavangh and D.Clifford):

توصل كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظافر The Winning Performance إلى أن المؤسسات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للأفراد.
 - من الضروري أن يتركز الإهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
 - أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
 - تحفيز جميع الأفراد للتدريب والتجريب.
 - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والإبتكار والإبداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
- إن دراسة وتحليل القائمتين الأولى التي توصل إليها بيترز ووترمان، والثانية التي وضعها كليفورد وكافيني تظهر لنا بوضوح تام أن القائمتين متماثلتين في المفاهيم والمبادئ. وأن هذا التماثل يدعم نتائج الدراستين، وبالتالي يؤكد أهمية المفاهيم والمبادئ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمؤسسات التي تطمح للتفوق وتأصيل

الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي، وبظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل. وهذا إبراز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم.

3- نظرية إدوارد دي بونو والتفكير الإبداعي (Edward de bono):

يسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست وهذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

فالقبعات تفيد في الاجتماعات الإبداعية حيث تساعد على التفكير المتوازي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة ليكون عندهم نفس طريقة التفكير.

ولكن ما هي ألوان القبعات الست؟ وما هي مسؤولية كل منها؟

- القبعة البيضاء: وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من ملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.
- القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر، أي أنك حين ترتديها تقول فقط ما تشعر به تجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب فهي حالة خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.
- القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والإحتمالات، وهي في الغالب مسؤولة عن الاقتراحات، أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
- القبعة الزرقاء: ومهمتها مساعدتنا في التحكم في التفكير والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، بعبارة أخرى ضبط عملية التفكير.
- القبعة الصفراء: وهي مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الايجابي.
- القبعة السوداء: وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه فهي قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا بسبب سهولة تطبيقه. إذ يغير طريقة التفكير السائدة في المجتمعات، فبدلا من أسلوب الحوار بين فريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء والأسلوب بسيط فالقبعات الست الافتراضية ذات ألوان مختلفة ومهام متنوعة، وكما سبقت الإشارة إليه فإنه يمكن لكل مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها ويمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في نفس الوقت وهو ما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.

وقد يبدو هذا سهلا وسادجا، ولكن قوته تكمن في سهولة تطبيقه، أنه أسلوب علمي لأنه يجبر المشاركين على اللعب والتفكير.

III.1.3. خصائص صاحب القدرة الإبداعية:

يمكن التعرف على الشخص صاحب القدرة الإبداعية من جملة خصائص نذكر منها¹:

- **عدم النظرة الجامدة للحياة:** فأحكامه ليست بصورة حادة على الأشخاص والمواقف، ولا يعمل على التمييزات الحاسمة، فالحكم لا ينطلق من نظرة جزئية وذاتية بل النظر إلى الأشياء من عدة زوايا وبمنظور الآخر، إلى جانب الإستقلالية في الأحكام أكثر من كونها أنماط مكتسبة.
- **التفكير المنطلق:** حيث يستطيع الفرد أن يغير في طريقة تفكيره حسب ما تمليه الظروف، ومعالجة موقف المشكل من عدة جهات، وعرض حلول كثيرة، لقدرته على توجيه فكرة على إتجاهات متشعبة لما يتمتع به من مرونة فكرية.
- **كثير المحاولة والخطأ:** المبدع ليس شخصية إسفنجية بل يبحث ويحاول فيصيب أو يخطأ، ولا يتوقف عن الممارسات، فأى جهاز أو آلة يحاول العبث بها حتى يستطيع فهم إستخدامها، والطفل يفكك ألعابه.. يصلحها.. يكتشفها.
- **العناد في مواجهة الإحباطات:** فهو لا يتأثر بالذي يوجه إليه من نقد وتثبيط للهمة، بل لا يعبأ بالتعليقات الساخرة المحبطة، لأن الإبداع في ذاته يعني الإتيان بالجديد على المجتمع.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009، ص ص 236-237.

- إنجاز العمل المبدوء وإتمامه: بحيث لا ينقطع عن عمل ثم ينتقل إلى عمل آخر بل يكتف جهده في عمل معين ويستمر في إتمام العمل وإكماله.
- الرغبة في تحدي المجهول والكشف عن الأشياء الجديدة: لذا تدفعه في كثير من الأحيان للبحث والتغيب وبذل الجهد إلى جانب الإرادة الثابتة والعزيمة القوية.
- العصيان الإكتشافي: في الأسرة الطفل المبدع لا ينصاع لجميع الأوامر فلا يسير على ما يرسم أمامه من خطوات، بل يدأب على الكشف عن أساليب جديدة في تنفيذ الأوامر ويتخلص من الأنماط التقليدية في التفكير والتنفيذ، فهو يتمكن من الأداء بل يغير في الوسائل القديمة ويسقط بعضها، ويضيف عليها.

III.2. ماهية التفكير الإبداعي:

من أجل معرفة التفكير الإبداعي بشكل يبدو أكثر دقة، سوف نتطرق في هذا المبحث أولاً إلى مفهوم التفكير وخصائصه وأنواعه، ثم في المرحلة الثانية نتناول مفهوم التفكير الإبداعي ومهاراته والعوامل التي تساعد على الإبداع والعوامل المؤثرة فيه.

III.2.1. مفهوم التفكير، خصائصه، أنواعه:

يتناول هذا الجزء عرضاً لمفهوم التفكير، خصائصه، وأنواعه.

1) مفهوم التفكير:

سنحاول في البداية، التطرق إلى مفهوم التفكير حسب ما ورد في القرآن الكريم لإبراز معناه وأهدافه.

التفكير في القرآن الكريم:

حث الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز الإنسان على التفكير والتدبر والتأمل، وإعتبره فريضة إسلامية، فالقرآن لا يذكر العقل إلا في مقام التعظيم والتبنيهِ إلى وجوب العمل به، والرجوع إليه، والنظر في الظواهر الكونية المختلفة وتأمل بديع صنعه ومحكم نظامه، والتفكير في ملكوت السماوات والأرض، وجعل التفكير

من السمات المميزة لأصحاب العقول الراجحة¹، ووصفهم بأنهم دائماً "الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السماوات والأرض" (سورة آل عمران، الآية: 191). ، وذكر التفكير في أكثر من موضع في القرآن الكريم نذكر منها: قالى الله تعالى: "أفلا يتدبرون القرآن أم على قلوب أقفالها" (سورة محمد، الآية: 24). وفي هذه الآية الكريمة توبيخ عظيم على عدم إعطاء القرآن حقه من العناية والتدبر. قالى الله تعالى "إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون" (سورة الرعد، الآية: 3).

قوله تعالى: "قل إنما أعظكم بواحدة أن تقوموا لله مثنى و فرادى ثم تتفكروا ما بصاحبكم من جنة إن هو إلا نذير لكم بين يدي عذاب شديد" (سورة سبأ، الآية: 46).

التفكير:

للتفكير مجموعة من التعاريف نذكر منها:

عرف التفكير على أنه: "عبارة عن عملية عقلية يستطيع المتعلم عن طريقها عمل شيء له معنى من خلال الخبرة التي يمر بها"، وأيضاً إنه "يمثل عملية عقلية يتم عن طريقها معرفة الكثير من الأمور وتذكرها وفهمها وتقبلها"².

ويعرف التفكير على أنه: "عملية ذهنية يتفاعل فيها الإدراك الحسي مع الخبرة والذكاء لتحقيق هدف معين بدوافع وفي غياب الموانع" بحيث يتكون الإدراك الحسي من الإحساس بالواقع والانتباه إليه، أما الخبرة فهي ما إكتسبه الإنسان من معلومات عن الواقع ومعايشته له وما اكتسبه من أدوات التفكير وأساليبه، وأما الذكاء فهو عبارة عن القدرات الذهنية الأساسية التي يتمتع بها الناس بدرجات متفاوتة ويحتاج التفكير إلى دافع يدفعه ولا بد من إزالة العقبات التي تصده وتجنب الوقوع في أخطائه بنفسية مؤهلة ومهيأة للقيام به³.

¹ أميرة اسماعيل حسن سرور، أثر توظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض مهارات التفكير الابتكاري في التكنولوجيا لدى طلبة الصف التاسع بغزة، رسالة ماجستير في مناهج وأساليب التدريس-تكنولوجيا التعليم، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم مناهج وأساليب التدريس-تكنولوجيا التعليم، غزة، فلسطين، 2008، ص ص 84-85.

² صالح عبد الله عبد الكبير وآخرون، معوقات تعليم مهارات التفكير في مرحلة التعليم الأساسي (دراسة تطبيقية)، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن، اليمن، 2008، ص 11.

³ جمال خير الله، مرجع سابق، ص 50.

أيضا يعرف التفكير على أنه: "سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحد أو أكثر من الحواس الخمس"¹.

وفي ضوء المفاهيم الآتية الذكر، يتضح أن التفكير عملية عقلية هادفة تبحث عن معنى للموقف أو المشكل.

(2) خصائص التفكير:

هناك خصائص متعددة لعملية التفكير جاء منها²:

- إن التفكير نشاط عقلي غير ملموس يحدث داخل دماغ الإنسان، يستدل عليه السلوك الظاهر بطريقة غير مباشرة.
- إن التفكير يشتمل على مجموعة من العمليات والمهارات المعرفية في النظام المعرفي كالتذكر والفهم، والإستنباط، والتحليل، وإدراك العلاقات، والنقد والتعميم.
- إنه ينشأ من عوامل خارجية وفق عوامل داخلية تؤدي إلى السلوك الذي يحل المشكلة أو يوجهها نحو الحل أو إتخاذ القرار المناسب نحوها.
- إن للتفكير مستويات متعددة كل منها يدل على قدرة الفرد على تنظيم معلوماته وتكامل خبراته لإدراك علاقة أو حل مشكلة أو إتخاذ القرار.
- يعد التفكير من أهم محددات بناء الشخصية للإنسان.
- إن التفكير يمكن تنميته من خلال التدريب على مهاراته.

وقد أجمل جروان (1999) بعض خصائص التفكير:

- التفكير سلوك هادف لا يحدث من فراغ أو بلا هدف.
- التفكير سلوك تطوري يزداد تعقيدا مع نمو الفرد وتراكم خبراته.

¹مهدي بن أحمد الطاهر، أثر تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية، رسالة دكتوراه في علم النفس، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، 2007/2006، ص 53.

²عصام بن عبد الله بازعة، تقويم اداء معلمي اللغة العربية في تدريس القراءة في ضوء المهارات اللازمة لتنمية التفكير الابتكاري لدى طلاب الصف الأول الثانوي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 24-25.

- التفكير الفعال هو التفكير الذي يستند إلى أفضل المعلومات الممكن توفرها، ويسترشد بالأساليب والإستراتيجيات الصحيحة.
- يتشكل التفكير من تداخل عناصر المحيط التي تضم الزمان (فترة التفكير)، الموقف أو المناسبة، والموضوع الذي يجري حوله التفكير.

(3) أنواع التفكير:

تحدد أنواع التفكير بأنها ستة أنواع وهي¹:

- **التفكير العلمي:** ويقصد به ذلك النوع من التفكير الذي يمكن أن يستخدمه الفرد في حياته اليومية أو في النشاط الذي يبذله أو في علاقته مع العالم المحيط به.
- **التفكير المنطقي:** وهو التفكير الذي يمارس عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء ومحاولة معرفة نتائج الأعمال، ولكنه أكثر من مجرد تحديد الأسباب أو النتائج إنه يعني الحصول على أدلة تؤيد أو تثبت وجهة النظر أو تنفيذها.
- **التفكير الناقد:** وهو الذي يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الواقع التي تصل بالموضوعات ومناقشتها وتقويمها والتقيد بإطار العلاقات الصحيحة الذي ينتمي إليه هذا الواقع وإستخلاص النتائج بطريقة منطقيه وسليمة مع مراعاة الموضوعية العملية وبعدها عن العوامل الذاتية كالتأثير بالنواحي العاطفية أو الأفكار السابقة أو الآراء التقليدية.
- **التفكير الإبداعي:** وهو أن توجد شيئاً مألوفاً من شيء غير مألوف وأن تحول المألوف إلى شيء غير مألوف.
- **التفكير التوفيقى:** وهو التفكير الذي يتصف صاحبه بالمرونة وعدم الجمود والقدرة على إستيعاب الطرق التي يفكر بها الآخرين فيظهر تقبلاً لأفكارهم ويغير من أفكاره ليجد طريقاً بسيطاً يجمع بين طريقتيه في المعالجة وأسلوب الآخرين فيها.
- **التفكير التسلطي:** يهدف من عرضه إلى فهمه بهدف تحصين المفكر من إستخدامه لأن هذا النوع من التفكير إذا شاع فإنه تفكير يقتل التلقائية والنقد والإبداع.

¹جمال خيرالله، مرجع سابق، ص 54-55.

وحدد Bravine نوعين آخرين من التفكير هما¹:

- التفكير الإستثنائي/ المتشعب **Lateral Thinking / Divergent**: هذا النوع يستخدم القوى الإبداعية لصياغة أفكار وخيارات جديدة، كما يركز على توفير البدائل. مثل هذا التفكير قادر على التحول الفاصل (Disjunctive Shift) (حيث لا يوجد مجال للخطأ). والتفكير الإستثنائي تفكير مثير بمعنى أنه يدفع الفرد إلى التفكير في البدائل القائمة على قواعد أساسية.
- التفكير الرأسي/ المتقارب **Vertical thinking / Convergent**: يستخدم عملية منطقية لتحديد أفضل الحلول. ويركز التفكير الرأسي على إنتقاء أفضل البدائل، وهو تفكير متعاقب ولا بد أن يكون صحيحا في كل خطوة من خطواته. كما أنه تفكير تحليلي حيث يدفع الفرد إلى تحديد الإختيار الأمثل القائم على مجموعة من القواعد الأساسية.

III.2.2. مفهوم التفكير الإبداعي:

يتوقف مفهوم التفكير الإبداعي على تحديد معنى مفهوم الإبداع (كما أشرنا إلى ذلك سابقا)، وهناك تعريفات مختلفة للتفكير الإبداعي يمكن إيضاحها على النحو التالي:

يعرف التفكير الإبداعي بأنه: " نشاط عقلي يتصف بعدم النمطية، والخروج عن مسار التفكير المعتاد والمألوف، ويؤدي إلى إنتاج يتصف بالإبتكار والجدة والإبداع، ويتكون من الطلاقة، والمرونة، الأصالة، التوسع"².

ويعرفه وليامز (Williams) بأنه: "مجموعة من القدرات والمواهب والمهارات المعرفية، وهذه القدرات موجودة لدى جميع الأفراد ولا تقتصر على فئة دون الأخرى، إلا أنها تختلف في درجة الكم والنوع بين الأفراد، فالجميع لديهم قدرات ومهارات إبداعية (الطلاقة، الأصالة، المرونة، التحسين والتطوير، والحساسية للمشكلات)، إلا أن بعضهم يمتلكها بقدر ودرجة أكبر من البعض الآخر، كما أن المبدع يكون مبدعا في مجال ما وليس بالضرورة يكون مبدعا في مجال آخر"³.

¹برافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 125-126.

²عصام بن عبد الله بازرة، مرجع سابق، ص18.

³انتصار بنت سالم حسن صبان، العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي من المراهقات، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الاقليمي للموهبة، كلية التربية للبنات، جدة، المملكة العربية السعودية، 26-30/08/2006، ص1301.

ويعرفه (Torrance) بأنه: "عملية تجعل الفرد حساسا ومدركا للتغيرات والإختلاف في المعلومات والعناصر المفقودة ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وجمع المعلومات في وضع الفروض حول هذه الثغرات وفحص الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الفروض"¹.

أيضا يعرف على أنه: "عملية عقلية تعتمد على مجموعة من المهارات العقلية (الأصالة والمرونة والطلاقة)، ويعرف التفكير الإبداعي أيضا على أنه: "توليد أو إنتاج الأفكار الجديدة أو إيجاد الحلول الجديدة للتحديات"².

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يتضح أن التفكير الإبداعي هو عبارة عن نشاط عقلي يعتمد على مجموعة من العوامل العقلية وسمات إستعدادية وهي الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات.

• **الفرق بين الإبداع والتفكير الإبداعي:** الإبداع هي عملية يحاول فيها الفرد عن طريق إستخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، أما التفكير الإبداعي فهو العملية التي ينتج عنها حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعلوم لدينا (الإطار التقليدي) سواء بالنسبة لمعلومات الفرد الذي يفكر أو للمعلومات السائدة في البيئة بهدف ظهور الجديد من الأفكار³.

ويمكن إيضاح أهم أوجه التشابه والإختلاف بين الإبداع والتفكير الإبداعي في الجدول التالي:

¹ سالم محمد عبد الله المفرجي، أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، المملكة العربية السعودية، ص23.

² داود عبد الملك الحدابي وآخرون، مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد2، ع3، 2011، ص43.

³ لواء بحري ركن، شامي بن محمد الظاهري، مرجع سابق، ص9.

جدول رقم (III-3): أوجه التشابه والاختلاف بين الإبداع والتفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي	الإبداع	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - نشاط عقلي وذهني. - عملية خلق أفكار جديدة. - الإتيان بشيء جديد لم يسبق له التواجد من قبل. 	<ul style="list-style-type: none"> - نشاط عقلي وذهني. - عملية خلق أفكار جديدة. - الإتيان بشيء جديد لم يسبق له التواجد من قبل. 	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - عملية ينتج عنها حلول وأفكار جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عملية ينتج عنها منتج أو خدمة جديدة. 	وجه الاختلاف

المصدر: من إعداد الطالبة.

III.2.3. مهارات التفكير الإبداعي:

تعرف مهارات التفكير الإبداعي بأنها: "مجموعة من المهارات العقلية التي يستخدمها الفرد لإنتاج أفكار جديدة وهادفة"¹. وسوف نقوم باستعراض هذه المهارات تفصيلاً²:

أ- الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة-فالأصالة هي نتيجة للتخيل وعدم الرضا، وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها³.

¹ داود عبد الملك الحدابي وآخرون، مرجع سابق، ص43.

² حاتم علي حسن رضا، الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية لعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 35-38.

³ محمد كريم، حسن سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2010، ص40.

ب- الحساسية للمشكلات: "يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على الباحث إيجاد حل لها". ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة وإستيعاب آثارها المترتبة عنها بروية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلقيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.

ج- المرونة: "ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل إتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة". حيث يقصد بالمرونة إختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقف معين، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد وإستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن روى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ربط فيما بينهما مما يساعد على إكتشاف علاقات وترابطات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل. ولقد صنف "جيلفورد" (Gelfoord) بين نوعين من المرونة هما: المرونة التكيفية والتي يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديدا دقيقا. والثانية التميز بإنتاج عدة أفكار في موقف غير مقيد وكلا النوعين يشير إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. وذكر "كيرتون" (Kirton) في العلاقة بين الأشخاص المتكيفين والأشخاص المبدعين بأن الأشخاص المتكيفين يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء في الوضع الراهن بطريقة أفضل أي أنهم متكيفين مع معطيات التغيير من حولهم. بينما الأشخاص المبدعون يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن أي أنهم يقومون بالعمل على إحداث التغييرات.

د- القدرة على التحليل: "ويقصد به إنتاج إبداعي يتضمن عملية إنتقاء أو إختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها". فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه وإستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وإملاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس

مدرسة ويتمكن من خلال ذلك القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا.

هـ- **الطلاقة:** " ويقصد القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة". فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين. أي أن عنصر الطلاقة يتوفر في الفرد كلما كان قادرا على إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة وبإزدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه.

ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية وهي:

- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
 - طلاقة الكلمات: وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية بإستحضارها بصورة تدعم التفكير.
 - طلاقة التعبير: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.
- ومما تجدر الإشارة إليه إلى انه ليس بالضرورة أن كل فكرة من الأفكار تؤدي بشكل مباشر إلى حل المشكلات أو إلى أعمال إبداعية ولكن ربما تكون فكرة واحدة من هذه الأفكار أو عدد قليل جدا يمكن أن يساهم في حل المشكلة ما بشكل إبداعي.

III.4.2. العوامل التي تساعد على الإبداع والعوامل المؤثرة فيه:

1) العوامل التي تساعد على الإبداع:

يستخلص المفكر الإداري Druker ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة والمبتكرة بإعتبارها محفزة على الإبداع وهي¹:

أ- **التحدي:** يجب أن يضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالأفراد، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الإبداعية.

¹ محمد بن علي الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص: 35-36.

ب- الحرية: وهي تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وإنتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم. وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية إسماً فقط دون تطبيق.

ج- المصادر والموارد: إذ أن الوقت والمال يدعمان الإبداع والابتكار، لكن المؤسسات للأسف تقتل الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مهما يستحيل معه إنجاز المهام.

د- سمات ومجموعة العمل "جماعة العمل": على إدارة المؤسسات إيجاد طرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والإختلاف في وجهات النظر، فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة كلما يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.

هـ- التشجيع التوجيهي والإشرافي: وللأسف الشديد نجد أن أغلب المديرين في المؤسسات يهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع والابتكار، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

و- الدعم المنظمي: أي الدعم التي تقدمه المؤسسة للأفراد سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية والابتكارية.

(2) العوامل المؤثرة في الإبداع:

يتأثر الإبداع سلبيًا بالمعوقات التي يمكن أن تعترض طريقه، إذ تحول دون تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة. وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في عملية الإبداع¹:

أ. العوامل والاجتماعية: والمتمثلة في:

- عدم تشجيع الفرد وتحفيزه، وعدم حصوله على إحترام وتقدير الآخرين ومساندتهم يؤدي إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.
- طبيعة البيئة التي يعيش فيها.
- العادات والتقاليد السائدة.
- عدم مواكبة التغيرات البناءة.
- التسرع في تقييم الأفكار.

¹ رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2009، ص ص: 317-319.

- شلل نسبي في الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الاجتماعي الحياتي.
- قلة التكامل الاجتماعي.
- الأناية المفرطة.
- الشعور الداخلي بالنقص وأن غيره أفضل منه وتتضح الصورة في الغالب عندما يواجه بعض التعليقات الداخلية التي غالبا ما يتخوف منها ولا يرغب في مواجهتها.

ب. العوامل النفسية: وتتمثل في العناصر التالية:

- الخوف من الفشل.
- عدم الثقة في النفس، وتجده كثيرا ما يتردد عنه الإقدام على أمر ما.
- قلة المعرفة والرضا بالواقع.
- الخوف على الرزق.
- النمط التقليدي في الأداء.
- الخوف من إتهام الآخرين لأفكاره بالسخافة.
- يؤدي الخوف أو القلق إلى الحد من الإبداع، فالخوف يقيد تفكيرنا ويمنعنا من السعي وراء الجديد.
- عدم القدرة على حل المشكلات.
- الإعتمادية بمعنى عدم الإستقلال عن فكر الآخرين.
- التشاؤم وعدم الرغبة نحو تغيير الوضع الراهن إلى وضع أكثر إشراقا وازدهارا.

ج.العوامل التنظيمية: والتمثلة في:

- سيادة النمط الإداري التقليدي.
- عدم توازن السلطات مع المسؤوليات.
- التمسك باللوائح والإدارة من خلالها "الروتين القاتل".
- عدم وضوح الخطط وبرامج الجهات المعنية بالإبداع (كالمؤسسات والمراكز العلمية) في كل دولة مما أثر في نفسية الشخص المبدع.
- إنعدام روح الفريق وسوء نظام الإتصالات.
- الإطالة في الإجراءات الخاصة بتسجيل الملكية الفكرية وبراءات الإختراع لدى الجهات الرسمية من شأنه توليد الكثير من الإحباط واليأس عند المبدع.

III.3. مراحل العملية الإبداعية وأساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي:

III.3.1. مراحل العملية الإبداعية:

إن العملية الإبداعية فريدة في آلياتها وومضة الإلهام أو الإبداع فيها. ورغم التطور الكبير الذي حصل في دراسة الإبداع وعملياته، إلا أن هذه العملية لازالت تتسم بعدم التأكد العالي الذي يعني أنها لازالت في جوانب منها غير مفهومة. وإن أكثر الدراسات أن القوانين الأساسية التي تهيم على توليد الأفكار الجديدة قد اكتشفت الآن، لا تتردد في القول أن عملية الإبداع تتسم بالغموض.

أما الطرف الآخر (ولنقل المتشائمين) فإنهم يرون أن الإبداع عملية محيرة وملغزة (Mysterious) وتتسم بقدر عال من عدم التأكد. فإذا كانت الخبرة جيدة في جمع المعلومات عن المشكلة والطرق المنهجية لدراستها، فإن الخبرة تتضاءل إلى مستوى خبارات عامة من الخبرات الشخصية للمبدعين فيما يتعلق بجوهر عملية الإبداع أي في ومضة الإلهام أو الإبداع التي تنقل كل ما سبقها من سياق إلى سياق آخر، ومن مستوى نوعي للتفكير والمعالجة إلى مستوى نوعي أعلى آخر، ومن التفكير المنظم في جمع وتحليل ومعالجة المعلومات إلى الحدس وإنشاء المعلومات بطريقة غير واضحة تماما.

والإبداع كما أشرنا في الفقرة السابقة يمكن أن يكون حلا جديدا لمشكلة قائمة أو يكون بمثابة التوصل إلى الجديد أصلا. والأول هو إبداع ضمن المجال الحالي، في حين أن الثاني هو خارج المجال بل إنه عند نجاحه يمكن أن يلغي المجال السابق أو يغيره جذريا. فالسيارة ألغت استخدام العربات في النقل والسفر، والطائرة غيرت جذريا النقل بالبواخر وحتى بالسكك الحديدية، والفاكس (Fax) ألغى استخدام التلكس (Telex) وهكذا. ومع أن الإبداع الذي يميز بمجالاته الطبيعية والإنسانية فإن العملية الإبداعية في كل هذه المجالات واحدة في مراحلها وآلياتها وعملية توليدها للحلول أو الأفكار الجديدة.

ويمكن أن نضع وصفا ملائما لمراحل العملية الإبداعية المتكاملة كما حددناها من الفكرة إلى السوق، من خلال ثلاث مجموعات من العوامل حيث كل مجموعة تمثل مرحلة من مراحل تطور العملية الإبداعية وكالاتي¹:

أ- عوامل التحسس (Sensation Factors): وتضم هذه المرحلة عوامل الإدراك والتميز لعمل شيء ما في مجال ما، وجمع المعلومات والحقائق، ومن ثم إيجاد المشكلة. ويمكن أن نلاحظ أن الشركات الإبداعية تكون ذات إدراك مسبق بضرورة وأهمية الإبداع وبالتالي فإن باحثيها يبحثون عن

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص: 37-41.

المجال أو المجالات التي تكون قابلة للبحث، ومن ثم جمع المعلومات وإيجاد الموضوع للإبداع أو المشكلة للحل الخلاق. أما في الشركات التقليدية فإن المشكلات تستمر وتتفاقم ومن ثم يأتي الإدراك اللاحق لأهمية البحث على الحل.

ب- **عوامل الإلتماع أو الإشراق (Illumination Factors):** وهذه المرحلة تتضمن عوامل إحتضان المشكلة وإيجاد الفكرة الجديدة أو الحل الجديد بطريقة مفاجئة وغير متوقعة في الغالب. والواقع أن ومضة الإلهام أو الإبداع (Creativity Flash) هذه لا تمثل نشاطا واعيا كليا وإنما هي ترتبط بما دون الوعي بالأنشطة الذهنية التي لا يمكن السيطرة عليها أو إدارتها بشكل واع من قبل الفرد المبدع. وهي المكون الحرج في عملية الإبداع وكلما كانت المعلومات والخبرات لدى الفرد حول الموضوع أو المشكلة أكبر زاد انغماره في الموضوع أو المشكلة، كلما زادت فرصة ظهور ومضة الإبتكار أو الإلتماع. وقد تطول أو تقصر فترة الإنتظار لومضة الإبداع أو الإتيان بالجديد لأنها كما أشرنا لا تخضع للعمل المنظم المنهجي. ومن أجل زيادة فرصة ظهور ومضة الإبداع هناك توصيات مفيدة لهذا الغرض وهي:

- التفكير المستمر بالمشكلة بما يسمح بنسجها على المستوى المعرفي.
- إعادة تحديد المشكلة بطرق جديدة قدر الإمكان وبما يسمح بالنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة.
- القيام بعصف الأفكار لقائمة من البدائل بدون إستبعاد أية إمكانات.
- السماح بالتعبير الحر وبالحل الأبسط أو الأصعب أي من الأقل تغييرا إلى الأكثر تغييرا.
- الشروع والتقدم بالتجربة والخطأ.
- التمييز بين العقبات الواقعية والمتصورة حيث أن الكثير من هذه العقبات تكبح الإبداع.
- ضرورة مراعاة الوقت المنفق في هذه العملية.

ج. **عوامل الجني (Harvest Factor):** وتتضمن هذه المرحلة عوامل قبول الفكرة الجديدة أو الحل الجديد والتطبيق (حصاد المنتج الجديد في المؤسسة) والتسويق التجاري (حصاد العوائد من المنتج الجديد في السوق)، وكذلك التحسينات اللاحقة على المنتج الجديد حتى يصل إلى مرحلة النضوج. وقد يكون مجديا للمؤسسة الإبداعية أن تنظر نظرة طويلة الأمد للأفكار الجديدة حيث أن بعض الأفكار الجديدة لا تقبل لطموحها ولكن بعد فترة تعاود الظهور كأفكار ملائمة، وبعض الأفكار تكون مقبولة إلا أنها تفشل في التحول إلى منتج جديد، أو تتحول إلى منتج جديد ولكنها لا تنجح في السوق. ومثل هذا الفشل يكون ذكيا لأن ما سيأتي بعده سيكون أكثر نجاحا في ضوء خبرة الشركة وتعلمها من هذا الفشل. في حين أن

بعض الأفكار لا تتجح فقط في التحول إلى منتج جديد وإلى منتج ناجح تجارياً في السوق، وإنما أيضاً تكون ذات إمكانات كبيرة لتطوير منتجات لاحقة.

ورغم هذا التصنيف للعوامل إلا أن العملية الإبداعية هي عملية متكاملة ومتداخلة ما بين هذه المراحل وعواملها. دون أن يعني هذا عدم مراعاة هذه المراحل التي غالباً ما تكون مرشداً أو جيداً أو منهجياً في التقدم في إيجاد الحلول الخلاقة وتوليد الأفكار الجديدة. ومما يرتبط بذلك أيضاً أن تكلفة الإبداع وكذلك المخاطرة تأخذ بالتزايد مع التقدم في هذه المراحل وعواملها. ففي مرحلة عوامل التحسس تكون تكلفة الإبداع والمخاطرة في أدنى المستويات، لتتزايد بشكل محدود في مرحلة عوامل الإلتماع، ولتقفز بشكل كبير في المرحلة الأخيرة مرحلة عوامل الجني. لأن في هذه المرحلة يتم تجريب النموذج الأول والانتقال إلى الإنتاج التجاري بكل ما يعنيه من إستثمارات رأسمالية وتدريب الأفراد وشراء العوامل وغيرها.

III.2.3. أساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي:

تسعى أساليب التفكير الإبداعي إلى تنمية المهارات الإبداعية و الإبتكارية وتدريبها على توليد الأفكار غير المألوفة، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع. ومن أهم الأساليب التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسات ما يلي:

1-التدريب الذاتي

في هذه الحالة يفترض أن يكون الفرد لديه إرادة قوية، وصاحب إستعداد ذهني متميز، ومستعداً للتفاعل مع المشكلات، كما يحتاج الفرد لأن يكون صافي الذهن متفرغاً لمشكلة واحدة فقط، مطبقاً التعليمات التي تعينه على تدريب نفسه والإرتقاء بها، والتي من ضمنها¹:

- تعويد الذهن وتدريبه على أسلوب متميز في مواجهة المواقف والمشكلات من خلال تحديد المشكلة، وتحديد الأشياء التي تقوم بتقديم الحلول الممكنة.

- التعلم على التمييز بين أسباب المشكلة وظواهرها، وعدم الإسراع في مواجهة الظواهر وترك جذور المشكلة، والتوجه إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بكل الوسائل الممكنة مع التشاور مع أولئك الذين واجهوا مشكلات مشابهة، ثم عرفها في صورة فروض أو نقاط محددة فيما يتم التفاعل مع النقاط الممثلة لجوهر المشكلة.

¹ فهد عوض الله السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 78-80.

- الإقبال على إختيار الفكرة المناسبة.
- التحدث عن المشكلة: فالكلام يمكن أن يساعد على توليد الأفكار الجديدة الخلاقة.
- اللجوء إلى نوع من الضغط عند حل المشاكل: فإذا ما وضع الفرد لنفسه أسبوعاً لحل المشكلة فإنه سيستغرق أسبوعاً، وإذا وضع ساعة فسيستغرق ساعة، فمن المهم وضع وقت كافٍ للتقييم، ولكن القليل من ضغط الوقت يمكن أن يكون فعالاً أحياناً.
- مصاحبة الأشخاص المبدعين والمبتكرين وتعلم أفكارهم و طرقهم.
- إعطاء فرصة للعقل أن يستريح من أي شيء مابين فترة وأخرى.

2- التدريب الجماعي:

هناك عدة أساليب للتدريب الجماعي المتعلقة بتنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمؤسسات، وأهمها: أسلوب العصف الذهني، تألف الأشتات، أسلوب التحليل المورفولوجي، أسلوب قوائم الأفكار، أسلوب دلفاي. وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل هذه الأساليب كل واحدة على حدى.

أ- أسلوب العصف الذهني: Brain Storming

يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات و الدعائم الأساسية لخلق الأفكار الإبداعية والإبتكارية وتدفقها لأنه يعتمد على أسلوب الإشارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة والبدء باستقبال أو استعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة شريطة أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بمايلي¹:

- أن يطرح كل واحد في المجموعة ما لديه من أفكار ومقترحات وحلول دون تحفظ أو خجل، لأن هدف إجتماع المجموعة هو إيجاد وتدفق العديد من الأفكار بغض النظر عن قيمتها أو ما تحققه من حلول للمشكلة.
- أن لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر، بل يجب أن يضيف ويأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرون دون توجيه الإنتقاد لأي طرف من الأطراف.
- تشجيع أي فكرة حتى ولو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع.
- أن يتم تشجيع أعضاء المجموعة على ضخ أكبر قدر ممكن من المعلومات أو الأفكار أو الاقتراحات، بحيث لا يقتصر عرض الاقتراحات على الجانب النوعي فقط.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، صص 103-104.

- التركيز على نتيجة الأفكار المطروحة وعمل توليفات أو تحسينات عليها. بحيث يتم ربط بعض الأفكار التي تتشابه مع بعضها البعض والعمل على تطويرها من خلال أفكار الآخرين التي يمكن الحصول عليها عن طريق طرح أسئلة إضافية بأسلوب آخر للوصول إلى المعلومة المستهدفة.

ويعود أسلوب العصف الذهني إلى صاحب الفكر الأمريكي أوسبرن (Alex Osborn) الذي يعتبر أول من استخدم هذا الأسلوب للحصول على أفكار إبداعية في حل المشاكل والخروج عن أحادية الجانب في الرأي للوصول إلى أفكار أكثر حداثة وأكثر مرونة.

ب- تألف الأشتات:

يستخدم أسلوب التأليف بين الأشتات (أو تألف الأشتات) أشكال الإستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبدعة للمشكلات المختلفة، حيث يقوم هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية وهي:

- إن العملية الإبداعية والإبتكارية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فعاليتها.
- إن كل ظواهر الإبداع في العلم والفن أو غيرها من الصور الحضارية للنشاط المبدع هي متشابهة.
- إن كل الحيل المختلفة لحل المشكلات لها نفس العائد، سواء بالنسبة للنشاط الإبداعي الفردي أو الجماعي.

ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق وجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابط ما، فهو يعتمد على أن العملية الإبداعية والإبتكارية هي في الأصل نشاط عقلي يمارسه الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في حل المشكلة بعد ذلك. وتتضمن عملية الربط بين العناصر المختلفة على نوعين رئيسيين من نشاط، أولهما: يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوفاً، ويتحقق ذلك عن طريق التحليل والتعميم، ويكون بالبحث عن تطور عقلي يضم هذا الشيء الغريب، بحيث يوضح طبيعته ويعين على تحليل عناصره. وثانيهما: يستهدف جعل ما هو مألوف غريباً، وليس المقصود بهذا السعي فقط إلى الغرابة والشذوذ، وإنما هو محاولة واعية وهذا الأسلوب يحتاج إلى مجهود كبير في تدريبه والعمل به، فهو يستلزم معايشة وتفاعلاً نفسياً كبيراً¹.

¹ فهد عوض الله السلمي، مرجع سابق، ص ص: 86-87.

ج- أسلوب التحليل المورفولوجي:

وهو أكثر الأساليب تنظيماً وشمولاً، ويقوم على فحص جميع الجوانب الرئيسية للمشكلة وتحليل أبعادها الهامة في الوصول إلى المتغيرات الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأنسب¹.

د- أسلوب قوائم الأفكار:

وهو طريقة مبسطة لتوليد الأفكار يقوم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة مسبقاً والتي يتضمن مجموعة من البنود، ويمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجاباتها أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً. وعبارة أخرى، يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عدد معين من الأسئلة حول المنتج مثلاً الذي يرغب في تعديله أو تحسينه، وهذه الأسئلة مثل²:

- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وما هي؟.

- هل يمكن تطويع المنتج حتى يناسب مجال جديد؟.

- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟.

هـ- أسلوب دلفاي:

ويعتمد على مخاطبة عدد من الخبراء وطلب رأيهم في مشكلة معينة، ثم جمع الآراء في قائمة واحدة وإرسالها مجدداً إليهم وأخذ آرائهم بناءً عليها. وهي لا تحتاج إلى تكاليف مادية، ولا يخضع الأفراد فيها لسلوك الجماعة، إلا أنها تحتاج إلى وقت أطول من الأساليب السابقة³.

¹ ذغار بن غضبان البدراني، مرجع سابق، ص 21.

² عديلة بنت عبد الله القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص: 38-39.

³ ذغار بن غضبان البدراني، مرجع سابق، ص 2.

III.3.3. العلاقة بين إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي:

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

وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمؤسسة المكثفة معرفيا، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الإبتكارية والإبداعية، لكنه أشار إلى الغموض الذي يكتنف العلاقة بين المعرفة الظاهرة والإبداع، كونها قد لا تكون حاسمة في الإبداع. لكن بعض الأعمال التي تتطلب التعلم العالي لمدة طويلة تكون المعرفة الرسمية فيها مفيدة أكثر من الإبداع ثم إستدرك بقوله على الرغم من أن العلاقة تشير إلى أن الإبداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية ويقبل الميل إلى الإبداع عندما تتوافر المعرفة، لكننا يجب أن لا نتوسع في هذه النظرة لأن المعرفة الرسمية ربما توفر في أغلب الأحيان قاعدة للإبداع.

وقد أشار (Druker) أيضا إلى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين (المعرفة والإبداع) عندما يقول، أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وأكدت الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول، وأشارت دراسة (Druker) أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسها للإستخدام في إنتاج منتجات جديدة، وأكدت الدراسة على أن تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة¹.

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء النشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2008، ص ص 48-52.

أما (Krogh et.al.,2001) فقد أشاروا إلى وجود ثلاث إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع وهي¹:

- إستراتيجية الرافعة المعرفية: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المؤسسة لتحسين عمليات الإبداع.
- إستراتيجية الفحص: والتي تؤكد على إبداع المعرفة الجديدة التي تساهم في تحقيق الإبداع.
- إستراتيجية التوسع: من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

ومن خلال ما سبق سوف نعرض أثر كل عملية من عمليات ادارة المعرفة في التفكير الابداعي كالتالي:

1) أثر توليد المعرفة في التفكير الإبداعي: إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي²، وتكتسب المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات بصورة إبداعية مستمرة، وأيضاً من خلال تنمية المؤسسة لمواردها البشرية أي تنمية مهاراتهم وقدراتهم المعرفية، كما أشرنا سابقاً- في الفصل الثاني- إلى أن نوناكا NONAKA قدم أربع طرق تتولد بها المعرفة وهي الأدخلة والأشركة والأخرجة والدمج فمن خلال هذه الطرق يتم تحويل المعرفة الضمنية (غير مصرح بها) إلى معرفة ظاهرة (مصرح بها) هذه العملية تكون لدى الأفراد الوعي بالمعرفة التي يمتلكونها، وتحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية مع العلم أن هاتين العمليتين تعملان سوياً في مساعدة الأفراد على التعلم، وهذه الأخيرة تساهم بشكل كبير في تنمية قدرات الأفراد في التفكير بشتى أنواعه ومن بينه التفكير الابداعي.

ومن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في قضية الابداع هو تشجيع تنمية الأفكار، عن طريق ضمان عملية تدفع المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، ومن معرفة فردية إلى معرفة جماعية. من هنا تظهر العلاقة الترابطية بين المعرفة والتفكير الابداعي في كون المعرفة وبأشكالها المختلفة هي العنصر الأساسي لتحقيق الابداع. إن عملية الإبداع لا تتم إلا من خلال ثروة متوفرة من

¹ Krogh et.al., *Making the Most of Your Company's Knowledge: A strategic Frame work*, Long Rang Planning, Vol.34, 2001, p 421-439.

² فتحة صبحي وآخرون، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية (دراسة تحليلية لبعض القادة الإداريين في شركة المنصورة العامة للمقاولات الإنشائية)، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بغداد، العراق، ص5.

المعرفة، تكون ضمنية في الأساس، لتتحول إلى معرفة ظاهرة تنتشر وتسري بين الأفراد وتتم ممارستها على أرض الواقع فتخرج الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود في صورة منتجات وخدمات جديدة. انطلاقاً مما سبق نستنتج أنه من خلال عملية توليد المعرفة تستطيع المؤسسة أن تستثمر في الأفراد العاملين فيها وجعلهم ينتجون أفكار جديدة تطبقها المؤسسة في شكل منتجات أو خدمات جديدة، وهذا يؤكد على أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للإبداع، والإبداع عندما يتحقق يصبح مصدراً لمعرفة جديدة. ولا بد من التأكيد على أهمية إبداع المعارف الجديدة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد وتنشأ معارف جديدة باستمرار.

2) أثر نقل والمشاركة في المعرفة في التفكير الإبداعي: إن المعرفة وبوصفها المورد الأكثر قيمة في الاقتصاد المعرفي، لا يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية دون العمل التشاركي (تبادل الأفراد للمعرفة والخبرات والمهارات داخل المؤسسة)، والذي يحمل دالتين أساسيتين: تقاسم المعرفة لكي تعمل المؤسسة بكل أفرادها بقوة المعرفة التي تمتلكها، وإنشاء معرفة جديدة من خلال تبادل الأفكار والآراء بين الأفراد وهذا ما يعزز عملية الإبداع¹، فالإبداع لا يتحقق إلا في وجود ثقافة تنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار، ووجود قيادة فعالة تؤمن بضرورة أن يشارك كل الأفراد بطرح الأفكار لتجعل منها جزءاً من الذاكرة التنظيمية، وأن تسعى للتشجيع على تميمتها وبلورتها في شكل خطط ونماذج، ثم خروجها في شكل منتجات نهائية بحيث تتمكن من تحقيق أعلى مستويات الانتاجية في المؤسسة. كذلك عندما يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة فهذا يؤدي إلى تدفق المعرفة بين الأفراد بشكل فعال، بحيث يستطيع الأفراد العمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة الكامنة لديهم، وهذا سيساهم وبشكل كبير في رفع قدرة الأفراد على إطلاق أفكار جديدة لممارسة أعمالهم، وذلك بالطبيعة سيزيد من انتاجاتهم الفكرية.

فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات، مما تجعلهم متحفزين مندفعين دوماً للأداء الأفضل لأن نجاح الأفراد في أداء أعمالهم يعتبر من أهم العوامل الدافعية لمواجهة المشاكل، بحيث يجب أن تكون المؤسسة مؤمنة بقدرات الأفراد العاملين فيها، وهذا ما يزيد في حصيلة المعرفة وتدعيم إدارتها. وبالتالي فكل هذه الأمور تساهم بشكل كبير وفعال في زيادة معارف الأفراد وتحسين

¹ محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة الابحاث الاقتصادية والإدارية، ع11، جامعة محمد خيضر، الجزائر، بسكرة، جوان 2012، ص ص 132-164.

القيمة السوقية لهم، وبالتالي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المؤسسة، فعندما يكون العامل راضي فإنه يبدع في أدائه لعمله، وهذا يؤثر بالطبيعة على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد في المؤسسة.

3) أثر تطبيق المعرفة في التفكير الإبداعي: تظهر المعرفة الجديدة في العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة وغيرها من أنشطة المؤسسة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية من بينها درجة الإبداع فعندما تطبق المؤسسة معرفتها وتقدم منتج جديد أو خدمة جديدة فهذا يعتبر إبداع في حد ذاته.

تساعد إدارة المعرفة في تحسين درجة الإبداع في المؤسسة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجديدة لدى الأفراد العاملين فيها من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم ابتداء بتأدية أعمالهم¹. وقد وجدت أن المعرفة أداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة لعملية الإبداع².

مما تقدم يمكن أن نستخلص أن مؤسسات الأعمال التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين، ويتم التوظيف فيها للأفراد ذوي المهارات والمعرفة من جهة والذين يتميزون بروح الإبداع والدافعية من جهة أخرى. وأن معرفة الأفراد هي التي تؤثر في أدائهم، وأن صفة تبادل الآراء والتفكير المشترك يتيح فرصة لتعزيز الإبداع والابتكار ومن هنا يمكن القول أنه رغم انبثاق الإبداع في جانب كبير منه يكون إرتجاليا وليس مخططا، لكن من جانب آخر أن الإبداع في جانب كبير منه يرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفية دورا كبيرا فيها.

¹ عبد الستار ، حسن يوسف، مرجع سابق، ص 278.

² عبد الحكيم شاهد، مرجع سابق، ص 110.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستطيع أن نقول أن هناك إهتماما متزايدا بالتفكير الإبداعي سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات ككل، نظرا لما له من أهمية كبيرة لدى المؤسسات للتكيف مع التغيرات المتسارعة التي يمتاز بها المحيط الذي تنشط فيه. وبالتالي من خلال هذا الفصل قمنا باستنتاج النتائج التالية:

- الإبداع هو القدرة على إنتاج شيء جديد ذو قيمة للمؤسسة.
- يواجه الإبداع معوقات نفسية، إجتماعية وتنظيمية.
- التفكير هو عملية عقلية ذهنية هادفة تبحث عن معنى للموقف أو المشكل.
- يعتبر التفكير الإبداعي نشاط عقلي يعتمد على مجموعة من العوامل العقلية وسمات إستعدادية وهي الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات.
- الإبداع هو عملية يحاول فيها الفرد عن طريق استخدام تفكيره أن ينتج إنتاجا جديدا، أما التفكير الإبداعي فهو العملية التي ينتج عنها حلول وأفكار جديدة.
- يحقق الإبداع للمؤسسة الأداء المتميز، وميزة تنافسية.

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث حول إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي والأثر الذي تلعبه إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي. سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- (CRSTRA)، وذلك لدراسة أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المركز، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

على العموم، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

1.IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2.IV. خصائص مبحوثين الدراسة.

3.IV. إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة.

4.IV. إختبار الفرضيات.

1.IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

لقد أردت أن تكون دراستي الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)، هذا المركز موجود داخل حدود جامعة محمد خيضر ببسكرة، لعب دورا كبيرا في العديد من الملتقيات والمؤتمرات التي شارك بها، كما أعدّ العديد من المؤتمرات التي استقطبت إهتمام ومشاركة العديد من الباحثين من داخل القطب الوطني ومن خارجه.

1.1.IV. تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA):

أولا. نشأة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة.

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003، وقد كان مقره آنذاك في الجزائر العاصمة ونظراً لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة وذلك سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317/2000 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000.

حيث تم تغيير شكله القانوني ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 03/458 ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 256/99، وللتذكير فإن المركز استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي بالمجمع الجامعي لولاية بسكرة.

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد شارك المركز في عدة مؤتمرات، كما نظم ثلاث مؤتمرات في السنوات الأخيرة، وقد تحصل على أكثر من 12 شهادة شرفية وتقديرية للجهود الفاعلة التي يبذلها في مختلف مجالات البحث العلمي المتعلق بالمناطق الجافة والتي منها: مجال الري، التصحر، التلوث البيئي، الزراعة الصحراوية وغيرها.

ثانيا: مهام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

تتلخص أهم مهام المركز في:

- انجاز وتنفيذ برامج علمية وتقنية حول المناطق الجافة أو المهددة بالتصحر.
- الشروع أو المشاركة في انجاز بحوث متعددة الاختصاصات حول المناطق الجافة.
- تكوين قاعدة للمعلومات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة وضمن معالجتها وحفظها وتوزيعها.

- المشاركة في الأبحاث بغية مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على الإنسان.
- دراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين.
- دراسات مكثفة تابعة لمحاور اهتمامات المركز.
- تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز.
- الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل من له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

ويعتمد المركز في عمله والقيام بهذه المهام على باحثين دائمين، مختصين تقنيين، وموظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء.

ثالثا: أهداف المركز.

وتتلخص أهم أهداف المركز في:

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة.
- حماية الموارد المائية والبيولوجية في المناطق الجافة.
- مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها.

2.1.IV. التوجهات الإستراتيجية للمركز.

أولا. التوجهات الإستراتيجية للبحث في المناطق الجافة: وترتكز على:

- ميزة المهام الموكلة إلى المركز.
- حقائق الدراسات الميدانية.
- الخطوط الرئيسية الخاصة ببرنامج البحث.
- الأولويات المكانية.
- ربط المركز بالمناطق الجافة.

ثانيا: محاور التوجهات الإستراتيجية: وتتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المائية، الزراعة الصحراوية، السهوب والتصحر، المناخ والمحيط البيئي، الجانب السوسيو اقتصادي، حيث:

المحور الأول: الاستغلال الأمثل للموارد المائية:

يهدف المركز من خلال إلى المساهمة في الحفاظ على الموارد المائية كميًا ونوعيًا، وتطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتبناة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار من ناحية ملوحة مواردها واحتياجات أوساطها. أما محاور البحث المقترحة في هذا الخصوص هي: جودة المياه، الري، الفلاحة.

أ- نوعية المياه:

- التزود بالمياه الشروب.
- ملوحة المياه واستعمالها في مجال التغذية.
- دراسة أهمية تحسين نوعية المياه الشروب المعدة للاستهلاك المنزلي.
- دراسة ظاهرة الكلس على القنوات بسبب طبيعة المياه الجوفية.
- الاستفادة من معالجة المياه المستعملة في شتى الميادين "الري/الصناعة".
- التقنيات المتبعة في تصفية مياه الأحواض الأربعة كالبحيرات وأحواض التقية...

ب- السقي:

- موازنة بيانية للري (المساحة المسقية، كمية المياه المستعملة، طريقة السقي المتبعة)، في الأحواض الأربعة الهيدروغرافية.
- دراسة مقارنة بين طرق الري المتبعة بغية التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال هذه الموارد.
- تجديد متطلبات المزارع من المياه، وحساب مردودية المتر المكعب من الماء.

ج- الصناعة:

- التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط صناعي من المياه.
- طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة.

المحور الثاني: الزراعة الصحراوية:

- تعريف وتحديد الموارد البيولوجية المتوفرة.

- عرض عدة أنواع بيولوجية.
- اقتراح مراجع "تبني تكنولوجيات حديثة" (مكننة، حفظ، تخزين...).
- التحكم في التسيير التقني اعتمادا على الممارسات العتيقة والمهارات المحلية.
- وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة.
- تقييم المنتجات والمنتجات المستخلصة، وتعزيز الزراعة البيولوجية.
- إنشاء منصات لممارسات استغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية تهدف إلى الحفاظ على صحة العمومية وسلامة المحيط.

والهدف الأساسي من الزراعة الصحراوية هو تحقيق جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين، في حين أن مواضيع البحث المتعلقة محور الزراعة الصحراوية يشمل على الإنتاج الزراعي والحيواني.

أ- الإنتاج الزراعي: زراعة النخيل، الزراعات الأكثر أهمية و الأثمن اقتصاديا.

• زراعة النخيل: بحيث نلخص أهم مواضيع البحث المتعلقة بزراعة النخيل في النقاط التالية:

- التحكم في التقنيات المحافظة على الزراعة صحية.
- التحكم في التخصيب.
- التحكم في التكنولوجيا السقي وصرف المياه.
- التحكم في اللقاحات وتقنيات استعمالها.
- التعرف واللجوء إلى التحديد الخرائطي لمناطق مد النخيلي.
- إنشاء مختبرات مختصة في علاج مرض البيوض.
- تعريف أصناف النخيل والمحافظة عليها وتميزها.
- وضع لوائح تصنيف تقنية ومكننة بعض الأشغال.
- حفظ التمور وبعض تقنيات التخزين.
- إدخال بعض التمور غير المعروفة إلى السوق الوطنية.
- تحويل المنتج الأساسي والمستخلص (إنتاج أنواع جديدة).
- تنظيم مادة التمر.
- اعتماد الزراعة المخبرية في المستندات النخيل لما تجلبه من منافع ايكولوجية واقتصادية.

- مقاومة مستنبتات النخيل للأمراض الفتاكة (البيوض، السوس).

• **الزراعات الأكثر أهمية والأثمن اقتصاديا:** بحيث نلخص أهم مواضيع البحث المتعلقة بالزراعات الأكثر

أهمية والأثمن اقتصاديا في النقاط التالية:

- التعرف على زراعة التوابل والنباتات الطبية والعطرية والمحافظة عليها.
- التعرف على زراعة الأعلاف والزراعة الصحراوية والعمل على توسيعها والمحافظة عليها.
- اجهاد الموارد المائية.
- استنزاف الأملاح.

ب - الإنتاج الحيواني: أما مواضيع البحث في الإنتاج الحيواني فندرجه كالاتي:

- ترقية تربية الإبل.
- تحسين المنتج المستخلص من تربية الإبل ومشتقاته (حسب متطلبات السوق).
- المحافظة على الأجناس الحيوانية المحلية من غزو الأجناس الأجنبية.
- الاعتناء بالجانب الصحي.

المحور الثالث: السهوب والتصحر.

يتطلب النهوض بالمناطق السهبية إنشاء أولى لمنصات رصد (مراسد) متعددة التخصصات تسمح بـ:

تعريف المواصفات البنوية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية، دراسة حركة الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحولات السوسيو- اقتصادية، تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي، إنجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير حكيم للمساحات السهبية.

والهدف من ذلك كله يمكن في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية، وخاصة منها تلك المتضررة كليا أو جزئيا من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع، ومن أهم موضوعات المطروحة للدراسة نجد:

- **الموارد النباتية الطبيعية:** جرد، عد، تحسين، تطوير وتكثيف الاهتمام بالموارد البشرية.
- **الموارد المائية:** أشكال الاستغلال التقني للمياه السطحية.

- الموارد الترابية (المعدنية): الخصوبة، الإنتاجية، وكفاءة التربة إضافة إلى تحديد نطاق التربة الصالحة للزراعة.
- الموارد الحيوانية: السعة الرعوية، تحديد مسالك القطعان، مع مراعاة الصحة الجيدة، جرد الثروة الحيوانية التي تبنى عن حالة النظام البيولوجي، إنشاء محميات للصيد، وطرح إمكانية تصدير السهوب.
- موارد البشرية: العمل السوسيو-اقتصادي، دعم الجهد العلمي والتقني، ترقية النشاطات المكتملة.

المحور الرابع: المناخ/ الوسط البيئي: لتدارك ما يفرضه علينا كل من المناخ والوسط البيئي على حد سواء يجب اتخاذ التدبير المتمثلة في: استكمال معالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص، وإنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الحيوية خاصة بالمناطق الجافة.

الهدف الأساسي من هذا المحور هو: متابعة التغيرات المناخية، آثارها ووسائل التكيف معها، حماية التربة من التدهور، البنى التحتية من خطر زحف الرمال وتثمين الطاقات المتجددة، ويهتم هذا ب: بالمناخ، التربة، الطاقة المتجددة... الخ.

المحور الخامس: العوامل السوسيو-اقتصادية: من أجل أخذ العوامل السوسيو-اقتصادية، سعى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة نحو وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محددة وخاصة بمختلف الأوساط لأجل ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن النظم الإيكولوجية، اعتمادا على:

- الدراسات المتاحة.
- البحث على إنجاز دراسات تكملية واستشرافية.
- مراعاة العوامل الجغرافية، المناخية و السوسيو-اقتصادية.
- إنجاز وأخذ الوسائل النظرية وتلاؤمها مع الوسط بعين الاعتبار، بغية التحكم الصحيح في البيئة الاجتماعية الحرجة التي- تصطدم مع الأعباء السوسيو- ديمغرافية والاقتصادية لمراكز الحياة وملائمة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للموارد المحلية واحتياجات السكان.
- تقييم متنوع لتأثير التطور الحضري الجديد على النسيج الاجتماعي، البيئة الطبيعية، الأسر الفقيرة غير المستقرة، وعلى فرص العمل ومداخل الأسر.

3.1.IV. نشاطات المركز.

- 1) تنفيذ البرامج الوطنية للبحث من أجل تنمية المناطق الجافة في المجالات: المحيط، الأخطار البيئية، تهيئة الارصفة، موارد الري، الزراعة، التنمية السوسيو اقتصادية والموارد المتجددة.
- 2) دراسات خبيرة وتقنية متخصصة.
- 3) تنظيم الملتقيات و ورشات ولقاءات علمية مرتبطة بمهام وأهداف المركز.
- 4) اليقظة البيئية والتقنية للمناطق الجافة.
- 5) التحرير العلمي: حيث يصدر عن المركز: مجلات دولية (الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة)، كتيبات علمية، أفلام وثائقية، ملخصات وملصقات، ومذكرات ماجستير ودكتوراه في الهندسة.

يتضمن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة- 125 عامل منهم 71 باحث والباقي عمال إداريين، بالإضافة إلى أكثر من 18 عامل في مجال التنظيف والحراسة. ويتكون المركز من ثلاثة أقسام: أقسام إدارية وتقنية وأقسام البحث، حيث كل هذه الأقسام ينقسم إلى عدة مصالح ولكل مصلحة مهام واختصاصات خاصة بها.

1) قسم البحث: وينقسم إلى أربعة أقسام:

- قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة.
- قسم مراقبة التصحر.
- قسم التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمناطق الجافة.
- قسم تسيير الموارد المائية والتربة.

2) قسم الإعلام العلمي والتقني والوثائق:

- مصلحة تثمين نتائج البحث.
- مصلحة التجهيزات العلمية.

3) القسم الإداري: وينقسم التنظيم الإداري إلى خمسة أقسام:

- قسم الإعلام الآلي.
- قسم الوسائل العامة.
- قسم المحاسبة.
- مركز المعلومات.
- قسم الموارد البشرية: وتتخصص أهم مهام قسم الموارد البشرية فيما يلي:
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ.
- ضمان متابعة المسار المهني طبقا للمواد 2-3-4-7- من المرسوم التنفيذي رقم 256/99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 لاسيما المادة 9 .
- تسيير الباحثين المشاركين والمدعون إداريا.
- تنظيم البعثات لمهام العمل.
- إعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين المستوي وتجديد المعلومات لمستخدمي المركز.

2.IV. خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (1-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	52%
	أنثى	24	48%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	22%
	من 30 إلى 39 سنة	32	64%
	من 40 إلى 49 سنة	7	14%
	من 50 سنة فأكثر	00	00%

المجموع	50	100%
تقني سامي	14	28%
ليسانس	9	18%
شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	00	00%
مهندس	6	12%
ماجستير	21	42%
دكتوراه	00	00%
المجموع	50	100%
مجال الوظيفة الحالية		
أعمال فنية	19	38%
أعمال إدارية غير إشرافية	15	30%
أعمال إدارية إشرافية	16	32%
المجموع	50	100%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	25	50%
من 5 إلى 9 سنوات	15	30%
من 10 إلى 14 سنة	8	16%
من 15 سنة فأكثر	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

يظهر من الجدول (1-IV) أن غالبية الباحثين كانوا ذكورا فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (52%) في حين بلغت نسبة الإناث (48%) من مجموع أفراد عينة البحث. أما بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (64%) وهذا يدل على أن معظم الباحثين من فئة الشباب وهذا ما يفسر أن المركز يهتم بعملية استقطاب وتوظيف الخريجين الجدد ذوي الخبرات والمهارات الحديثة، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (22%)، وفي الأخير نجد أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بلغت (14%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد وجد أن (42%) منهم حاصلون على شهادة ماجستير، مقابل (28%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة ليسانس (18%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس (12%)، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين مرتفعة، وهذا يعزى إلى طبيعة عمل مختلف الأقسام الإدارية التابعة لمركز البحث العلمي والتي تتطلب أن يتمتع الفرد بها بمستوى معرفي وعلمي عالي، وذلك بغية التعامل مع مختلف التغيرات البيئية.

وفيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية المبحوثين كانوا يعملون ضمن الأعمال الفنية حيث بلغت نسبتهم (38%)، في حين بلغت نسبة القياديين أي الأعمال الإدارية الإشرافية (32%) من مجموع المبحوثين، أما نسبة المبحوثين العاملين في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية (30%)، وتدل هذه النتائج أن معظم أفراد عينة البحث هم من ذوي المناصب الفنية و الأعمال الإدارية الإشرافية.

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (50%) منهم (أقل من 5 سنوات)، و(30%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى 9 سنوات)، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (من 10 إلى 14 سنة) نجد نسبتهم (16%)، في حين نجد أن (4%) منهم تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة، وهذا ما يفسر أن أغلب الموارد البشرية التي يحتفظ بها المركز يكون لديها سنوات خبرة قصيرة وهذا ما يعيق المسار الوظيفي للأفراد.

3.IV. إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة.

3.1.IV. إختبار التوزيع الطبيعي: (إختبار كولمجراف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

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

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

يوضح الجدول (2-IV) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (2-IV): إختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف).

المتغير المستقل: ادارة المعرفة.			
الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية. sig.)
1	توليد المعرفة	1.201	0.112
2	نقل والمشاركة في المعرفة	0.885	0.413
3	تطبيق المعرفة	1.131	0.155
المتغير التابع:التفكير الإبداعي.			
1	الطلاقة الفكرية	1.292	0.071
2	المرونة	1.068	0.204
3	الحساسية للمشكلات	0.765	0.601
4	القدرة على التحليل	1.007	0.262
5	الأصالة	1.059	0.212

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v17.

3.2.IV. تحليل محاور الإستبانة (الإجابة على أسئلة البحث):

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم إستخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من

القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع".
ويظهر الجدولان (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي:

1- السؤال الأول: ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-؟.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور إدارة المعرفة.

رقم العبارة	أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ- توليد المعرفة					
1	يولي المركز أهمية لتدعيم الأفكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل.	3.00	1.414	4	متوسط
2	يوفر المركز أقسام للبحث والتطوير لأعضائه.	3.10	1.388	3	متوسط
3	يشجع المركز على تطوير المعرفة لدى أعضائه من خلال برامج التكوين.	3.12	1.409	2	متوسط
4	يشجع المركز على الحوار العلمي بين أعضائه.	3.12	1.287	1	متوسط
5	يدعم المركز نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضائه.	2.88	1.379	5	متوسط
6	يوفر المركز جهات لتبادل الآراء والمقترحات بين أعضائه.	2.74	1.367	6	متوسط
ب- نقل والمشاركة في المعرفة					
7	يخصص المركز فرق العمل من اصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.	3.16	1.283	1	متوسط

متوسط	2	1.283	3.16	يعتمد المركز على التقارير وأدلة العمل والاجتماعات الرسمية والتعلم في نقل المعرفة بين أعضاء المركز.	8
متوسط	5	1.216	3.10	يوفر المركز فرص لتشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية.	9
متوسط	3	1.271	3.12	يعزز المركز مناخ داعم لتبادل المعرفة بين كافة أعضائه.	10
متوسط	4	1.271	3.12	يستخدم المركز وسائط تكنولوجية لتواصل الأعضاء فيما بينهم.	11
متوسط	1	1.113	3.16	ج- تطبيق المعرفة	
متوسط	2	1.304	3.18	ظهر طرق عمل جديدة من خلال تطبيق المعرفة التي يمتلكها الأعضاء.	12
متوسط	4	1.265	3.10	يتيح المركز امكانية تطبيق المعرفة الجديدة.	13
متوسط	3	1.277	3.14	يسجل المركز براءات اختراع.	14
متوسط	1	1.298	3.22	يقدم المركز المعرفة في شكل أبحاث جديدة.	15
متوسط	—	1.043	3.084	إدارة المعرفة بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

1) تطبيق المعرفة: من خلال الجدول (VI-3) نلاحظ أن بعد "تطبيق المعرفة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.16) بانحراف معياري (1.113)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.10-3.22)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.265-1.304)، وهذا ما يفسر أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة لا يعطي إهتماما كبيرا بعملية تطبيق المعرفة، وهذا يعني أن المركز لا يتيح فرص كبيرة للأفراد لتطبيق المعرفة الجديدة لديهم، وبالتالي فإن هذا قد يعرقل مسار تطبيق المعرفة في المركز.

(2) نقل والمشاركة في المعرفة: من خلال الجدول (3-VI) نلاحظ أن بعد "نقل والمشاركة في المعرفة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.132) بانحراف معياري (1.074)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.10-3.16)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.216-1.283)، وهذا ما يدل على أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة لا يولي إهتماماً كبيراً بعملية نقل المعرفة بين الأفراد. ومن خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة نجد أن المركز لا يشجع كثيراً على تبادل الأفكار والمعارف بين الأفراد، الأمر الذي يمكن أن يؤدي بدوره إلى قصور في ممارسة عمليات إدارة المعرفة. حيث تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (سوزان، 2008).

(3) توليد المعرفة: من خلال الجدول (3-VI) نلاحظ أن بعد "توليد المعرفة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.99) بانحراف معياري (1.219)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.74-3.12)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.287-1.414)، وهذا ما يدل على أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة لا يولي إهتماماً كبيراً بعملية توليد المعرفة لدى الأفراد العاملين فيها، ونحن نرى أن هذه النتيجة لا تتفق مع طبيعة عمل المركز مهمته إجراء البحوث العلمية والندوات والمؤتمرات أي توليد المعرفة، ومن خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة نجد أن المركز لا يشجع كثيراً على تطوير المعرفة وعلى الحوار العلمي بين الأفراد، ذلك يستوجب على المركز الاهتمام أكثر بمتغير توليد المعرفة. حيث تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (سوزان، 2008).

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة المعرفة (3.084) وتتفق هذه النتيجة تقريباً مع دراسة (ناصر، أحمد، 2012) ودراسة (سوزان، 2008)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المركز لا يولي إهتماماً كبيراً بممارسة عمليات إدارة المعرفة

التي تعد من أهم الإدارات نظرا للدور الذي تقوم به، وقد نعزوا ذلك إلى عدم إعطاء الأولوية لثقافة المعرفة وعدم تفعيل إجراءات التنظيم والرقابة والتقييم والمتابعة لعمليات ادارة المعرفة، وقد يكون السبب أيضا هو عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة. ولتحقيق مستوى عالي من هذه الأخيرة ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى إدارة فعالة للمعرفة، وذلك من خلال تنمية قدرات ومهارات الأفراد المعرفية التي تسهم في تحسين أدائهم لأعمالهم وفقا لما هو متوقع منهم.

2- السؤال الثاني: ما مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV).

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التفكير الإبداعي.

رقم العبارة	أبعاد متغير الإبداع الإداري وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- الطلاقة الفكرية	3.10	0.950	4	متوسط
1	يقدم أعضاء المركز اقتراحات وأفكار جديدة تتعلق بطرق وأساليب العمل.	3.08	1.275	3	متوسط
2	يملك الأعضاء القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحا دقيقا.	3.16	1.131	1	متوسط
3	يزود المركز أعضائه بأفكار جديدة لتطوير أدائهم.	3.12	1.136	2	متوسط
4	يملك الأعضاء القدرة على إيجاد أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة لحل المشاكل.	3.04	1.068	4	متوسط
	ب- المرونة	3.252	0.826	3	متوسط
5	استفادة الاعضاء من الانتقادات التي توجه اليهم.	3.12	1.136	5	متوسط

متوسط	3	1.046	3.26	يملك الأعضاء القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف واستيعابها.	6
متوسط	2	1.046	3.26	يملك الأعضاء القدرة على اكتشاف طرق عمل جديدة لم تكن مؤلوفة أو موجودة من قبل.	7
متوسط	4	0.989	3.20	يملك الأعضاء القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة.	8
متوسط	1	1.031	3.42	يملك الأعضاء القدرة على تقديم عدة أفكار في موقف معين.	9
متوسط	5	1.014	3.068	ج- الحساسية للمشكلات	
متوسط	5	1.209	2.92	يتمتع اعضاء المركز برؤية شاملة مشكلات العمل.	10
متوسط	4	1.194	2.96	يملك الأعضاء القدرة على التوقع بحدوث مشكلات في العمل.	11
متوسط	3	1.194	3.04	يملك الأعضاء القدرة على تحليل المشكل والوقوف على اهم الاسباب.	12
متوسط	1	1.165	3.22	يملك الأعضاء القدرة على جمع اكبر كمية من المعلومات حول المشكلة.	13
متوسط	2	1.049	3.20	يملك الأعضاء القدرة على كشف مختلف جوانب الغموض المصاحبة لبعض المواقف.	14
متوسط	2	0.864	3.32	د- القدرة على التحليل	
متوسط	3	0.978	3.32	يملك الأعضاء القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها.	15
متوسط	4	1.063	3.18	يملك الأعضاء القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس دقيقة.	16

متوسط	2	1.061	3.34	يملك الأعضاء القدرة على تناول فكرة بسيطة لموضوع ما وتطبيقها.	17
متوسط	1	1.052	3.44	يملك الأعضاء القدرة على التعامل مع التفاصيل في تنفيذ المهام.	18
متوسط	1	1.022	3.34	هـ - الأصالة	
متوسط	2	1.102	3.36	يملك الأعضاء القدرة على انجاز أعمالهم بأسلوب جديد.	19
متوسط	3	1.088	3.28	يملك الأعضاء القدرة على ايجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الآخرين.	20
متوسط	1	1.140	3.38	يملك الأعضاء القدرة على إدخال تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات.	21
متوسط	-	0.788	3.204	التفكير الإبداعي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

(1) **الأصالة:** يتضح من الجدول (IV-4) أن بُعد "الأصالة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.34) بإنحراف معياري قدره (1.022)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.28 - 3.38)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.088 - 1.140)، وهذه النتيجة تبين أن الأفراد بالمركز لديهم قدرة متوسطة على التفكير الأصيل في مجال عملهم من خلال: إنجازهم للأعمال بأسلوب متجدد ومتطور وسعيهم نحو التميز، وقدرتهم المتوسطة على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة وحلول علمية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين.

(2) **القدرة على التحليل:** يتضح من الجدول (IV-4) أن بُعد "القدرة على التحليل" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا

البعد (3.32) بانحراف معياري قدره (0.864)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.18 - 3.44)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.978 - 1.063)، وهذا يشير إلى أن الأفراد بالمركز محل الدراسة يتمتعون بقدرة متوسطة على تحليل المشكلة وفهمها، كما يملكون قدرة متوسطة على التعامل مع التفاصيل في تنفيذ المهام.

(3) المرونة: من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن بُعد "المرونة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.252) بانحراف معياري قدره (0.826)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.12 - 3.42)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.989 - 1.136)، وتفسر هذه النتيجة أن الأفراد بالمركز لا يتمتعون كثيرا بالقدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف، وكذلك يملكون قدرة متوسطة على اكتشاف طرق عمل جديدة ولا يحرصون كثيرا على معرفة الانتقادات والآراء المخالفة من أجل الاستفادة منها، كما يملك الأفراد قدرة متوسطة على تقديم عدة أفكار في موقف معين.

(4) الطلاقة الفكرية: من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن بُعد "الطلاقة الفكرية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.10) بانحراف معياري قدره (0.950)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.04 - 3.16)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.068 - 1.275)، ومن هذا نستنتج أن الأفراد بالمركز يتمتعون بالطلاقة الفكرية بمستوى متوسط وذلك من خلال تقديمهم لاقتراحات وأفكار جديدة لأساليب العمل وكذلك قدرتهم المتوسطة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحاً دقيقاً.

(5) الحساسية للمشكلات: من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن هذا البُعد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.068) بانحراف معياري قدره (1.014)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول

متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.92-3.22)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.049 - 1.209)، وهذا ما يدل على أن الأفراد بالمركز لديهم قدرة متوسطة على الحساسية بالمشكلات التي تواجه العمل، مثل تمتعهم بقدرة متوسطة على رؤية المشكلات بصورة شاملة وصحيحة، كذلك لا يملك الافراد القدرة الكافية على تحليل المشكل والوقوف على أهم الأسباب.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التفكير الإبداعي مجتمعة (3.204). وهذا ما يشير إلى أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة لا يعطي اهتماما كبيرا للتفكير الإبداعي في مجال الادارة، وهذا راجع إلى أن المركز لا يتقبل التغيير كثيرا ولا يبحث عن الأفكار الجديدة لمواكبه كافة المستجدات ومواجهة تحولات المحيط.

IV-4. إختبار الفرضيات.

أولا: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة(توليد المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين مستوى التفكير الإبداعي لدى الافراد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ".

تم إستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية، والجدول (IV-5) يبين ذلك.

جدول (5-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	17.881	3	5.960	*21.767	*0.000
الخطأ	12.596	46	0.274		
المجموع الكلي	30.477	49	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

* معامل التحديد $(R^2=0.587)$

* معامل الارتباط $(R=0.766)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5-IV) يتضح أن قيمة F المحسوبة (21.767) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "إدارة المعرفة" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (59%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التفكير الإبداعي" وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما

هو مبين في الجدول (6-IV).

الجدول (IV-6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة: توليد المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في التفكير الإبداعي لدى الأفراد.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
توليد المعرفة	0.006	0.104	0.10	0.061	0.952	0.593	0.351
نقل والمشاركة في المعرفة	0.217	0.131	0.296	1.654	0.105	0.687	0.471
تطبيق المعرفة	0.362	0.103	0.511	3.497	*0.001	0.739	0.546
إدارة المعرفة بشكل عام	1.362	0.242	—	5.636	*0.000	0.766	0.587

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17 .

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-6) ما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة (كمجموعة) على مستوى التفكير الإبداعي الذي يشعر به أفراد عينة البحث، إذ بلغت قيمة (T) (5.636) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.766)، فيما فسر متغير إدارة المعرفة (58.7%) من التباين في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة على التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة.

2- عند البحث عن علاقة كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة على نحو مستقل في مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد عينة البحث، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير الآتي: تطبيق المعرفة على مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معامل (Beta) التي بلغت (0.511) وكذلك فقد بلغت قيم t المحسوبة كالتالي (3.497)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للمتغيرين الآتيين: (توليد المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة) وذلك بدلالة إنخفاض معاملات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.10، 0.296)، وكذلك فقد بلغت قيم t المحسوبة على التوالي (0.061، 1.654).
 3- ولبيان أهمية كل متغير مستقل على حدى في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي، من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-6) أن قوة العلاقة بين متغير توليد المعرفة ومستوى التفكير الإبداعي (0.593) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذا المتغير (35.1%) من التباين في مستوى التفكير الإبداعي وذلك بالإعتماد على قيمة (R²)، كما أن قوة العلاقة بين متغير نقل والمشاركة في المعرفة ومستوى التفكير الإبداعي بلغت (0.687) وفقا لما تشير إليه قيمة (R) بينما فسر هذا المتغير (47.1%) من التباين في مستوى التفكير الإبداعي، كما أن قوة العلاقة بين متغير تطبيق المعرفة ومستوى التفكير الإبداعي بلغت (0.739) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذا المتغير (54.6%) من التباين في مستوى التفكير الإبداعي وذلك بالإعتماد على قيمة (R²).

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H₀: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمركز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة (α= 0.05) ."

1- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H₀₁): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-7).

الجدول (7-IV): نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.685	-0.408

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7-IV) نجد أن قيمة T (-0.408) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.685) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

2- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (8- IV).

جدول (IV - 8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات

إدارة المعرفة حسب متغير العمر.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
العمر	أقل من 30 سنة	3.59	0.896	0.604	0.085
	من 30 إلى 39 سنة	2.84	0.979		
	من 40 إلى 49 سنة	3.38	1.310		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول (IV - 8) يتبين أن إختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.604) ومستوى الدلالة (0.085)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي قبول الفرضية بصيغتها الصفرية. وتتنطبق هذه النتيجة مع دراسة (مروان، 2006).

3- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-9).

جدول (9-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المؤهل العلمي	تقني سامي (TS)	2.92	0.944	0.289	0.833
	ليسانس	3.02	1.431		
	مهندس	2.96	1.216		
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	3.24	0.922		
	ماجستير	3.24	1.043		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول (9-IV) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.289) ومستوى الدلالة (0.833)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمركز وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. وتتنطبق هذه النتيجة مع دراسة (مروان، 2006)، وتختلف مع دراسة (نضال، 2011).

4- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (10-IV).

جدول (10-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	3.36	0.857	4.697	0.014
	أعمال إدارية غير إشرافية	2.44	0.965		
	أعمال إدارية إشرافية	3.35	1.102		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول (10-IV) يتبين أن إختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.697) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.014)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، ويكون ذلك لصالح المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بمتوسط حسابي (3.36)، وجاء في الترتيب الثاني المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية بمتوسط حسابي (3.35)، في حين المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية جاءوا في الترتيب الأخير بواقع وسط حسابي (2.44)، فمن خلال ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

5 - نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى عمليات إدارة المعرفة بالمركز محل الدراسة تعزى لسنوات الخبرة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV).

جدول (IV-11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة حسب متغير سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.29	0.994	1.135	0.345
	من 5 إلى 9 سنوات	2.74	1.050		
	من 10 إلى 14 سنة	2.93	1.023		
	15 سنة فأكثر	3.66	1.791		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول (IV- 11) يتبين أن إختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.135) ومستوى الدلالة المحسوب (0.345) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا الأمر يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبناء على كل ما سبق نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وتطبق هذه النتيجة مع دراسة (مروان، 2006) ومع دراسة (ناصر، أحمد، 2012).

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H₀: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة (α= 0.05) ".

1- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H₀₁): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12-IV).

الجدول (12-IV): نتائج اختبار T لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد حسب متغير

الجنس.

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T
0.05	0.450	-0.762

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12-IV) نجد أن قيمة T (-0.762) ومستوى الدلالة المحسوب (0.450) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

2- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_02): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13-IV).

جدول (13-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد حسب متغير العمر.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
العمر	أقل من 30 سنة	3.38	0.860	2.263	0.115
	من 30 إلى 39 سنة	3.04	0.755		
	من 40 إلى 49 سنة	3.65	0.669		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول (13-IV) يتبين أن إختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.263) والدلالة الإحصائية (0.115)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية. وتطبق هذه النتيجة مع دراسة (مروان، 2006).

3- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (14-IV).

جدول (IV-14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي.

المستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فئات المتغير	المتغير
0.848	0.268	0.819	3.12	تقني سامي (TS)	المؤهل العلمي
		0.870	3.39	ليسانس	
		1.075	3.07	مهندس	
		0.684	3.21	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	
		0.788	3.20	ماجستير	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول (IV-14) يتبين أن إختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.268) ومستوى الدلالة (0.848) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبناء على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. وتتنطبق هذه النتيجة مع دراسة (مروان، 2006).

4- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-15).

جدول (IV-15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	3.36	0.525	0.646	0.081
	أعمال إدارية غير إشرافية	2.82	0.937		
	أعمال إدارية إشرافية	3.37	0.821		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول (IV-15) يتبين أن إختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.646) ومستوى الدلالة (0.081)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

5 - نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة تعزى سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-16).

جدول (IV-16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإبداعي حسب متغير سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.32	0.773	0.796	0.502
	من 5 إلى 9 سنوات	3.02	0.783		
	من 10 إلى 14 سنة	3.04	0.925		
	15 سنة فأكثر	3.69	0.168		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول (IV-16) يتبين أن إختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز محل الدراسة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.796) ومستوى الدلالة (0.502) وهذا أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود أثر مباشر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. وتنطبق هذه النتيجة مع دراسة (مروان، 2006).

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل الى الدراسة الميدانية التي تمت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة، وهذا من خلال إعداد إستبانة بحث، وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، توصلنا إلى هذه النتائج:

- مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المركز جاء متوسطا، أيضا مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمركز كان جاء متوسطا.
- توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة كمجموعة على التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة.
- وعند بحث أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة على نحو مستقل في مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05=\alpha$) لمتغير: (تطبيق المعرفة) على مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين الآتيين: (توليد المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة). وفي الأخير تأكدنا من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة لديهم بالمركز محل الدراسة تُعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

خاتمة (النتائج والتوصيات):

على الرغم من صعوبة قياس الأصول اللاملموسة أو الفكرية وآثارها على العديد من الجوانب بالنسبة للمؤسسة، حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد وقد تبيننا هذا الطرح من خلال الإعتماد على عمليات إدارة المعرفة المتعلقة أساسا بتوليد المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة، وقد استنتجنا منها عملية تخزين المعرفة من منطلق أنها لا تأثر في التفكير الإبداعي بصورة مباشرة، كما تناولنا التفكير الإبداعي لدى الأفراد من خلال مجموعة من المحددات الأساسية المتعلقة بالطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الأصالة. وللوقوف على هذه العلاقة قمنا بإسقاط هذه الدراسة النظرية التي تحدد أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد من خلال الدراسة الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-. فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج:

تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين هما:

1) النتائج النظرية:

- المعرفة هي حصيلة الإمتزاج الخفي بين البيانات والمعلومات والقدرات والإتجاهات.
- وجود مصدرين أساسيين تعتمد عليهم المؤسسة في الحصول على المعرفة هما: المصادر الداخلية المتمثلة في (إستراتيجيو المعرفة، مهنيو المعرفة، عمال المعرفة)، والمصادر الخارجية المتمثلة في (الزبائن، الموردين، المنافسين، الشركاء).
- معظم الباحثين قاموا بتصنيف المعرفة إلى صنفين هما: المعرفة الضمنية وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، والمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات وتدوينها في وثائق.
- تعتبر إدارة المعرفة كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها.

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفر مجموعة من العناصر: هيكل تنظيمي مناسب، ثقافة تنظيمية تكون داعمة لتطوير معرفة الأفراد، قيادة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف.
- الإبداع هو القدرة على إنتاج شيء جديد ذو قيمة للمؤسسة.
- يواجه الإبداع معوقات نفسية، إجتماعية وتنظيمية.
- التفكير هو عملية عقلية ذهنية هادفة تبحث عن معنى للموقف أو المشكل.
- يعتبر التفكير الإبداعي نشاط عقلي يعتمد على مجموعة من العوامل العقلية وسمات إستعدادية وهي الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات.
- الإبداع هو عملية يحاول فيها الفرد عن طريق إستخدام تفكيره أن ينتج إنتاجا جديدا، أما التفكير الإبداعي فهو العملية الذهنية التي ينتج عنها حلول وأفكار جديدة.
- يحقق الإبداع للمؤسسة الأداء المتميز، وميزة تنافسية.

(2) النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة في المركز متوسط وفقا لمقياس الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المركز لا يولي اهتماما كبيرا بممارسة عمليات إدارة المعرفة التي تعد من أهم الإدارات نظرا للدور الذي تقوم به، وقد نغزوا ذلك إلى عدم إعطاء الأولوية لثقافة المعرفة وعدم تفعيل إجراءات التنظيم والرقابة والتقييم والمتابعة لعمليات ادارة المعرفة، وقد يكون السبب أيضا هو عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة.
- أظهرت الدراسة أن مركز البحث العلمي يلتزم بأبعاد إدارة المعرفة التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفق لأهميتها النسبية كما يلي: تطبيق المعرفة، نقل والمشاركة في المعرفة، توليد المعرفة.
- أظهرت الدراسة أن الأفراد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة لديهم مستوى متوسط من التفكير الإبداعي وفقا لمقياس الدراسة. وذلك راجع بعدم إتسامهم بمرونة كبيرة، وقدرتهم المتوسطة على تحليل عناصر الأشياء و إعادة تنظيم الأفكار، وقدراتهم المتوسطة كذلك على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل، وعدم إتسامهم بقدرة كافية على طرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة، هذا بالإضافة إلى عدم امتلاكهم القدرة الكافية على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة، وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

- أظهرت الدراسة أن مركز البحث العلمي يلتزم بأبعاد التفكير الإبداعي التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفق لأهميتها النسبية كما يلي: الأصالة(التفكير الأصيل)، القدرة على التحليل، المرونة، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات.
- أشارت نتائج إختيار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة ومستوى التفكير الإبداعي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة، إذ نجد أن إدارة المعرفة فسرت ما نسبته (59%) من التباين في مستوى التفكير الإبداعي بالمركز.
- أشارت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- كما أشارت نتائج إختبار هذه الفرضية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المركز تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.
- أشارت نتائج إختبار الفرضية الثالثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

ثانيا: التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الطالبة بما يلي:
- أشارت النتائج إلى توفر مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة بدرجة متوسطة لذا نوصي بتطوير تلك المهارات الإبداعية وتنميتها وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال بالتوسع في الدورات التدريبية التي تساعدهم على التعرف على كل ما هو جديد في مجال الإدارة.
- أشارت النتائج أن الموافقة كانت بدرجة متوسطة من عينة الدراسة على درجة ممارسة المركز لعمليات إدارة المعرفة لذا نوصي بالإهتمام أكثر بممارسة هذه العمليات خاصة عملية توليد المعرفة لأنها تعتبر الأساس الذي تقوم عليه إدارة المعرفة، فمن خلال هذه العملية يستطيع المركز إبداع معرفة جديدة بإستمرار.

- اعطاء أهمية أكبر من قبل إدارة المركز لإدارة المعرفة لتطوير مستوى معارف الأفراد ومستوى أدائها العام.
- ضرورة المشاركة الفاعلة في المعرفة من خلال العمل على رفع كفاءة الأفراد العاملين في المركز وتأهيلهم عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي.
- ضرورة وجود قيادة فعالة تدعم ممارسة عمليات إدارة المعرفة.
- منح الأفراد مزيداً من الإستقلالية والمرونة لإستخدام ما لديهم من معرفة وإمكانات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وتأمين مساحة كافية لهم من الحرية لتقديم الإقتراحات والحلول الإبداعية بعيداً على الإجراءات الروتينية المعقدة.
- دعم ومساندة العمل الجماعي كأسلوب فعّال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وذلك من أجل حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية.
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المركز محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية لذا نوصي بالإهتمام بالأفراد الذين يعملون ضمن الأعمال الفنية والإدارية الاشرافية.

قائمة المراجع.

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية.

✓ الكتب:

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدار الكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
2. احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، عمان، 2009.
3. برفين جوبتا. الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
4. بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. جمال خير الله، الابداع الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009.
6. جمال يوسف البدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
7. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، 2008.
8. ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
9. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ج1، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
10. رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2009.
11. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
12. عبد اللطيف، محمود مطر، ادارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.

13. عصام نور الدين، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
14. علاء فرج الطاهر، ادارة المعلومات والمعرفة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
15. علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
16. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
17. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
18. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 30.
19. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
20. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
21. نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، ط1، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- ✓ الدراسات والرسائل الجامعية:
22. أميرة اسماعيل حسن سرور، أثر توظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض مهارات التفكير الابتكاري في التكنولوجيا لدى طلبة الصف التاسع بغزة، رسالة ماجستير في مناهج وأساليب التدريس-تكنولوجيا التعليم، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم مناهج وأساليب التدريس-تكنولوجيا التعليم، غزة، فلسطين، 2008.
23. اميرة هاتف حداوي الجنابي، اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، 2006.
24. حاتم علي حسن رضا، الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية لعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2003.

25. ذغار بن غضبان البدراني، معوقات الابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديرها ووكلائها، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2011.
26. سالم محمد عبد الله المفرجي، أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في علم النفس، (منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، المملكة العربية السعودية.
27. صالح عبد الله عبد الكبير وآخرون، معوقات تعليم مهارات التفكير في مرحلة التعليم الأساسي (دراسة تطبيقية)، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن، اليمن، 2008.
28. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعمياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الادارية والمالية، 2008.
29. عبد الحكيم شاهد، اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة (دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك قاعدة الامدادات تقرت)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاغواط، الجزائر، 2011/2012.
30. عبد الستار، حسن يوسف، ادارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن، 2004.
31. عبد الله وليد المدلل، تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، رسالة ماجستير في ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2012.
32. عديلة بنت عبد الله القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بالإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.
33. عصام بن عبد الله بازعة، تقويم اداء معلمي اللغة العربية في تدريس القراءة في ضوء المهارات اللازمة لتنمية التفكير الابتكاري لدى طلاب الصف الأول الثانوي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008.

34. علان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق ادارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2010، ص 22.

35. فهد عوض الله السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.

36. محمد احمد الحراحشة، دور ادارة المعرفة في الابداع والابتكار، جامعة مؤتة، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة العامة. شباط 2006.

37. محمد بن علي الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من واجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.

38. محمد كريم، حسن سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، فلسطين، 2010.

39. مهدي بن أحمد الطاهر، أثر تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية، رسالة دكتوراه في علم النفس، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، 2007/2006.

40. نضال محمد زطمة، ادارة المعرفة و أثرها على تميز الاداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، فلسطين، 2011.

✓ الدوريات:

41. ايمن عودة المعاني، عبد الحكيم أرشيدة، التمكين الاداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية (دراسة ميدانية تحليلية)، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد 5، ع2، 2009.

42. داود عبد الملك الحدابي وآخرون، مستوى مهارات التفكير الابداعي لدى طلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد 2، ع3، 2011.
43. سليمان فارس، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلد 26، ع2، 2010.
44. شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث ااقصادية وادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع6، 2009.
45. صالحه عبد الرحمن، وجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة علمية محكمة، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، 2008.
46. فتيحة صبحي وآخرون، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية (دراسة تحليلية لبعض القادة الإداريين في شركة المنصورة العامة للمقاولات الإنشائية)، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بغداد، العراق، ص5.
47. قراش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في ادارة المعرفة، مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع18، 2012.
48. محمد رشدي سلطاني ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، مجلة الابحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ع11، الجزائر، جوان 2012.
49. ناصر جاسر الآغا، احمد غنيم ابو الخير، واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، جامعة القدس المفتوحة، كلية العلوم التربوية، المجلد 16، ع1، غزة، فلسطين، 2012.

✓ الملتيقيات:

50. انتصار بنت سالم حسن صبان، العلاقة بين الانتماء والتفكير الابداعي لدى الموهوبات ذوات التفكير الابداعي من المراهقات، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الاقليمي للموهبة، كلية التربية للبنات، جدة، المملكة العربية السعودية، 26-30/08/2006.

51. حبيب بن باير، بلغوم فريد، دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية الحديثة، جامعة شلف، 14-2012/12/31.
52. زكرياء مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، ادارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوى الرابع حول: ادارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن، 28/04/2004.
53. سامي حنون، رأفت محمد العوفي، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، يوليو 2011.
54. الطيب الداودي، الأمين حلموس، "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الدولي حول: تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2012.
55. الطيب دواوي، الامين حلموس، ادارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تسيير المؤسسات، 2012، ص3.
56. عبد الله الوقداني، ادارة المعرفة ودورها في تطوير الاداء الحكومي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول: التنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4/11/2009.
57. لواء بحري ركن، شامي بن محمد الظاهري، استراتيجيات التفكير الابداعي، مداخلة مقدمة إلى الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود حول: تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة، جامعة نايف العربية للعلوم، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، 28/5-2011/6/1.
58. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث في عصر العولمة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الادارة في عصر المعرفة، الجنان، كلية ادارة الاعمال، 15-2012/12/17.
59. محمد صالح، دور القيادة الادارية في تفعيل ادارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن لو علي، شلف، الجزائر، 13-14/12/2011.
60. محمد فلاق، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية)، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف.

61. مروان جمعة درويش، ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري لدى مديري فروع البنوك العامة بفلسطين، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس، فلسطين، 26-27/04/2006.
62. منى علي عبد ربه زبيدية، ادارة المعرفة وأثرها في ادارة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: الاصلاح والتطوير الاداري، افريل 2009.
63. موسى سعداوي، ادارة المعرفة وتنمية راس المال الفكري للمؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شلف، الجزائر، 13-14/12/2011.
64. هدى بدروني، ادارة المعرفة كأحد المرتكزات الاساسية في بقاء منظمات الاعمال والرفع من كفاءة ادائها، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، شلف، الجزائر، 13-14/12/2011.
65. هيثم علي حجازي، قياس أثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة)، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 25-27/نيسان/2005.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

66. Corbel Pascal, **Innovation et propriété industriel**, cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003.
67. Jacques S.K.TH.Boersma, **Exploring the Issues Knowledge management**, track of the: Information Resources Management Association International Conference, University of Gooningen, Faculty of management and organization, 1996.
68. JeanMaurice Bruneau et Jean François Pu Jos, **Le Management Des Connaissance Dans L'entreprise**, Les édition d'organisation, paris, 1992.
69. Krogh et.al., **Making the Most of Your Company's Knowledge: A strategic Frame work**, Long Rang Planning, Vol.34, 2001, p 421-439.
70. Marquardt Micheal J, **Building The Learning Organization: Mastering The Five Element For Corporate Learning** David-Blak, Publishing Company, USA, 2002.
71. Poul troul, **Innovation management and new product development**, pentice, hall, new yourk, USA.

72. Robert, et.al, **managing technology and innovation**, routledge publishing, new yourk, USA, 2006.
73. Thomopson.L, Seokchoi.H, **Creativity and innovation in organizational trems**, lawrence erhbaum associates, Publishers, New jersey, USA, 2006.

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة

رقم	الاسم واللقب	الوظيفة
1	محمد قريشي	أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.
2	منصوري كمال	أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.
3	بومجان عادل	أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.
4	جوهرة أقطرة	أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.



الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- " وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تسيير المنظمات تخصص: تسيير الموارد البشرية.

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولوا هذه الإستبانة إهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. والطالبة على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم إنطلاقا من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا وتكون قادرة على أداء رسالتها.

علما بأن كافة معلومات هذه الإستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

إعداد الطالبة:

تحت إشراف الأستاذ:

كميليا مشراوي.

عادل بومجان.

السنة الدراسية 2013/2014.

القسم الأول : البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية لأفراد مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، وذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على الأسئلة التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي :

- تقني سامي ليسانس مهندس.
- شهادة دراسات عليا متخصصة (pgs) ماجستير دكتوراه.

4. مجال الوظيفة الحالية:

- أعمال فنية. أعمال إدارية غير إشرافية. أعمال إدارية إشرافية.

5. سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات . من 5 سنوات إلى 9 سنوات.
- من 10 إلى 14 سنة. من 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : إدارة المعرفة.

في مايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة في المركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وذلك من خلال تحديد درجة موافقتك ،أو عدم موافقتك منها ،وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. توليد المعرفة.						
01	يولي المركز أهمية لتدعيم الأفكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل.					
02	يوفر المركز أقسام للبحث والتطوير لأعضاء المركز.					
03	يشجع المركز على تطوير المعرفة لدى أعضائه من خلال برامج التكوين.					
04	يشجع المركز على الحوار العلمي بين أعضائه.					
05	يدعم المركز نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضائه.					
06	يوفر المركز جهات لتبادل الآراء والمقترحات بين أعضائه					
ب. نقل والمشاركة في المعرفة بين الأفراد.						
07	يخصص المركز فرق العمل من أصحاب الخبرة للإستشارات العلمية.					
08	يعتمد المركز على التقارير وأدلة العمل والإجتماعات الرسمية والتعلم في نقل المعرفة بين أعضاء المركز.					
09	يوفر المركز فرص لتشكيل الجماعات والوحدات					

					الإجتماعية.
					10 يعزز المركز مناخ داعم لتبادل المعرفة بين كافة أعضائه.
					11 يستخدم المركز وسائط تكنولوجية لتواصل الأعضاء فيما بينهم.
ج. تطبيق المعرفة.					
					12 ظهور طرق عمل جديدة من خلال تطبيق المعرفة التي يمتلكها الأعضاء.
					13 يتيح المركز إمكانية تطبيق المعرفة الجديدة.
					14 يسجل المركز براءات اختراع.
					15 يقدم المركز المعرفة في شكل أبحاث جديدة.

المحور الثاني: التفكير الإبداعي.

فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد في المركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة- وذلك من خلال تحديد درجة موافقتك، أو عدم موافقتك منها، وذلك من خلال وضع اشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. الطلاقة الفكرية.						
16	يقدم أعضاء المركز إقتراحات وأفكار جديدة تتعلق بطرق وأساليب العمل.					
17	يملك الأعضاء القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحا دقيقا.					
18	يزود المركز أعضائه بأفكار جديدة لتطوير أدائهم.					
19	يملك الأعضاء القدرة على إيجاد أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة لحل المشاكل.					
ب. المرونة.						

					20	إستفادة الأعضاء من الإنتقادات التي توجه إليهم.
					21	يملك الأعضاء القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف وإستيعابها.
					22	يملك الأعضاء القدرة على إكتشاف طرق عمل جديدة لم تكن مؤلوفة أو موجودة من قبل.
					23	يملك الأعضاء القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة.
					24	يملك الأعضاء القدرة على تقديم عدة أفكار في موقف معين.
ج. الحساسية للمشكلات.						
					25	يتمتع أعضاء المركز برؤية شاملة مشكلات العمل.
					26	يملك الأعضاء القدرة على التوقع بحدوث مشكلات في العمل.
					27	يملك الأعضاء القدرة على تحليل المشكل والوقوف على أهم الاسباب.
					28	يملك الأعضاء القدرة على جمع أكبر كمية من المعلومات حول المشكلة.
					29	يملك الأعضاء القدرة على كشف مختلف جوانب الغموض المصاحبة لبعض المواقف.
د. القدرة على تحليل.						
					30	يملك الأعضاء القدرة على تحليل المشكلة وفهمها وإستيعابها.
					31	يملك الأعضاء القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس دقيقة.
					32	يملك الأعضاء القدرة على تناول فكرة بسيطة لموضوع ما وتطبيقها.
					33	يملك الأعضاء القدرة على التعامل مع التفاصيل في تنفيذ المهام.
هـ. الأصالة.						
					34	يملك الأعضاء القدرة على إنجاز أعمالهم بأسلوب

					جديد.	
					يملك الأعضاء القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الآخرين.	35
					يملك الأعضاء القدرة على إدخال تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات.	36

شاكرين لحسن تعاونكم.