

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر توليد المعرفة على الأداء الابداعي دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل.

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية.

إشراف الأستاذة :

رحمة كرباش.

إعداد الطالبتين:

خديجة بوعجل .

سعيدة زويد

نوقشت أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ : سلامنة محمد
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة : رحمة كرباش.
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة : شابونية كريمة

السنة الجامعية: 2021-2022.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر توليد المعرفة على الأداء الابداعي دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل.

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية.

إشراف الأستاذة:

رحمة كرباش.

إعداد الطالبتين:

خديجة بوعجل .

سعيدة زويد

نوقشت أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ : سلامة محمد
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة : رحمة كرباش .
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة : شابونية كريمة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا والذي به استعنا وعليه توكلنا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

تحرر من قيودنا عبارات الشكر والامتنان لتحلق ثم تحط  
قائلة : شكرا على الصبر الجميل والنفس الطويل لأستاذتنا

الكريمة الفاضلة "كرباش رحمة" على سعة صبرها وعلى

توجيهاتها الصائبة وتواضعها الطيب معنا

والى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

والى كل من كان سببا في الوصول الى مقامنا هذا

فألف شكر وتقدير

سعيدة \* خديجة

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن  
وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقني لهذه الخطوة في مسيرتي الدراسية  
لمذكرتي هذه

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي بفضلته تعالى أولا ثم الوالدين  
الكريمين حفظهما الله ورعاهما وجعلهما نورا لدربي

الى اخوتي : بلال، رضا، سامية

الى الكتكوتة : لجين

الى أحبائي من العائلة صغيرا وكبيرا

الى كل من كان لهم أثر في حياتي.

سعيدة



## إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد الى الوالدين الكريمين الذي مهما قدمنا

لهما لن نوفي حقهما

الى كل الإخوة والأخوات والأقارب كل بإسمه

الى كل من كانت له لمسة في مشوارنا الدراسي من الإبتدائية

الى الجامعة

الى كل من علمنا حرفا في هذه الدنيا الفانية

الى كل من عرفنا من قريب أو من بعيد

أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

## خديجة



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر توليد المعرفة على الأداء الابداعي من وجهة نظر موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، حيث تضمنت الدراسة أثر أبعاد توليد المعرفة وهي : التنشئة، التجسيد، التجميع والاستيعاب على الأداء الابداعي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة حيث تم توزيعها على عينة عشوائية شملت 65 موظف من مجموع 242 موظف يمثلون مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أما بخصوص نتائج الدراسة فقد تم التوصل الى أنه يتم توليد المعرفة على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وأن الاداء الابداعي يتحقق على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، إضافة الى عدم وجود أثر لأبعاد توليد المعرفة على الأداء الابداعي من وجهة نظر موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، في ضوء النتائج المتوصل اليها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات لإدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، من اجل تعزيز عمليات توليد المعرفة في المؤسسة بما يتضمن الرفع من الأداء الإبداعي لموظفيها.

**الكلمات المفتاحية :** توليد المعرفة؛ التنشئة الاجتماعية، التجسيد، التجميع، الاستيعاب، الأداء الإبداعي.

## Abstract

This study aimed to test the effect of knowledge generation on creative performance from the point of view of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company in Jijel. Distributed to a random sample that included 65 employees out of a total of 242 employees, representing the study population. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used for data analysis and hypothesis testing.

As for the results of the study, it was concluded that knowledge is generated at the level of electricity and gas distribution - Jijel in Jijel state at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) and that the creative performance is achieved at the level of electricity and gas distribution - Jijel in Jijel state at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ). In addition to the lack of impact of the dimensions of knowledge generation on creative performance from the point of view of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company in Jijel, in light of the results we have reached, we have presented a set of suggestions to the management of the Electricity and Gas Distribution Company in Jijel, in order to enhance the knowledge generation processes in the institution, including raising of the creative performance of its employees.

**Keywords:** knowledge generation; Socialization, embodiment, assembly, assimilation, creative performance.

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
ب	مقدمة.
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتوليد المعرفة.</b>	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة
13	المطلب الأول: اقتصاد المعرفة وتداعياته
16	المطلب الثاني: المعرفة أساس عمل المنظمات
19	المطلب الثالث: كيفية إدارة المعرفة في المنظمات
22	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة في المنظمات
25	المبحث الثاني: أساسيات حول توليد المعرفة في المنظمات
25	المطلب الأول: ما المقصود بتوليد المعرفة؟
26	المطلب الثاني: إمكانات توليد المعرفة
29	المطلب الثالث: ميكانيزم توليد المعرفة
32	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الأداء الإبداعي وعلاقته بتوليد المعرفة</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مدخل الى الأداء
35	المطلب الأول: مفهوم الأداء
38	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
39	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
41	المبحث الثاني: مدخل الى الأداء الإبداعي
41	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإبداعي
45	المطلب الثاني: مستويات الأداء الإبداعي
47	المطلب الثالث: ابعاد الأداء الإبداعي
48	المبحث الثالث: توليد المعرفة ضرورة حتمية لتحقيق الأداء الإبداعي
48	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الاداء الإبداعي
50	المطلب الثاني: أهمية المعرفة في تحقيق الأداء الإبداعي

## قائمة المحتويات

51	المطلب الثاني : توليد المعرفة مصدر الأداء الابداعي
52	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل.	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز
56	المطلب الثاني: مهام مديرية التوزيع الكهرباء والغاز جيجل
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل
59	المبحث الثاني : الاطار المنهجي والتحليلي لبيانات الدراسة
59	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثاني : أساليب المعالجة الاحصائية
67	المطلب الثالث : التأكد من جودة بيانات الدراسة
71	المطلب الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة
86	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
86	المطلب الأول : اختبار الفرضية الأولى
87	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية
88	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثالثة
91	المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرابعة
92	المطلب الخامس : تفسير نتائج الدراسة.
96	خلاصة الفصل الثالث
98	خاتمة.
103	قائمة المراجع
	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	مقياس ليكرت Likert الخماسي	61
2.3	فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها	61
3.3	صدق الاتساق الداخلي لبعء التنشئة	64
4.3	صدق الاتساق الداخلي لبعء التجسيد	65
5.3	صدق الاتساق الداخلي لبعء التجميع	66
6.3	صدق الاتساق الداخلي لبعء الاستيعاب	66
7.3	صدق الاتساق الداخلي لبعء الأصالة	67
8.3	صدق الاتساق الداخلي لبعء الطلاقة	67
9.3	صدق الاتساق الداخلي لبعء المرونة	68
10.3	صدق الاتساق الداخلي لبعء الحساسية للمشكلات	68
11.3	صدق الاتساق الداخلي لبعء القدرة على الربط والتحليل	69
12.3	ثبات أداة الدراسة.	70
13.3	طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.	70
14.3	تحليل معامل التضخم التباين المسموح	71
15.3	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	72
16.3	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير العمر	72
17.3	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	73
18.3	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	74
19.3	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	75
20.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعء التنشئة	76
21.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعء التجسيد	77
22.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعء التجميع	78
23.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعء الاستيعاب	79
24.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة لأبعاد توليد المعرفة مجتمعة.	80
25.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعء الأصالة	81
26.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعء الطلاقة	82
27.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعء المرونة	83
28.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعء الحساسية للمشكلات	84
29.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعء القدرة على الربط والتحليل	85
30.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة لأبعاد الإبداع مجتمعة.	86
31.3	اختبار الفرضية الأولى.	87
32.3	اختبار الفرضية الثانية.	88
33.3	اختبار الفرضية الثالثة.	89

## قائمة الجداول

92	اختبار الفرضية الرابعة.	34.3
----	-------------------------	------

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	نموذج الدراسة	1
17	هرمية المعرفة	1.1
23	عمليات إدارة المعرفة	2.1
40	العوامل المؤثرة في أداء العاملين.	1.2
57	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل.	1.3

العنوان	رقم الملحق
قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة.	1
الاستبيان قبل التحكيم.	2
الاستبيان بعد التحكيم.	3
صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.	4
ثبات أداة الدراسة.	5
اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.	6
التأكد من عدم وجود المصاحبة الخطية	7
عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.	8
عرض وتحليل أبعاد ومحاور الدراسة.	9
اختبار فرضيات الدراسة.	10

مقدمة

يعيش العالم ثورة معلوماتية لا مثيل لها، ناتجة عن التطورات التكنولوجية الهائلة التي أسهمت في الحصول على المعلومات و تخزينها في مستودعات إلكترونية، وإعادة استخدامها وتحويلها إلى معرفة. وأصبح إنتاج المعرفة سمة هذا العصر، ومصدر من مصادر القوة للمنظمات بشكل عام، وللمنظمات الصناعية بشكل خاص لما تشكله من قيمة مضافة لها. فنجد أن كل المنظمات المعاصرة قائمة على الموارد المعرفية، فتطورها مرهون بمدى قدرتها على توليد المعرفة وتخزينها واكتسابها بما يخدم أهدافها المسطرة.

وفي خضم كل هذه التغيرات وجدت المنظمات نفسها أمام تحدي المنافسة الشديدة والذي يفرض عليها العمل بوتيرة لا تتناسب مع الأداء العادي للأفراد، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها الى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا ظهر ما يعرف بالأداء الابداعي والذي يتطلب تحقيقه جهود من المنظمة واستراتيجيات على المدى المتوسط والطويل من أجل الوصول الى أداء ابداعي متميز.

ان قدرة المنظمات على توليد المعرفة بالشكل المطلوب يسمح لها بتكوين مستوى عالي من الأداء لدى الأفراد تصل الى مستويات الأداء الابداعي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

## 1- إشكالية الدراسة

وفي ضوء ما تم تناوله، ونظرا لأهمية موضوع توليد المعرفة والأداء الابداعي بالنسبة للفرد والمنظمة، جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن تأثير توليد المعرفة على الأداء الابداعي لدى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير، وعليه يمكن صياغة اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

- إلى اي مدى يؤثر توليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل - ولاية جيجل؟

## 2- الاسئلة الفرعية

انطلاقا من هذه الاشكالية قمنا بطرح وصياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية، بعضها خاص بالجانب النظري والبعض الآخر بالجانب التطبيقي كما يلي :

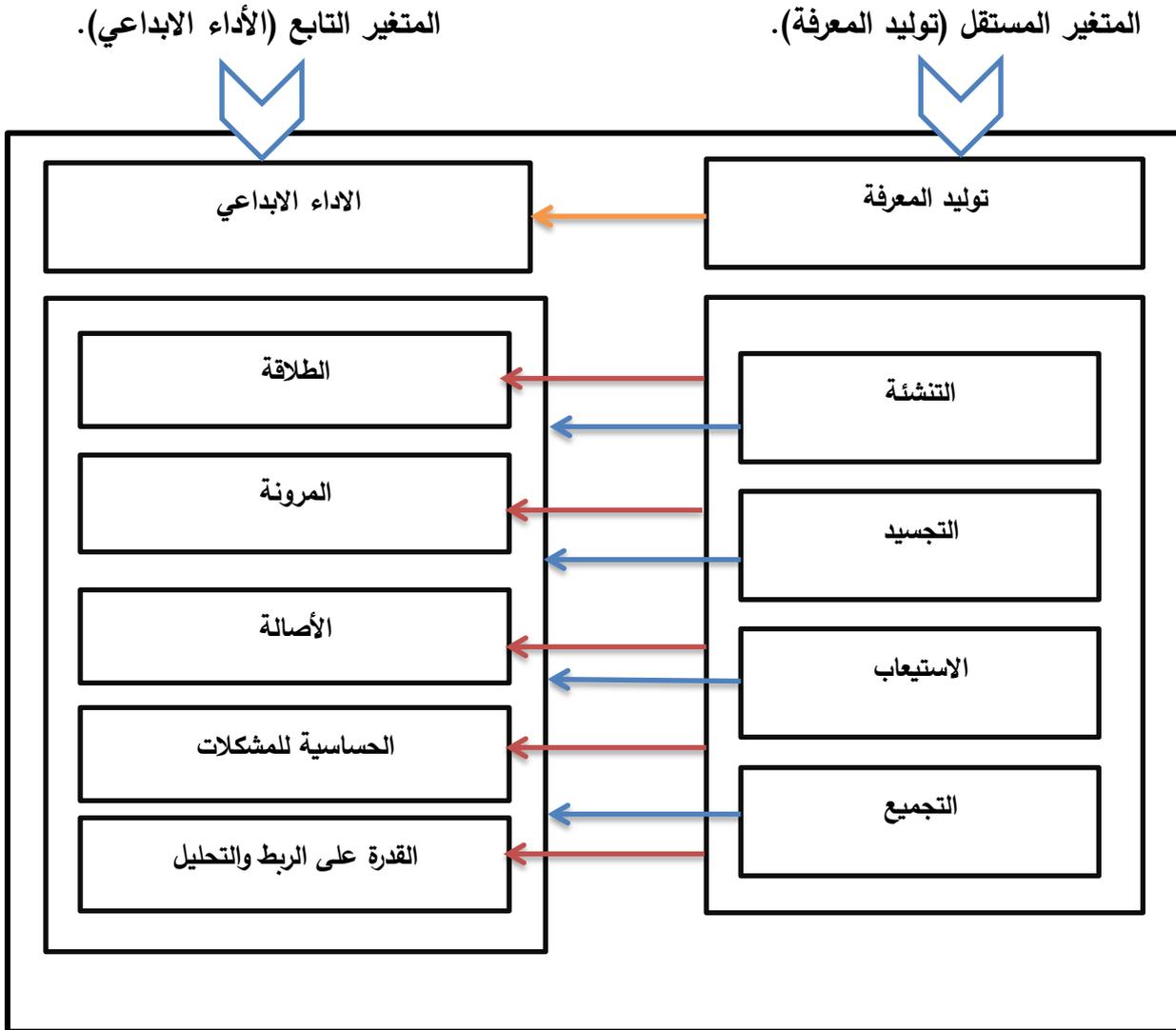
1. هل يتم توليد المعرفة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل ؟
2. ما مدى تحقيق الأداء الإبداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل ؟
3. هل يوجد أثر دال احصائيا لأبعاد توليد المعرفة مجتمعة على مختلف ابعاد الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟

4. هل يوجد أثر دال احصائيا لمختلف أبعاد توليد على المعرفة على ابعاد الاداء الابداعي مجتمعة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

### 3-أنموذج الدراسة

يوضح المخطط التالي أنموذج افتراضي للدراسة لتبسيط وتوضيح مختلف العلاقات بين المتغيرات، يضم الأنموذج متغيرين: توليد المعرفة وهو المتغير المستقل، والأداء الابداعي وهو المتغير التابع، كل منهما يحتوي على ابعاد موضحة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (01) : أنموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين.

#### 4-الفرضيات

بناء على الأنموذج السابق وللإجابة على التساؤل الرئيسي والاسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. يتم توليد المعرفة على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
2. يتحقق الاداء الابداعي على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
3. يوجد أثر دال احصائيا لمختلف أبعاد توليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
4. يوجد أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على مختلف أبعاد الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 5. أهمية الدراسة

ترجع أهمية الموضوع الى ما تقدمه من اضافات سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية ويمكن ابرازها فيما يلي :

##### أ. الأهمية النظرية

أنها تتناول إحدى المواضيع والممارسات في المنظمات المعاصرة والمتمثل في توليد المعرفة، مع دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بينه وبين الأداء الإبداعي، وما يتطلب من اضافة ولو بسيطة للدراسات الأكاديمية من خلال الدراسة الحالية من خلال اثراء الرصيد المعرفي في هذا المجال واعتبارها مرجعا للقيام بدراسات أخرى تتناول إحدى المتغيرين أو كليهما

##### ب. الأهمية التطبيقية

تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من النتائج المتوصل لها والتي سيتم من خلالها التعرف على واقع توليد المعرفة والأداء الابداعي على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير، وبناءا على هذا الواقع سيتم تقديم حلول واقتراحات التي من شأنها أن تحسن توليد المعرفة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء الابداعي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

## 6- أهداف الدراسة

تبرز أهداف الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية :

- اثراء الاطار المفاهيمي لتوليد المعرفة والأداء الابداعي والمفاهيم المرتبطة بها؛
- التعرف على توليد المعرفة باعتباره من أهم عمليات إدارة المعرفة؛
- التعرف على الأداء الإبداعي وأهم المفاهيم المرتبطة به؛
- التعرف على مستوى كل من توليد المعرفة والأداء الابداعي لدى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير؛
- ابراز أثر توليد المعرفة بأبعادها الأربعة (التنشئة، التجسيد، الاستيعاب، التجميع) على الأداء الابداعي لدى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير؛
- الخروج بنتائج واقتراحات وكذا افاق للدراسة.

## 7-أسباب اختيار الموضوع

إن الدوافع التي أدت بنا الى اختيار موضوع دراستنا تعود الى أسباب ذاتية وأخرى أسباب موضوعية، يمكن ابرازها في النقاط التالية :

### ➤ أسباب ذاتية : تتمثل في:

- تماشي الموضوع مع تخصصنا إدارة الموارد البشرية بدافع زيادة المعارف والتعمق في التخصص.
- توليد المعرفة والأداء الابداعي يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت اهتمام المنظمات المعاصرة.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع لأنه يتعلق بالمواضيع المعاصرة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم.
- حداثة الموضوع والنقص النسبي للدراسات التي تطرقت له.

### ➤ أسباب موضوعية : تتمثل في:

- ✓ محاولة لفت انتباه عينة الدراسة بأهمية الموضوع.
- ✓ محاولة ابراز والتأكيد على الدور الكبير الذي تلعبه توليد المعرفة على الأداء الابداعي.

## 8. منهج الدراسة

بغية الاحاطة بموضوع دراستنا وهو : " أثر توليد المعرفة على الأداء الابداعي - دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب والملائم



لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لإتمام الجانب التطبيقي.

## 9- حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على مناقشة أثر توليد المعرفة على الأداء الإبداعي.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تغطي هذه الدراسة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.
- ✓ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل.
- ✓ **الحدود البشرية:** جميع الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل.

## 9- مصطلحات الدراسة :

- ✓ **توليد المعرفة :** تعبر عن عملية إبداع وخلق معارف جديدة حيث يتم ذلك من خلال قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من بيئتها الداخلية والخارجية أو من معرفة سابقة ويتم قياسها من خلال التغيير بالمعرفة والتغيير بالأداء.
- ✓ **التنشئة :** هي العملية التي تحدث بين الأفراد عندما يتشارك الفرد الواحد مع الفرد الآخر بما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو المناقشات أو اللقاءات بين الأفراد أو أعضاء الفريق.
- ✓ **التجسيد :** هو تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة وتعتمد على التشبيهات والاستعارات والفرضيات والنماذج التي يتم التعبير عليها من خلال لغة مفصلية.
- ✓ **الاستيعاب :** يقصد به تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.
- ✓ **التجميع :** هو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة مشتركة بين أعضاء المنظمة وتحدث من خلال الاجتماعات، المحادثات، الوثائق وشبكات الاتصال.
- ✓ **الأداء الإبداعي :** مجموعة الأفكار والقدرات والسمات لدى الشخص وتفاعلها مع بيئته الداخلية والخارجية، ما يمكنه من خلق أفكار جديدة تعتبر قيمة مضافة لمنظّمته.

## 9 - الدراسات السابقة :

### 1-دراسة الحارثي 2017 بعنوان : توليد المعرفة في شركة الاتصالات السعودية :

هدفت هذه الدراسة الى فحص عملية توليد المعرفة في الشركات السعودية عن طريق استخدام (نونكا وتاكوشي)، وتحديدًا في شركة الاتصالات السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وقد تضمنت الدراسة خمسة محاور رئيسية هي : التنشئة الاجتماعية، التجسيد، التجميع، الإدخال ومحور توليد المعرفة، وتم توزيع الاستبانة الكترونيا وارسال الروابط بالبريد الالكتروني عبر مركز الارسال في الشركة لأفراد المجتمع الذين يمثلون ثلاث فئات في الادارة العليا لشركة الاتصالات السعودية وهي نائب الرئيس، مدير عام، ومدير إدارة، وكانت الاستجابة بعدد 133 مفردة من اجمالي مجتمع الدراسة البالغ 390 مفردة، وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي :

- وجود دعم لتبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد
- هناك حاجة لدعم توثيق المعارف الضمنية لدى الأفراد
- وجود دعم لدمج المعارف الصريحة مع معارف أخرى صريحة متوفرة ومرتبطة بأغراض العمل
- وجود دعم لتحويل المعارف الصريحة الى ضمنية ونجاح الشركة في توليد المعرفة

### 2-دراسة سميرة 2013 بعنوان : دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري :

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أثر توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري في مركز البحث العلمي والتقني ببسكرة - الجزائر، وبعد المعالجة والتحليل توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين توليد المعرفة وتحسين الأداء البشري ببرنامج SPSS، بنسبة 63% اضافة الى أن مركز البحث يعمل على تشارك المعرفة ولا يعمل على تخريج المعرفة، تجميعها وإدخالها، كما أن باحثي المراكز راضون بشكل عام عن أدائهم، واقترحت الدراسة تدعيم التشارك المعرفة من خلال تدعيم النشاطات للمشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وتشجيع التعلم المستمر وزيادة الخبرة مع وضع معايير جديدة لتقييم الأداء من أجل زيادة رضا الباحثين.

### 3-دراسة siadat and all 2013 بعنوان : Knowledge creation in universities and some related faction

هدفت هذه الدراسة الى تقديم صورة نظرية لمفهوم توليد المعرفة ومن ثم التحقيق في الآثار المترتبة عليها من متغيرات مثل رأس المال الاجتماعي والثقافة التنظيمية.

تضمنت الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أصفهان ( إيران) ل 476 حالة، ومن بين هذه الحالات تم اختيار 142 حالة، وقد استخدم المسح كوسيلة البحث والاستبيان لجمع البيانات وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والانحدار متعدد المتغيرات، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها :

- أن رأس المال الاجتماعي والثقافة التنظيمية لهما أثر مفيد على توليد المعرفة
- أن المتغيرات المستقلة المذكورة أعلاه يمكن أن تحدد 36% من آثار المتغير التابع.

أوصت الدراسة بأنه إذا أردنا أن يكون لدينا توليد المعرفة في الجامعات يجب أن نشارك المعرفة التي لدينا مع بعضنا البعض واستيعابها كثقافة عامة لتوليد المعرفة.

#### 4- دراسة LI kao Yuan 2008 بعنوان :

### The mediatinf effect of Knowledge orientation and firm performane creation on enterpremeurial

الهدف من هذه الدراسة هو اكتشاف دور توليد المعرفة في بيان أثر توجه ريادة الاعمال على أداء الشركات استنادا الى نظرية نوناكا، ومجتمع الدراسة هي الشركات التابعة لمعهد تايوان للأوراق المالية والعقود الآجلة وتم اختيار الشركات التي تأسست منذ 10 سنوات، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات بحيث تم توزيع 598 استبانة من خلال البريد الوارد منها 172 استرجعت منها، واستخدم التحليل الكمي للبيانات، وأظهرت النتائج أن التوجه الريادي له علاقة بالأداء الراسخ تتوسطه عملية توليد المعرفة بما في ذلك التنشئة الاجتماعية، التجسيد، التجميع، الاستيعاب، وتستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية لاختيار نماذج القياس والنماذج الهيكلية مع بيانات المسح وتشير النتائج الى :

ضرورة النظر في عملية خلق المعرفة كوسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الراسخ للمنظمات ذات المشاريع الجديدة.

#### 5. دراسة الغالي 2011 بعنوان : دور توليد المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي :

هدفت هذه الدراسة الى استعراض عمليات الابداع وكيفية ربط المعرفة المتولدة بالعمليات الابداعية وهذا من خلال تعظيم توليد الأفكار العقلانية من معرفة رصينة تصب في سيرورة العمليات الابداعية وتعزز قدرات المنظمة.

اتبع الباحث منهج المشاهدات الميدانية والاطلاع على الدراسات السابقة، وخلصت الدراسة الى أن القيادة العليا في المنظمات تشخص ما يشكل رأس مال معرفي من الموارد البشرية لديها بغرض الاستفادة منها وتطويرها باستمرار لتجعلها القاعدة الاساسية لعمليات الابداع التنظيمي، وإعادة النظر في مجمل اجراءات توليد المعرفة وتوضيح السبل المناسبة لربطها بالإبداع.

6. دراسة Kotiny 2008 بعنوان :

**Mearning the impact of H. rom on organizational performane**

هدفت الدراسة الى قياس أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة في القطاع الصناعي باليابان وأظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة مثل التدريب وتقييم الأداء والاختيار.

7. دراسة محمد تركي البطاينية 2007 بعنوان : أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة الى تحديد أثر ادارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية باعتبارها تعمل في بيئة عالمية تستدعي الاهتمام بإدارة المعرفة. سعت الدراسة الى اختبار ثلاث فرضيات وهي : أن هناك أثر لموقع المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي، أن هناك أثر لتوفر مستلزمات إدارة المعرفة أو البيئة التحتية والتي تشمل الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية، والبيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبيئة المادية على الأداء والتعلم التنظيمي، أثر ممارسة الفعاليات الرئيسية لإدارة المعرفة والمتمثلة في تشخيص واكتساب، توليد وتخزين وتوزيع المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي.

**التعليق على الدراسات السابقة :**

يمكن التعليق على الدراسات السابقة التي تناولناها من خلال عرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

**1. أوجه التشابه :** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ما يلي :

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال المنهج المعتمد حيث اتفقت الدراسات على اعتماد المنهج التحليلي، كما استخدمت الدراسات نفس أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة وقد تم الاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

**2. أوجه الاختلاف :** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ما يلي :

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، كون الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل، من السنة الجارية 2021-2022، بينما الدراسات السابقة أجريت في بلدان عربية وأجنبية أخرى إضافة الى ذلك اختلفت دراستنا عن سابقتها في حجم العينة، إذ أجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 80 موظف ينتمون الى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل، أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة فمنها ما هو أقل ومنها ما هو أكبر من عينة الدراسة، تتراوح

بين القطاع العام والخاص؛ كما قد تناولنا في دراستنا أبعاد توليد المعرفة (التنشئة، التجسيد، الاستيعاب، التجميع)، إضافة إلى المتغير التابع والمتمثل في الأداء الإبداعي في حين أن بعض الدراسات السابقة تناولت أبعاداً أخرى لذات المتغيرين.

## 10. هيكل الدراسة

لدراسة أثر توليد المعرفة على الأداء الإبداعي، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول لتكوين إطار نظري حول متغيرات الدراسة والتعرف على أثر توليد المعرفة على الأداء الإبداعي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير، تطرقنا في الفصل الأول إلى توليد المعرفة بداية من مدخل إلى المعرفة، ثم تناولنا توليد المعرفة في المنظمات.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى مدخل للأداء من خلال تعريفه، طرق تقييمه، العوامل المؤثرة فيه..، ثم تناولنا مدخل للأداء الإبداعي من خلال تعريفه، مستوياته، أبعاده، العوامل المؤثرة عليه، وأخير تطرقنا إلى توليد المعرفة ضرورة حتمية لتحقيق الأداء الإبداعي من خلال أهمية إدارة المعرفة في الأداء الإبداعي، دور الأداء الإبداعي في عملية توليد المعرفة.

في حين أن الفصل الثالث قمنا بدراسة توليد المعرفة وأثرها على الأداء الإبداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيبل، فقد تم وشرح منهجية الدراسة، إضافة إلى التحقق من جودة البيانات، ولعدها تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذلك القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى اختبار أثر توليد المعرفة على الأداء الإبداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيبل.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتوليد المعرفة.

تمهيد

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة

المبحث الثاني: آلية توليد المعرفة في

المنظمات.

خلاصة الفصل الأول

## تمهيد.

تتامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge economy) والذي يؤكد على أن رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية ( الأرض، المال والعمل)، فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة للتكيف مع التغيير السريع في بيئتها، إن تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجودا جوهريا غير ملموس وضع تحديات أمام منظمات الأعمال للبحث عن أفضل السبل لإدارتها، فضلا على أنها حركت الأساس الحقيقي لكيفية تكون المنظمة وتطورها وتقييمها وإعادة هندستها، هذه التحولات التي تشير الى الطريقة التي تؤدي بها الأعمال.

وأسهمت المعرفة في تمكين المنظمة من إعادة تحديد أهدافها للتكيف بدلا من المداخل التقليدية التي كانت تؤكد على التنبؤ، وتزايد إدراك أهمية إدارة المعرفة تحفز عدد من الباحثين لدراساتها محاولين التأطير الفكري لها معتمدين مداخل واستراتيجيات ونماذج وعمليات لإدارتها.

وفي هذا الفصل سنتناول مبحثين هما:

### المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة

### المبحث الثاني: توليد المعرفة في المنظمات.

## المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.

إن المعرفة أكثر ما يميز المنظمة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، بالنظر للتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة توجب إدارة المعرفة داخل المنظمات.

### المطلب الأول : اقتصاد المعرفة وتداعياته.

ظهر مصطلح الاقتصاد المعرفي و تم تداوله على مستوى العالم لأول مرة في حقبة الخمسينيات من القرن الماضي، في ظل التطور المتنامي لبعض القطاعات الاقتصادية الناشئة و الارتفاع التدريجي لمساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بالقطاعات التقليدية مثل الزراعة و الصناعة، فيما عرف بـ "مرحلة ما بعد الصناعة".

وفيما يلي سنتطرق إلى ثلاثة عناصر وهي: تعريف اقتصاد المعرفة، أهمية اقتصاد المعرفة، الركائز الأساسية لاقتصاد المعرفة.

### أولاً : تعريف اقتصاد المعرفة

لقد وردت تحت هذا الإطار العديد من الآراء التي تناولت مفهوم اقتصاد المعرفة فتعددت التعاريف بتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

"اقتصاد المعرفة هو اكبر أنواع الاقتصاد حتى الآن و لقد فرضه الخيال على ارض الواقع، يتمتع بالمرونة على التكيف مع المتغيرات، يمتاز بالقدرة الفائقة على التجديد و الابتكار، حيث انه يلعب دورا هاما في بناء المستقبل يستخدم البحث و التطوير من اجل الحصول على المعرفة و التي بدورها تقوم بخلق الثروة ادا استغلت أحسن استغلال و في الوقت المناسب ".<sup>(1)</sup>

(1) محسن احمد الخضير، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل، القاهرة، 2001، ص 5-8.

والبعض الآخر يرى بأن الاقتصاد المعرفي هو: "إحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجام مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة." (1)

ويعرفه أيضا "Powell et snellman" على أنه عبارة عن: "الخدمات القائمة على معرفة النشاطات المكثفة التي تساهم في تسارع وتيرة التقنية والتقدم العلمي، إضافة إلى أن المكون الرئيسي لاقتصاد المعرفة هو زيادة الاعتماد على القدرات الفكرية والمعرفية بدلا من التركيز على المدخلات المادية أو الموارد الطبيعية." (2)

من التعريفات السابقة يمكن القول أن الاقتصاد المعرفي هو عبارة عن الاقتصاد الناشئ والقائم على المعرفة، حيث يكون فيه توليد و استغلال المعرفة هو العامل الرئيسي لخلق الثروة.

ويقوم هذا الاقتصاد على فكرة أفضلية المعرفة عن باقي الموارد الأخرى (موارد طبيعية، رأس مال، عمالة... الخ) باعتبارها المعيار الأساسي للنمو الاقتصادي والمصدر الوحيد للتنافسية في النمط الاقتصادي القائم على الابتكار والتجديد.

### ثانيا : أهمية اقتصاد المعرفة.

تبرز أهمية اقتصاد المعرفة في الدور الذي تلعبه المعطيات و المضامين الذي يحتويه هذا الاقتصاد وما يقدمه من تقنيات في مجالات مختلفة والتي يجري توليدها بشكل متزايد ومتسارع خاصة في الدول المتقدمة وتتمثل في النقاط التالية: (3)

- أن المعرفة العلمية والمعرفة العملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر الأساس المهم لتوليد الثروة وزيادتها وتراكمها، حيث أن هذه الزيادة في الثروة مرتبطة بنشوء علم الاقتصاد وتعود أسباب هذه الزيادة إلى التخصص في تقسيم العمل والتوسع في استخدامه اعتمادا على زيادة رأس المال وتوسع الأسواق المرتبطة بزيادة الإنتاج وزيادة المبادلات.

(1) هاشم الشمري ونادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 14.

(2) إسراء محمد إبراهيم عبد الله، درجة ممارسة القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية لكفايات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2018، ص 25.

(3) خلف فليح حسين، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، مصر، 2007، ص 22-29.

- الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، وما يتاح في إطاره من معرفة علمية وعملية.

- يساهم في زيادة الإنتاج والدخل القومي وإنتاج المشروعات والدخول أو العوائد التي تحققها. كما أنه يساهم كذلك في توليد دخول الأفراد والتي ترتبط بنشاطاتهم بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالذات في المجالات الصناعية التي ترتبط بذلك.

### ثالثا : ركائز الاقتصاد المعرفي

يستند الاقتصاد المعرفي في أساسه إلى أربعة ركائز وهي على النحو التالي: (1)

- **الابتكار (البحث والتطوير):** نظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية
- **التعليم :** وهو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية بحيث يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلا عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.
- **البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :** التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف والمهارات وتكيفه مع الاحتياجات المحلية لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشروعات على إنتاج القيمة المضافة.
- **الحاكمية الرشيدة :** والتي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو، وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات أكثر إنتاجية ويسر، وتخفيض التعريفات الجمركية على المنتجات التكنولوجية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(1) بسام عبد الهادي عفونة، التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 21.

المطلب الثاني : المعرفة أساس عمل المنظمات.

سننتظر في هذا المطلب إلى مفهوم المعرفة من خلال عنصرين هما: تعريف المعرفة وخصائص المعرفة.

أولاً : تعريف المعرفة

لا يمكننا فهم إدارة المعرفة دون فهم المعرفة في حد ذاتها، لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل الدخول إلى إدارة المعرفة.

ولقد أعطيت عدة تعريفات للمعرفة يمكن إدراجها فيما يلي:

- المعرفة هي " رأس مال فكري و قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي أي إلى ترجمتها إلى نشاطات علمية تمارس داخل المؤسسة"<sup>(1)</sup>

-إن المعرفة مختلفة عن البيانات والمعلومات، فهي تمثل أعلى مستوى في الهرم الموضح في الشكل رقم (1-1)، الذي يبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة ثم المهارات وهي قمة الهرم، حيث تكون المعرفة عميقة غنية وهي أعلى قيمة من البيانات والمعلومات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل المصطلحات السابقة (البيانات، المعلومات، المعرفة، المهارات) للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.<sup>(2)</sup> حيث أن البيانات هي: " عناصر خام لا معنى لها "<sup>(3)</sup> أما المعلومات فهي: " بيانات منح صفة المصادقية ويتم تقديمها بغرض محدد."<sup>(4)</sup>

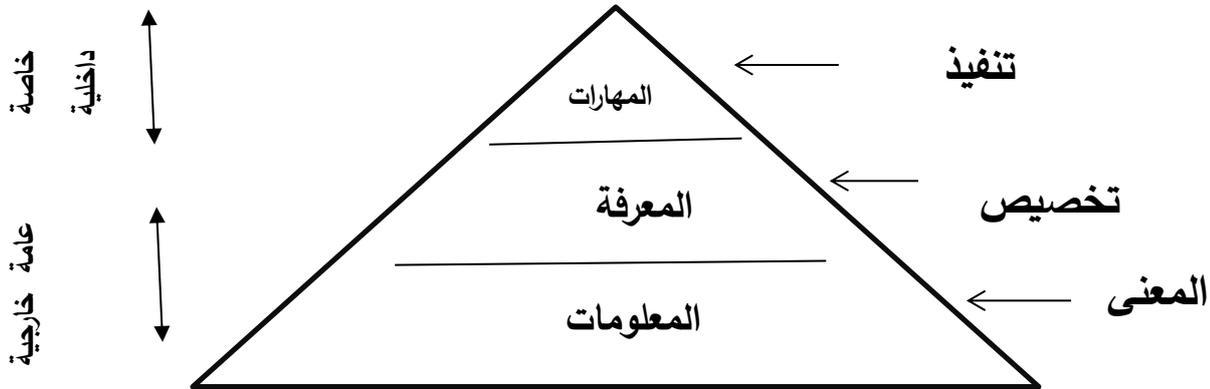
(1) بغدادي باي غالي، دور الدولة في تنمية اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجليلي بونعامة، سيدي بلعباس، 2017، ص 06.

(2) إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي ألزغبني، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2004، ص 24.

(3) زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، و وظائف المدير، دار دجلة، بغداد، 2004 ص 24.

(4) أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 22.

الشكل (1-1) : هرمية المعرفة.



Source : clainsebegin. Management des connaissances. E D L I A S. paris. 2003 . p 28

- تعرف المعرفة أيضا على أنها: عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تقدم موضوعا معينا تمت معالجتها وإثباتها وتقييمها وترقيتها بحيث نصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها إلى معرفة متخصصة في موضوع معين". (1)
- كما عرفت المعرفة على أنها: " عبارة عن معلومات إضافة إلى روابط سلبية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها". (2)
- وتعرف المعرفة على أنها : " مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء والتي تقدم إطارا هاما لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وغالبا ما تصبح المعرفة جزء لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستندات المنظمة وإنما أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد". (3)
- وكتعريف شامل للمعرفة فهي إحدى المؤشرات الهامة التي تستخدمها الدول و الأفراد لقياس درجة التقدم لديهم باعتبارها العامل الأساسي لاقتصاد المعرفة، كما أنها تعبر عن الاستخدام المكثف و الشامل للمعلومات و البيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الفطرية و المكتسبة، و تتحقق المعرفة من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث و الوقائع.

(1)Grille Ballamise. Gestion des connaissances – outils et application du K M. vuibert. Paris. 2001. P 12.

(2)عبد الستار العلي وعامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25.

(3)عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2012، ص 22.

## ثانيا : خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الموارد الأخرى وقد تستمد خصائصها من اختلاف وجهات نظر المهتمون والباحثون في هذا المجال، وعموما يمكن القول للمعرفة خمس خصائص وهي: (1)

1. **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصفة مستمرة عند إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
2. **التنظيم :** المعرفة المتولد ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
3. **البحث عن الأسباب:** التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر وأن ذلك يمكننا من التحكم فيها على نحو أفضل.
4. **الشمولية واليقين :** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنتقل لكل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودافعة لكن لا تعني أنها تعلو على التغيير.
5. **الدقة والتجريد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

## ثالثا : أنواع المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين لأنواع المعرفة وفي هذا الصدد أشار نجم عبود نجم، أن المعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليست لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها، فإن لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في مجالات كثيرة سهل التقليد أيضا لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقتهم المتميزة، وتداول فرق العمل فيما لا يمكن نقله للآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد. (2)

بشكل عام هناك تصنيف شائع للمعرفة حيث تقسم إلى قسمين و هما كالتالي:

(1) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 14.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

1. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المعقدة غير المكتوبة والتي تتعلق بالمهارات المتراكمة في شمل معرفة الكيف والفهم داخل العقول والقلوب للأفراد. والتي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية يصعب تشكيلها والحصول عليها، وبالتالي يصعب نقلها للآخرين والتشارك فيها أمر صعب. وقد عرفها أبو قارة على أنها : " المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية". وكذلك هي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة ".<sup>(1)</sup>
2. **المعرفة الصريحة :** وهي المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتسامها وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات، وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة في شكل رموز والمعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، والتي تشتمل على الملكية الفكرية المهنية قانونًا، براءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية والتصميمات الصناعية، كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها وفي إجراءات عملها وخططها ومصنوعات تقييم أعمالها.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث : كيفية إدارة المعرفة في المنظمات.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تلقى اهتمامًا متزايدًا من المهتمين بالإدارات التربوية ولا سيما المدارس والمؤسسات التعليمية، نظرًا لدورها في خلق المعرفة وتنظيمها وإحداث التغيير المطلوب بطريقة مدروسة ومخططة في كافة المستويات التنظيمية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى إدارة المعرفة وضرورتها في المنظمات.

### أولاً : تعريف إدارة المعرفة

لا يمكن إدراج تعريف موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يستوجب وضع مجموعة من التعاريف لمعرفة المعنى الأقرب والأنسب لإدارة المعرفة، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

<sup>(1)</sup>فاتن نبيل محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، غزة فلسطين، 2017، ص ص 16-17.

<sup>(2)</sup>عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة - مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 37.

- عرفت على أنها: "إدارة المعرفة هي استغلال المهارات والخبرات لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي وجلسات العصف الذهني والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في المنافسة".<sup>(1)</sup>
- عرفت كذلك على أنها: " العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ".<sup>(2)</sup>

وكتعريف أوضح فإن إدارة المعرفة هي : " هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة في إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تصنيفها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات، التعلم التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي".<sup>(3)</sup>

## ثانيا : أهمية إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورا مهما كمدخل تسييري قادر على تحقيق التغيير داخل المنظمات ودفعها لتحصيل عوائد اقتصادية جيدة، وفيما يلي سنورد أهداف إدارة المعرفة داخل المنظمة وأهميتها التي تتبع من أهدافها:

### 1- أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة داخل المنظمة بشكل عام إلى:<sup>(4)</sup>

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها؛

<sup>(1)</sup>عسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكر ولي البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 179.

<sup>(2)</sup>نجم عيود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 90، 91.

<sup>(3)</sup>خليفة بن صادر الملا، الاقتصاد المعرفي مفهوم متكامل، الطبعة الأولى، دار أزمنا للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 16.

<sup>(4)</sup> سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير.

كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. قسم إدارة الأعمال، غزة. فلسطين. 2008. ص 38.

- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

## 2- أهمية إدارة المعرفة

تتم أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي: (1)

- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- تطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية وبذلك في إدارة المعرفة كأداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية؛
- تنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها؛
- تحفيز المنظمة على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.

## ثالثا : متطلبات إدارة المعرفة

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

1. القيادة التنظيمية : القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوبة لإدارة المعرفة، حيث تعتمد هذه النظرية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وعوامل المرفق القيادي نفسه. (2)

(1) سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة مدينة القاهرة، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص 1.

(2) نبيل المرسي، السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005. ص

2. **الثقافة التنظيمية** : تتمثل الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، كما أنها تعد احد العوامل الضرورية لإدارة المعرفة داخل المنظمة، وتمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، و لهذه المميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، كما أنها تمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة.(1)

3. **الهياكل التنظيمية** : تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل لما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم العمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤ من أجل كسب قيمة اقتصادية.(2)

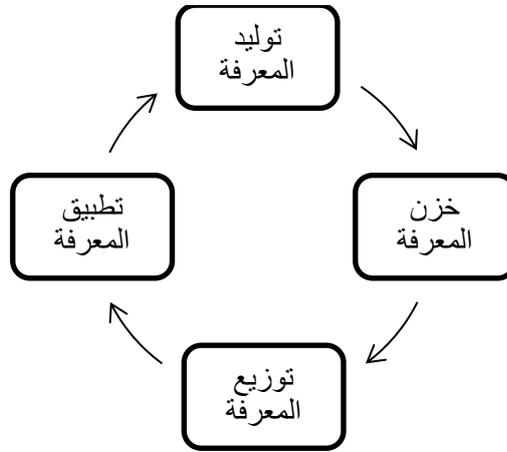
#### المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة في المنظمات

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومصادرها الداخلية لا تعني شيئا دون تلك العمليات التي تغذيها، وتمكن من الوصول إليها وقد قسمت عمليات إدارة المعرفة إلى أربع عمليات وهي موضحة في الشكل التالي :

(1) نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، غزة، 2015، ص ص 449-450.

(2) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 85.

الشكل رقم(1-2) عمليات إدارة المعرفة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نبيل المرسي، مرجع سبق ذكره. ص 37.

### أولاً: توليد المعرفة

تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة و تشمل أسر وشراء وابتكار واكتشاف وامتصاص واكتساب واستحواذ، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود العمل و التوظيف، و الأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان و عقول المبدعين، و الابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، و الاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، أما الامتصاص فيشير إلى القدرة على الفهم و الاستيعاب للمعرفة الظاهرة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: خزن المعرفة

تشير مرحلة خزن المعرفة إلى "العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع، والمكان وتشجيع عملية خزن المعرفة التي لها أهمية على الذاكرة التنظيمية. فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها الكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب ما، ومن هنا فإن خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما

(1) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 97.

تتعرض له من مواقف أو ضياع ذاكرتها التنظيمية التي تتمثل في الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية".<sup>(1)</sup>

### ثالثا: توزيع المعرفة

يرى coakes أن عملية توزيع المعرفة هي أول خطوة في استخدام المعرفة، كما أنها تشير إلى عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة.<sup>(2)</sup>

أوضح descouza انه إذا لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، و إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصحيحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين و خبراتهم.<sup>(3)</sup>

### رابعا : تطبيق المعرفة

تعد عملية تطبيق المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، حيث أنه "إذ لم تتم الاستفادة من المعرفة وتطبيقها فلا أهمية للعمليات السابقة، ويلاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعطي الاهتمام الكبير لهذه العملية؛ كون أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد توليدها و تخزينها، وأن تُطور سبل استرجاعها ونقلها إلى الأفراد العاملين، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، حيث أن المنظمات التي تسعى إلى تطبيق المعرفة بشكل جيد عليها أن تعين مدير للمعرفة و الذي يقوم بتقديم توجيهات للتطبيق الجيد و الحرص على التنفيذ الجيد لها." <sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup>ريما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص التربية المقارنة، جامعة دمشق، 2014/2013، ص 52.

<sup>(2)</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري، الطبعة 1، عمان: الأهلية، 2005، ص 97.  
غسان العمري، سلوى السامرائي، رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد14، عدد49، 2008<sup>(3)</sup>، ص 207.

<sup>(4)</sup> حمود الياس وميثير العنزي، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة عامة. جامعة آل البيت، 2019، ص ص 20-21.

## المبحث الثاني: آلية توليد المعرفة في المنظمات.

يركز مشروع التحول المعرفي في مجتمعات المعرفة على التسلسل المنطقي في تحديث منظومة البحث العلمي، لولا أن الموارد المعرفية التي يعتمد عليها مجتمع المعرفة في عملية التحديث مرهونة بوجود آليات توليد المعرفة داخل تلك المنظومة البحثية وبيوت الخبرة.

### المطلب الأول : ما المقصود بتوليد المعرفة ؟

تتعلق عملية توليد المعرفة بالعمليات التي تركز على تخزين وشراء وابتكار واكتشاف واكتساب والاستحواذ على المعرفة، ولكن بأساليب ومصادر مختلفة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف توليد المعرفة و أهميتها.

### أولاً: تعريف توليد المعرفة

ينظر لتوليد المعرفة على أنها: "جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة، سواء المعرفة الصريحة أو المعرفة الضمنية، أو المزيج بينهما لتكوين معاني جديدة من هذا المزيج والقدرة على إبداع معرفة جديدة وتطوير الأفكار والحلول لإيجاد قيم مضافة".<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "عملية إبداع وخلق معارف جديدة حيث يتم ذلك من خلال قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من بيئتها الداخلية والخارجية أو من معرفة سابقة ويتم قياسها من خلال التغيير بالمعرفة والتغيير بالأداء".<sup>(2)</sup>

وعرفت كذلك على أنها: "تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصار إلى تخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة أو على شكل كتب ودوريات".<sup>(3)</sup>

وكتعريف شامل لتوليد المعرفة فهي : "الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى إيجاد المعرفة وتكوينها والحصول عليها من مصادرها بما فيها المعرفة الصريحة الضمنية، حيث أن عملية توليد المعرفة تقوم على

<sup>(1)</sup> محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقية، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 74.

<sup>(2)</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 90.

<sup>(3)</sup> إبراهيم الخلوف الملكاويين مرجع سبق ذكره، ص 91.

استبدال المحتوى المعرفي الموجود وتطويره، وتستند الفكرة الرئيسية لتوليد المعرفة إلى أنها عملية التحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي".<sup>(1)</sup>

**ثانيا : أهمية توليد المعرفة:**

تكمن أهمية توليد المعرفة في النقاط التالية: (2)

- المؤشر الأساسي للابتكار المستمر و هي كذلك مفتاح مواكبة التغيرات التكنولوجية؛
- تحسين أداء المنظمات و سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق؛
- لها تأثير على كفاءة العمليات التنظيمية في عرض منتجات جديدة من اجل زيادة الأرباح والعوائد والرفع من الجانب التنافسي؛
- رفع إنتاجية المعرفة من خلال التحدي الرئيسي الذي تواجهه المنظمات؛
- تعد عملية تطوير وتنمية للمعرفة الموجودة للحصول على معرفة جديدة تكون ذو علاقة كبيرة بالمعرفة السابقة.

**المطلب الثاني: إمكانات توليد المعرفة**

يمكن للمديرين والإدارة العليا أن يدعموا عملية توليد المعرفة في المنظمة، لما يسمى بالتمكين المعرفي ويعني مجموعة الأنشطة التي تؤثر إيجابا على عملية توليد المعرفة وهذه الإمكانيات هي: (3)

- تبني رؤية معرفية تحدد ما تطمح إليه المنظمة أن تكون في أفضل صورة ممكنة وتبني نوع المعرفة المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية؛
- إدارة المحادثات بين أعضاء المنظمة وأشخاص من خارجها حول أنشطة المنظمة ورؤيتها وما تحتاجه من معارف تثري به أنشطتها وتحقق رؤيتها؛
- حشد نشطاء المعرفة، وذلك بانتقاء الأشخاص الأكثر نشاطا للتغيير والأقوى استعدادا لتوليد المعرفة انطلاقا من أهداف نشطاء المعرفة؛

(1) صهيب عبد اللطيف العمادي، اثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المار النفسي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 151

(2) صهيب عبد اللطيف العمادي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(3) أحمد علي الحاج محمد. اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 87-88.

- تكوين البيئة المناسبة وذلك بالربط الوثيق القائم بين هيكلية وإستراتيجية المنظمة والتمكين المعرفي فيها؛
- عولمة المعرفة المحلية وذلك من خلال إعطاء معلومات عن المعرفة على نطاق عالمي وخفض كلفة عملية توليد المعرفة؛
- قصدية المنظمة إلى تحريك المعرفة وطموحها إلى تحقيق أهدافها؛
- سماح المنظمة لأعضائها بالتصرف بشكل مستقل للبحث عن المعرفة؛
- توفير المعلومات أكثر من متطلبات التشغيل الحالية لدى أعضاء المنظمة ومسؤوليات الإدارة والمنظمة ككل؛
- وجوب تطابق التنوع الداخلي للمنظمة مع التنوع الخارجي من أجل التعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.

كذلك توجد عدة عوامل تؤدي إلى خلق المعرفة اكتساب وتوليد المعارف الجديدة في المجالات المختلفة داخل المنظمات ويمكن إجمالها فيما يلي: (1)

-مدى توافر مراكز البحث والتطوير : يقصد بها عدد ونوع المراكز البحثية وكيفية انتشارها وأوقات عملها وفتح أبوابها أمام جميع المهتمين على مدار الساعة وتزويدها باليد العاملة المؤهلة التي تتولى الإشراف عليها فالمراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابا في إنتاج وتوليد المعرفة ومعرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

- مدى توفر الإطارات البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية : توفر العدد الكافي من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا قادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية تكون هنالك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل كبير وتعمل بعض الدول على القيام بإجراءات تجذب من خلالها الكفاءات المهاجرة

- مدى توفر الدعم المالي اللازم : يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الإطارات البشرية وتوفير المعدات اللازمة والاتفاق على التجارب العلمية والأبحاث، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها.

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 97-98.

- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي : حيث أن توفرها يؤثر إيجابا على توليد المعرفة وإنتاج المعارف الجديدة كما تساهم أيضا في جلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تنمية الإبداع وإنتاج المبدعين.

- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: لما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات وطرق دراسية ونوعية المدرسين والعملية إذ تحتاج هذه المنظومة التي تنتقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

ويتحقق كل ما ذكر سابقا بناء على تبني العناصر الخمسة التالية التي دعى اليهم **Non Krogh** :<sup>(1)</sup>

- الشراكة الأولية في المعرفة والخبرات والمهارات والممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة؛
- تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماده أساسا لخلق الخدمة والمنتج الجديد؛
- ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق والاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة واستراتيجية المنظمة؛
- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المنظمة؛
- ارتفاع المستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمنظمة.

(1) عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة من أجل البقاء و النمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " ادارة المعرفة في العالم العربي " ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان -الأردن، 25-26 افريل 2004، ص 4

### المطلب الثالث: ميكانيزم توليد المعرفة

يتمثل ميكانيزم توليد المعرفة في الطرق التي تتم بها عملية توليد المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وفقا لثلاث مستويات: الفرد الجماعة والمنظمة، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (1):

**1-التنشئة الاجتماعية :** تتمحور هذه العملية على التفاعل المعرفي ولمعلوماتي من الضمنية بين الأفراد في المنظمة، ويكتسب الأفراد المهارات بعضهم عن بعض وذلك من خلال تبادل الخبرات والرؤية الذاتية، وحل ما هو متأصل في العمل الفردي، كما يتم أيضا تبادل قيم والعواطف والمعتقدات وغير ذلك.

**2-التجسيد :** هذه العملية هي عبارة عن شرح المعرفة الضمنية بشكل واضح ومفهوم من قبل الفرد، وبالتالي يفسرها الآخرون لتصبح واضحة المفهوم فتكون معرفة صريحة مشتركة مع الآخرين بذلك تكون أساسا لمعرفة جديدة من خلال الحوار أو التفكير الجماعي ويتم بعدها صياغتها على شكل مفاهيم ومصطلحات ووثائق وغير ذلك كأن تتجسد معرفة شخص من خلال وثائق معينة

**3-التجميع :** تتمثل عملية التجميع في دمج المعرفة الصريحة المتوفرة مع معرفة أخرى صريحة ترتبط بأغراض العمل داخل المنظمة وتكون في شكل جديد كدليل إجراءات أو كتاب أو غير ذلك، ويتم من خلال الاتصال بين الجماعات ونشر المعرفة وتداولها داخل المنظمة، أو الاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصالات وغيرها، وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة التي يتم فيها إنشاء المعرفة الضمنية من خلال عملية ترميز المعرفة الصريحة وذلك من خلال مراجعة وتفسير المعرفة الصريحة ومن تم تحويلها الى معرفة ضمنية فيمكن لبرامج التدريب أن تساعد المتدربين على تعلم مهارات جديدة وفهم المزيد عن منظماتهم وعن أنفسهم.

**4-الاستيعاب :** تكون هذه العملية من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، ويكون ذلك على سبيل المثال برامج للتدريب والمحاكاة والتجارب والقراءة واستخدام الوثائق حول مهام العمل والتناوب الوظيفي وهي أدوات لاستيعاب المعرفة الداخلية وغير ذلك وباستخدام دليل إجرائي بسرد التجارب

(1) صهيب عبد اللطيف العمادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

الصريحة من الموظفين الآخرين ويمكن للفرد تحويل هذه المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية بمجرد استيعابها وبذلك بدأت دوامة جديدة من خلق المعرفة.

وعموما يوجد عدة نماذج طرحت لتبيان آلية توليد المعرفة، لكن هنا سنحاول استعراض نوعين معروفين في أدبيات هذا المجال وهما :

### أولاً: نموذج Nonaka et Takeuchi

تتناقش عملية توليد المعرفة من حيث التعامل بين الأبعاد الضمنية والصريحة للمعرفة وكذا تدفق المعرفة من خلال ثلاث مستويات: الفرد، الجماعة والمنظمة. في دراسة عمليات الإبداع لدى Takeuchi et Nonaka اقترح الباحثان الجمع بين طرق التحويل في عملية مثالية تتكون من خمسة مراحل: (1)

1. المرحلة التشاركية : تعني تشارك أعضاء مجموعة العمل بواسطة الحوار والتبادل وتعلم وتقاسم المعارف لتطوير معارف جديدة
2. المرحلة الثانية: تسمح بالتفاعلات بين المعرفة الضمنية والصريحة من خلال المعتقدات وتشارك أعضاء التفسير الجماعي للتعبير عن معرفتهم في شكل مفاهيم أساسية تكتسب الشرعية من قبل المجموعة
3. المرحلة الثالثة: إضفاء الشرعية على المفاهيم التي تم إنشاؤها حديثا واستيعابها.
4. المرحلة الرابعة: تشكل تطوير للمفاهيم وتحويلها إلى أعمال فنية.
5. المرحلة الخامسة: المعرفة الجديدة منتشرة داخل أو خارج المؤسسة وفي هذا الوضع توجد طريقة للتحويل ونشر المعرفة لا تعتبر عملية توليد المعرفة في حد ذاتها.

### 2-نموذج Boisot(1995-1998)

يبين الباحث كيف يتم تحويل المعلومات المستخرجة من البيئة المعقدة إلى معرفة جديدة عن طريق دورة التعلم الاجتماعي، كما وضع كذلك نموذج لعملية توليد المعرفة يتكون من ستة مراحل محددة وهي:

- مسح البيئة واستخراج معلومات محددة مثيرة للاهتمام؛

<sup>1</sup>Johane habil. La dynamique de création de connaissances dans le processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas de santé électronique document mis sur internet. [www.2hull.ac.uk/hubs..](http://www.2hull.ac.uk/hubs..) 25-04-2022.

- ترميز المعلومات المستخرجة من البيئة وفي هذه المرحلة مع التحديد والهيكلية للحد من عدم اليقين والشذوذ والمفارقات؛
- تجريد المعرفة الجديدة على نطاق واسع في حالات متعددة أو أكثر تحديد في المؤسسة؛
- نشر المعارف الجديدة مقبولة ومقننة من قبل عدد كبير من الأفراد أو الجماعات أو حتى المؤسسة؛
- امتصاص المعارف الجديدة ونشرها عبر استيعابها واستخدامها من طرف المجتمع.

يتشابه كل من النموذجين في فئات المعرفة يتحدث **Nonaka et Takeuchi** عن المعرفة الضمنية والصريحة أما Boisot فيشير إلى المعرفة المقننة وغير المقننة، كلاهما كذلك يشير إلى الدور الضروري لعملية إنشاء المفاهيم في ديناميكيات توليد المعرفة وفي نفس الوقت يمكن التوفيق بين عمليات توليد المعرفة: التخريج، التدوين، التجريد، الجمع.<sup>(1)</sup>

---

(1) صهيب عبد اللطيف العماوي، مرجع سبق ذكره، ص ص3-4.

### خلاصة الفصل الأول:

المعرفة هي ما يكتسبه الفرد من الخبرات والمهارات المتراكمة والتي تقوم أساسا على التجربة والتعلم بالدرجة الأولى، والمتمثلة في الفهم النظري والعملي لأي فكرة أو موضوع، ومن هنا أصبحت المعرفة تعتبر من موارد المؤسسة الأساسية ومصدرا للميزة التنافسية، وقد أصبحت المؤسسات اليوم تعمل على تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من خلال تجسيد عملياتها كتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها.

وتعد عملية توليد المعرفة من أبرز عمليات إدارة المعرفة وتعني إبداع المعرفة عند الكثير من الكتاب، وتعمل هذه الأخيرة على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء الرأسمال المعرفي لدى المؤسسة وتكوينه. وتتم عملية توليد المعرفة عن طريق التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وفقا لأربعة أبعاد (التنشئة الاجتماعية، التجسيد، التجميع، الاستيعاب).

## الفصل الثاني: الأداء الإبداعي وعلاقته بتوليد

### المعرفة

#### تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء .

المبحث الثاني: اطار مفاهيمي حول الأداء

الإبداعي.

المبحث الثالث: توليد المعرفة ضرورة حتمية لتحقيق

الاداء الابداعي

خلاصة الفصل الثاني

## تمهيد .

إن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة بالأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

وأمام هذه التحديات التي يواجهها العالم وما صاحبها من تغييرات جذرية مست كافة ميادين الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، كان لزاما على منظمات الأعمال أن تعمل على مواكبة هذا التطور من أجل ضمان استمراريتها وبقائها في المنظمة، وعلى اعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لكل الأنشطة داخل المنظمة فإن أداءه هو المحدد الرئيس لكل ما سبق، وقد رأت المنظمات المعاصرة أن الأداء العادي للفرد لا يكفي لمواجهة متطلبات المرحلة الراهنة، بل يجب التوجه الى أداء ذو مستوى أعلى يرقى الى الإبداع والابتكار، ومن هنا ظهرت أهمية توليد المعرفة في تحقيق الأداء الإبداعي الذي هو موضوع دراستنا.

وهذا ما سنحاول التركيز عليه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث هما :

**المبحث الأول : مدخل الى الأداء .**

**المبحث الثاني : اطار مفاهيمي حول الأداء الإبداعي.**

**المبحث الثالث : توليد المعرفة ضرورة حتمية لتحقيق الأداء الإبداعي.**

## المبحث الأول : مدخل الى الأداء .

يرتبط نجاح أي منظمة أو فشلها بمدى امتلاكها لموارد هامة تسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية والتفوق والريادة، ومن أهم هذه الموارد المورد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لجميع الأنشطة في المنظمة، وأن أداء هذا المورد هو من يحدد قيمته بالنسبة للمنظمة التي يقع عليها عاتق المحافظة على هذا المورد وتحسين أدائه بالصورة التي تضمن لها تحقيق أهدافها المرسومة مسبقاً.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء .

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء من خلال ثلاثة عناصر : تعريف الأداء، أهمية الأداء وبعض المفاهيم المرتبطة بالأداء .

#### أولاً : تعريف الأداء :

اختلفت التعاريف المقدمة للأداء، ولحد الآن لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه نتيجة اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين في هذا المجال ومن بين هذه التعاريف نذكر :

الأداء هو: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"<sup>(1)</sup>

ركز هذا التعريف على أن الأداء يتمثل في الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد في المنظمة وأنه يتم قياسه تبعاً لكم ونوع الجهد المبذول من طرف الفرد.

في نفس السياق يشار للأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يتعلق الأداء بالجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل مجهوداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض"<sup>(2)</sup>.

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 46.

(2) جاسم حمود الخالدي، أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة النفط الكويت، رسالة ماجستير، كلية المال والأعمال، جامعة الكويت، الكويت،

2009، ص 46.

ويعرف أيضا بأنه: " الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويقصد به من جهة أخرى إنجاز هدف أو أهداف المنظمة".<sup>(1)</sup>

من جهة أخرى ينظر للأداء على أنه: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"<sup>(2)</sup>.

في سياق آخر يشار للأداء أنه: " هو التفاعل بين السلوك والإنجاز واتحاد بينهما، فلا يمكن أن يكونا منفصلين وذلك ما تسعى المنظمة للوصول إليه "<sup>(3)</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الأداء هو: مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد في المنظمة في إطار وظيفته والتي تسعى الى تحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانيا : بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء :

هناك بعض المفاهيم التي ترتبط بالأداء وهي على النحو التالي:<sup>(4)</sup>

**الكفاية:** وهي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها، والوسائل المستخدمة في ذلك، فهي الطريقة الاقتصادية التي تنجز بها الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة، وتتمثل بالمعادلة التالية:

$$\text{الكفاية} = \frac{\text{المخرجات (النتيجة المحققة)}}{\text{المدخلات.}}$$

**الفاعلية:** وهي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرجوة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج من الأهداف المرجوة كان هذا النظام فعالا، والعكس صحيح، إذ تقاس فاعلية الفرد أو المنظمة بمدى تحقيق الأهداف، وتتمثل بالمعادلة الآتية:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{الأهداف المتوقعة.}}$$

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص:172.

(2) توفيق محمد عبد الحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003، ص 4.

(3) Sabine Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance*, Technical University of Braunschweig, British library cataloguing in publication Data, Germany, 2002, p:05. available from: [http://www.numilog.net/fiche\\_livre.asp?PID=56404](http://www.numilog.net/fiche_livre.asp?PID=56404). 02/04/2008.

<sup>4</sup> منير عباس، أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 01، سوريا، 2019، ص 34.

**الإنتاجية:** وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، فالإنتاجية تتضمن كلا من الفاعلية والكفاية، وهي تقاس بمعياري الفاعلية والكفاية، ، وتتمثل بالمعادلة الآتية:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الفاعلية} / \text{الكفاية}.$$

### ثالثا : أهمية الأداء .

يحتل الأداء مكانة مهمة في كل المنظمات على اختلاف أشكالها ومجالات نشاطها ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية: (1)

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحا.

2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز - مرحلة الزيادة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما والدخول في مرحلة أخرى أكثر تقدما يعتمد على مستوى الأداء بها،

(1) الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بمدينة تبسة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، . ، 2013 ، ص ص 60 ، 61.

ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء .

سنتناول في هذا المبحث طرق تقييم الأداء .

يتم تقييم أداء العاملين بإحدى الطرق التالية: (1)

• **نظام معدلات الأداء:** هي وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها العامل الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تتطوي عليها وظيفته حتى يكون أدائه على نحو مرض، أو هي وصف لما نتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على موظف يشغل وظيفة معينة أن يعمل، حتى تكون الإدارة راضية عن أدائه، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة وينبغي أن معدلات الأداء ينبغي أن تكون مكتوبة، حتى تكون واضحة لكل من الرئيس والمرؤوس الذي يؤدي الوظيفة، وأن توضح مدى الجودة التي ينبغي على الموظف أن يؤدي بها واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة وقد تكون كمية، أي تعبر عن عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أو نوعية بأن تنظر إلى مستوى الدقة في الأداء أو المطابقة للمواصفات الموضوعية، كما قد يجمع المعدل بين الكم، والنوع والزمن أي إنتاج عدد من الوحدات خلال فترة زمنية معينة، بمستوى جودة معين. إن تطبيق نظام معدلات الأداء يعود بفوائد كبيرة على المؤسسة والعاملين على حد سواء، فهو يعمل على زيادة الإنتاج، وتعتبر المرجع أو الدليل الذي يهدي للأساس الذي يجب أن يبني عليه نشاط العاملين، كما يساعد في الارتقاء بنوعية الأداء، وتحسين معنويات العاملين، وفي تخطيط الموارد البشرية، إضافة إلى تعريف الموظف الجديد بواجبات ومسؤوليات وظيفته.

• **نظام الاختبارات:** هي إجراء اختبارات تحريرية أو شفوية في صورة مقابلات للموظفين، وذلك باختيارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته، بناء على ما تظهره نتائج الاختبار فمن بين المشكلات الأساسية التي تواجهها المؤسسة في استخدام هذا النظام منها عدم إمكانية تقييم الصفات والقدرات الشخصية لدى العامل التي لها تأثير

(1) وسام حسن عبد العزيز طومان، أثر نظرية هوفستد الثقافية في أداء العاملين - دراسة ميدانية على البلديات العاملة في محافظة رفح، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2018، ص ص 57-58.

مباشر ورئيس على أدائه، كما أن تفاوت قدرات العاملين في أداء الاختبارات يؤدي إلى نتائج غير دقيقة عند التقييم، وبالتالي قد لا يكون من الحكمة اعتبار نجاح العامل في الاختبار دليلاً على نجاحه في وظيفته.

- **نظام تقارير الأداء:** بموجب هذا النظام يقوم عادة الرئيس المباشر للعامل بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد إلى عناصر تقييم محددة. وقد تختلف نموذج تقرير الأداء مؤسسة إلى أخرى، ففي بعض الحالات يتم التقييم وفقاً لاستمارة نمطية معدة مسبقاً، وفي حالات أخرى يطلب من العامل الذي يعد التقرير أن يقدم تقريراً في صورة روائية، وقد يتم الجمع بين النموذجين، فقد تختلف عدد النماذج المستخدمة في التقييم فقد يستخدم نموذج موحد لتقارير الأداء، وقد تتعدد النماذج بتعدد الفئات الوظيفية.

#### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء.

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء، ويعتبر الأداء دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية، وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها ( الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع ... الخ)، وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهدافها، ثقافتها، نمط القيادة، السياسات المتبعة... الخ)<sup>(1)</sup>.

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء كما يلي :

أ. **عوامل تنظيمية :** تتعلق بفلسفة المنظمات والسياسات والإجراءات والطرق الإدارية المستخدمة مع

العاملين وتضم :

- أسلوب الإدارة؛
- التصميم التنظيمي؛
- العدالة الوظيفية ؛
- تقدير الإدارة للعمل المنجز؛
- الاتصالات الداخلية.

ب. **الظروف المادية للعمل :** وتتمثل بالعوامل المادية التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بالعمل وهي:

- الإضاءة؛

(1) علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، فلسطين، 2019، ص 264.

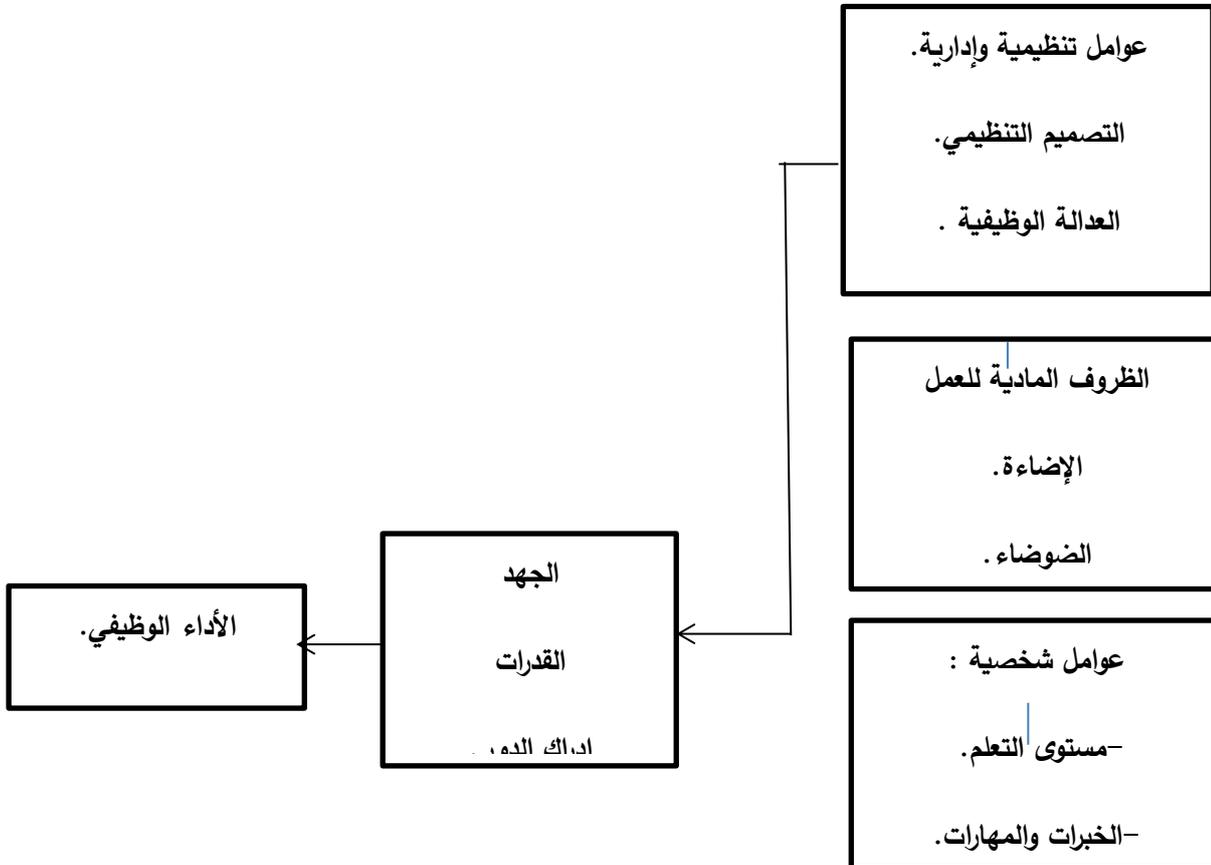
- الضوضاء؛
- درجة الحرارة؛
- الموقع الجغرافي للعمل؛
- التنظيم المادي للعمل.

ت. عوامل شخصية : وتتمثل السمات والميزات الموجودة لدى الفرد العامل وتظم:

- مستوى التعلم؛
- الخبرات والمهارات؛
- عدد سنوات الخدمة؛
- درجة المعرفة بالعمل ومتطلباته؛
- رغبة العامل في العمل.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة على الأداء في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة في أداء العاملين.



المصدر : علا ميمي وآخرون، نظام تقييم الاداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، فلسطين، 2019، ص 264.

## المبحث الثاني : مدخل الى الأداء الإبداعي.

يشهد عالم اليوم العديد من التغيرات على كافة الأصعدة، أين أصبح الأداء العادي للفرد لا يفي بمتطلبات المرحلة وضرورة التوجه للبحث عن مداخل جديدة للأداء ومن بينها الأداء الإبداعي، وفي هذا المبحث سنتناول بعض العناصر المتعلقة بالأداء الإبداعي.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء الإبداعي.

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم الإبداع، الأداء الإبداعي، أهميته وخصائصه.

#### أولاً-تعريف الإبداع

قبل التطرق الى مفهوم الإبداع التنظيمي وجب علينا عرض مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية والاصطلاحية.

#### أ-التعريف اللغوي :

الإبداع: إن كلمة إبداع نابعة من أصول اللغة العربية، فأبداع الشيء بمعنى أنشأه وبناه، والبديع والبدع هو الشيء الذي يكون أولاً<sup>(1)</sup>.

والإبداع عند الفلاسفة هو : "إيجاد الشيء من العدم، والبديع من أسماء الله الحسنى وجاء في محكم التنزيل "بديع السماوات والأرض"<sup>(2)</sup>

وفي معاجم اللغة الإنجليزية فهو : "ترجمة لكلمة (Inonvation) والذي يعود أصلها الى الكلمة اللاتينية (Novus)، والتي تعني الجديد"<sup>(3)</sup>.

#### ب-التعريف الاصطلاحي :

يعرف الإبداع على أنه : حالة فريدة ومتميزة سواء على مستوى الأفكار أو على مستوى إنتاج عمل جيد<sup>(4)</sup>.

(1) جمال الدين إبن المنظور، لسان العرب، دار صادر، مجلد 8، بيروت، لبنان، 1990، ص06.

(2) من القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية (117).

(3) أبي بكر الرازي، معجم مختار الصحاح، مكتبة لبنان، لبنان، 2007، ص 6.

(4) رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية غزة، 2010، ص36.

كما يعرف الإبداع على أنه : القدرة على خلق شيء جديد واخراجه الى الوجود، بينما هناك من عرفه على أنه العمليات وخصوصا السيكولوجية منها، والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة، في حين هناك من عرف الإبداع على أنه العملية التي تؤدي في النهاية الى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه<sup>(1)</sup>.

كما عرفته منظمة التعاون والتنمية (OCDE) بأنه : الابداع يتمثل في فكرة أو مجموعة من الأفكار تترجم الى انتاج منتج أو طريقة عمل جديدة أو عمليات تسويقية جديدة"<sup>(2)</sup>.

ركز التعريفين السابقين على أن الإبداع هو مجموعة من الأفكار والقدرات والعمليات التي تمكن الفرد من خلق شيء جديد وقيمة مضافة للمنظمة.

اضافة الى ذلك عرف عبد الله حسن مسلم الإبداع بأنه : " مجموعة من مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم"<sup>(3)</sup>.

أضاف هذا التعريف عنصر البيئة وما لها من تأثير على تفجير قدرات الفرد الإبداعية.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول أن الأداء الابداعي هو : مجموعة الافكار والقدرات والسمات لدى الشخص وتفاعلها مع بيئته الداخلية والخارجية، ما يمكنه من خلق أفكار جديدة تعتبر قيمة مضافة لمنظّمته.

### ثانيا : تعريف الأداء الإبداعي.

يعرف الأداء الإبداعي على أنه "محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تحريب هذه البدائل، وقد ينتهي الأداء الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. فإذا كان الناتج منه شيئا جديدا غير مألوف أعتبر إبداعا والا اعتبر أداءا إبداعيا"<sup>(4)</sup>.

(1) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 16، 17.

(2) Jean Pier et Dal Pont: **Le genie des procédés et l'entreprise – Projets industriels etmanagement**, Lavoisier, Paris, France, 2011, P 436

(3) عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 19.

(4) بوجمعة عوني، الياس ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين- دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 104.

كما يعرف على أنه : " مدى تقديم المنظمة لمنتجات وأنظمة وعمليات جديدة والتركيز على الجانب الإبداعي في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة"<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تعريف الأداء الإبداعي على أنه : " يمثل فكرة أو طريقة عمل جديدة ، غالبا ما ينظر إلى الإبداع كتطبيق حلول أفضل تلبي المتطلبات الجديدة ، ويحقق احتياجات المنظمات الحالية، ويحدث الأداء الإبداعي من خلال توفير منتجات أو عمليات أو خدمات أو تقنيات أو نماذج أعمال أكثر فاعلية للمنظمات او مجموعات العمل أو للمجتمع ككل. ويعتبر الأداء الإبداعي الشرط الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وله تأثير كبير على أداء المنظمة والعاملين فيها، كما انه يعد المحرك الأساسي لأداء الأعمال. ويرتبط بشكل جوهري بنشاط المنظمة."<sup>(2)</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الإبداعي هو : ما يقدمه الفرد من أفكار وتقنيات جديدة أو طرق عمل مبتكرة تساعد المنظمة على النمو والنجاح والتفوق.

" تم تعريف الإبداع بعدة مداخل أشهرها هو تمييزه بأنه ليس فقط خلق سلعة أو خدمة جديدة ولكنه إيجاد وإيصال هذا المنتج أو الخدمة الجديد إلى السوق، وعليه فإن الأداء الإبداعي يتمثل في قدرة المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية، ودمجها لخلق معرفة جديدة تنتج إبداع إداري أو تقني ويعتبر إبداع العاملين الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الموارد البشرية كفاءة والتي بدورها تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الجودة والإبداع"<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء الإبداعي هو مدى قدرة المنظمة على استغلال إمكانيات أفرادها من أجل تقديم خدمة أو سلعة جديدة مميزة مبتكرة تحقق لها التميز بين المنافسين والنجاح والريادة.

بعد التعاريف المقدمة للأداء الإبداعي يمكن استنتاج مجموعة من خصائص الأداء الإبداعي وهي على النحو التالي:<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> يوسف مدوكي، أثر قدرات البحث والتطوير وقدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية - دراسة حالة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 24.

<sup>(2)</sup> حسين حريجة الحساوي وآخرون، تأثير الاجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي بتوسيط الأمان النفسي، مجلة البحوث والعلوم، المجلد 02، العدد 01، الأردن، حوان، 2020، ص 121.

<sup>(3)</sup> ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 32.

<sup>(4)</sup> نايفة قطامي، تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 31.

- **الهدفية:** بمعنى أن تكون كل الممارسات الإبداعية في إطار تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف المرحلة التي يعمل بها، ومتسقة مع الأهداف التي يسعى المجتمع الى بلوغها.
- **قلة التكلفة:** لا يمكن أن يجريه الموظف أو يستحدثه من اجراءات أو تجريب سواء في الأفكار أو الممارسات..
- **العائد:** بمعنى أن تكون الأفكار والممارسات الإبداعية للفرد ذات عائد ملموس وإيجابي وفاعل في العمل داخل المنظمة الكفاءة: والتي تعني أن تكون ابداعات المعلم ذات تأثير واضح في العمل ويمكن أن تحقق الأهداف بطرق غير مسبوقه أو تقليدية مع اختصار الوقت والجهد.
- **الاتساق:** بمعنى أن تكون الممارسات الإبداعية للمعلم في تناغم بين أهداف العمل الخاص للفرد وأهداف المدرسة، وكذلك الظروف المحيطة بالعملية التعليمية ككل.
- **الشمولية:** بمعنى أن يتضمن الأداء الإبداعي للفرد كل جوانب وظيفته وشاملا لكل أبعاد تفاعله داخل سياق المنظمة وخارجه.
- **التأكد وقلة المخاطرة:** ومعنى ذلك أن تكون كل الممارسات الإبداعية للفرد في إطار يسمح بالتطبيق الأمن دون تعرض المنظمة أو المناخ التنظيمي، أو أي طرف، لأي خلل أو معوقات أو مشكلات محتملة أو متوقعة.
- **المرونة:** ومعنى ذلك أن يكون الأداء الإبداعي للمعلم مرنا بدرجة تسمح بالانسيابية، مع امكانية إعادة الأداء مرة أخرى مع القابلية للتكيف وفقا للظروف الطارئة أو تغيير سياسات العمل.
- **المصدرية:** وهو أن تكون الممارسات الإبداعية للمعلم من داخل المدرسة وصميم العملية التنظيمية والاتجاه للتطوير والتجويد المقترن بحاجة التنظيم الفعلية واتجاهاته.
- **التوقيت:** بحيث تتوافق الممارسات الإبداعية للمعلم مع متطلبات التطوير التنظيمي خطوة بخطوة، وأن تكون متناسبة مع العنصر الزمني الذي تطبق فيه، ولا تتعداه الى غيره.
- **إمكانية الرجوع الى الوضع السابق:** ومعنى ذلك أن ابداع الفرد في أدائه يقتضي الرجوع عند النقطة السابقة، إذا ما أنس الفرد عدم الفاعلية أو التوافق مع ما يرمي اليه أو يستهدفه، كذا مع التنظيم.
- **التشاركية:** فالأداء الإبداعي للمعلم هو دالة لدى الاتساق والتعاون والتكامل بين كل أطراف التفاعل التنظيمي داخل المنظمة وخارجها، وكذلك تعبيراً واضحاً عن أوجه الدعم المختلفة وتعزيزها من قبل التنظيم.
- **التفاعلية :** بمعنى أن يكون الإبداع في الأداء متناغماً ومؤثراً في أنشطة وفعاليات العمل، ومحققاً للمصلحة التي تسعى المدرسة الى بلوغها.

- **التأثيرية:** ومعنى ذلك أن يكون الإبداع في أداء الفرد بما يترك أثراً على كل أوجه التفاعل في عمل الفرد الوظيفي، وفي أطراف التفاعل في إطار العلاقات التي تنشأ في محيط عمله، وله نتائج ملموسة وواضحة في تطوير العمل وإحداث نقلة نوعية في العوائد التعليمية المحققة.

### ثالثاً : أهمية الأداء الإبداعي :

للأداء الإبداعي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة، ويمكن إبرازها من خلال النقاط التالية: (1)

- يمثل مدخل مهم من مداخل الارتقاء والتطوير في كل النواحي الإنسانية؛
- يعكس الأهمية البالغة في تنمية الفرد ذهنياً خاصة في ظل التحديات الراهنة وما تفرضه من تغيرات مست كافة الميادين؛
- الحاجة الماسة الى مواصلة البحث والتقدم في جميع المجالات وتطوير القدرات الإبداعية في سبيل تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة.

### المطلب الثاني : مستويات الأداء الإبداعي :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الأداء الإبداعي في المنظمات:

أ- **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية، وهناك بعض الباحثين الذين درسوا العوامل والصفات التي تساعد على زيادة قدرات الشخص الابداعية الذين حددوا مجموعة من الصفات التالية: (2)

- **المعرفة :** يبذل وقتاً كبيراً لإتقان عمله؛
- **التعليم :** فالتعليم هو أساس ابداع الفرد في عمله؛
- **الانسان المبدع** ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- **الشخصية:** يحب روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية، منفتح على الأفكار الجديدة ولديه احساس عالي بالفكاهة.
- **الطفولة :** طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

(1) نردة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد 30. العدد 02، الأردن، 2008، ص 228.

(2) Abdulrhman Abdullah Albeshar " The impact of IT resources on SMEs innovation performance" Paper to be presented at the DRUID Academy 2012 on January 19-21 at University of Cambridge /The Moeller Centre

ب- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، الجنة مشروع، فريق عمل، دائرة... الخ) بناء على تفاعل قدراتهم الإبداعية فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة، وتتأثر مدى إبداع الجماعة بالعوامل التالية:<sup>(1)</sup>

- الرؤية: ميث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها نظرة مستقبلية واحدة ومجموعة من القيم والافكار التي تدعم تحقيقها.
- المشاركة الآمنة: أن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن افكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فهذا الالتزام يشجع الأفراد على إيجاد حلول واجراءات عمل جديدة باستمرار.
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم العملية التغيير ويمكن أن وتأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو قيادة المنظمة.

ج- الإبداع على مستوى المنظمة : بإمكان المنظمة أن تجعل الإبداع اسلوب عملها وممارساتها اليومية وذلك بتوفر الشروط الأساسية التالية:<sup>(2)</sup>

- الإيمان : بأن الإبداع والريادة تحتاج الى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه المفاهيم وتعزيزها، على المنظمة أن تعمل على توسيع ادراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات بطريقة إبداعية : وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن يخرج عن المألوف والأطر والاساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وبدائل جديدة.

<sup>(1)</sup> الأمين محمد آدم محمد، الجودة المدركة لنظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الإبداعي للعاملين: الدور الوسيط لرضا المستخدمين والأثر المعدل لتمكين المستخدمين في القطاع الخدمي السوداني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص ص 43، 44.

<sup>(2)</sup> الأمين محمد آدم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء الإبداعي

على اختلاف الدراسات التي تطرقت الى موضوع للأداء الإبداعي وكثرتها إلا أن معظمها اتفقت على وجود أبعاد محددة نوجزها فيما يلي: (1)

أ. **عنصر الطلاقة Fluency**: إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي: الطلاقة: وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة الفكرية، وتعني التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل.

كما تعبر الطلاقة عن غزارة المعلومات وتوليد وحدات من المعلومات، ومن الأمثلة على ذلك تقديم معلومات تربط الجزء بالكل أو كلمات تطابق أو تضاد معنى ما(2)

ب. **عنصر المرونة Flexibility**: أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين، ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة، وتغييراً في المعنى أو التفسير أو الاستعمال، و فهم المهمة أو استراتيجية العمل، أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

ت. **عنصر الأصالة Originality**: وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

كما تعتبر الأصالة هي القدرة على إنتاج أفكار طريفة، عنصر أساسي في تفكير المبدع ويمكن اختبار هذه القدرة عن طريق معرفة كمية الاستجابات غير الشائعة والتي مع ذلك هي مقبولة، وتكون قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها(3).

ث. **الحساسية للمشكلات Sensitivity To Problem**: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها.

(1) محمد سالم المحاميد، أثر البيئة الداخلية على الإبداع التنظيمي في شركات التعدين في جنوب الأردن، رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2016، ص 21.

(2) الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار - دليل لكل رواد الإبداع والابتكار، دار الهدى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 19.

(3) مصطفى سويف، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1999، ص 61.

ج. القدرة على الربط والتحليل **Connectivity and analysis**: يشير التحليل إلى القدرة على تفهيم المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، و تفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا من أجزاء مؤلفا بعضهم غامض متلبس في البعض الآخر<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث : توليد المعرفة ضرورة حتمية لتحقيق الأداء الإبداعي.

بينت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة وعملياتها في تحقيق الأداء الإبداعي بمختلف أنواعه، حيث أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأن الحدس الجيد للمدير يكون حافزا لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، إضافة إلى عوامل أخرى ودوافع تيسر الوصول للأداء الإبداعي، وفيما يلي سنحاول استعراض أهمها وتبنيات أهمية إدارة المعرفة بشكل عام للوصول للأداء الإبداعي وتوليد المعرفة على وجه الخصوص.

### المطلب الاول : العوامل المؤثرة على الأداء الإبداعي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الإبداعي، يمكن تلخيصها في النقاط التالية :<sup>(2)</sup>

1. **الخصائص الفردية** : إن وجود الأداء الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بمعنى أنه يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات ، فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

2. **خصائص المناخ التنظيمي** : إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة ،لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي للبيئة الداخلية ومن أهم العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى طبيعة العمل، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات للإبداع لديه على ألا تفوق درجة التحدي إمكانات الفرد وقدراته مما يؤثر سلبا عليه، كذلك أهمية الإنجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والانتاجية كأساس المكافآت المادية والمعنوية.

<sup>(1)</sup> نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2018، ص 92.

<sup>(2)</sup> عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان ، كلية الأعمال والإدارة ، جامعة القلمون ، سورية ، 2013م ، ص 71.

3. خصائص جماعات العمل : إن الجماعات شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة ، كذلك بالنسبة للجماعات المتماسكة أكثر استعداداً وتماسكاً من الجماعة غير المتماسكة، وأفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي لا يوجد لديها انسجام، والجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة القديمة.

4. أنماط السلطة والقيادة : للسلطة نوعان المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما المركزية فتعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة ويشجع على الأداء الإبداعي.

وهناك من تطرق لهذه العوامل من زاوية أنها دوافع تكون وراء تحقيق الأداء الإبداعي نذكرها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1- الدوافع الذاتية ( الداخلية ) :

- ✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- ✓ الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة؛
- ✓ الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة؛
- ✓ الحصول على رضا النفس و تحقيق الذات؛
- ✓ الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق و يساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل و أفضل .

#### 2- الدوافع البيئية ( الخارجية ) :

- ✓ الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة؛
- ✓ الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع؛
- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع؛
- ✓ أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية؛
- ✓ التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية .

#### 3-دوافع مادية ومعنوية :

- ✓ الحصول على مكافآت مالية؛

<sup>(1)</sup> مريم ضيف الله حمدان، التنظيم الذاتي وأثره على الأداء الإبداعي لدى الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة، المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 35، العدد الرابع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2019، ص ص 699-700.

- ✓ الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة؛
- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع؛
- ✓ التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية؛
- ✓ أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

ونستنتج مما سبق أنه يجب على المنظمات القيام بدراسة مستمرة لمناخها التنظيمي من أجل إدخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي، واستثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة لتصل المستوى البيئية الإبداعية.

### المطلب الثاني : أهمية المعرفة في تحقيق الأداء الإبداعي.

يرتكز الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت منظمات الأعمال أن المعرفة هي نقطة ارتكاز نشاطها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، ومهما كانت نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دورا مهما في الإبداع، كما أثر المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، واعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، حيث تلعب مجتمعات الممارسة دورا مهما في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري و الإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، و تدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من الموجودات الملوثة للمنظمة، والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي: استراتيجية الرفع: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

وللمعرفة أهمية كبيرة في تحقيق وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تشجيع العمليات المعرفية، على اعتبار أن الإبداع لا يأتي من العدم بل انه نتيجة بحث وتطوير مستمر، وأن الخروج بفكرة مبتكرة يتطلب مستويات معينة من المعرفة والخبرة في مجال معين، وأيضا أن تنوع المعرفة تساعد الأفراد على اظهار قدراتهم الإبداعية وتمييزها، من خلال المشاركة في الأنشطة القائمة على التنوع الاجتماعي والتي تساهم في خلق وتبادل المعارف من خلال مزج الأفكار والمعرفة المختلفة التي يمتلكها الفرد مما يسمح له بتطوير فكرة جديدة حتما سيكون لها الأثر الايجابي في تحسين وتنمية الأداء الإبداعي للفرد.

### المطلب الثالث: توليد المعرفة مصدر الأداء الإبداعي

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة، وباعتبار أن الإبداع هو العملية التي يترتب عليه ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج جديد، بما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن عملية اكتساب وتوليد المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة وذلك يمكن أن يتم بعدة طرق أهمها:<sup>(1)</sup>

1. **التعلم التنظيمي:** إن التعلم التنظيمي من شأنه تعزيز المعلومات والمعرفة للأفراد ويساعد في اكتساب وتوليد المعرفة، فالعاملين سوف يستخدمون هذه المعلومات والمعرفة في حل المشكلات التي يواجهونها في عملهم يوماً ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة وبالتالي تنمية التفكير الإبداعي. فأهمية التعلم التنظيمي تنبع من كونه عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر إحداث تحسينات تدريجية أو جذرية القاعدة المعرفة والسياقات التنظيمية؛

2. **فرق العمل :** إن الاعتماد على أسلوب فرق العمل يزيد من فرص الإبداع شريطة أن تضم الفرق أفراد بمهارات متنوعة وخلفيات معرفية متباينة (تنوع معرفي)، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في حل المشكلات.

وتعرف فرق العمل على أنها : "مجموعة من الأشخاص يتعاونون فيما بينهم ويتفاعلون لتحقيق الهدف العام للمنظمة".<sup>2</sup>

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان الأردن، 2002، ص 130.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 62

### خلاصة الفصل الثاني

تناولنا في هذا الفصل عموميات حول الأداء الإبداعي الذي يعتبر ضرورة حتمية في وقتنا الحالي، فقدرة الفرد على الإبداع في عمله في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة هو المحدد الرئيسي لنجاح هذه الأخيرة أو فشلها، لذلك على المنظمات الاهتمام بالأفراد وتوفير البيئة المناسبة لممارسة أدائهم المتميز والإبداعي من خلال توفير بيئة العمل المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم التي يسمح لهم بتفجير قدراتهم الإبداعية في العمل.

تعتبر المعرفة هي المصدر الأساسي للأداء الإبداعي باعتبارها تساعد المنظمات المعاصرة على تبني أساليب عمل حديثة وفعالة على غرار التعلم التنظيمي و فرق العمل مما يسهم بشكل كبير في تحقيق الهدف العام للمنظمة.

الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء  
الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء  
والغاز - جيجل.

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث

## تمهيد

لقد تطرقنا في الجانب النظري للفصلين السابقين الى متغيرات الدراسة، وطبيعة العلاقة التي تربطهما، واستكمالاً لموضوع الدراسة يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيبل، والتعرف على أثر توليد المعرفة على الأداء الابداعي لدى أفراد العينة محل الدراسة، حيث سيتم بدايةً بتبيان المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تشمل التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، والتعرف على الاستبانة وشرحها باعتبارها الأداة المستخدمة في الدراسة إذ يمكن الحصول من خلالها على بيانات يتم معالجتها من خلال استخدام عدة أساليب احصائية، إضافة الى ذلك يتم التحقق من جودة بيانات الدراسة وطبيعة توزيع متغيرات الدراسة، وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وفي ختام الفصل يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة مع تقديم تفسير النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

قبل التعمق في دراسة موضوع أثر توليد المعرفة على تحقيق الأداء الإبداعي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، ارتأينا أن نلقي نظرة عامة حول هذه المديرية وهذا بالتطرق إلى نشأتها، مهامها، تنظيمها... الخ، إلى جانب ذلك نقوم بعرض خاص للقسم محل الدراسة المتمثل في المحاسبة والمالية وذلك بغية الإلمام بالموضوع إلى حد ما.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز

تأسست شركة سونلغاز في عهد الاستعمار في جوان 1947م تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر (EGA) حيث كانت تقوم بإنتاج ونقل الكهرباء والغاز، ومع استقلال الجزائر سنة 1962 وانحلال (EGA) وهذا عن طريق مرسوم رقم 9659 المؤرخ في 25 جويلية 1962 (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات أدى إلى إنشاء فروع أخرى لشركة سونلغاز وهي:

-كهرب : (KAHRAKIB) وتهتم بتركيب المعدات الكهربائية؛

- كهريف : (KAHRIF) تهتم بالأشغال الريفية؛

-كنغاز : (KANAGAZ) تتكفل بأشغال نقل وتوزيع الغاز؛

- انرغا : (INERGA) مختصة بالدراسات الهندسية؛

-التركيب : (ITARKIB) تهتم بالتركيب الصناعي؛

-AMCمختصة في صناعة المعدات الكهربائية.

وفي سنة 1995م وبموجب المرسوم رقم 208 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995م تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وبموجب المرسوم الرئاسي 195 المؤرخ في 21 جوان 2002م الذي يتضمن القانون الأساسي للكهرباء والغاز، ثم تحويل النمط القانوني لسونلغاز سنة 2002 من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم. (SPA) وبموجب القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 الخاص بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات تمت إعادة التنظيم الهيكلي لسونلغاز، وفي سنة 2005 وإلى يومنا هذا، وبناء على هذه القوانين تم إنشاء عدة فروع لها وأهمها:

- مديرية التوزيع بالشرق (SDE)؛

-مديرية التوزيع بالوسط (SDC) ؛

- مديرية التوزيع بالغرب (SD0) ؛

- مديرية التوزيع بالجزائر العاصمة (SDA) .

تعد مديرية التوزيع جيجل تابعة لمديرية التوزيع بالشرق (SDE) يقع مقرها وسط مدينة جيجل، تحدها من الشرق مقر بلدية جيجل، ومن الشمال البحر المتوسط، من الجنوب مديرية الضرائب ومتر الخطوط الجوية الجزائرية، من الشرق الشركة الجزائرية للمياه.

### المطلب الثاني: مهام مديرية التوزيع الكهرباء والغاز جيجل

من الوظائف الرئيسية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز جيجل نجد:

- السهر على تموين زبائنها بالطاقة الكهربائية والغاز 24/24 سا؛

- السهر على سلامة وأمن زبائنها بصيانة كل المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدوريات للمراقبة ليلا ونهارا؛

- القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز، وكذا الأخطار الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات؛

- إصلاح الأعطاب الناجمة عن خلل ما؛

- تزويد الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز؛

- استقبال الزبائن والاستماع لانشغالاتهم فيما يخص الخدمة العمومية؛

- العمل على تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية.

ومن هنا فإن مديرية التوزيع الكهرباء والغاز جيجل نختص فقط بالتوزيع، فبعد أن تلقى الكهرباء عن طريق محطات كهربائية ويضغط مرتفع 220 كيلو فولط، تقوم بنقله عن طريق شبكات نقل الكهرباء إلى محولات ليتم تحويله إلى ضغط أقل 60 كيلو فولط ثم 30 كيلو فولط بعدها يتم تحويله إلى ضغط متوسط 10 كيلوفولط، ثم ضغط منخفض 200 كيلوفولط ليوجه الى الجهات المعنية.

أما بالنسبة للغاز فشركة سوناطراك تقوم بانتاجه بحاسي مسعود وحاسي الرمل والتكفل بإنتاجه عبر قنوات التوزيع الى وحدة سكيكدة بوحدة قياس 70 بار.

وهنا تقوم شركة سونلغاز بشراؤه ويأتي دور مديرية التوزيع بجيجل حيث يقوم بنقله عن طريق مسير شبكات نقل الغاز وتحويله لوحدة قياس بار ثم 30 ميلليبار ليتم توزيعه للمستهلكين بوحدة قياس 21ملييباره.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل .

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بجيجل مما يلي:

أ- **المديرية** : وهي تتكون من: المدير، كاتبة التعيق، ملحق قانوني، مهندس الدراسات الأمنية، مهندس الأمن الداخلي.

ب- **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال** : ينقسم إلى مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، شعبة الأسواق، شعبة الاستثمارات.

ت- **القسم التقني للكهرباء** : وينقسم إلى مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة مراقبة أشغال الكهرباء ، مصلحة صيانة الكهرباء، مصلحة أشغال الكهرباء بجيجل، مصلحة أشغال الكهرباء بالطاهير، مصلحة أشغال الكهرباء بالميلية.

ث- **القسم التقني للغاز** : وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكات الغاز، ومصلحة مراقبة أشغال الغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة استغلال الغاز بجيجل، مصلحة استغلال الغاز بالطاهير، مصلحة استغلال الغاز بالميلية.

ج- **شعبة الشؤون العامة**: وتنقسم إلى رئيس الشعبة، مكتب الوسائل العامة، مكتب تسيير حظيرة السيارات، مكتب التموين، مكتب الهياكل.

ح- **قسم الموارد البشرية** : وينقسم إلى مصلحة تسيير الموارد البشرية (إدارة الموظفين) مصلحة التكوين، مكلف بتطوير الموارد البشرية.

خ- **قسم العلاقات التجارية** : وينضم إلى مصلحة الزبائن، المصلحة التقنية التجارية، المصلحة التجارية بجيجل، المصلحة التجارية بالطاهير، المصلحة التجارية بالميلية.

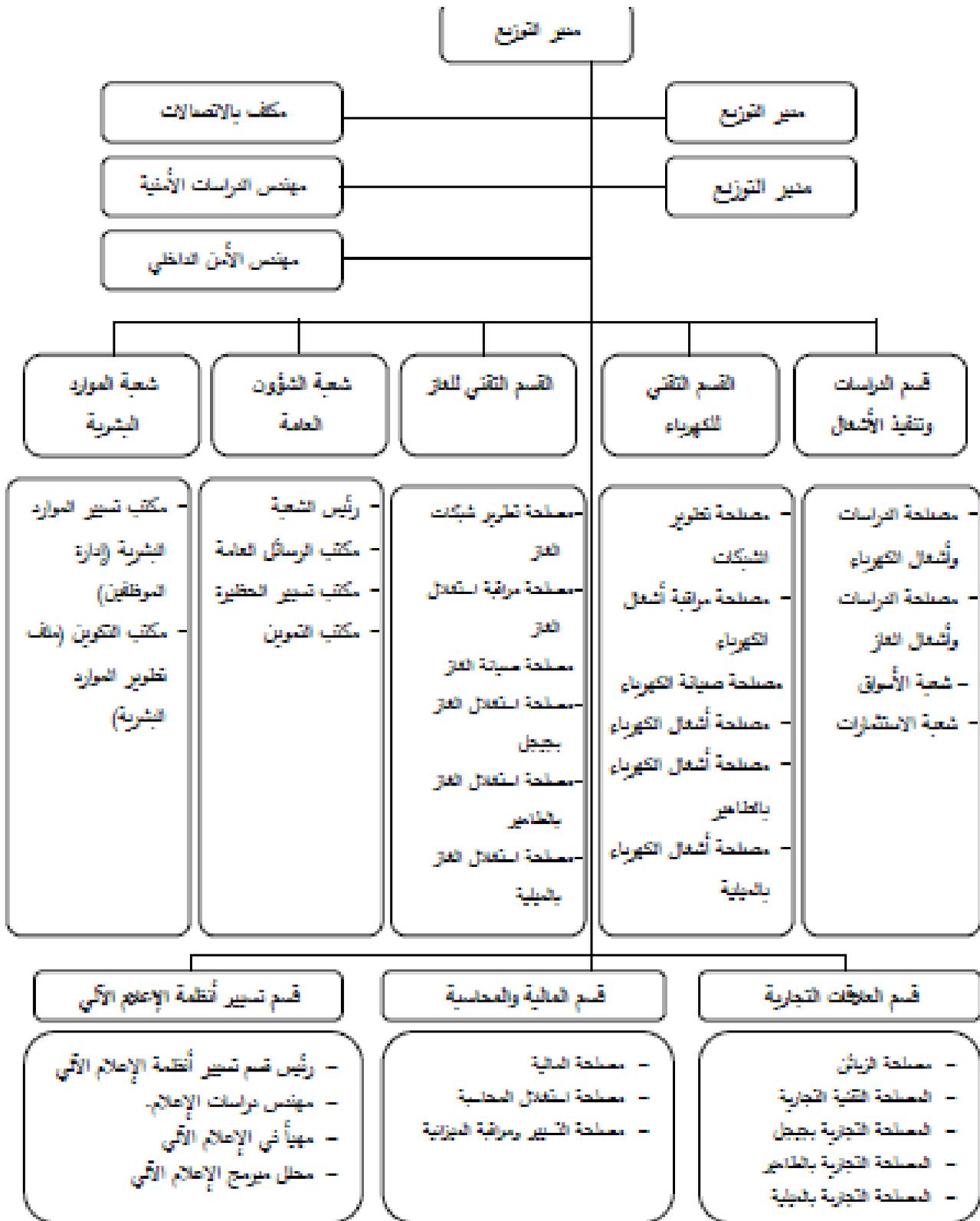
د- **قسم المالية والمحاسبة** : سيتم التطرق إليه لاحقا.

هـ- **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي** : وينقسم إلى: رئيس تعبير أنظمة الإعلام الآلي، مهندس دراسات الإعلام الآلي، مهينًا في الإعلام الآلي، محلل مبرمج.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع جيجل

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

الشكل (1.3): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل.



المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

ان القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل منهجية يجب اتباعها، حيث يتم في البداية توضيح مجتمع وعينة الدراسة اضافة الى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم استخدامها للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب احصائية لمعالجة البيانات.

### المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى مجتمع وعينة الدراسة على اعتبارهما أهم عنصرين لبدء الدراسة الميدانية.

#### 1-مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف أنه : "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بها ولدراستها"<sup>1</sup>.

وعليه يتوجب كضرورة حتمية لتحديد مجتمع الدراسة ويتمثل في مجموع الموظفين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيبل ويقدر عددهم ب 242 موظف.

#### 2-عينة الدراسة :

يتم الاعتماد على العينة في هذه الدراسة نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول اليه (صعوبة الوصول الى جميع مفرداته)، وكذا تقيد الدراسة بمجال زمني محدد، ويهدف الوصول الى العينة التوصل الى نتائج يمكننا تعميمها على المجتمع وقد تم اختيار العينة العشوائية في هذه الدراسة والمقدر عددهم ب65 موظف أي %40.9 من مجتمع الدراسة.

حيث أن العينة تعرف على أنها : "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثله في البحث موضوع الدراسة"<sup>2</sup>. وكذلك تعرف على أنها : "جزء من مجتمع الدراسة وتمثل عدد الحالات التي تؤخذ

(1) أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية) ترجمة اسماعيل، بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص379.

(2) محمد ابراهيم محمد منصور، "جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم المساءلة الذكية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص89.

من المجتمع وتجمع البيانات منها أي أن العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع، يتم اختيارها بطريقة علمية بغرض الحصول على معلومات أو بيانات تتعلق بالمجتمع، أي تقدير قيم معينة من المجتمع".<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : أداة الدراسة**

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات (أنظر الملحقين (02) و (03))، إذ يعرف الاستبيان على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة في شكل واضح لا تحتاج الى شرح اضافي وتجمع في شكل إستمارة"<sup>2</sup>، ويتكون هذا الاستبيان من جزئين هما:

**الجزء الأول للاستبيان:** يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الصنف الوظيفي.

**الجزء الثاني للاستبيان:** يتضمن كل من المتغير المستقل (توليد المعرفة) والمتغير التابع (الأداء الابداعي)، وسنوضح ذلك في:

✓ **المحور الأول الخاص بتوليد المعرفة:** يشمل هذا المحور على 20 عبارة موزعة على ابعاد توليد

المعرفة وفق التقسيم التالي:

➤ **التنشئة:** يتضمن هذا البعد 05 عبارات؛

➤ **التجسيد:** يتضمن هذا البعد 05 عبارات؛

➤ **التجميع:** يتضمن هذا البعد 05 عبارات؛

➤ **الاستيعاب:** يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

✓ **المحور الثاني خاص بالأداء الابداعي:** يتضمن هذا المحور 20 متعلقة بالمتغير التابع وهو الأداء

الابداعي موزعة على أبعاده وفق التقسيم التالي :

➤ **الأصالة:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات؛

➤ **الطلاقة:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات؛

➤ **المرونة:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات؛

➤ **الحساسية للمشكلات :** يتضمن هذا البعد 04 عبارات؛

➤ **القدرة على الربط والتحليل:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفق لمقياس ليكرت

(2) محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الاله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبیین الى التمكين، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص45.

(1) عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص147.

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) من المستويات المتدرجة في الاجابة وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): مقياس ليكرت Likert الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين.

وقد قدمنا بحساب المدى بين اكبر قيمة واصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت Likert ثم تقيمه مع عدد الدرجات للحصول على طول الفئة وهذا من اجل تحديد مجال كل فئة :

يتم حساب المدى كالاتي:

$$R = \text{Maximum} - \text{Minimum}$$

$$\text{R} = 5 - 1 = 4$$

يتم حساب طول الفئة كالاتي:

$$L = C / R$$

$$L = 5 / 4 = 0.8$$

لقد تم اضافة طول الفئة الذي هو 0.8 الى اقل قيمة في المقياس وهي 01 وهذا من اجل تحديد الحد الاعلى للفئة الاولى  $1.8 = 0.8 + 1$  ، وهكذا يتم اضافة طول الفئة الى القيم التي تليها وعلى هذا الاساس تتشكل فئات مقياس Likert كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-2): فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
1	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	1	درجة منخفضة جدا من الموافقة
2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	2	درجة منخفضة من الموافقة
3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	موافق بدرجة متوسطة	3	درجة متوسطة من الموافقة
4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	4	درجة مرتفعة من الموافقة
5	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	5	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على: صبري محمد عوض ماضي، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011، ص120.

### المطلب الثالث : التحقق من جودة بيانات الدراسة

للتحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة وكذلك ثباتها، وكما سيتم التعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، والتحقق من أن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها، وقبل هذا نعرض أولاً على الأساليب الإحصائية المستعملة في هذا العنصر وكذا في بقية المعالجات الإحصائية.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستعملة.

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانة المسترجعة وتبويبها، أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصاراً SPSS، حيث أن هذا البرنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

#### 1. المدى R

يعبر المدى عن أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس Likert الخماسي المستخدم في الاستبانة.<sup>1</sup>

#### 2. المتوسط الحسابي

هو مجموع القيم مقسمة على عددها،<sup>2</sup> وهو من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً وأهمية، ويحدد الدرجة الوسطى في التوزيع ويحسب بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث : ni : عدد اختبارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi : وزن الخيار في أداة الدراسة (1-5).

n : مجموع أفراد العينة (81).

#### 3. معامل الثبات Cronbach's Alpha

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص155.

(2) مندر عبد الحميد الضامن، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص194.

(3) عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة ، الأردن، 2014، ص112.

يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة، أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد متغيرات الدراسة.

#### 4. معامل الالتواء والتفلطح

يشير الى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء جهة اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك اذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء اتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع السالب الالتواء، وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء  $(-3 < SK < +3)$  وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات.<sup>1</sup> أما بالنسبة للتفلطح فهو مقياس لتذبذب قمة منحني التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، وقد تم استخدام كل من الالتواء والتفلطح معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.<sup>2</sup>

#### 5. الانحراف المعياري

هو أكثر مقاييس التشتت استقرارا، ويأخذ في اعتباره كل علامة، والخطوة الأولى في حساب الانحراف المعياري هي ايجاد كم تبعد كل علامة من المتوسط (طرح المتوسط من العلامة)، إذا علمنا على تربيع الفروقات (الفروق) وجمعناها ثم قمنا بتقسيمها على العدد Number or Scores، فإننا نعمل على التباين، فإذا كان التباين قريبا فهذا يعني أن العلامات متقاربة والعكس صحيح والجذر التربيعي للتباين يطلق عليه الانحراف المعياري، وكلما كان الانحراف المعياري صغير فهذا يعني أن العلامات متقاربة وإذا كان كبير هذا يعني أن العلامات متباعدة.<sup>3</sup>

#### 6. الانحدار الخطي المتعدد

ان الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع،<sup>4</sup> وقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المنظمة المتعلمة وأبعادها على الرضا الوظيفي ومن ثم إمكانية اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص، وتم الاعتماد على هذا النوع من الانحدار لأن المتغير المستقل تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد.

#### 7. معامل الارتباط

يستخدم هذا الأسلوب لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين  $-1$  و  $+1$  فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من  $+1$  كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح، كما يستخدم

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-159.

(2) عبد الاله ابراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

(3) منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص 186.

(4) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005، ص 282.

هذا الأسلوب الاحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة.<sup>1</sup>

### ثانيا : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التحقق من صدق لأداة الدراسة وكذلك ثباتها، وكما سيتم التعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، والتحقق من أن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها.

#### 1. التأكد من صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستبيان، قمنا بتبيان الصدق الظاهري، بعدها إختبرنا الاتساق الداخلي للعبارات التي تتضمنها أبعاد الدراسة وكذا ثبات الاستبيان.

#### أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (انظر الملحق رقم (2)) من أجل الوقوف على مدى صدقه، حيث أخذنا ملاحظاتهم بعين الاعتبار وأجرينا التعديلات اللازمة بناءً عليها ومن ثم توصلنا إلى الاستبيان في صورته النهائية.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات اداة الدراسة

يسمح لنا هذا الاختبار بمعرفة مدى اتساق جميع عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه.

#### ➤ صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (توليد المعرفة)

#### - صدق الاتساق الداخلي لبعد التنشئة :

الجدول رقم (3-3): صدق الاتساق الداخلي لبعد التنشئة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تشجع بيئة عمل المؤسسة على التشارك في المعلومات والخبرات بين موظفيها.	0.605**	0.000
2	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ومختلف الأنشطة الاجتماعية بها.	0.104*	0.000
3	تشجع المؤسسة الموظفين على المبادرات المتعلقة بتحسين مستويات الإبداع.	0.307*	0.000
4	تحرص المؤسسة على إقامة دورات تدريبية لموظفيها.	0.291*	0.000
5	يوجد على مستوى المؤسسة مهام وإجراءات يلتزم بها الموظف.	0.864**	0.000

(1) ربحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأزني، 2000، ص 162.

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز- جيجل

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التنشئة والمحور الذي تنتمي اليه حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند 0.05، مما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات محور التنشئة والمحور الذي تنتمي اليه.

### - صدق الاتساق الداخلي لبعء التجسيد :

الجدول رقم (3-4): صدق الاتساق الداخلي لبعء التجسيد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
6	تدعم المؤسسة موظفيها بأمتلة عملية لمساعدتهم في شرح وتوضيح أفكارهم عندما لا يستطيعون التعبير عنها.	**0.789	0.000
7	تشارك المؤسسة موظفيها في صنع القرارات عن طريق دعم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية	**0.444	0.000
8	تشجع المؤسسة النقاش الجماعي بهدف توليد الأفكار والتوصل إلى حلول للمشاكل.	**0.419	0.000
9	تحفز المؤسسة الموظفين على تقديم المبادرات لتحسين مستويات الإدارة	**0.453	0.000
10	تعتمد المؤسسة سياسات دعم الأفكار الإبداعية بين الموظفين.	**0.781	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التجسيد والمحور الذي تنتمي اليه حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند 0.05، مما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات محور التجسيد والمحور الذي تنتمي اليه.

### - صدق الاتساق الداخلي لبعء التجميع :

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

الجدول رقم (3-5): صدق الاتساق الداخلي لبعده التجميع.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	تجمع المؤسسة المعارف الجديدة التي حصلت عليها من موظفيها و تنظمها و تحفظها لتشاركها مع الجميع.	**0.649	0.000
12	توفر المؤسسة النظم التكنولوجية لمساعدة موظفيها على تنظيم أفكارهم و عرضها و مشاركتها مع الجميع.	*0.137	0.000
13	تتعاون المؤسسة مع مراكز بحث خارجية لتطوير معارفها.	*0.230	0.000
14	يتم على مستوى المؤسسة تحرير المعارف الصريحة في شكل وثائق، مخططات، تقارير وغيرها.	*0.218	0.000
15	يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات.	**0.727	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التجميع والمحور الذي تنتمي إليه حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند 0.05، مما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات محور التجميع والمحور الذي تنتمي إليه.

### - صدق الاتساق الداخلي لبعده الاستيعاب :

الجدول رقم (3-6): صدق الاتساق الداخلي لبعده الاستيعاب.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	توفر المؤسسة خبراء في المعرفة لتدريب موظفيها على المعارف الجديدة ليستخدموها في أعمالهم.	**0.808	0.000
17	تقوم المؤسسة بالتجارب والمحاكاة للمعارف الجديدة.	*0.286	0.000
18	يتم على مستوى المؤسسة اعتماد المعارف الجديدة وجعلها روتينيا جديدا في الأعمال اليومية للموظفين.	*0.458	0.000
19	توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع الموظفين.	*0.288	0.026
20	تشجع المؤسسة عملية الاتصال التفاعلي بينها وبين الموظفين.	**0.796	0.000

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز- جيجل

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاستيعاب والمحور الذي تنتمي اليه حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند 0.05، مما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات محور الاستيعاب والمحور الذي تنتمي اليه.

### ➤ صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل ( الأداء الابداعي )

#### - صدق الاتساق الداخلي لبعد الأصالة

الجدول رقم (3-7): الصدق البنائي لبعد الأصالة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أنجز ما يسند إلي بأسلوب متجدد	0.874**	0.000
2	توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع الموظفين.	0.008*	0.000
3	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	0.524**	0.000
4	أشعر بان لي مساهمة خاصة بانتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	0.846**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأصالة والمحور الذي تنتمي اليه حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند 0.05، مما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات محور الاستيعاب والمحور الذي تنتمي اليه.

#### - صدق الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة.

الجدول رقم (3-8): صدق الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة	0.826**	0.000
6	توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع الموظفين.	0.113**	0.000
7	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	0.250*	0.000
8	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	0.748**	0.000

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيبل

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الطلاقة والمحور الذي تنتمي اليه حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند 0.05، مما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات محور الطلاقة والمحور الذي تنتمي اليه.

- صدق الاتساق الداخلي لبعد المرونة.

الجدول رقم(3-9): صدق الاتساق الداخلي لبعد المرونة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	**0.863	0.000
10	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى	**0.660	0.000
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	**0.542	0.000
12	لدي القدرة على مواجهة التغيرات أو الأحداث التي تحصل للمنظمة	**0.580	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة والمحور الذي تنتمي اليه حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند 0.05، مما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات محور المرونة والمحور الذي تنتمي اليه.

- صدق الاتساق الداخلي لبعد الحساسية للمشكلات :

الجدول رقم(3-10): صدق الاتساق الداخلي لبعد الحساسية للمشكلات

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	**0.818	0.000
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	**0.638	0.000
15	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	**0.569	0.000
16	لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	**0.702	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الحساسية للمشكلات والمحور الذي تنتمي اليه حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند 0.05، مما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات محور الحساسية للمشكلات والمحور الذي تنتمي اليه.

#### - صدق الاتساق الداخلي لبعده القدرة على الربط والتحليل :

الجدول رقم(3-11): صدق الاتساق الداخلي لبعده القدرة على الربط والتحليل.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	0.811**	0.000
18	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	0.436**	0.000
19	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	0.358**	0.000
20	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء و تفسيرها	0.811**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القدرة على الربط والتحليل والمحور الذي تنتمي اليه حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند 0.05، مما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات محور القدرة على الربط والتحليل والمحور الذي تنتمي اليه.

#### ج-ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار في نتائجها.

ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، و كلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

- **ضعيفا:** إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.6
- **مقبولا:** إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).
- **جيذا:** إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز- جيجل

- ممتازا : إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.8.

ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات بالنسبة لمحور توليد المعرفة ومحور الأداء الابداعي ومعامل الثبات الكلي للاستبيان :

الجدول رقم(3-12): ثبات أداة الدراسة.

المحور	معامل الثبات	مستوى الثبات
توليد المعرفة	0.746	جيد
الأداء الابداعي	0.792	جيد
الاستبيان ككل	0.843	ممتاز

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الثبات لمحور توليد المعرفة قد بلغ 0.746 وهو ما يمثل درجة ثبات جيدة، وكذا معامل الثبات لمحور الأداء الابداعي الذي بلغ 0.792 وهو ما يمثل درجة ثبات جيدة، والثبات الكلي للاستبيان الذي بلغ 0.843 والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة.

### د-طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

قبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة لا بد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل اعتمادنا على معاملي " الالتواء " و " التفلطح " لمعرفة توزيع بيانات الدراسة.

الجدول رقم(3-13) : معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

معامل التفلطح	معامل الالتواء	متغيرات الدراسة	
-0.717	-0.265	التنشئة	توليد المعرفة
-0.066	-0.320	التجسيد	
-0.357	-0.398	التجميع	
-0.750	0.223	الاستيعاب	
-0.897	-0.176	الأصالة	الأداء الابداعي
0.425	-0.046	الطلاقة	
-0.664	-0.165	المرونة	

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز- جيجل

-0.144	-0.303	الحساسية للمشكلات
-0.441	-0.429	القدرة على الربط والتحليل

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة تتراوح بين -0.429 و 0.223 وهي أقل من 3 وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين -3 و 3، أما معاملات التفلطح فهي محصورة بين -0.897 و 0.425 وهي أقل من 20، وتشير النتائج الى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا ما توضحه النتائج، ومنه يمكن القول أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة.

### ه-التأكد من عدم وجود المصاحبة الخطية

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة مستقلة غير مستقلة فيما بينها، تم الاعتماد على اختبائي معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

الجدول رقم (3-14): معاملات تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة.

متغيرات الدراسة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
التنشئة	1.068	0.937
التجسيد	1.545	0.647
التجمع	1.240	0.808
الاستيعاب	1.280	0.782

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 1.068 و 1.545 وهو اقل من 10، كما ان التباين المسموح محصور في المجال 0.647 و 0.937 وهو أكبر من 0.1 إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات إذ ان مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر اذا كان معامل تضخم التباين اقل من 10 والتباين المسموح اكبر بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة، إذن لن تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

### المطلب الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة بدءا بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والبيانات الخاصة بعبارات الاستبيان وصولا الى اختبار صحة فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تتضمن 5 متغيرات وهي : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الصنف الوظيفي.

**1-الجنس :**

كانت اجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي :

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	58.3%
أنثى	35	41.7%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم إناث بعدد قدره 35 مفردة أي بنسبة قدرها 58.3% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة، في حين النسبة المتبقية هي لفئة الذكور بعدد قدره 25 فردا أي بنسبة قدرها 41.7% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة.

مما سبق يظهر أن المؤسسة تعتمد على فئة الاناث بدرجة كبيرة وهذا راجع طبيعة نشاط المؤسسة.

**2-العمر :**

كانت اجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي :

الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	05	8.3%
من 25 الى 35 سنة	30	50%
من 36 الى 45 سنة	17	28.3%
أكثر من 45 سنة	08	13.3%
المجموع	60	100%

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 الى 35 سنة بما يعادل 30 فردا أي بنسبة قدرها 50%، وتليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة بعدد قدره 17 فردا أي بنسبة قدرها 28.3%، وبعدها فئة الأفراد الأكثر من 45 سنة بعدد قدره 08 أفراد أي بنسبة قدرها 13.3% وأخيرا فئة الأفراد الأقل من 25 سنة بعدد قدره 05 أفراد أي بنسبة قدرها 8.3% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة.

مما سبق يظهر أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بنسبة كبيرة على فئة الشباب وهذا ما ينعكس بالايجاب على أدائهم الابداعي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

### 3- المؤهل العلمي :

كانت اجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي :

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
15%	09	تكوين مهني
21.7%	13	ليسانس
30%	18	ماستر
33.3%	20	دكتوراه
100%	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة الدكتوراه بعدد قدره 20 فردا أي بنسبة قدره 33.3%، تليها فئة الأفراد الحاملين لشهادة الماستر بعدد قدره 18 فردا أي بنسبة 30%، وبعدها فئة الأفراد الحاملين لشهادة ليسانس بعدد قدره 13 فردا أي بنسبة قدرها 21.7%، وأخيرا فئة الافراد الحاملين لشهادة تكوين مهني بعدد قدره 09 أفراد أي بنسبة قدرها 15% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة.

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز- جيجل

من خلال ما سبق يظهر أن لدى أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي الجيد الذي يسمح لهم بالقيام بأعمالهم بالشكل المطلوب في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

### 4-الخبرة المهنية :

كانت اجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي :

الجدول رقم(3-18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	25%
من 6 الى 15 سنة	35	58.3%
من 16 الى 25 سنة	10	16.7%
أكثر من 25 سنة	00	00%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من 06 الى 15 سنة بعدد قدره 35 فردا أي بنسبة قدرها 58.3% وتليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بعدد قدره 15 فردا أي بنسبة 25% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة، وبعدها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 16 الى 25 سنة بعدد قدره 10 أفراد اي بنسبة قدرها 16.7%، في حين لم يتم تسجيل أي فرد خبرتهم المهنية أكثر من 25 سنة.

من خلال ما سبق يتضح أن لدى أفراد عينة الدراسة الخبرة المهنية الكافية التي تؤهلهم للقيام بأعمالهم بالشكل المطلوب في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

### 5-الصف المهني :

الجدول رقم (3-19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصف المهني.

الصف الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
اطار سامي	10	16.7%
اطار	12	20%
مهارة	18	30%
مهارة صغرى	18	30%

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

عون تنفيذ	02	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ذوي مهارة صغرى وذوي مهارة بالتساوي بما يعادل 18 فردا لكل فئة، أي بنسبة قدرها 30% لكل منهما، وتليها فئة الأفراد الاطارات بعدد قدره 12 فردا أي ما يعادل نسبة 20%، وبعدها فئة الأفراد الاطارات السامون بعدد قدره 10 أفراد أي ما يعادل نسبة 16.7% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة، وأخيرا فئة الأفراد أعوان التنفيذ بعدد قدره اثنين أي بنسبة قدرها 3.3% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة.

ويمكن ارجاع هذا التفاوت في الصنف المهني لأفراد عينة الدراسة بطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة والذي يحدد عدد المناصب والمهام في كل صف وظيفي.

### أولاً- عرض وتحليل بيانات محاور متغيرات الدراسة

أ : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (توليد المعرفة).

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور توليد المعرفة.

### - عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد التنشئة

الجدول رقم (3-20): عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد التنشئة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تشجع بيئة عمل المؤسسة على التشارك في المعلومات والخبرات بين موظفيها.	2.87	0.812	متوسطة	2
2	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ومختلف الأنشطة الاجتماعية بها.	1.77	1.125	منخفضة جدا	5
3	تشجع المؤسسة الموظفين على المبادرات المتعلقة بتحسين مستويات الإبداع.	2.35	1.191	منخفضة	3
4	تحرص المؤسسة على إقامة دورات تدريبية لموظفيها.	2.07	1.006	منخفضة	4
5	يوجد على مستوى المؤسسة مهام وإجراءات يلتزم بها الموظف.	3.20	1.286	متوسطة	1
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.45	1.084	منخفضة	/

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز- جيجل

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول عبارات بعد التنشئة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.45 وهو يشير الى درجة موافقة منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.20 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن المؤسسة تتوفر بدرجة متوسطة على مهام واجراءات يلتزم بها الموظفون، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.87 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن بيئة العمل في المؤسسة تشجع بدرجة متوسطة على تشارك المعلومات والمعارف بين موظفيها، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.35 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تشجع الموظفين على المبادرات المتعلقة بتحسين مستويات الابداع، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 2.07 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تحرص على اقامة دورات تدريبية لموظفيها، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 1.77 وبدرجة موافقة منخفضة جدا، أي أن المؤسسة لا تشجع أبدا على العمل الجماعي ومختلف الأنشطة الاجتماعية بها.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 1.084 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

### - عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد التجسيد

الجدول رقم (3-21): عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد التجسيد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	تدعم المؤسسة موظفيها بأمتثلة عملية لمساعدتهم في شرح وتوضيح أفكارهم عندما لا يستطيعون التعبير عنها.	2.05	0.999	منخفضة	5
7	تشارك المؤسسة موظفيها في صنع القرارات عن طريق دعم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية	2.92	0.926	متوسطة	3
8	تشجع المؤسسة النقاش الجماعي بهدف توليد الأفكار والتوصل إلى حلول للمشاكل.	2.70	0.908	متوسطة	4
9	تحفز المؤسسة الموظفين على تقديم المبادرات لتحسين مستويات الإدارة	3.17	1.167	متوسطة	2
10	تعتمد المؤسسة سياسات دعم الأفكار الإبداعية بين الموظفين.	3.50	0.983	مرتفعة	1
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.78	1.010	متوسطة	/

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول عبارات بعد التجسيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.78 وهو يشير الى درجة موافقة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.50 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن المؤسسة تعتمد سياسات دعم الأفكار الابداعية بين الموظفين، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.17 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن المؤسسة تحفز بدرجة متوسطة الموظفين على تقديم المبادرات لتحسين مستويات الادارة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 2.92 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن المؤسسة تشارك الموظفين في عملية صنع القرار عن طريق دعم أفكارهم ومقترحاتهم الابداعية، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 2.70 وبدرجة موافقة متوسطة أي ان المؤسسة تشجع بدرجة متوسطة النقاش الجماعي بهدف توليد الأفكار والوصول الى حلول للمشاكل، وفي المرتبة الخامسة والاخيرة جاءت العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.05 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تدعم موظفيها بأمثلة عملية لمساعدتهم في شرح وتوضيح أفكارهم عندما لا يستطيعون التعبير عنها.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 1.084 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد التجميع

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز- جيجل

الجدول رقم (3-22) : عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد التجميع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	تجمع المؤسسة المعارف الجديدة التي حصلت عليها من موظفيها و تنظمها و تحفظها لتشاركها مع الجميع.	3.25	1.003	متوسطة	2
12	توفر المؤسسة النظم التكنولوجية لمساعدة موظفيها على تنظيم أفكار هم و عرضها و مشاركتها مع الجميع.	3.55	1.102	مرتفعة	1
13	تتعاون المؤسسة مع مراكز بحث خارجية لتطوير معارفها.	2.30	0.914	منخفضة	5
14	يتم على مستوى المؤسسة تحرير المعارف الصريحة في شكل وثائق، مخططات، تقارير وغيرها.	2.70	1.102	متوسطة	4
15	يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات.	3.22	0.950	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.98	0.941	متوسطة	/

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول عبارات بعد التجميع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.98 وهو يشير الى درجة موافقة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.55 وبدرجة موافقة مرتفعة أي أن المؤسسة توفر النظم التكنولوجية لمساعدة موظفيها على تنظيم أفكار هم و عرضها و مشاركتها مع الجميع، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.25 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن المؤسسة تجمع بدرجة متوسطة المعارف الجديدة التي حصلت عليها من موظفيها و تنظمها و تحفظها لتشاركها مع الجميع. وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3.22 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات. وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 2.70 وبدرجة موافقة متوسطة أي انه يتم بدرجة متوسطة يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات. وأخيرا في المرتبة الخامسة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 2.30 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تتعاون مع مراكز بحث خارجية لتطوير معارفها.

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.941 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

### - عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد الاستيعاب

الجدول رقم (3-23): عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد الاستيعاب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	توفر المؤسسة خبراء في المعرفة لتدريب موظفيها على المعارف الجديدة ليستخدموها في أعمالهم.	1.90	1.003	منخفضة	4
17	تقوم المؤسسة بالتجارب والمحاكاة للمعارف الجديدة.	2.47	1.157	منخفضة	3
18	يتم على مستوى المؤسسة اعتماد المعارف الجديدة وجعلها روتيناً جديداً في الأعمال اليومية للموظفين.	1.78	0.833	منخفضة جداً	5
19	توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع للموظفين.	2.97	1.149	متوسطة	1
20	تشجع المؤسسة عملية الاتصال التفاعلي بينها وبين الموظفين.	2.60	0.978	منخفضة	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.35	1.024	منخفضة	/

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول عبارات بعد الاستيعاب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.35 وهو يشير الى درجة منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.97 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن المؤسسة توفر أحيانا الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع الموظفين، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي قدره 2.60 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تشجع عملية الاتصال التفاعلي بينها وبين الموظفين، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي قدره 2.47 ودرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تقوم بالتجارب والمحاكاة للمعارف الجديدة. وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 1.90 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا توفر خبراء في

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

المعرفة لتدريب موظفيها على المعارف الجديدة ليستخدموها في أعمالهم، وأخيرا العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي قدره 1.78 وبدرجة موافقة منخفضة جدا أي أنه لا يتم أبدا على مستوى المؤسسة اعتماد المعارف الجديدة وجعلها روتينا جديدا في الأعمال اليومية للموظفين.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 1.024 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

### هـ - عرض وتحليل البيانات المتعلقة لأبعاد توليد المعرفة مجتمعة

الجدول رقم (3-24): عرض وتحليل البيانات المتعلقة لأبعاد توليد المعرفة مجتمعة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسطة	0.802	3.03	التنشئة
3	متوسطة	0.778	2.78	التجسيد
1	متوسطة	0.593	3.23	التجميع
4	منخفضة	0.795	2.25	الاستيعاب
/	متوسطة	0.742	2.82	القيم الكلية

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول أبعاد محور توليد المعرفة مجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 2.82 وهو يشير الى درجة متوسطة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور .

وفي هذا السياق جاء بعد التجميع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.23 وبدرجة موافقة متوسطة وفي المرتبة الثانية بعد التنشئة بمتوسط حسابي قدره 3.03 ودرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة بعد التجسيد بمتوسط حسابي قدره 2.78 وبدرجة موافقة متوسطة، وأخيرا في المرتبة الرابعة بعد الاستيعاب بمتوسط حسابي قدره 2.25 وبدرجة موافقة منخفضة.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور 0.742 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

ب : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الابداعي)

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل البيانات الخاصة بالأداء الابداعي.

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد الأصالة.

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد الأصالة.

الجدول رقم (3-25): عرض وتحليل البيانات المتعلقة لبعد الأصالة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أنجز ما يسند إلي بأسلوب متجدد	**0.874	0.000
2	توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع الموظفين.	*0.008	0.000
3	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	**0.524	0.000
4	أشعر بان لي مساهمة خاصة بانتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	**0.846	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول عبارات بعد الأصالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.66 وهو يشير الى درجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 2.97 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن المؤسسة توفر أحيانا الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع الموظفين، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.88 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن العاملين يشعرون بأن لهم مساهمة خاصة في إنتاج أفكار جديدة لتقديمها في مجال العمل، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.58 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن العاملين ينجزون ما يسند اليهم من مهام بأسلوب متجدد، وأخيرا في المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.23 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن العاملون يكررون ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور 0.742 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة لبعء الطلاقة

الجدول رقم (3-26) : عرض وتحليل البيانات المتعلقة لبعء الطلاقة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة	**0.826	0.000
6	توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع الموظفين.	**0.113	0.000
7	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	*0.250	0.000
8	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	**0.748	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول عبارات بعد الطلاقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.73 وهو يشير الى درجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.15 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن لدى الأفراد القدرة نوعا ما على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 2.97 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن المؤسسة توفر نوعا ما الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع الموظفين، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 2.65 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن لدى الأفراد القدرة نوعا ما على التفكير السريع في الظروف المختلفة، وأخيرا العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.17 وبدرجة موافقة منخفضة، أي أن لدى الأفراد القدرة نوعا ما على تقديم الأفكار الجديدة لأساليب العمل.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور 0.742 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة لبعء المرونة

الجدول رقم (3-27): عرض وتحليل البيانات المتعلقة لبعء المرونة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	**0.863	0.000
10	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى	**0.660	0.000
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	**0.542	0.000
12	لدي القدرة على مواجهة التغيرات أو الأحداث التي تحصل للمنظمة	**0.580	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول عبارات بعد المرونة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.22 وهو يشير الى درجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.48 وبدرجة موافقة مرتفعة أي أن لدى الأفراد القدرة الكاملة على مواجهة التغيرات أو الأحداث التي تحصل للمنظمة، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.18 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن الأفراد لا يترددون في تغيير المواقف عند اقتناعهم بعدم صحتها، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.17 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن لدى الأفراد القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.05 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن الأفراد يحرصون نوعا ما على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.889 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة لبعء الحساسية للمشكلات

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

الجدول رقم (3-28): عرض وتحليل البيانات المتعلقة لبعد الحساسية للمشكلات.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	3.02	1.000	متوسطة	2
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	3.02	1.033	متوسطة	1
15	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	1.97	0.833	منخفضة	4
16	لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	2.08	0.809	منخفضة	3
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.52	0.918	منخفضة	/

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول عبارات بعد الحساسية للمشكلات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.52 وهو يشير الى درجة منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3.02 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن الأفراد يخططون أحيانا لمواجهة مشكلات العمل التي من الممكن حدوثها، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري 1.000 وبدرجة موافقة متوسطة أن الأفراد لا يستطيعون في بعض من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل، وأخيرا في المرتبة الرابعة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 1.97 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن الأفراد لا يحرصون على معرفة أوجه القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.889 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

### - عرض وتحليل البيانات المتعلقة لبعد القدرة على الربط والتحليل

الجدول رقم (3-29): عرض وتحليل البيانات المتعلقة لبعد القدرة على الربط والتحليل.

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
17	لدي القدرة على تنظيم أفكارى	2.50	1.050	منخفضة	3
18	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	2.17	0.905	منخفضة	4
19	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	2.92	0.979	متوسطة	2
20	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء و تفسيرها	3.20	1.030	متوسطة	1
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.69	0.992	متوسطة	/

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول عبارات بعد القدرة على الربط والتحليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.69 وهو يشير الى درجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 20 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.20 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن لدى الأفراد القدرة نوعا ما على ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي قدره 2.92 وبدرجة موافقة متوسطة أي ان الأفراد يقومون أحيانا بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي قدره 2.50 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن الأفراد ليس لديهم القدرة على تنظيم افكارهم، وأخيرا العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي قدره 2.17 وبدرجة موافقة منخفضة بمعنى أن الأفراد ليس لديهم القدرة على تحليل مهام العمل.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.992 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة لأبعاد الأداء الابداعي مجتمعة :

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز- جيجل

الجدول رقم (3-30): عرض وتحليل البيانات المتعلقة لأبعاد الأداء الابداعي مجتمعة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسطة	0.918	2.74	الأصالة
4	متوسطة	0.795	2.66	الطلاقة
1	متوسطة	0.705	3.33	المرونة
5	منخفضة	0.693	2.55	الحساسية للمشكلات
2	متوسطة	0.841	2.84	القدرة على الربط والتحليل
/	متوسطة	0.790	2.82	القيم الكلية

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة حول أبعاد محور الأداء الابداعي مجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 2.82 وهو يشير الى درجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور.

وفي هذا السياق جاء بعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.33 وبدرجة موافقة متوسطة وفي المرتبة الثانية بعد القدرة على الربط والتحليل بمتوسط حسابي قدره 2.84 وبدرجة موافقة متوسطة وفي المرتبة الثالثة بعد الأصالة بمتوسط حسابي قدره 2.74 وبدرجة موافقة متوسطة وفي المرتبة الرابعة بعد الطلاقة بمتوسط حسابي قدره 2.66 وبدرجة موافقة متوسطة، وأخيرا في المرتبة الخامسة بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قدره 2.55 وبدرجة موافقة منخفضة.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.790 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود درجة تشتت عالية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

#### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة المحددة مسبقاً.

#### المطلب الأول : اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على : يتم توليد المعرفة على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

قاعدة القرار : إذا كانت قيمة مستوى المعنوية sig اصغر أو تساوي 0.05 فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى، وإذا كانت قيمة مستوى المعنوية sig اكبر تماماً من 0.05 فإننا نرفض صحة الفرضية.

الجدول رقم (3-31): اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

القرار	sig	T الجدولية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
قبول	0.000	1.96	30.751	0.571	2.73

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 2.73 وهي تشير الى المستوى المتوسط حسب سلم ليكرت الخماسي، وأن قيمة مستوى المعنوية sig بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على يتم توليد المعرفة على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على : يتحقق الاداء الابداعي على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (3-32): اختبار الفرضية الثانية.

القرار	sig	T الجدولية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
قبول	0.000	1.96	20.515	0.799	2.88

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 2.88 وهي تشير الى المستوى المتوسط حسب سلم ليكرت الخماسي، وأن قيمة مستوى المعنوية sig بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على يتحقق الاداء الابداعي على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على يوجد أثر دال احصائيا لأبعاد توليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**قاعدة القرار :** إذا كانت t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة sig أقل من 0.05 فإن هناك أثر دال احصائيا لأبعاد توليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير - ولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وإذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولة ومستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإنه لا يوجد أثر دال احصائيا لأبعاد توليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل - ولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

الجدول رقم (3-33): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة.	مستوى الدلالة
/	B	Beta	8.043	-
Costant ثابت	1.654	-	-	
التنشئة	-0.193	-0.194	1.590	0.117
التجسيد	0.358	0.348	2.373	0.021
التجميع	0.210	0.156	1.189	0.239
الاستيعاب	0.063	0.058	0.468	0.462

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة t المحسوبة لمعظم أبعاد توليد المعرفة أصغر من قيمتها الجدولية 1.96 وأن مستوى المعنوية لكل أبعاد توليد المعرفة أكبر تماما من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وبالتالي ليس هناك تأثير دال احصائيا لأبعاد توليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل - ولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وبالتالي الفرضية الثالثة مرفوضة.

تدرج نحن هذه الفرضية 4 فرضيات جزئية سنقوم باختبار كل واحدة على حدى في الفروع الموالية.

### أولا-اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على : يوجد أثر دال احصائيا لبعد التنشئة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال الجدول رقم (3-36) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.590 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.117 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وعليه حسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لبعدها التنشئة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على : يوجد أثر دال احصائيا لبعده التجسيد على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال الجدول رقم (3-36) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.373 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.021 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وعليه حسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية أي أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لبعدها التنشئة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على : يوجد أثر دال احصائيا لبعده التجميع على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال الجدول رقم (3-36) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 0.468 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.462 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وعليه حسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده الاستيعاب. على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

#### رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تتص الفرضية الفرعية الرابعة على : يوجد أثر دال احصائيا لبعء الاستيعاب على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال الجدول رقم (3-36) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.590 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.117 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وعليه حسب قاعدة القرار فاننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لبعء التنشئة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرابعة.

تتص الفرضية الرابعة على أنه : يوجد أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على أبعاد الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**قاعدة القرار :** إذا كانت t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة sig أقل من 0.05 فإن هناك أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على أبعاد الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير - ولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وإذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية ومستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإنه لا يوجد أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على أبعاد الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل - ولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفصل الثالث: توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل

الجدول رقم (3-34): اختبار الفرضية الرابعة

القرار	sig	T الجدولية	T المحسوبة	R2	R	/
رفض	0.115	1.96	1.602	0.042	0.206	الأصالة
رفض	0.883	1.96	1.251	0.551	0.225	الطلاقة
رفض	0.894	1.96	0.134	0.001	0.118	المرونة
رفض	0.922	1.96	0.098	0.000	0.13	الحساسية للمشكلات
رفض	0.796	1.96	0.240	0.001	0.034	القدرة على الربط والتحليل

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t المحسوبة لأبعاد الأداء الابداعي أصغر من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الاحصائية لأبعاد الأداء الابداعي أكبر تماما من 0.05 وعليه لا يوجد أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على أبعاد الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبالتالي الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

تتدرج نحن هذه الفرضية 5 فرضيات جزئية سنقوم باختبار كل واحدة على حدى في الفروع الموالية.

#### -اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على : يوجد أثر دال احصائيا لبعده الأصالة على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال الجدول رقم (3-37) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.602 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.115 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وعليه حسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده الأصلة على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### -اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على : يوجد أثر دال احصائيا لبعده الطلاقة على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال الجدول رقم (3-37) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.251 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.883 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وعليه حسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية أي أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده الطلاقة على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### -اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الأولى على : يوجد أثر دال احصائيا لبعده المرونة على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال الجدول رقم (3-37) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 0.134 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.894 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وعليه حسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده المرونة على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### -اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الأولى على : يوجد أثر دال احصائيا لبعده الحساسية للمشكلات على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال الجدول رقم (3-37) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 0.098 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.922 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وعليه حسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه لا يوجد أثر دال احصائياً لبعدها الحساسية للمشكلات على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### -اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على : يوجد أثر دال احصائياً لبعده القدرة على الربط والتحليل على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال الجدول رقم (3-37) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 0.240 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.96 وأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.796 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وعليه حسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه لا يوجد أثر دال احصائياً لبعدها القدرة على الربط والتحليل على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### المطلب الخامس : تفسير نتائج الدراسة :

في هذا الجزء سيتم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة كالتالي :  
➤ أظهرت نتائج الدراسة أنه يتم توليد المعرفة على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يتفق مع دراسة دراسة الغالي 2011، ويمكن ارجاع ذلك الى توافر جميع المتطلبات الضرورية لتوليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة من تنشئة اجتماعية، تجسيد للمعرفة وتجميعها واستيعابها؛

➤ أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه يتحقق الاداء الابداعي على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يتفق مع دراسة محمد تركي البطينية 2007 رغم اختلاف اتجاه الدراسة، ويمكن ارجاع ذلك الى وجود تنسيق بين عمليات الاداء الابداعي ( الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات والقدرة على الربط على التحليل)، الأمر الذي يساهم في تحقيق وتعزيز الاداء الابداعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لأبعاد توليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل - ولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يتفق مع دراسة Kotiny 2008 ويمكن ارجاع غياب هذا التأثير الى أن المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل توليد المعرفة تواجهها عراقيل التي تحد من فعالية هذه العملية كعدم وجود بيئة عمل تشجع على الحوار والعمل الجماعي وفتح المجال للأفراد لعرض امكانياتهم ومهاراتهم الإبداعية لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم؛
- إضافة الى ما سبق بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على أبعاد الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يتفق مع دراسة Li kao Yuan 2008 رغم اختلاف اتجاه الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية توليد المعرفة لها متطلبات أساسية وهي التي قد لا تتوافق مع أبعاد الأداء الإبداعي لاعتبارات عدة منها البيئة التنظيمية وكذا الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل الثالث

لقد تم في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل، مكان اجراء الدراسة الميدانية التعرف على واقع توليد المعرفة وأثرها على الأداء الابداعي لدى الأفراد محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة ب60 موظف من موظفي المؤسسة، أما أداة الدراسة فتتمثل في الاستبانة التي تم تطويرها وفق مقياس Likert الخماسي، والتي تمكن من الحصول على نتائج تعالج بالاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت عدة أساليب احصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والانحدار الخطي المتعدد، اضافة الى الاختبارات التي تساعد على التحقق من جودة البيانات على غرار معامل الارتباط والثبات، ومعامل الالتواء والتقلطح، اضافة الى ذلك تم التوصل الى عدم وجود أثر دال إحصائيا لتوليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير - ولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

خاتمة

مع تزايد أهمية المعرفة والحاجة إليها بشكل مستمر لاعتبارها المورد الاستراتيجي لمؤسسات اليوم ومصدر الميزة التنافسية، زادت معها أهمية عملية توليد المعرفة والتي تعد من أبرز عمليات إدارة المعرفة؛ فهي تقوم على خلق معارف جديدة حيث تساهم تلك المعارف في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد ويتجلى ذلك من خلال أدائهم الإبداعي والمتميز وما يقدمونه من إضافات ولمسات إبداعية تسهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

وهو ما حاولنا توضيحه من خلال دراستنا الميدانية على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل، اختبرت هذه الدراسة أثر توليد المعرفة على الأداء الإبداعي تم تشكيل خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة المكونة من المتغير المستقل (توليد المعرفة) والمتغير التابع (الأداء الإبداعي) وفهم العلاقة بينهما، حيث تم دراسة واختبار أثر توليد المعرفة على الأداء الإبداعي لدى عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل، وعليه فإن الدراسة توصلت الى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية يتم على إثرها وضع وتقديم اقتراحات لإدارة المؤسسة من أجل معالجة النقائص الموجودة نذكرها فيما يلي:

### 1- النتائج النظرية:

لقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية والمتمثلة في:

- ✓ يستند الاقتصاد المعرفي في أساسه الى أربعة ركائز هي : الابتكار، التعليم، البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الحاكمية الرشيدة؛
- ✓ المعرفة هي مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء؛
- ✓ تقسم المعرفة الى فرعين رئيسيين هما كالتالي: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؛
- ✓ تهدف إدارة المعرفة الى ايجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية؛
- ✓ لبناء نظام إدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك منها الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية، القيادة الادارية؛
- ✓ هناك أربعة عمليات أساسيات لإدارة المعرفة هي : توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة؛
- ✓ توليد المعرفة هي جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة، سواء المعرفة الصريحة أو المعرفة الضمنية؛
- ✓ تكمن أهمية توليد المعرفة في تحسين أداء المنظمات وسرعة الاستجابة للتغيرات في السوق؛
- ✓ هناك أربعة عمليات أساسية لتوليد المعرفة هي : توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة؛

- ✓ الأداء الإبداعي هو مجموعة الافكار والقدرات والسمات لدى الشخص وتفاعلها مع بيئته الداخلية والخارجية، ما يمكنه من خلق أفكار جديدة تعتبر قيمة مضافة لمنظمتها؛
- ✓ يمثل الأداء الإبداعي مدخل مهم من مداخل الارتقاء والتطوير في كل النواحي الإنسانية؛
- ✓ هناك ثلاثة مستويات للأداء الإبداعي : على المستوى الفردي، على المستوى الجماعي وعلى المستوى التنظيمي؛
- ✓ هناك خمسة أبعاد أساسية للأداء الإبداعي هي : الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات والقدرة على الربط والتحليل؛
- ✓ هناك مجموعة من الدوافع التي تكمن وراء الأداء الإبداعي للفرد منها دوافع ذاتية داخلية ودوافع بيئية خارجية؛
- ✓ هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الإبداعي مثل الخصائص الفردية، خصائص المناخ التنظيمي، خصائص جماعات العمل، أنماط السلوك والقيادة؛
- ✓ اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى؛
- ✓ تعتبر عملية توليد المعرفة من أهم الركائز التي يقوم عليها الإبداع في المنظمات سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي.

## 2- النتائج التطبيقية:

- بعد الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل. تم التوصل الى مجموعة من النتائج التطبيقية والمتمثلة في:
- ✓ يتم توليد المعرفة على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
  - ✓ يتحقق الاداء الابداعي على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
  - ✓ ليس هناك تأثير دال احصائيا لأبعاد توليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل - ولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
  - ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لبعدها التنشئة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
  - ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لبعدها التنشئة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لبعء الاستيعاب على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لبعء التنشئة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على أبعاد الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لبعء الأصالة على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لبعء الطلاقة على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لبعء المرونة على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لبعء الحساسية للمشكلات على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ لا يوجد أثر دال احصائيا لبعء القدرة على الربط والتحليل على توليد المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3-التوصيات المقترحة:

- استنادا للنتائج المتوصل اليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل. والتي من أبرزها:
- ✓ توفير آليات الاستثمار في المعارف الضمنية لدى العاملين وكذا تخريج كل طاقاتهم وإمكانياتهم الكامنة؛
  - ✓ العمل على تجميع المعارف وتعميمها في كافة أنحاء المركز من أجل تطوير معارفهم؛
  - ✓ العمل على تشجيع التعلم المستمر وزيادة الخبرة وإيجاد السبل لتكامل المعارف والخبرات السابقة مع المعارف الجديدة؛
  - ✓ على المؤسسة العمل وضع معايير تقييم جديدة تسمح بزيادة رضا الباحثين فيما يخص تقييم أدائهم؛
  - ✓ دعم المقترحات الابداعية الجماعية لدى عمالها من اجل الاستغلال الأمثل لقدراتهم والقضاء على الروتينية في العمل؛

✓ ايجاد طرق افضل لتحديد المشاكل التي تواجهها والتعامل معها بطريقة ابداعية اكثر بعيدا عن الطرق التقليدية؛

✓ تشجيع العاملين اكثر على تحمل المسؤوليات والتعلم من اخطاءهم.

#### 4- الآفاق البحثية المستقبلية:

بعد عرض مختلف النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلت اليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، تقتضي المنهجية العلمية تقديم آفاق مستقبلية للدراسة، إذ نقتح المواضيع التالية:

- ✓ أثر التشارك المعرفي على الأداء الإبداعي؛
- ✓ أثر الدعم التنظيمي على الأداء الإبداعي؛
- ✓ اثر توليد المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي؛
- ✓ القيادة التحويلية ودورها في توليد المعرفة؛
- ✓ مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل الأداء الإبداعي.



# قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

أ-القرآن الكريم :

1. من القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية (117).

ب-القواميس والمعاجم :

2. أبي بكر الرازي، معجم مختار الصحاح، مكتبة لبنان، لبنان، 2007.

3. جمال الدين ابن المنظور، لسان العرب، دار صادر، مجلد 8، بيروت، لبنان، 1990.

ج-الكتب :

4. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

5. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

6. أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي(مناهج ادارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005.

7. أحمد علي الحاج محمد. اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره . الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

8. أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

9. أوما سيكاران، طرق البحث في الادارة (مدخل لبناء المهارات البحثية) ترجمة اسماعيل، بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.

10. إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الأزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2004.

11. بسام عبد الهادي عفونة، التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

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

13. توفيق محمد عبد الحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003.
14. الحسن علي الوزير، الابداع والابتكار - دليل لكل رواد الابداع والابتكار، دار الهدى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
15. خليفة بن صادر الملا، الاقتصاد المعرفي مفهوم متكامل، الطبعة الأولى، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
16. ربحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
17. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
18. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، و وظائف المدير، دار دجلة، بغداد، 2004 .
19. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
20. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
21. عبد الاله ابراهيم الفقي، الاحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS ، دار الثقافة ، الأردن، 2014.
22. عبد الحميد عيد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي الاحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.
23. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة - مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
24. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكر ولي البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

27. فليح حسين خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
28. كامل بربز، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
29. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 62
30. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.
31. محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقية، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
32. محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الاله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين، دار النيازوزي، الأردن، 2019.
33. مصطفى سويف، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1999.
34. مندر عبد الحميد الضامن، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2007.
35. موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل، عمان الأردن، 2002.
36. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
37. نايفة قطامي، تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، ط1، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، 2002.
38. نبيل المرسي، السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
39. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

40. هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

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

د-الرسائل الجامعية :

42. إسراء محمد إبراهيم عبد الله، درجة ممارسة القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية لكفايات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2018.

43. الأمين محمد آدم محمد، الجودة المدركة لنظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الإبداعي للعاملين: الدور الوسيط لرضا المستخدمين والأثر المعدل لتمكين المستخدمين في القطاع الخدمي السوداني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

44. جاسم حمود الخالدي، أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة النفط الكويت، رسالة ماجستير، كلية المال والأعمال، جامعة الكويت، الكويت، 2009.

45. حمود الياس وميثير العنزي، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة عامة. جامعة آل البيت، 2019.

46. رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

47. ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص التربية المقارنة، جامعة دمشق، 2013/2014.

48. سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. قسم إدارة الأعمال، غزة. فلسطين. 2008.
49. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2008-2009 .
50. سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة مدينة القاهرة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
51. الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بمدينة تبسة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة قسنطينة.
52. عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، كلية الأعمال والإدارة ، جامعة القلمون ، سورية ، 2013.
53. عبد الله علي وآخرون، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، 18-19 ماي 2011.
54. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2012.
55. فاتن نبيل محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، غزة. فلسطين، 2017.
56. محمد ابراهيم محمد منصور، "جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم المساءلة الذكية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

57. محمد سالم المحاميد، أثر البيئة الداخلية على الإبداع التنظيمي في شركات التعدين في جنوب الأردن، رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2016.
58. مريم ضيف الله حمدان، التنظيم الذاتي وأثره على الأداء الابداعي لدى الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة، المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 35، العدد الرابع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2019.
59. نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2018.
60. وسام حسن عبد العزيز طومان، أثر نظرية هوفستد الثقافية في أداء العاملين - دراسة ميدانية على البلديات العاملة في محافظة رفح، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2018.
61. يوسف مدوكي، أثر قدرات البحث والتطوير وقدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية - دراسة حالة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- هـ-المجلات العلمية :
62. بوجمعة عوني، الياس ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين - دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2019.
63. حسين حريجة الحسناوي وآخرون، تأثير الاجماع الاستراتيجي في الأداء الابداعي بتوسيط الأمان النفسي، مجلة البحوث والعلوم، المجلد 02، العدد 01، الأردن، حوان، 2020.
64. علا ميمي وآخرون، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، فلسطين، 2019.

65. علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، فلسطين، 2019.

66. علاء فرحان طالب وآخرون، "دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 30، 2011.

67. غسان العمري، سلوى السامرائي، رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 149، 2008.

68. منير عباس، أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 01، سوريا، 2019.

69. نردة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد 30، العدد 02، الأردن، 2008.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

70. Abdulrhman Abdullah Albeshar " The impact of IT resources on SMEs innovation performance" Paper to be presented at the DRUID Academy 2012 on January 19-21 at University of Cambridge /The Moeller Centre

71. clainsebegin. Management des connaissances. E D L I A S. paris. 2003

72. Grille Ballamise. Gestion des connaissances – outils et application du K M. vuibert. Paris. 2001.

73. Jean Pier et Dal Pont: Le genie des procédés et l'entreprise – Projets industriels et management, Lavoisier, Paris, France, 2011

74. Johane habil. La dynamique de création de connaissances dans le processus d'innovation : analyse comparée de quatre études les processus de santé électronique document mis sur internet. [www.2hull.ac.uk/hubs..](http://www.2hull.ac.uk/hubs..) 25-04-2022.

75. Sabine Sonnentag, Psychological Management of Individual Performance, Technical University of Braunschweig, British library cataloguing in publication Data, Germany, 2002, p:05. available from: [http://www.numilog.net/fiche\\_livre.asp?PID=56404](http://www.numilog.net/fiche_livre.asp?PID=56404). 02/04/2008.

الملاحق

الملحق رقم 01 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الجامعة	الكلية	اسم ولقب الأستاذ
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نجيمي عيسى
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	سلامنة محمد
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	مبيروك محمد البشير

الملحق رقم 02 : الاستبيان قبل التحكيم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع : استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية طيبة و بعد،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و هو عبارة عن أداة لجمع البيانات بغية إتمام دراسة بعنوان " أثر توليد المعرفة على الأداء الإبداعي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز مديريةية التوزيع - جيجل - " كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير.

لذا نأمل من سيادتكم التكرم علينا بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة وذلك بالإجابة على كل العبارات المطروحة بما يتوافق مع الواقع الفعلي بمؤسستكم من وجهة نظركم.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

كـرباش رحمة

من إعداد الطالبتين:

بوعجل خديجة.

زويد سعيدة.

ملاحظة:

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي توافق اختياركم.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر  أنثى

2.العمر:

اقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 32 سنة

من 33 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3.المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل  ليسانس

ماجستير  دكتوراه

4.الخبرة المهنة:

اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة

من 16 إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة

5.المسمى الوظيفي:

إطار سامي  إطار

مهارة  مهارة صغرى

عامل تنفيذ

6.الحالة العائلية :

أعزب/عزباء  متزوج(ة)

أرمل(ة)  مطلق(ة)

## القسم الأول : توليد المعرفة :

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التنشئة</b>						
1	تشجع بيئة عمل المؤسسة وثقافتها على التشارك في المعلومات والخبرات بين موظفيها.					
2	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ومختلف الأنشطة الاجتماعية بداخلها.					
3	تشجع المؤسسة الموظفين على المبادرات المتعلقة بتحسين مستويات الإبداع.					
4	تحرص المؤسسة على إقامة دورات تدريبية لموظفيها وتقاسم المعارف المتعلقة بالعمل.					
5	يوجد على مستوى المؤسسة مهام وإجراءات روتينية يقوم بها الموظف.					
<b>التجسيد</b>						
6	تدعم المؤسسة موظفيها بأمثلة عملية لمساعدتهم في شرح وتوضيح أفكارهم عندما لا يستطيعون التعبير عنها.					
7	تشارك المؤسسة موظفيها في صنع القرارات عن طريق دعم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية.					
8	تشجع المؤسسة النقاش الجماعي بهدف توليد الأفكار والتوصل إلى حلول للمشاكل.					
9	تحفز المؤسسة الموظفين على تقديم المبادرات لتحسين مستويات الإدارة.					
10	تعتمد المؤسسة سياسات دعم الأفكار الإبداعية بين الموظفين.					
<b>التجميع</b>						
11	تشجع بيئة عمل المؤسسة وثقافتها على التشارك في المعلومات والخبرات بين موظفيها.					
12	تجمع المؤسسة المعارف الجديدة التي حصلت عليها من موظفيها و تنظمها و تحفظها لتشاركها مع الجميع.					
13	توفر المؤسسة النظم التكنولوجية لمساعدة موظفيها على تنظيم أفكارهم و عرضها و					

## الملاحق

					مشاركتها مع الجميع.
					14 تتعاون المؤسسة مع مراكز بحث خارجية لتطوير معارفها.
					15 يتم على مستوى المؤسسة تحرير المعارف الصريحة في شكل وثائق، مخططات، تقارير وغيرها.
الاستيعاب					
					16 يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات.
					17 توفر المؤسسة خبراء في المعرفة لتدريب موظفيها على المعارف الجديدة ليستخدموها في أعمالهم.
					18 تقوم المؤسسة بالتجارب والمحاكاة للمعارف الجديدة.
					19 يتم على مستوى المؤسسة اعتماد المعارف الجديدة وجعلها روتيناً جديداً في الأعمال اليومية للموظفين.
					20 توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع العاملين.
					21 تشجع المؤسسة عملية الاتصال التفاعلي بينها وبين الموظفين.

### القسم الثالث : الأداء الإبداعي :

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأصالة						
1	أنجز ما يسند إلي بأسلوب متجدد.					
2	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيداً عن الروتين.					
3	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
4	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
الطلاقة						
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة					

## الملاحق

					زمنية قصيرة.
					6 لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
					7 لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
					8 لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
المرونة					
					9 لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.
					10 أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى.
					11 لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.
					12 لدي القدرة على مواجهة التغيرات أو الأحداث التي تحصل للمنظمة.
الحساسية للمشكلات					
					13 أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.
					14 أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
					15 أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
					16 لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
القدرة على الربط والتحليل					
					17 لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
					18 لدي القدرة على تحليل مهام العمل.
					19 أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					20 لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء و تفسيرها.

الملحق رقم 03 : الاستبيان بعد التحكيم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع : استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية طيبة و بعد،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و هو عبارة عن أداة لجمع البيانات بغية إتمام دراسة بعنوان " أثر توليد المعرفة على الأداء الإبداعي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز مديريةية التوزيع - جيجل - " كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير.

لذا نأمل من سيادتكم التكرم علينا بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة وذلك بالإجابة على كل العبارات المطروحة بما يتوافق مع الواقع الفعلي بمؤسستكم من وجهة نظركم.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

كـرـبـاشـ رـحـمة

من إعداد الطالبتين:

بوعجل خديجة.

زويد سعيدة.

ملاحظة:

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي توافق اختياركم.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس:

أنثى

ذكر

**2.العمر:**

<input type="text"/>	من 25 سنة إلى 32 سنة	<input type="text"/>	اقل من 25 سنة
<input type="text"/>	أكثر من 40 سنة	<input type="text"/>	من 33 إلى 40 سنة

**3.المؤهل العلمي:**

<input type="text"/>	ليسانس	<input type="text"/>	ثانوي أو أقل
<input type="text"/>	دكتوراه	<input type="text"/>	ماجستير

**4.الخبرة المهنية:**

<input type="text"/>	من 5 إلى 15 سنة	<input type="text"/>	اقل من 5 سنوات
<input type="text"/>	أكثر من 25 سنة	<input type="text"/>	من 16 إلى 25 سنة

**5.المسمى الوظيفي:**

<input type="text"/>	إطار	<input type="text"/>	إطار سامي
<input type="text"/>	مهارة صغرى	<input type="text"/>	مهارة
		<input type="text"/>	عامل تنفيذ

**6.الحالة العائلية :**

<input type="text"/>	متزوج(ة)	<input type="text"/>	أعزب/عزباء
<input type="text"/>	مطلق(ة)	<input type="text"/>	أرمل(ة)

## القسم الأول : توليد المعرفة :

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التنشئة</b>						
1	تشجع بيئة عمل المؤسسة على التشارك في المعلومات والخبرات بين موظفيها.					
2	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ومختلف الأنشطة الاجتماعية بها.					
3	تشجع المؤسسة الموظفين على المبادرات المتعلقة بتحسين مستويات الإبداع.					
4	تحرص المؤسسة على إقامة دورات تدريبية لموظفيها.					
5	يوجد على مستوى المؤسسة مهام وإجراءات يلتزم بها الموظف.					
<b>التجسيد</b>						
6	تدعم المؤسسة موظفيها بأمثلة عملية لمساعدتهم في شرح وتوضيح أفكارهم عندما لا يستطيعون التعبير عنها.					
7	تشارك المؤسسة موظفيها في صنع القرارات عن طريق دعم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية					
8	تشجع المؤسسة النقاش الجماعي بهدف توليد الأفكار والتوصل إلى حلول للمشاكل.					
9	تحفز المؤسسة الموظفين على تقديم المبادرات لتحسين مستويات الإدارة					
10	تعتمد المؤسسة سياسات دعم الأفكار الإبداعية بين الموظفين.					
<b>التجميع</b>						
11	تجمع المؤسسة المعارف الجديدة التي حصلت عليها من موظفيها و تنظمها و تحفظها لتشاركها مع الجميع.					
12	توفر المؤسسة النظم التكنولوجية لمساعدة موظفيها على تنظيم أفكارهم و عرضها و مشاركتها مع الجميع.					
13	تتعاون المؤسسة مع مراكز بحث خارجية لتطوير					

## الملاحق

					معارفها.
					14 يتم على مستوى المؤسسة تحرير المعارف الصريحة في شكل وثائق، مخططات، تقارير وغيرها.
					15 يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات.
الاستيعاب					
					16 توفر المؤسسة خبراء في المعرفة لتدريب موظفيها على المعارف الجديدة ليستخدموها في أعمالهم.
					17 تقوم المؤسسة بالتجارب والمحاكاة للمعارف الجديدة.
					18 يتم على مستوى المؤسسة اعتماد المعارف الجديدة وجعلها روتينا جديدا في الأعمال اليومية للموظفين.
					19 توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل لجميع الموظفين.
					20 تشجع المؤسسة عملية الاتصال التفاعلي بينها وبين الموظفين.

### القسم الثالث : الأداء الإبداعي :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأصالة						
1	أنجز ما يسند إلي بأسلوب متجدد.					
2	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين.					
3	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
4	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
الطلاقة						
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
6	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ					

					ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
				7	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
				8	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
<b>المرونة</b>					
				9	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.
				10	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى.
				11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.
				12	لدي القدرة على مواجهة التغيرات أو الأحداث التي تحصل للمنظمة.
<b>الحساسية للمشكلات</b>					
				13	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.
				14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
				15	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
				16	لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
<b>القدرة على الربط والتحليل</b>					
				17	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
				18	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.
				19	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
				20	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء و تفسيرها.

## الملحق رقم 04 : صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

## 1- صدق الاتساق الداخلي لبعء التنشئة :

Correlations							
		تسج بيعة عمل المؤسسة على الشارك في المعلومات والخبرات بين موظفيها.	تسج المؤسسة على العمل الجماعي ومختلف الأنشطة الاجتماعية بها.	تسج المؤسسة الموظفين على المبادرات المتعلقة بحسين مستويات الإبداع.	تحرص المؤسسة على إقامة دورات تدريبية لموظفيها.	يوجد على مستوى المؤسسة مهام وإجراءات يلزم بها الموظف.	المتشكة
تسج بيعة عمل المؤسسة على الشارك في المعلومات والخبرات بين موظفيها.	Pearson Correlation	1	,058	,032	,053	,123	,605**
	Sig. (2-tailed)		,659	,811	,690	,348	,000
	N	60	60	60	60	60	60
تسج المؤسسة على العمل الجماعي ومختلف الأنشطة الاجتماعية بها.	Pearson Correlation	,058	1	-,368**	-,300*	-,166	-,104
	Sig. (2-tailed)	,659		,004	,020	,204	,429
	N	60	60	60	60	60	60
تسج المؤسسة الموظفين على المبادرات المتعلقة بحسين مستويات الإبداع.	Pearson Correlation	,032	-,368**	1	,673**	,363**	,307*
	Sig. (2-tailed)	,811	,004		,000	,004	,017
	N	60	60	60	60	60	60
تحرص المؤسسة على إقامة دورات تدريبية لموظفيها.	Pearson Correlation	,053	-,300*	,673**	1	,330*	,291*
	Sig. (2-tailed)	,690	,020	,000		,010	,024
	N	60	60	60	60	60	60
يوجد على مستوى المؤسسة مهام وإجراءات يلزم بها الموظف.	Pearson Correlation	,123	-,166	,363**	,330*	1	,864**
	Sig. (2-tailed)	,348	,204	,004	,010		,000
	N	60	60	60	60	60	60
المتشكة	Pearson Correlation	,605**	-,104	,307*	,291*	,864**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,429	,017	,024	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2- صدق الاتساق الداخلي لبعده التجسيد :

Correlations							
		تدعم المؤسسة موظفيها بأمنه عملية لمساعدتهم في شرح وتوضيح أفكارهم عندما لا يستطيعون التعبير عنها.	تشارك المؤسسة موظفيها في صنع القرارات عن طريق دعم أفكارهم ومقرحاتهم الإبداعية	تنجح المؤسسة القائمين الجماعي بهدف توليد الأفكار والوصول إلى حلول للمشاكل.	تحفز المؤسسة الموظفين على تقديم المبادرات لتحسين مستويات الإدارة	تعتمد المؤسسة سياسات دعم الأفكار الإبداعية بين الموظفين.	التجسيد
تدعم المؤسسة موظفيها بأمنه عملية لمساعدتهم في شرح وتوضيح أفكارهم عندما لا يستطيعون التعبير عنها.	Pearson Correlation	1	,188	,316*	,225	,233	,789**
	Sig. (2-tailed)		,151	,014	,083	,073	,000
	N	60	60	60	60	60	60
تشارك المؤسسة موظفيها في صنع القرارات عن طريق دعم أفكارهم ومقرحاتهم الإبداعية	Pearson Correlation	,188	1	,615**	,343**	,512**	,444**
	Sig. (2-tailed)	,151		,000	,007	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
تنجح المؤسسة القائمين الجماعي بهدف توليد الأفكار والوصول إلى حلول للمشاكل.	Pearson Correlation	,316*	,615**	1	,416**	,342**	,419**
	Sig. (2-tailed)	,014	,000		,001	,007	,001
	N	60	60	60	60	60	60
تحفز المؤسسة الموظفين على تقديم المبادرات لتحسين مستويات الإدارة	Pearson Correlation	,225	,343**	,416**	1	,488**	,453**
	Sig. (2-tailed)	,083	,007	,001		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
تعتمد المؤسسة سياسات دعم الأفكار الإبداعية بين الموظفين.	Pearson Correlation	,233	,512**	,342**	,488**	1	,781**
	Sig. (2-tailed)	,073	,000	,007	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
التجسيد	Pearson Correlation	,789**	,444**	,419**	,453**	,781**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 3- صدق الاتساق الداخلي لبعد التجميع :

Correlations							
		تجمع المؤسسة المعارف الجديدة التي حصلت عليها من موظفيها و تنظيمها و تحفظها لشاركتها مع الجميع.	توفر المؤسسة النظم التكنولوجية لمساعدة موظفيها على تنظيم أفكارهم و عرضها و مشاركتها مع الجميع.	تتعاون المؤسسة مع مراكز بحث خارجية لتطوير معارفها.	يتم على مستوى المؤسسة تحرير المعارف الصريحة في شكل وثائق، مخططات، تقارير وغيرها.	يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات.	الجميع
تجمع المؤسسة المعارف الجديدة التي حصلت عليها من موظفيها و تنظيمها و تحفظها لشاركتها مع الجميع.	Pearson Correlation	1	,177	,322*	,231	-,052	,649**
	Sig. (2-tailed)		,175	,012	,076	,695	,000
	N	60	60	60	60	60	60
توفر المؤسسة النظم التكنولوجية لمساعدة موظفيها على تنظيم أفكارهم و عرضها و مشاركتها مع الجميع.	Pearson Correlation	,177	1	,254	,027	,020	,137
	Sig. (2-tailed)	,175		,050	,839	,878	,295
	N	60	60	60	60	60	60
تتعاون المؤسسة مع مراكز بحث خارجية لتطوير معارفها.	Pearson Correlation	,322*	,254	1	,212	,021	,238
	Sig. (2-tailed)	,012	,050		,104	,875	,068
	N	60	60	60	60	60	60
يتم على مستوى المؤسسة تحرير المعارف الصريحة في شكل وثائق، مخططات، تقارير و غيرها.	Pearson Correlation	,231	,027	,212	1	,078	,218
	Sig. (2-tailed)	,076	,839	,104		,556	,094
	N	60	60	60	60	60	60
يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات.	Pearson Correlation	-,052	,020	,021	,078	1	,727**
	Sig. (2-tailed)	,695	,878	,875	,556		,000
	N	60	60	60	60	60	60
الجميع	Pearson Correlation	,649**	,137	,238	,218	,727**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,295	,068	,094	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 4- صدق الاتساق الداخلي لبعد الاستيعاب :

Correlations							
		توفر المؤسسة خبراء في المعرفة لتدريب موظفيها على المعارف الجديدة ليستخدموها في أعمالهم.	تقوم المؤسسة بالفحارج والمحاكاة للمعارف الجديدة.	يتم على مستوى المؤسسة اعتماد المعارف الجديدة وجعلها روتينا جديدا في الأعمال اليومية للموظفين.	توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل الجميع للموظفين.	تسجح المؤسسة عمليه الاتصال الفعا على بينها وبين الموظفين.	الاستيعاب
توفر المؤسسة خبراء في المعرفة لتدريب موظفيها على المعارف الجديدة ليستخدموها في أعمالهم.	Pearson Correlation	1	,318*	,367**	,188	,287*	,808**
	Sig. (2-tailed)		,013	,004	,150	,026	,000
	N	60	60	59	60	60	60
تقوم المؤسسة بالفحارج والمحاكاة للمعارف الجديدة.	Pearson Correlation	,318*	1	,497**	,127	,138	,286*
	Sig. (2-tailed)	,013		,000	,335	,293	,027
	N	60	60	59	60	60	60
يتم على مستوى المؤسسة اعتماد المعارف الجديدة وجعلها روتينا جديدا في الأعمال اليومية للموظفين.	Pearson Correlation	,367**	,497**	1	,333**	,378**	,458**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,010	,003	,000
	N	59	59	59	59	59	59
توفر المؤسسة الكتيبات الخاصة بسير العمل الجميع للموظفين.	Pearson Correlation	,188	,127	,333**	1	,275*	,288*
	Sig. (2-tailed)	,150	,335	,010		,034	,026
	N	60	60	59	60	60	60
تسجح المؤسسة عمليه الاتصال الفعا على بينها وبين الموظفين.	Pearson Correlation	,287*	,138	,378**	,275*	1	,796**
	Sig. (2-tailed)	,026	,293	,003	,034		,000
	N	60	60	59	60	60	60
الاستيعاب	Pearson Correlation	,808**	,286*	,458**	,288*	,796**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,000	,026	,000	
	N	60	60	59	60	60	60

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		إلى يسند ما أنجز متجدد بأسلوب	الكتيبات المؤسسة توفر العمل بسير الخاصة للموظفين الجميع	يفعله ما تكرر عن أبتعد حل في الآخرون العمل مشكلات	مساهمة لي بان أشعر أفكار بانتاج خاصة مجال في أقدمها جديدة العمل	الأصالة
متجدد بأسلوب إلى يسند ما أنجز	Pearson Correlation	1	-,051	,400**	,475**	,874**
	Sig. (2-tailed)		,699	,002	,000	,000
	N	60	60	60	59	60
العمل بسير الخاصة الكتيبات المؤسسة توفر للموظفين الجميع	Pearson Correlation	-,051	1	,161	,054	,008
	Sig. (2-tailed)	,699		,218	,687	,953
	N	60	60	60	59	60
حل في الآخرون يفعله ما تكرر عن أبتعد العمل مشكلات	Pearson Correlation	,400**	,161	1	,502**	,528**
	Sig. (2-tailed)	,002	,218		,000	,000
	N	60	60	60	59	60
أفكار بانتاج خاصة مساهمة لي بان أشعر العمل مجال في أقدمها جديدة	Pearson Correlation	,475**	,054	,502**	1	,846**
	Sig. (2-tailed)	,000	,687	,000		,000
	N	59	59	59	59	59
الأصالة	Pearson Correlation	,874**	,008	,528**	,846**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,953	,000	,000	
	N	60	60	60	59	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations						
		تقديم على القدرة لدي مدة خلال فكرة من أكثر قصيرة زمنية	الكتيبات المؤسسة توفر العمل بسير الخاصة للموظفين الجميع	التفكير على القدرة لدي الظروف في السريع المختلفة	تقديم على القدرة لدي لأساليب جديدة أفكار العمل	الطلاقة
خلال فكرة من أكثر تقديم على القدرة لدي قصيرة زمنية مدة	Pearson Correlation	1	,153	,196	,245	,826**
	Sig. (2-tailed)		,242	,132	,059	,000
	N	60	60	60	60	60
العمل بسير الخاصة الكتيبات المؤسسة توفر للموظفين الجميع	Pearson Correlation	,153	1	,170	,117	,173
	Sig. (2-tailed)	,242		,193	,373	,186
	N	60	60	60	60	60
الظروف في السريع التفكير على القدرة لدي المختلفة	Pearson Correlation	,196	,170	1	,200	,250
	Sig. (2-tailed)	,132	,193		,126	,054
	N	60	60	60	60	60
لأساليب جديدة أفكار تقديم على القدرة لدي العمل	Pearson Correlation	,245	,117	,200	1	,749**
	Sig. (2-tailed)	,059	,373	,126		,000
	N	60	60	60	60	60
الطلاقة	Pearson Correlation	,826**	,173	,250	,749**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,186	,054	,000	
	N	60	60	60	60	60

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		موقفي تغيير في أتردد لا صحته بعدم اقتنع عندما	إحداث على أحرص أساليب في تغييرات أخرى و فترة بين العمل	النظر على القدرة لدي زوايا من للأشياء مختلفة	مواجهة على القدرة لدي الأحداث أو التغييرات للمنظمة تحصل التي	المرونة
بعدم اقتنع عندما موقفي تغيير في أتردد لا صحته	Pearson Correlation	1	,703**	,509**	,188	,863**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,151	,000
	N	60	60	60	60	60
أساليب في تغييرات إحداث على أحرص أخرى و فترة بين العمل	Pearson Correlation	,703**	1	,589**	,236	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,069	,000
	N	60	60	60	60	60
زوايا من للأشياء النظر على القدرة لدي مختلفة	Pearson Correlation	,509**	,589**	1	,295*	,542**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,022	,000
	N	60	60	60	60	60
أو التغييرات مواجهة على القدرة لدي للمنظمة تحصل التي الأحداث	Pearson Correlation	,188	,236	,295*	1	,658**
	Sig. (2-tailed)	,151	,069	,022		,000
	N	60	60	60	60	60
المرونة	Pearson Correlation	,863**	,660**	,542**	,658**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		من كثير في أستطيع الحل توقع الأحيان العمل لمشكلات	مشكلات لمواجهة أخطط حدوثها يمكن التي العمل	معرفة على أحرص أو القصور أوجه من به أقوم فيما الضعف عمل.	التنبؤ على القدرة لدي قبل العمل بمشكلات حدوثها	الحساسية
الحل توقع الأحيان من كثير في أستطيع العمل لمشكلات	Pearson Correlation	1	,705**	,291*	,166	,818**
	Sig. (2-tailed)		,000	,025	,205	,000
	N	60	60	59	60	60
يمكن التي العمل لمشكلات لمواجهة أخطط حدوثها	Pearson Correlation	,705**	1	,343**	,221	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,089	,000
	N	60	60	59	60	60
أو القصور أوجه معرفة على أحرص عمل من به أقوم فيما الضعف	Pearson Correlation	,291*	,343**	1	,616**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,025	,008		,000	,000
	N	59	59	59	59	59
قبل العمل بمشكلات التنبؤ على القدرة لدي حدوثها	Pearson Correlation	,166	,221	,616**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,205	,089	,000		,000
	N	60	60	59	60	60
الحساسية	Pearson Correlation	,818**	,638**	,569**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	59	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9- صدق الاتساق الداخلي لبعد القدرة على الربط والتحليل :

Correlations

		تنظيم على القدرة لدي أفكاري	تحليل على القدرة لدي العمل مهام	قبل العمل تفاصيل أحدد بتنفيذه البدء	إدراك على القدرة لدي و الأشياء بين العلاقة تفسيرها	التحليل
أفكاري تنظيم على القدرة لدي	Pearson Correlation	1	,482**	,338**	,299*	,811**
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,021	,000
	N	60	60	60	59	60
العمل مهام تحليل على القدرة لدي	Pearson Correlation	,482**	1	,265*	,219	,436**
	Sig. (2-tailed)	,000		,041	,095	,000
	N	60	60	60	59	60
بتنفيذه البدء قبل العمل تفاصيل أحدد	Pearson Correlation	,338**	,265*	1	,288*	,385**
	Sig. (2-tailed)	,008	,041		,027	,002
	N	60	60	60	59	60
الأشياء بين العلاقة إدراك على القدرة لدي تفسيرها و	Pearson Correlation	,299*	,219	,288*	1	,801**
	Sig. (2-tailed)	,021	,095	,027		,000
	N	59	59	59	59	59
التحليل	Pearson Correlation	,811**	,436**	,385**	,801**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	
	N	60	60	60	59	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		التنشئة	التجسيد	التجميع	الاستيعاب	التوليد
التنشئة	Pearson Correlation	1	,182	-,052	-,013	,418**
	Sig. (2-tailed)		,164	,691	,920	,001
	N	60	60	60	60	60
التجسيد	Pearson Correlation	,182	1	,419**	,456**	,368**
	Sig. (2-tailed)	,164		,001	,000	,004
	N	60	60	60	60	60
التجميع	Pearson Correlation	-,052	,419**	1	,234	,174
	Sig. (2-tailed)	,691	,001		,072	,183
	N	60	60	60	60	60
الاستيعاب	Pearson Correlation	-,013	,456**	,234	1	,551**
	Sig. (2-tailed)	,920	,000	,072		,000
	N	60	60	60	60	60
التوليد	Pearson Correlation	,418**	,368**	,174	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,183	,000	
	N	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

11- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الأداء الإبداعي :

Correlations

		الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية	التحليل	الأداء
الأصالة	Pearson Correlation	1	,527**	,220	,314*	,511**	,755**
	Sig. (2-tailed)		,000	,091	,015	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
الطلاقة	Pearson Correlation	,527**	1	,358**	,439**	,425**	,390**
	Sig. (2-tailed)	,000		,005	,000	,001	,002
	N	60	60	60	60	60	60
المرونة	Pearson Correlation	,220	,358**	1	,251	,241	,190
	Sig. (2-tailed)	,091	,005		,053	,064	,145
	N	60	60	60	60	60	60
الحساسية	Pearson Correlation	,314*	,439**	,251	1	,508**	,385**
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,053		,000	,002
	N	60	60	60	60	60	60
التحليل	Pearson Correlation	,511**	,425**	,241	,508**	1	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,064	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
الأداء	Pearson Correlation	,755**	,390**	,190	,385**	,829**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,145	,002	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 05 : ثبات أداة الدراسة.

1-ثبات محور توليد المعرفة :

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,746	20

2-ثبات محور الأداء الابداعي :

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,792	20

3-الثبات الكلي للاستبيان :

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,843	40



## الملاحق

### الملحق رقم 07 : اختبار التعددية الخطية :

Model		Unstandardized Coefficients		Coefficients <sup>a</sup>			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,654	,666		2,485	,016		
	التنشئة	-,193	,121	-,194	-1,590	,117	,937	1,068
	التجسيد	,358	,151	,348	2,377	,021	,647	1,545
	التجميع	,210	,177	,156	1,189	,239	,806	1,240
	الاستيعاب	,063	,134	,062	,468	,642	,782	1,280

### الملحق رقم 08 : عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

#### 1-الجنس :

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	35	58,3	58,3	58,3
	أنثى	25	41,7	41,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

## الملاحق

2-العمر :

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	5	8,3	8,3	8,3
	سنة 35 الى 25 من	30	50,0	50,0	58,3
	سنة 45 الى 36 من	17	28,3	28,3	86,7
	سنة 45 من أكثر	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

3-المؤهل العلمي :

		العلمي المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهني تكوين	9	15,0	15,0	15,0
	ليسانس	13	21,7	21,7	36,7
	ماستر	18	30,0	30,0	66,7
	دكتوراه	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

4-الخبرة المهنية :

## الملاحق

		المهنية الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	15	25,0	25,0	25,0
	سنة 15 الى 5 من	35	58,3	58,3	83,3
	سنة 25 الى 16 من	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

5-الصنف الوظيفي :

		الوظيفي الصنف			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سامي اطار	10	16,7	16,7	16,7
	اطار	12	20,0	20,0	36,7
	مهارة	18	30,0	30,0	66,7
	صغرى مهارة	18	30,0	30,0	96,7
	تنفيذ عامل	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم 09 : عرض وتحليل أبعاد ومحاور الدراسة :

1- عرض وتحليل عبارات بعد التنشئة :

## الملاحق

		Statistics				
		عمل بيئة تشجع التشارك على المؤسسة المعلومات في موظفيها بين والخبرات	على المؤسسة تشجع الجماعي العمل الأنشطة ومختلف بها الاجتماعية	المؤسسة تشجع على الموظفين المتعلقة المبادرات مستويات بتحسين الإبداع	على المؤسسة تحرص تدريبية دورات إقامة لموظفيها	مستوى على يوجد مهام المؤسسة بها يلتزم وإجراءات الموظف
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,87	1,77	2,35	2,07	3,20
Std. Deviation		,812	1,125	1,191	1,006	1,286

## 2- عرض وتحليل عبارات بعد التجسيد :

		Statistics				
		موظفيها المؤسسة تدعم لمساعدتهم عملية بأمثلة وتوضيح شرح في لا عندما أفكارهم عنها التعبير يستطيعون	المؤسسة تشارك صنع في موظفيها طريق عن القرارات أفكارهم دعم الإبداعية ومقترحاتهم	النقاش المؤسسة تشجع توليد بهدف الجماعي إلى والتوصل الأفكار للمشاكل حلول	المؤسسة تحفز تقديم على الموظفين لتحسين المبادرات الإدارة مستويات	سياسات المؤسسة تعتمد الإبداعية الأفكار دعم الموظفين بين
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,05	2,92	2,70	3,17	3,50
Std. Deviation		,999	,926	,908	1,167	,983

## 3- عرض وتحليل عبارات بعد التجميع :

Statistics						
		المؤسسة تجمع التي الجديدة المعارف من عليها حصلت و تنظمها و موظفيها مع لشاركتها تحفظها الجميع.	النظم المؤسسة توفر لمساعدة التكنولوجية تنظيم على موظفيها و عرضها و هم أفكار الجميع مع مشاركتها	مع المؤسسة تتعاون خارجية بحث مراكز معارفها لتطوير	مستوى على يتم تحرير المؤسسة في الصريحة المعارف مخططات، وثائق، شكل وغيرها تقارير	التي الوسائل توفير يتم على الأفراد تساعد فيما المعارف تبادل الحوار كحلقات بينهم والاجتماعات
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,25	3,55	2,23	2,78	3,22
Std. Deviation		,816	,790	,871	,922	,904

## 4- عرض وتحليل عبارات بعد الاستيعاب :

Statistics						
		خبراء المؤسسة توفر لتدريب المعرفة في المعارف على موظفيها في ليستخدموها الجديدة أعمالهم	مستوى على يتم اعتماد المؤسسة الجديدة المعارف في جديدا روتينا وجعلها اليومية الأعمال للموظفين	الكثيبيات المؤسسة توفر العمل بسير الخاصة للموظفين الجميع	عملية المؤسسة تشجع بينها التفاعلي الاتصال الموظفين وبين	
N	Valid	60	60	59	60	60

## الملاحق

Missing	0	0	1	0	0
Mean	1,90	2,47	1,78	2,97	2,60
Std. Deviation	1,003	1,157	,832	1,149	,978

5- عرض وتحليل ابعاد توليد المعرفة مجتمعة :

		Statistics			
		التنشئة	التجسيد	التجميع	الاستيعاب
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,03	2,78	3,23	2,25
Std. Deviation		,802	,778	,593	,795

6- عرض وتحليل عبارات بعد الأصالة :

		Statistics			
		إلى يسند ما أنجز متجدد بأسلوب	الكتيبات المؤسسة توفر العمل بسير الخاصة للموظفين الجميع	ما تكرر عن أبتعد حل في الآخرون يفعله العمل مشكلات	مساهمة لي بان أشعر أفكار بانتاج خاصة مجال في أقدمها جديدة العمل
N	Valid	60	60	60	59
	Missing	0	0	0	1
Mean		2,58	2,97	2,23	2,88
Std. Deviation		1,109	1,149	1,140	1,019

7- عرض وتحليل عبارات بعد الطلاق:

		Statistics			
		تقديم على القدرة لدي مدة خلال فكرة من أكثر قصيرة زمنية	الكتيبات المؤسسة توفر العمل بسير الخاصة للموظفين الجميع	التفكير على القدرة لدي الظروف في السريع المختلفة	تقديم على القدرة لدي لأساليب جديدة أفكار العمل
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,15	2,97	2,65	2,17
Std. Deviation		1,087	1,149	2,711	,924

8- عرض وتحليل عبارات بعد المرونة:

		Statistics			
		تغيير في أتردد لا بعدم اقتنع عندما موقفي صحته	إحداث على أحرص أساليب في تغييرات أخرى و فترة بين العمل	النظر على القدرة لدي زوايا من للأشياء مختلفة	مواجهة على القدرة لدي الأحداث أو التغييرات للمنظمة تحصل التي
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,18	3,05	3,17	3,48
Std. Deviation		1,081	,946	,806	,725

9- عرض وتحليل عبارات بعد الحساسية للمشكلات :

## الملاحق

		Statistics			
		من كثير في أستطيع الحل توقع الأحيان العمل لمشكلات	لمواجهة أخطط التي العمل مشكلات حدوثها يمكن	معرفة على أحرص أو القصور أوجه به أقوم فيما الضعف عمل من	التنبؤ على القدرة لدي قبل العمل بمشكلات حدوثها
N	Valid	60	60	59	60
	Missing	0	0	1	0
Mean		3,02	3,02	1,97	2,08
Std. Deviation		1,000	1,033	,830	,809

### 10- عرض وتحليل عبارات بعد القدرة على الربط والتحليل :

		Statistics			
		تنظيم على القدرة لدي أفكاري	تحليل على القدرة لدي العمل مهام	قبل العمل تفاصيل أحدد بتنفيذه البدء	إدراك على القدرة لدي و الأشياء بين العلاقة تفسيرها
N	Valid	60	60	60	59
	Missing	0	0	0	1
Mean		2,50	2,17	2,92	3,20
Std. Deviation		1,050	,905	,979	1,030

### 11- عرض وتحليل أبعاد الأداء الابداعي مجتمعة :

## الملاحق

### Statistics

		الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية	التحليل
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,74	2,66	3,33	2,55	2,84
Std. Deviation		,918	,795	,705	,693	,841

## الملحق رقم 10 : اختبار فرضيات الدراسة.

## 1-الفرضية الاولى :

يتم توليد المعرفة على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التوليد	60	2,73	,571	,074

## One-Sample Test

Test Value = 5						
95% Confidence Interval of the Difference						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
التوليد	-30,751	59	,000	-2,267	-2,41	-2,12

## 2-الفرضية الثانية :

يتحقق الاداء الابداعي على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء	60	2,88	,799	,103

## One-Sample Test

Test Value = 5						
95% Confidence Interval of the Difference						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الأداء	-20,515	59	,000	-2,117	-2,32	-1,91

3-الفرضية الثالثة :

يوجد أثر دال احصائيا لأبعاد توليد المعرفة على الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,486 <sup>a</sup>	,236	,180	,724

a. Predictors: (Constant), التجسيد, التجميع, التنشئة, الاستيعاب

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,890	4	2,223	4,246	,005 <sup>b</sup>
	Residual	28,793	55	,524		
	Total	37,683	59			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), التجسيد, التجميع, التنشئة, الاستيعاب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,654	,666		2,485	,016		
	التنشئة	-,193	,121	-,194	-1,590	,117	,937	1,068
	التجسيد	,358	,151	,348	2,377	,021	,647	1,545
	التجميع	,210	,177	,156	1,189	,239	,806	1,240
	الاستيعاب	,063	,134	,062	,468	,642	,782	1,280

a. Dependent Variable: الأداء

## الملاحق

4-الفرضية الرابعة : يوجد أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على أبعاد الاداء الابداعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الطاهير بولاية جيجل عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,206 <sup>a</sup>	,042	,026	,906

a. Predictors: (Constant), التوليد

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,108	1	2,108	2,566	,115 <sup>b</sup>
	Residual	47,638	58	,821		
	Total	49,746	59			

a. Dependent Variable: الأصالة

b. Predictors: (Constant), التوليد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,837	,577		3,184	,002		
	التوليد	,331	,207	,206	1,602	,115	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الأصالة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225 <sup>a</sup>	,051	,034	,781

a. Predictors: (Constant), التوليد

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,893	1	1,893	3,105	,083 <sup>b</sup>
	Residual	35,353	58	,610		
	Total	37,246	59			

a. Dependent Variable: الطلاقة

## الملاحق

b. Predictors: (Constant), التوليد

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,018 <sup>a</sup>	,000	-,017	,711

a. Predictors: (Constant), التوليد

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,009	1	,009	,018	,894 <sup>b</sup>
	Residual	29,324	58	,506		
	Total	29,333	59			

a. Dependent Variable: المرونة

b. Predictors: (Constant), التوليد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,393	,453		7,496	,000		
	التوليد	-,022	,162	-,018	-,134	,894	1,000	1,000

a. Dependent Variable: المرونة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,013 <sup>a</sup>	,000	-,017	,699

a. Predictors: (Constant), التوليد

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,005	1	,005	,010	,922 <sup>b</sup>
	Residual	28,345	58	,489		
	Total	28,350	59			

a. Dependent Variable: الحساسية

b. Predictors: (Constant), التوليد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,507	,445		5,635	,000		
	التوليد	,016	,159	,013	,098	,922	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الحساسية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,034 <sup>a</sup>	,001	-,016	,848

a. Predictors: (Constant), التوليد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,049	1	,049	,068	,796 <sup>b</sup>
	Residual	41,697	58	,719		
	Total	41,746	59			

a. Dependent Variable: التحليل

b. Predictors: (Constant), التوليد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,704	,540		5,011	,000		
	التوليد	,050	,193	,034	,260	,796	1,000	1,000

a. Dependent Variable: التحليل