

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان:

## أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأساتذة:

- د. فوزية مقراش

\* إعداد الطالبين:

- بوقريط فاروق

- عليون عبد الحق

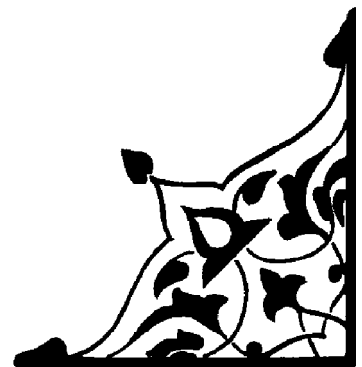
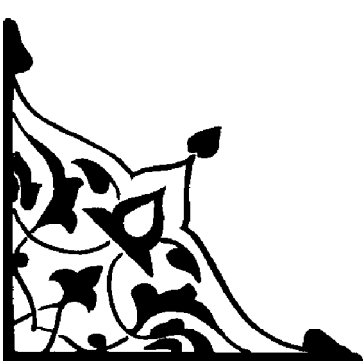
أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: زايدي أبو سفيان
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: فوزية مقراش
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: يغني سامية

السنة الجامعية: 2018-2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

\*\*\*\*عبد الحق\*\*\*\*

إلى الوالدين الكريمين...

..أهديهما شيئا من غرس أيديهما...

إلى زوجتي وابني \*ياسر\* العزيزين ... من قاسماتي الآمال والأحلام...

إلى كل الإخوة والأخوات ...

إلى كل الأحبة والأصدقاء ...

\*\*\* فاروق \*\*\*

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، تحمل في ثنايا نفسها الطيبة، الحب، الطهر والحنان.....إلى  
أحلى ثلاثة حروف نطقها لساني و عشقها قلبي.....إلى أكرم امرأة وأدفع حزن وأحق الناس  
بصحبتى،إليك يا "أمي" أطال الله في عمرها.

إلى رمز الصبر والصمود، عنوان التحدي،الذي أهدى شقاء عمره ونور لي مستقبلي الدراسي  
ليرى النجاح تاجا على رأسي.....إلى "والدي" حفظه الله ورعاه.

إلى من فتحت أعيني على لقياهم.....إلى من نتقاسم معهم الهموم.....ومن بجوارهم الفرحة  
تدوم.....إخوانتي وأخواتي حفظهم الله .

إلى من أضاءوا بعلمهم عقل غيرهم.....إلى من هدوا بأجوبتهم حيرة سائلهم.....إلى كل من  
علمني حرفا أنار به طريقي.....إلى من بدلوا كل جهد وعطاء كي أصل إلى هذه اللحظة  
.....أساتذتي في كل الأطوار .

إلى أجمل الورود في حياتي.....إلى من قضيت معهم أيامي وساعاتي.....أصدقائي، زملائي  
وزميلاتي.....عساها ثمار المحبة والصدقة لا تنسى كل مافات .

إلى كل من شاركوني في إنجاز هذا العمل.....وساهموا في إثرائه ولو بكلمة طيبة .

# كلمة شكر

شكرًا لله على توفيقه وإحسانه، وحمداً له على فضله وامتنانه، وأن وفقنا لإتمام هذا العمل.

يسرنا أن نتوجه بالشكر تقديراً و عرفاناً للدكتورة/ فوزية مقراش الأستاذة المشرفة، على كل ما أسدته من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة، والتي غمرتنا بأخلاقياتها، ورقة تعاملها وتواضعها الكبير، فنسأل الله أن يجزيها خير الجزاء، كما نشكر الأساتذة أعضاء اللجنة على تفضلهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

لا يفوتنا كذلك أن نشكر كل من ساهم ولو بكلمة طيبة أو أسدى نصحا أو قدم إرشادا، وأخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة جيجل، وأتمنى للجميع كل التوفيق في مسيرتهم العلمية والعملية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لزملائنا الطلبة.

وإلى جميع عمال وإطارات الشركة الإفريقية للزجاج – جيجل.

الصفحة	العنوان
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	فهرس المحتويات.....
VI	فهرس الجداول.....
VIII	فهرس الأشكال.....
IX	فهرس الملاحق.....
X	الملخص باللغة العربية.....
XI	الملخص باللغة الانجليزية.....
2	مقدمة.....
13	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.....
14	تمهيد.....
15	1.1 مدخل لإدارة المعرفة.....
15	1.1.1 التطور التاريخي لإدارة المعرفة.....
17	2.1.1 مفهوم إدارة المعرفة.....
22	3.1.1 أهداف إدارة المعرفة.....
22	4.1.1 مبادئ إدارة المعرفة.....
25	2.1 عمليات إدارة المعرفة.....
25	1.2.1 تشخيص المعرفة.....
26	2.2.1 اكتساب وتوليد المعرفة.....
28	3.2.1 تخزين المعرفة.....
29	4.2.1 تشارك المعرفة.....
30	5.2.1 تطبيق المعرفة.....
30	3.1 ممارسة إدارة المعرفة.....
30	1.3.1 مستويات إدارة المعرفة.....
31	2.3.1 نماذج إدارة المعرفة.....
39	3.3.1 معوقات إدارة المعرفة.....
40	4.3.1 عوامل نجاح إدارة المعرفة.....

41	الخلاصة.....
42	الفصل الثاني: إدارة المعرفة مدخل أساسي لتحقيق الإبداع التنظيمي .....
43	تمهيد.....
44	1.2. طبيعة الإبداع التنظيمي.....
44	1.1.2. مفهوم الإبداع التنظيمي.....
49	2.1.2. مستويات الإبداع التنظيمي.....
51	3.1.2. القدرات الإبداعية .....
53	2.2. ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة.....
53	1.2.2. مصادر الإبداع التنظيمي.....
55	2.2.2. أنواع الإبداع التنظيمي.....
57	3.2.2. أساليب تنمية التفكير الإبداعي في المنظمة.....
61	3.2. النماذج المقترحة للإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....
61	1.3.2. نماذج الإبداع التنظيمي.....
69	2.3.2. العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي.....
74	4.2. تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.....
74	1.4.2. علاقة تشخيص المعرفة بالإبداع التنظيمي.....
74	2.4.2. علاقة اكتساب وتوليد المعرفة بالإبداع التنظيمي.....
76	3.4.2. علاقة تخزين المعرفة بالإبداع التنظيمي.....
76	4.4.2. علاقة تشارك المعرفة بالإبداع التنظيمي.....
77	5.4.2. علاقة تطبيق المعرفة بالإبداع التنظيمي.....
78	الخلاصة.....
79	الفصل الثالث: دراسة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل .....
80	تمهيد.....
81	1.3. تقديم عام للشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.....
81	1.1.3. التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.....
85	2.1.3. أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.....
86	3.1.3. دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.....
88	2.3. منهجية الدراسة.....

88	..... 1.2.3 مجتموع وعينة الدراسة
89	..... 2.2.3 أداة الدراسة
91	..... 3.2.3 أساليب المعالجة الإحصائية
95	..... 3.3 التحقق من جودة بيانات الدراسة
95	..... 1.3.3 صدق أداة الدراسة
98	..... 2.3.3 ثبات أداة الدراسة
99	..... 3.3.3 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة
100	..... 4.3.3 تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح
101	<b>4.3 عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة</b>
101	..... 1.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب الجنس
102	..... 2.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب العمر
121	..... 3.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري
104	..... 4.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
106	..... 5.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
107	<b>5.3 اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج</b>
107	..... 1.5.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
110	..... 2.5.3 اختبار الفروق
117	..... 3.5.3 اختبار فرضية أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي
120	..... 4.5.3 مناقشة نتائج الدراسة
125	..... الخلاصة
126	..... الخاتمة
130	..... قائمة المراجع
137	..... الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
84	تصنيف وتوزيع عمال شركة AFRICAVER لشهر أبريل 2019	1.3
91	مقياس Likert الخماسي	2.3
91	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	3.3
96	اختبار الصدق البنائي للإستبانة	4.3
98	معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للمتغيرين المستقل والتابع	5.3
99	معامل الالتواء والتقلطح	6.3
100	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	7.3
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	8.3
102	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	9.3
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	10.3
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11.3
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	12.3
107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة	13.3
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع التنظيمي	14.3
111	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس	15.3
111	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للعمر	16.3
112	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للدخل الشهري	17.3
112	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي	18.3
113	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة	19.3
114	تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للجنس	20.3
114	تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للعمر	21.3
115	تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للدخل الشهري	22.3
116	تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي	23.3



116	تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة	24.3
117	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع- الإبداع التنظيمي)	25.3
118	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة.	26.3

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	نموذج الدراسة	01
27	نموذج (SECI) في شركة NONAKA لعملية توليد المعرفة	1.1
32	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	2.1
33	نموذج إدارة المعرفة عند Leonard Barton	3.1
35	نموذج إدارة المعرفة "وييج"	4.1
36	نموذج إدارة المعرفة "Duffy"	5.1
37	نموذج "حجازي" لتوظيف إدارة المعرفة	6.1
39	نموذج "موئل" لإدارة المعرفة	7.1
58	مبادئ العصف الذهني	1.2
63	نموذج "والاس 1926" لعملية الإبداع	2.2
64	نموذج "التمان" وزملائه لعملية الإبداع	3.2
66	نموذج "أمايل" لعملية الإبداع على مستوى الفرد أو مجموعة صغيرة	4.2
68	نموذج "موريسون" لعملية الإبداع	5.2
86	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج - جيجل	1.3
101	نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2.3
102	نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	3.3
104	نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	4.3
105	نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5.3
106	نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6.3

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
138	المجال البشري للشركة الإفريقية للزجاج - جيجل	01
139	قائمة الأساتذة المحكمين	02
140	إستبانة الدراسة	03
146	الصدق البنائي لأداة الدراسة	04
152	معامل الثبات Cronbach's Alpha	05
157	طبيعة توزيع متغيرات الدراسة	06
160	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	07
164	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	08
165	نتائج اختبار الفروق	09
170	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	10

أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -

بولاية جيجل

بوقريط فاروق - عليون عبد الحق

جامعة جيجل، 2019

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - بولاية جيجل، حيث تضمنت الدراسة أبعاد إدارة المعرفة والتي تتمثل في: تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، إضافة إلى ذلك الأبعاد المرتبطة بالإبداع التنظيمي وتمثلت في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل.

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة بلغ عددها (65) عامل دائما من مجموع (191) عامل دائما يمثلون مجتمع الدراسة، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أما بخصوص نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى أنه يوجد مستوى منخفض لإدارة المعرفة بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - بولاية جيجل، أما فيما يخص مستوى الإبداع التنظيمي بالشركة محل الدراسة كان كذلك ضعيفا، باستثناء بعدي القدرة على الربط والتحليل والمرونة حيث كان مستواه مرتفع ومتوسط، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وعدم وجود فروق في أبعاد الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، كما تم التوصل أيضا إلى أنه يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة محل الدراسة، بلغت نسبته: 27,8 %.

على ضوء النتائج المتحصل عليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات للشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ولاية جيجل من أجل الاهتمام بتحسين إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، القدرات الإبداعية.

**The Impact of Knowledge Management on the Organizational Innovation  
(case study of the African Company for Glass –Taher- in jijel state)**

**Boukerrit farouk - Alioune Abdelhak**

**The University of jijel,2019**

The aim of this study is to test the impact of Knowledge Management on the Organizational Innovation on the African Company for Glass –Taher- in jijel state where the study included dimensions of the Knowledge Management, Which are : Diagnosis of Knowledge, acquisition and Generation process, storage process, Sharing process, implementation process, in addition dimensions associated with the Organizational Innovation, Which are : Authenticity, Fluency, Flexibility, Sensitivity to problems, Ability to link and analyze, the descriptive analytical method was used in the study.

the questionnaire was used as a tool for collecting data on The study variables. It was distributed to a sample of (65) permanent workers out of a total of (191) permanent workers representing the study community, while the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) hypotheses of the study.

The results of this study showed that there is a low level of knowledge management in the African Company for Glass –Taher- in jijel state, As for the level of organizational Innovation of the company The study was also weak, Except the ability to link and flexibility Their level was high and moderate, The study also found no differences Are statistically significant in the dimensions of knowledge management attributable to personal And functional variables, And no statistically significant differences in the Organizational Innovation attributable to personal and functional variables, It was also found that there was a positive impact of knowledge management on organizational innovation in the company under study, at 27.8%.

In the light of the results obtained, a number of suggestions were presented to the African Company for Glass –Taher- in jijel state , In order to focus on improving knowledge management and promoting organizational innovation.

**Key words :** Knowledge, Knowledge management, knowledge management processes, organizational innovation, innovative capabilities



المقدمة

عرف العالم في السنوات الأخيرة تطورات هائلة في مختلف الميادين والمجالات، من أبرزها التحول نحو ما يعرف باقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة موردا مهما وعاملا أساسيا لتوليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى المحلي والعالمي.

فالتغيرات البيئية المعقدة والمتسارعة دفعت بالعديد من المنظمات إلى التحول من الاقتصاد المادي المبني على الأصول المادية إلى الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة، هذه الأخيرة أصبحت تشكل مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية لأغلب المنظمات، فمن أجل استقطاب هذه المعرفة واستغلالها أحسن استغلال اتجهت أغلب المنظمات إلى اعتماد ما يعرف بإدارة المعرفة كونها الوسيلة التي تمكنها من التكيف وتوليد المعارف الجديدة وتعزيز قدراتها الإبداعية.

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع مطلبا إجباريا من أجل الوصول إلى التميز في الأداء وضمن البقاء والاستمرارية والوصول إلى التفكير الإبداعي في ظل بيئة تنافسية شرسة.

### 1. مشكلة الدراسة

تتعلق فكرة الدراسة إلى حقيقة التحديات التي تواجه أغلب المنظمات المعاصرة، الأمر الذي دفع بالفكر الإداري المعاصر إلى توجيه اهتماماته لإيجاد أساليب تسعى لتحقيق الإبداع التنظيمي ووضعه حيز التطبيق بما يكفل للمنظمة بلوغ أهدافها والتكيف مع استحقاقات التغيير، فكانت إدارة المعرفة المدخل الأكثر قبولا كونها السبيل الوحيد لتحريك القدرات الإبداعية.

ضمن السياق السالف ذكره، تبلورت لنا إشكالية الدراسة التي يمكن تحديدها في التساؤل الرئيسي التالي:

#### - ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل؟

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

- ✓ ما المقصود بإدارة المعرفة، وما هي مستوياته وأهم النماذج المفسرة له؟
- ✓ ما المقصود بالإبداع التنظيمي وما هي أهم نماذجه، وكيف يمكن تنميته؟
- ✓ ما هي مستويات كل من إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل؟
- ✓ هل تؤثر أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع

إن الدوافع التي أدت بنا لمعالجة هذا الموضوع دون غيره نجملها فيما يلي:

- ✓ موضوع هذه الدراسة يتماشى وتخصصنا في مجال تسيير الموارد البشرية، ورغبتنا في زيادة المعارف ودراسة المواضيع ذات العلاقة بالتخصص، كون هذه الدراسة تلقي الضوء على إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي واللذان يعتبران من أهم المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات الحديثة؛
- ✓ شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لأنه يأتي في سياق الاهتمام بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل وإطلاق مواهبه، باعتبار أن تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين يؤدي إلى تكوين القيمة للمنظمة؛
- ✓ الحداثة النسبية للموضوع ونقص الدراسات والبحوث التي عالجت تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على الإبداع التنظيمي، خاصة الدراسات العربية؛
- ✓ محاولة لفت اهتمام مسؤولي الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل لأهمية هذا الموضوع، ومحاولة إبراز وتأكيد الدور الإيجابي الذي يحدثه داخل الشركة.

## 3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- ✓ أنها تسلط الضوء على أحد أهم المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات الحديثة، ألا وهو إدارة المعرفة، مع دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين هذا المفهوم والإبداع التنظيمي على مستوى إحدى المنظمات الوطنية، الأمر الذي من شأنه إضافة إسهام ولو بسيط للدراسات الأكاديمية التي تهتم بهذا الموضوع، فهي بذلك إثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال واعتبارها مرجعا للقيام بدراسات أخرى؛
- ✓ تنامي الوعي لدى المنظمات بضرورة الاعتماد على موجوداتها غير الملموسة خاصة المعرفة، باعتبارها المورد الأساسي والفعال في تحقيق الإبداع سواء على مستوى منتجاتها أو عملياتها.

## 4. أهداف الدراسة

إن لهذه الدراسة عدة أهداف نوجزها في النقاط التالية:

- ✓ تطوير الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأبعادهما وأهم المفاهيم المرتبطة بهما؛



- ✓ محاولة بناء نموذج يوضح علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي، انطلاقاً من مختلف الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع؛
- ✓ التعرف على واقع ومستوى إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ممثلة في الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل، مع محاولة إبراز أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، من وجهة نظر عينة من عمال الشركة؛
- ✓ تقديم اقتراحات للشركة محل الدراسة، والتي من شأنها المساهمة في زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، والرفع من أدائها وتوجيهها أكثر نحو تحقيق الميزة التنافسية.

### 5. منهجية الدراسة

توجد عدة مناهج وهي المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج التجريبي، وتم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه المنهج المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر، وهذه الدراسة كمية كذلك لأنها تعتمد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لإتمام الجانب التطبيقي

في هذه الدراسة سيتم جمع المعلومات من مصدرين مختلفين: مصادر ثانوية تم الاعتماد عليها في الجانب النظري تتمثل بالدرجة الأولى في الكتب والمقالات العلمية، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد فيه على المصادر الأولية وذلك بالاعتماد على الإستبانة التي تم تطويرها بالاعتماد على دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة.

### 6. حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على مناقشة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بإحدى المنظمات الوطنية، وما تجدر الإشارة إليه أنه تمت دراسة إدارة المعرفة من خلال التركيز على العمليات، وبينما والإبداع التنظيمي فتم التركيز على القدرات الإبداعية؛
- ✓ **الحدود الزمانية:** تغطي هذه الدراسة السداسي الثاني من السنة الدراسية 2018/2019، وبالتالي فالنتائج تعبر عن مستوى أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي خلال هذه الفترة فقط؛
- ✓ **الحدود المكانية:** تمس الدراسة الميدانية إحدى المنظمات الجزائرية، وهي الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل؛

✓ **الحدود البشرية:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال الدائمين بالشركة الإفريقية للزجاج بمختلف تصنيفاتهم ورتبهم المهنية ومجال تخصصهم.

### 7. الدراسات السابقة

إن المضطلع على الدراسات السابقة التي تمحورت حول التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، يجد أنها محدودة خصوصا الدراسات العربية منها - وهذا في حدود إطلاعنا - ويرجع ذلك أساسا إلى حداثة هذا المفهوم في المجال الإداري، وكذا قلة الاهتمام والممارسة الفعلية له في أغلب المنظمات، وعلى العموم سيتم التعرف فيما يلي على الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

### ✓ الدراسات السابقة العربية

يمكن توضيح بعض الدراسات السابقة العربية التي عالجت نفس متغيرات الدراسة الحالية كما يلي:

- دراسة " الصديق محمد الباشا وآخرون" سنة 2018 بعنوان (أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، في شركات الطيران العاملة بالسودان)<sup>(1)</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر عمليات إدارة المعرفة بالشركات محل الدراسة، مع تبيان العلاقة بين كل من عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة) والإبداع التنظيمي لشركات الطيران العاملة بالسودان، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، تخزين، توزيع) والإبداع التنظيمي، غير أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وقد نوقشت النتائج وبناءا عليها وضعت توصيات من أهمها إنشاء إدارة معرفة في كل شركة وتدريب العاملين في مجال إدارة المعرفة بالسودان.
- دراسة "حمودة نسيم" سنة 2017 بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)<sup>(2)</sup>، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة شملت 192 إطار في 45 مؤسسة جزائرية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أنه

(1) الصديق محمد الباشا وآخرون، "أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 105، المجلد 24، السودان، 2018.

(2) نسيم حمودة، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017-2018.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة (استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) على أبعاد الإبداع التنظيمي (سيرورة العملية الإبداعية، القدرات الإبداعية لدى الموظفين)، ما عدا بين استراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

• دراسة "العلي، ريتا موسى عبد الله" سنة 2013 بعنوان: (العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن) <sup>(1)</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، حيث أجريت هذه الدراسة على مجتمع يتكون من المدراء العاملين أو نوابهم، والبالغ عددهم بـ (400) مدير، واختيرت عينة من (46) فرد، حيث استخدم في البحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما يعزز الإبداع التنظيمي من دور عمليات إدارة المعرفة ويكمل بعضهما البعض.

• دراسة "حمزة محمد كاظم" سنة 2013 بعنوان (عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني/ بغداد) <sup>(2)</sup>، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومراحل الإبداع المنظمي لعينة البحث (كلية، معهد، ومركز تطويري)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) مجتمعة مع مراحل الإبداع المنظمي والمتمثلة في (الإعداد، الاحتضان، الإلهام، تحقق الإبداع) مجتمعة كذلك.

• دراسة "الأغا، أبو الخير" سنة 2012 بعنوان (واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها) <sup>(3)</sup>، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من (250) مشرفا أكاديميا من مجموع (800) مشرف، موزعين على جميع فروع جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة بفلسطين، وهدفت للكشف

<sup>(1)</sup> العلي، ريتا موسى عبد الله، "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

<sup>(2)</sup> حمزة محمد كاظم، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني/ بغداد، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 04، العراق، 2013.

<sup>(3)</sup> الأغا، أبو الخير، "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها"، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، غزة فلسطين، 2012.

عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة منخفض، رغم المستوى الثقافي المرتفع لعينة الدراسة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الدراسة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة، واستنادا لهذه النتائج، قدمت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة وجود قيادة داعمة لاستراتيجيات إدارة المعرفة بحيث تكون لها الرؤية الواضحة لإعطاء الأولوية لإدارة المعرفة ومشاركة العاملين في جميع عملياتها.

### ✓ الدراسات السابقة الأجنبية

لقد عرفت الدراسات السابقة الأجنبية اهتماما متزايد بدراسة متغيرات الدراسة أكثر منه في الدراسات العربية، ويمكن التعرف على بعض منها على النحو التالي:

- دراسة "Uta Wehem and Carlos Montalvo" سنة 2016 بعنوان:

**(Knowledge transfer dynamics and innovation: Behaviour, interactions and aggregated outcomes)** <sup>(1)</sup>

حيث اهتمت بدراسة ديناميكية نقل المعرفة والإبداع من منظور السلوك والتفاعلات، وأكدت على أهمية نقل المعرفة بين مختلف الجهات الفاعلة، واقترحت مقارنة متعددة التخصصات تعتمد على علم النفس الاجتماعي لدمج أنظمة الإبداع ونظريات نقل المعرفة، وذلك في قطاع المياه، وخلصت في النهاية إلى أنه توجد اختلافات نوعية في أهداف نقل المعرفة وعدم التماثل في الدوافع والضغوط والقدرات في عملية نقل المعرفة.

- دراسة "Daniele Giampaoli & Massimo Ciambotti" سنة 2016 بعنوان:

**(The vital role of Knowledge Management and Creativity For Performance)** <sup>(2)</sup> أكدت هذه

الدراسة على الدور الحيوي لإدارة المعرفة من جهة والإبداع من جهة أخرى في الأداء المنظمي، أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (1525) شركة صناعية إيطالية رائدة في مختلف المجالات الاقتصادية، وهدفت إلى تسليط الضوء على الفوائد الحيوية التي يمكن لكل من المعرفة والإبداع تقديمها لزيادة الأداء والرفع من الإنتاجية، وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف مستوى الإبداع في عدد معتبر من مؤسسات الدراسة نظرا لضعف مستوى المعرفة بها، كما خلصت كذلك إلى أن الإبداع ينشر أعظم إمكاناته

<sup>(1)</sup> Uta Wehem and Carlos Montalvo, "Knowledge transfer dynamics and innovation, behavior, interactions and aggregated outcomes", journal of cleaner production, No 171, 2018.

<sup>(2)</sup> Daniele Giampaoli & Massimo Ciambotti, "The vital role of Knowledge Management and Creativity For Performance", University of Urbino, carlo bo, Italia, September 2016.

عندما يعتمد على قواعد معرفية قوية، وأشارت النتائج في الأخير كذلك إلى أنه ومن أجل الفوز بنجاح التحديات لا بد من اعتماد العمال على معارفهم وإبداعاتهم.

• دراسة "Carolina Lopez-Nicolas" سنة 2011 بعنوان:

(1) **(Strategic knowledge management, innovation and performance)**، أجريت هذه الدراسة على عينة تقدر بـ (301) مؤسسة إسبانية، هدفت إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين استراتيجيات إدارة المعرفة (الترميز، الشخصنة) والإبداع والأداء، وخلصت إلى وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة المعرفة على الإبداع والأداء، وقدمت في النهاية جملة من التوصيات من أبرزها ضرورة تبني إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

• دراسة "Mark W. McElroy" سنة 2002 بعنوان:

(2) **(The New Knowledge Management -Complexity, Learning, and Sustainable Innovation)** هذه الدراسة النظرية هدفت للتمييز بين استراتيجيات العرض والطلب لإدارة المعرفة، وتوصلت إلى أن الاعتماد على سياسة ابتكار المعرفة ونشرها يؤثر كثيرا على مستويات العمل، كما أن دعم الإدارة لتعدد الأفكار يؤثر على الأداء الإبداعي.

بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية، يتضح أن دراستنا هذه تشترك مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب، فتشترك في دراسة نفس المتغيرين المستقل المتمثل في إدارة المعرفة، والتابع المتمثل في الإبداع التنظيمي، إضافة إلى أنها تهدف إلى التعرف على أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع، كما تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الإستبانة، لكن بالرغم من ذلك فدراستنا هذه لديها مجموعة من الخصوصيات التي تميزها عن الدراسات التي سبق ذكرها، فهي تتميز عنها في تجسيدها للمفهوم الشمولي لإدارة المعرفة الذي يضم أبعاد تتعلق بعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب وتوليد، تخزين، تشارك، تطبيق)، حيث تعمل ضمن إطار متكامل فيما بينها وهو الأمر الذي لم تركز عليه الدراسات السابقة وفي بعض الدراسات تم الاستغناء عن عدد منها.

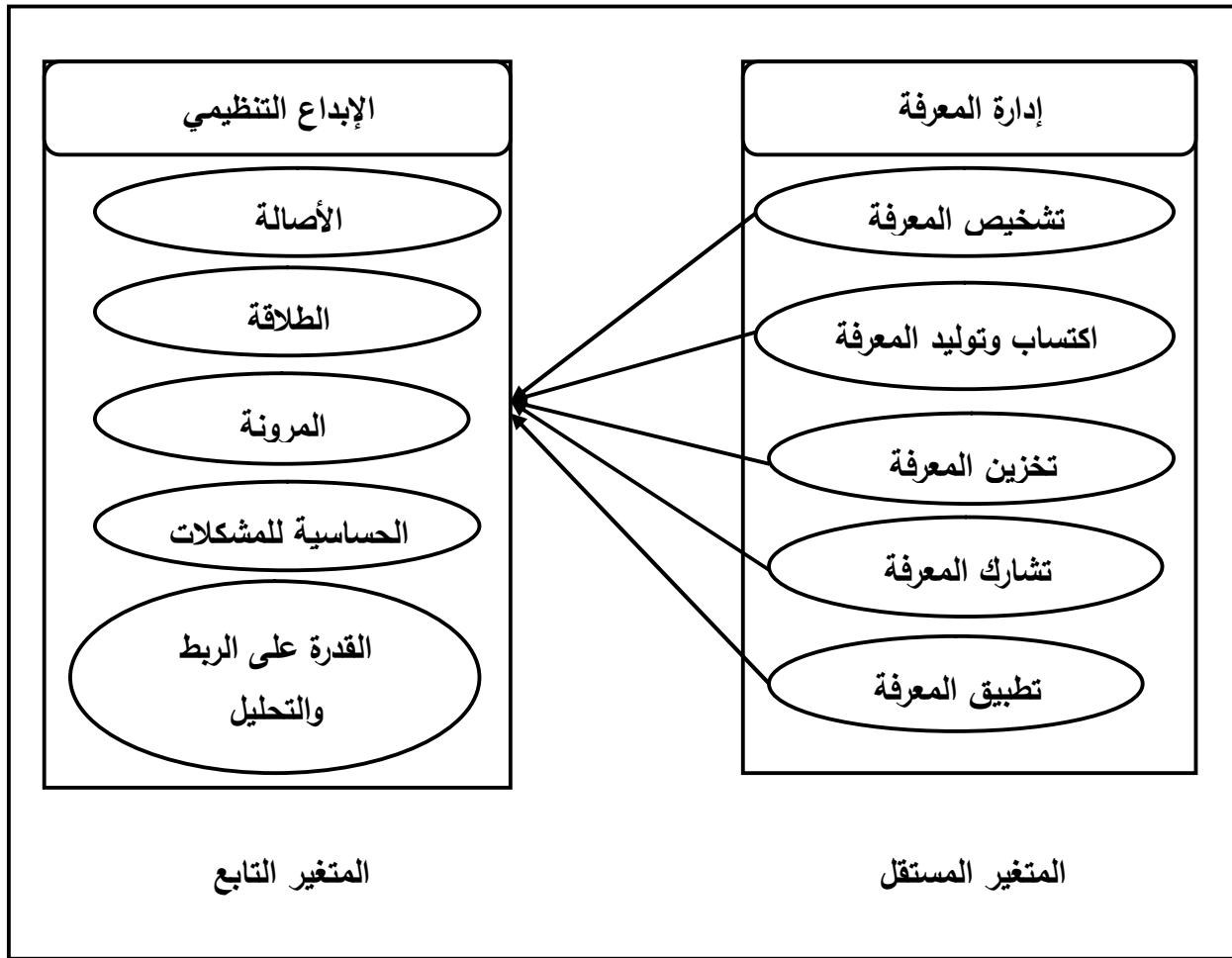
(1) Carolina . Lopez-Nicolas, "Strategic knowledge management, innovation and performance", International Journal of Information Management 31, Department of Management and Finance, University of Murcia, 2011.

(2) Mark W. McElroy, "The New Knowledge Management -Complexity, Learning, and Sustainable Innovation", Marlboro college, Published By Butterworth-Heinemann in october, 2002.

## 8. نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد عمليات إدارة المعرفة وأثرها على المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي، وقد تم تقسيم المتغير المستقل (إدارة المعرفة) إلى عدة أبعاد تتمثل في عمليات إدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بالاعتماد على القدرات الإبداعية، والتي قسمت إلى عدة أبعاد تتمثل الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل، ويمكن توضيح نموذج الدراسة بالشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

## 9. فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات، وذلك كما يلي:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد مستويات مرتفعة لإدارة المعرفة بالشركة الإفريقية للزجاج.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة

المعرفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بالشركة الإفريقية للزجاج.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

• **الفرضية الفرعية 01:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى للجنس بالشركة الإفريقية للزجاج.

• **الفرضية الفرعية 02:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى للعمر بالشركة الإفريقية للزجاج.

• **الفرضية الفرعية 03:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى للدخل الشهري بالشركة الإفريقية للزجاج.

• **الفرضية الفرعية 04:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي بالشركة الإفريقية للزجاج.

• **الفرضية الفرعية 05:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى لعدد سنوات الخبرة بالشركة الإفريقية للزجاج.

✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بالشركة الإفريقية للزجاج.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

• **الفرضية الفرعية 01:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للجنس بالشركة الإفريقية للزجاج.

• **الفرضية الفرعية 02:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للعمر بالشركة الإفريقية للزجاج.

- **الفرضية الفرعية 03:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للدخل الشهري بالشركة الإفريقية للزجاج.
- **الفرضية الفرعية 04:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي بالشركة الإفريقية للزجاج.
- **الفرضية الفرعية 05:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى لعدد سنوات الخبرة بالشركة الإفريقية للزجاج.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج.  
وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية 01:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتشخيص المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.
- **الفرضية الفرعية 02:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب وتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.
- **الفرضية الفرعية 03:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.
- **الفرضية الفرعية 04:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتشارك المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.
- **الفرضية الفرعية 05:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.

## 10. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، شمل الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة، حيث تضمن مدخلا لتوضيح هذا المتغير بإبراز تطوره التاريخي، ومفهومه، وكذلك أهداف الاعتماد عليه من طرف المنظمات، وتمت دراسة عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة، بالإضافة لما سبق تم التطرق لمستويات إدارة المعرفة وأهم



النماذج المفسرة لها، وكذلك المعوقات التي قد تواجه إدارة المعرفة وأبرز العوامل التي تساعد هذا النوع من الإدارة على النجاح.

بعد توضيح الإطار النظري لإدارة المعرفة تم دراسة بالفصل الثاني كيف يمكن اعتبار هذا النوع من الإدارة كمدخل أساسي لتحقيق الإبداع التنظيمي، وفي بداية الفصل تم شرح الإبداع التنظيمي بتوضيح مفهومه ومستوياته، وشرح القدرات الإبداعية، كما تم الحديث عن ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة، وهذا من خلال إبراز مصادر الإبداع التنظيمي وأنواع وأهم أساليب تنمية التفكير الإبداعي، بالإضافة إلى دراسة أبرز النماذج التي درست هذا المتغير وتوضيح أهم العوامل المؤثرة فيه، لنصل في الأخير إلى تحليل العلاقة نظريا بين مختلف عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

بينما الفصل الثالث تمحور حول دراسة واقع إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، حيث تم فيه تقديم عام للشركة محل الدراسة من خلال التعريف بها، وتوضيح أهميتها وأهدافها، وعرض دراسة هيكلها التنظيمي، لننتقل بعد ذلك لمنهجية الدراسة، التحقق من جودة البيانات، بما يسمح بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة محل الدراسة، الأمر الذي يسمح بالوصول إلى النتائج وتفسيرها.

## الفصل الأول

### الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

1.1. مدخل لإدارة المعرفة.

2.1. عمليات إدارة المعرفة.

3.1. ممارسة إدارة المعرفة.

الخلاصة

## تمهيد

على الرغم من أن المعرفة هو مصطلح قديم نسبياً، إلا أنه بدأ يأخذ معنى جديداً في السنوات الأخيرة، ويتمحور هذا المعنى الجديد حول كون المعرفة سلاحاً فعالاً، إذ يمكن لأي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات أن يستخدمه بشكل جيد لتحقيق التقدم والتغلب على المنافسين، وكما هو معروف فالمعرفة ظهرت في المجتمعات ونقلت عبر أجيال من البشر من الآباء إلى الأبناء. وقد تتعلق المعرفة بالأساليب أو بالإجراءات أو بالأحداث أو بالأدوار، أو بالبحث في المجتمع أو المنظمة نفسها، فمجالات المعرفة متنوعة ومتشعبة.

ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة استطاعت خلال السنوات الخمسة المنصرمة أن تحظى بالقبول بشكل واسع، كما تزايد الاهتمام بها، ليس من قبل المجهزين فقط، بل من قبل العديد من أفراد المنظمات التي تتعامل بالمعرفة، حيث أنه في الوقت الحاضر، هناك توجه واضح من طرف الجميع نحو فهم دور المعرفة في نجاح الأعمال وتطور المجتمعات، ونحو كيفية استثمار المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات، ونحاول في هذا الفصل التعرف على المعرفة وأهميتها وإدارة المعرفة وعملياتها وأبرز المستويات والنماذج المختارة لدراسة وتفسير إدارة المعرفة.

## 1.1. مدخل لإدارة المعرفة

تعتبر المعرفة التي يحوز عليها الأفراد مهمة جدا بالنسبة للمنظمة، لذا على هذه الأخيرة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان، فالمنظمة يمكن أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة، لذا وجب عليها الاستفادة من معارفه ويكون ذلك بما يسمى بإدارة المعرفة.

### 1.1.1. التطور التاريخي لإدارة المعرفة

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى عدد من منظري الإدارة في سنوات السبعينيات، أين بدأت إدارة المعرفة بالبروز، ومن بينهم على وجه الخصوص "بيتر دركر" و"بول استراسمان" و"بيتر سنج" في الولايات المتحدة الأمريكية، في فترة الثمانينات لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن (وول ستريت) -أكبر سوق مال في العالم- تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل معها لخلق القيمة،<sup>(1)</sup> وبشكل عام، فإنه يمكن تتبع تاريخ إدارة المعرفة عبر المراحل التالية:<sup>(2)</sup>

#### 1.1.1.1. المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل إدارة المعرفة (ما قبل الميلاد - 1995م)

خلال هذه الفترة إدارة المعرفة كانت تتم ممارستها في بعض الأحيان وبشكل ما، ولكن دون أن يطلق عليها اسم إدارة المعرفة، ففي العصر الحجري كان الناس يعلمون بعضهم البعض الصيد والزراعة وغير ذلك مما كانت تتطلبه أمور الحياة.

#### 2.1.1.1. المرحلة الثانية: مرحلة اليقظة والنشوء (1995-1997م)

أصبحت إدارة المعرفة واضحة جلية، إذ أخذت تعقد حولها المؤتمرات، وتستحوذ على اهتمام أجنات الإدارة، وشهدت نهاية هذه المرحلة ظهور موجة من الكتب الجديدة العديدة التي تتحدث عن إدارة المعرفة، وعلى أرض الواقع كانت هناك أعداد محدودة من المنظمات قد وضعت برامج رسمية لتنفيذ إدارة المعرفة في إحدى دوائرها أو في بعض الدوائر، وقد ساد هذا الأمر في المنظمات العاملة في صناعات تعتمد بشكل واسع على المعرفة، مثل شركات النفط والكيماويات، والأدوية والتكنولوجيا المتقدمة.

(1) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 32-33.

(2) هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، ط 01، دار الرضوان، عمان، 2014، ص ص 63-65.

**3.1.1.1. المرحلة الثالثة: مرحلة الانحياز (1997-1999م)**

في هذه المرحلة تعززت إدارة المعرفة بشكل فاعل من الناحية الإستراتيجية، وكانت نتيجة ذلك أن تم تبني وتطبيق إدارة المعرفة من قبل دوائر تكنولوجيا المعلومات، إذ عمدت الكثير من الشركات الموردة للبرمجيات إلى إعادة تسمية منتجاتها وخدماتها على أنها "حلول إدارة المعرفة".

وفي هذه المرحلة ازداد عدد الشركات الكبرى التي عملت على إيجاد مواقع وظيفية رسمية، مثل ضباط المعرفة، وأدخلت العديد من البرامج الموجودة تحت مظلة إدارة المعرفة، علما أن هذه البرامج كانت بالأساس مصممة تحت عناوين أخرى مثل "المنظمة المتعلمة" أو "تحول الأعمال".

**4.1.1.1. المرحلة الرابعة: مرحلة النمو، التقسيم والدمج (1999-2000م)**

خلال هذه المرحلة أخذت إدارة المعرفة بالانتشار المتزايد عبر الوحدات الوظيفية من مختلف المنظمات بغض النظر عن الحجم، وفي مختلف القطاعات وفي كل المناطق الجغرافية، فقد كان يتم دمج إدارة المعرفة مع كل شيء، مثل إدارة المعرفة والمخاطر، إدارة المعرفة والتسويق، إدارة المعرفة والإبداع والابتكار، إدارة المعرفة وإدارة الجودة... إلخ.

**5.1.1.1. المرحلة الخامسة: مرحلة إعادة التقييم وإعادة التحديد (2000-2005م)**

في هذه المرحلة شرعت العديد من المنظمات بالعمل على تنفيذ برامج لإدارة المعرفة للمرة الأولى بشكل رسمي، في حين عملت منظمات أخرى على حل الوحدات الرئيسية الخاصة بإدارة المعرفة، والتي كانت قد أنشأتها، وشهدت هذه المرحلة تساؤلات متزايدة حول جوهر إدارة المعرفة، وبرغم ذلك فقد عملت إدارة المعرفة على أن تؤسس لمبادرات أخرى مثل: الإبداع والابتكار، والتجارة الإلكترونية، وإدارة علاقات الزبائن، فإن العديد من المنظمات التي كانت تقدم "حلولاً لإدارة المعرفة" قد أعادت تسمية منتجاتها مرة أخرى بأسماء مثل: إدارة المحتوى، أو بوابة المعرفة، أو مشروع حلول المعلومات.

**6.1.1.1. المرحلة السادسة: مرحلة البحث عن هوية جديدة (2005م - اليوم)**

مع التطور والنضج الحاصلين في مجال تكنولوجيا إدارة المحتوى والاعتماد على الشبكة العنكبوتية، عملت تكنولوجيا المعلومات على أن تصبح حلول إدارة المعرفة أكثر شيوعاً، وفي هذه المرحلة أصبح هناك اهتمام متجدد بالجانب الإنساني لإدارة المعرفة، وذلك بمساعدة تكنولوجيا التواصل الاجتماعي،

مثل: الموسوعات الإلكترونية Wikies ، وال Facebook وأدلة الصفحات الصفراء Yellow Pages وغير ذلك.

### 2.1.1. مفهوم إدارة المعرفة

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً، وقصد الإمام بهذا المفهوم يقتضي الأمر التطرق إلى كل من المعرفة وأهميتها أولاً ثم إلى إدارة المعرفة.

#### 1.2.1.1. تعريف المعرفة

إن المعرفة نتائج عمل فكري يمتاز بالسمو والرقى، مصدره الإنسان الذي ميزه الله عن باقي المخلوقات بصفات خاصة، من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر وغيرها.

- المعنى اللغوي للمعرفة: حسب قاموس "المنجد" في اللغة العربية المعاصرة فيرى بأنها: "مشتقة من الفعل عرف الشيء، أي علمه وأدركه بتفكير وتدبر لأمره".<sup>(1)</sup>
- فالمعرفة قد قورنت في اللغة العربية بالعلم، فنطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلاً قوله تعالى: "مما عرفوا من الحق"<sup>(2)</sup>، أي علموا.
- ففي حين أن القرآن الكريم أشار بوضوح إلى هذا المفهوم، قال تعالى: "تعرفون نعمة الله ثم ينكرونها وأكثرهم الكافرون"<sup>(3)</sup>، وكذلك قوله تعالى: "الذين أتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم"<sup>(4)</sup>.

فالمعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحد عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية في الإدارة.<sup>(5)</sup> وقد عرفها الباحث (بيتر دروكر) بأنها ترجمة المعلومات إلى أداء، لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.<sup>(6)</sup>

(1) "المنجد في اللغة العربية المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001، ص 769.

(2) من القرآن الكريم، سورة المائدة الآية (83).

(3) من القرآن الكريم، سورة النحل، الآية (83).

(4) من القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية (146).

(5) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 01، دار الوراق، عمان، 2005، ص 21.

(6) صلاح الدين الكبيسي، "مرجع سبق ذكره"، ص 9.

أما "ويج" (Wiig) سنة 1993 فأكد أن "المعرفة هي جسم من المفاهيم والعمليات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته".<sup>(1)</sup> بينما "عبد الستار العلي وآخرون" أكدوا أن "المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزودنا بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة مريحة أكثر إنها معرفة كيف".<sup>(2)</sup>

كما يرى ديفنبروت وآخرون (1998) بأن المعرفة: "هي مجموعة من المعلومات مضافة إليها خبرة وفهم للسياق والتعبير عنه، وهي أكثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ أنها جاهزة لاتخاذ القرار والقيام بأداء العمل".<sup>(3)</sup> وعرفها تقرير التنمية الإنسانية العربية للعالم 2002: "بأنها سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني".<sup>(4)</sup>

### 2.2.1.1. أهمية المعرفة

يمكن إبراز أهمية المعرفة في نقاط محددة كما يلي:<sup>(5)</sup>

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات، من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم، والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة، للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

(1) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري، دار الأهلية، بيروت، 2005، ص 55.

(2) العلي، ريتا موسى عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(3) مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ط 01، ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017، ص 21.

(4) نفس المرجع، ص 21.

(5) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها، كمنتج نهائي من خلال بيعها والمتاجرة بها، واستخدامها لتعديل منتج معين أو لخلق منتجات جديدة؛
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وادامتها.

### 3.2.1.1. تعريف إدارة المعرفة

توجد صعوبة في إيجاد تعريف شامل وموحد لإدارة المعرفة، وذلك يرجع أساساً إلى تعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب، وبالتالي سيتم التطرق إلى أهم التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة:

عرفت بأنها: "إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها إيداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة"، وقد عرفها باحثون آخرون بأنها: "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة من طرق غير مسبوقة".<sup>(1)</sup>

عرفها الباحث (Finneran) "بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة، بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود"، ومن خلال هذا التعريف يقصد بإدارة المعرفة بأنها هي إيجاد الطرق للإيداع للاستفادة منها، والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن.<sup>(2)</sup>

ويعرفها (Wiig): "بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة، الإيجابية منها والسلبية، ومختلف أنواع العمليات وادارتها، وتحديد

(1) العلي ، ريتا موسى عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط 01، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 78.



المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحديد عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب بها"، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة هي: (1)

- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة وذكاء؛
  - مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى؛
  - طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة والفرص الإدارية ذات العلاقة.
- عرف "Patil and Kant" إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية مستمر تقوم بتوليد وتنظيم ونشر وتطبيق المعرفة وتعمل على تحديثها باستمرار وتحرص على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة حتى تستفيد المنظمة منها في تحقيق أهدافها، (2) أما "السلمي" فأكد أن إدارة المعرفة بأنها: "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين". (3)

عرفها "الزامل" سنة 2003 بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي". (4) بينما "Hakett" سنة 2003: فيرى "بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين". (5)

وعرف "Lee" وآخرون سنة 2016 إدارة المعرفة بأنها: "عملية خلق المعرفة والتأكد من صحتها والعمل على عرضها وتوزيعها وتطبيقها بطريقة ملائمة"، علاوة على ما سبق فإدارة المعرفة تعد مجموعة

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) Sachin K.Patil., & Kant, R, Evaluating the impact of Knowledge Management adoption on Supply Chain performance by BSC-FANP approach: An empirical case study, TÉKHNE - Review of Applied Management Studies, 14, 2016, p 53.

(3) علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 208.

(4) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2014، ص ص57-58.

(5) الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية لولاية الأغواط)"، أطروحة دكتوراه في إدارة التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 62.

من البنى التحتية والإجراءات والأدوات الإدارية والتقنية التي تهدف المنظمة من خلالها لتطوير ونشر المعرفة والمعلومات بداخلها، كما يمكن القول أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تسمح باستخدام العلم لإضافة وتوليد قيمة للمنظمة في مجال المعرفة.<sup>(1)</sup>

ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عملية جمع وتوزيع واستخدام المعرفة على أنها مورد من موارد المنظمة الهامة بكفاءة وفعالية، كما يمكن اعتبار إدارة المعرفة إستراتيجية تنتهجها المنظمة لضمان وصول المعرفة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المحدد لاستخدام هذه المعرفة ونشر المعلومات لتعزيز وظيفة المنظمة الرئيسية.

#### 4.2.1.1. أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:<sup>(2)</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تساهم إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، ولخلق معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تساهم إدارة المعرفة في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

<sup>(1)</sup> Voon-Hsien Lee., Alex Tun-Lee Foo., Lai-Ying Leong., & Keng-Boon Ooi, "Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs", Expert Systems With Applications, 65, 2016, p137.

<sup>(2)</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

**3.1.1. أهداف إدارة المعرفة**

توجد عدة أهداف يمكن بلوغها من خلال استخدام إدارة المعرفة، ويمكن تحديدها في النقاط الآتية:<sup>(1)</sup>

- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
  - جذب رأس المال الفكري الأكبر، وهذا لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
  - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
  - تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- وتوجد أهداف أخرى أشار إليها (Singh و Holsapple) والمتمثلة في:<sup>(2)</sup>
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
  - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
  - العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
  - اعتبار إدارة المعرفة دليل العمل الجيد؛
  - تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛
  - تساعد على بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

**4.1.1. مبادئ إدارة المعرفة**

تشمل إدارة المعرفة عدة مبادئ يمكن توضيحها في النقاط الآتية:<sup>(3)</sup>

**1.4.1.1. تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة**

- حيث أن العديد من فعاليات إدارة المعرفة تتطلب استثمار الأموال والعمل ويشتمل على ما يلي:
- ابتكار المعرفة أي إيجاد العديد من الوثائق وتحويلها إلى نظم آلية؛
  - إضافة المميزات والقيم للمعرفة من خلال عمليات التحرير والتعبئة؛

<sup>(1)</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

<sup>(2)</sup> إبراهيم الخلوف الملکوي، إدارة المعرفة – الممارسات والمفاهيم، ط 1، مؤسسة الوراق، مصر، 2007، ص 81.

<sup>(3)</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 01، دار الصفاء، عمان، 2008، ص ص 162-163.

- تطوير ووضع أساليب وطرق خاصة بصيغ المعرفة ووضع إسهامات جديدة خاصة بالمعرفة؛
- تدريب الموظفين على خلق المعرفة والمشاركة في استخدامها.

### 2.4.1.1. سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للفرد وللتكنولوجيا

فواضح جدا أن الإنسان ضروري جدا في بعض العمليات، والحاسوب ضروري أيضا، في عمليات أخرى فالأيدي الكاملة ربما تكون مكلفة بعض الشيء، ولكنها تمتلك العديد من المهارات المعرفية المحددة، فالحاسوب لديه قدرة أكبر من قدرة البشر في عمليات الحصول على المعرفة ثم نقلها ثم توزيعها.

### 3.4.1.1. إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا

لا يخفى على أحد أن المعرفة تعتبر قوة، وبالتالي فأني فرد يعرف أن إدارة المعرفة يتم تنفيذها بطريقة سياسية وحيوية، حيث يوجد بعض المديرين يخفون سياساتهم ويقولون بأنهم سائرون فقط على الطريق؟ ولكن هناك مديرون جيّدون للمعرفة يقومون بوضع وابتكار العديد من السياسات، فهم الذين يعتقدون الصفقات والاتفاقات بين من لديهم المعرفة وبين من يستخدمها، وسوف يقومون بخلق قادة ذوي رأي مؤثر كأسلوب مبدئي لتطبيق أساليب إدارة المعرفة.

### 4.4.1.1. تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة

إدارة المعرفة لن تتم إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المنظمة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم، فمن بين هذه المهام جمع وابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي، وأيضا إيضاح اتجاهات استخدام المعرفة، ومن الجدير بالذكر أن تشير بأن هناك العديد من منظمات الخدمات الوظيفية التي لديها أدوار لإدارة المعرفة.

### 5.4.1.1. تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج، ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية

من غير المقبول في أثناء عملية إدارة المعرفة أن تقوم بوضع وخلق بعض النماذج المرتبة الخاصة بالمعرفة، على غرار ما أوضحتها نماذج الموسوعة البريطانية، والتي تحكم عمليات تجميع المعرفة، ولكن تقوم معظم المؤسسات بترك العمل في السوق المعرفي ثم تقوم ببساطة بتوفير المعرفة التي يحتاجها العملاء، فربما يكون تشتيت المعرفة التي توضحه الخرائط غير منطقي ولكن مازال الأمر مفيدا بالنسبة للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الافتراضية وإن واضعها يفهمونها جيدا، ولكن نادرا ما يقومون بتطبيقها

بصورة كلية، فيجب أن نعرف جميعنا أن توضيح مسارات المعرفة التنظيمية يعتبر خطوة منفردة غالباً ما تستجيب وتؤدي إلى أداء جيد.

#### 6.4.1.1. غالباً ما تكون عمليتا المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين

لو كانت المعرفة تعتمد على مصادر قيمة فلماذا يجب المشاركة فيها؟ وإذا كانت المهنة الرئيسية هي خلق وإيجاد المعرفة فما الدافع وراء استخدام أساليب أخرى؟ أحيانا نندهش حينما نرى أن المعرفة لا تستخدم أو يشارك فيها، ولكن سوف يكون من الأفضل أن يكون الهدف الطبيعي هو الاعتماد على معارفنا وأن نتابع باهتمام معارف الآخرين كما يقول مديري المعرفة، فيجب أن نعرف أن عملية تحويل معارفنا إلى نظام وإن عملية استخلاص معارفنا من الآخرين ليست فقط عملية مهددة ولكنها أيضاً تحتاج جهداً كبيراً، وبالتالي فيجب أن يكون لدينا دافع كبير لأداء وتنفيذ ذلك العمل، فلو قام مدير المعرفة بتطبيق ذلك المبدأ، فلا يمكنه إهمال المشاركة واستخدام المعرفة.

#### 7.4.1.1. تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي

يعتبر تحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة مهما جداً، ولكن يتم استخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات للعمل المعرفي، فيجب أن نعرف أن تلك العمليات تختلف تبعاً للمنظمات، ولكنها تشتمل على تصميم المنتج، والبحث في أحوال السوق، والتنمية وأيضاً تشتمل على العمليات الحيوية الخاصة بالعمل والتجارة، فإنه يجب تحسين وتطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي، ولقد وجد أن تلك العمليات قد كرس لابتكار المعرفة (البحث) وتعبئتها (النشر) ثم بعد ذلك تطبيقها (تطوير النظام).

#### 8.4.1.1. يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط

إدارة المعرفة الجيدة والناجحة تتطلب يداً من الاهتمام والاندماج في العمل، فحتى ينتبه مثلاً المستهلك إلى المعرفة يجب أن يكون أكثر من مجرد متلقي سلبي، لذلك يجب أن نعرف أن الاندماج الإيجابي والفعال مع المعرفة يمكن تحقيقه من خلال تلخيصها وتقديم تقرير عنها للآخرين، من خلال الأدوات التي تعتمد على استخدام المعرفة وأيضاً من خلال استقبال المعرفة والتفاعل المتقارب مع الممولين والمنتجين، وذلك يكون هاماً جداً عند استقبال المعرفة واستيعابها ضمناً.

### 9.4.1.1. إدارة المعرفة عملية غير منتهية

يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم، ومع ذلك فإن مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقاً، فيجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة، كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية، فهناك سبب رئيسي لأن عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقاً، لأن صيغ المعرفة دائماً تتغير، وأن هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمامات العملاء التي دائماً ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائماً تغير من استراتيجياتها وكياناتها التنظيمية، واهتماماتها بالمنتج أو بالخدمات، وأيضاً فإن المديرين والموظفين الجدد لديهم احتياجات جديدة.

### 2.1. عمليات إدارة المعرفة

أوضحت معظم مفاهيم إدارة المعرفة التي تم تناولها من طرف الباحثين، بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات، تكون بشكل متكامل ومتتابع، فكل عملية تعتمد على العملية التي تسبقها وتدعم العملية التي تليها، وقد اختلفت آراء الباحثين في تحديد ما هي عمليات إدارة المعرفة الرئيسية، إلا أن أغلبهم أشار أن العمليات التالية هي العمليات الرئيسية في إدارة المعرفة والتي سيتم شرحها في النقاط الآتية:

#### 1.2.1. تشخيص المعرفة

تهدف عملية تشخيص المعرفة إلى اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول.<sup>(1)</sup>

وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، وتعتبر من أولى عمليات إدارة المعرفة وأصعبها، حيث تعاني المنظمات من مشكلتين في ما يتعلق بالمعرفة، فإما أن المنظمة تعمل بالمعرفة الصريحة التي تمتلكها فقط، وبالتالي فهي تعمل بجزء من المعرفة الكلية المكونة من المعرفة

(1) محمد جوير، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المعرفية (دراسة حالة في القطاع المعرفي الجزائري)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2012، ص 52.

الصريحة بالإضافة إلى المعرفة الضمنية وتسمى فجوة "الصريح - الضمني"، أو أنها تعمل بسبب عدم كفاءة موظفيها بأقل من معرفتها الكلية وتسمى فجوة "المعرفة - العمل".<sup>(1)</sup>

وتستخدم في عملية تشخيص المعرفة آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وهناك عدة طرق لتمثيل المعرفة وهي:<sup>(2)</sup>

- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندس المعرفة (Knowledge Engineers) باستخلاص المعرفة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء، أو من الوثائق الفنية التي يتعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد؛
- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك؛
- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، حيث أن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنتاج.

### 2.2.1. اكتساب المعرفة

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتسابها من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن هذه المصادر قد تكون داخلية مثل: مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات، وحضور المؤتمرات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل... إلخ، والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها وتساعد في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدم من تسهيلات مثل: المؤتمرات والشبكة العالمية (الانترنت وغيرها)، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة.<sup>(3)</sup>

(1) محمد جوير، مرجع سبق ذكره، ص 53.

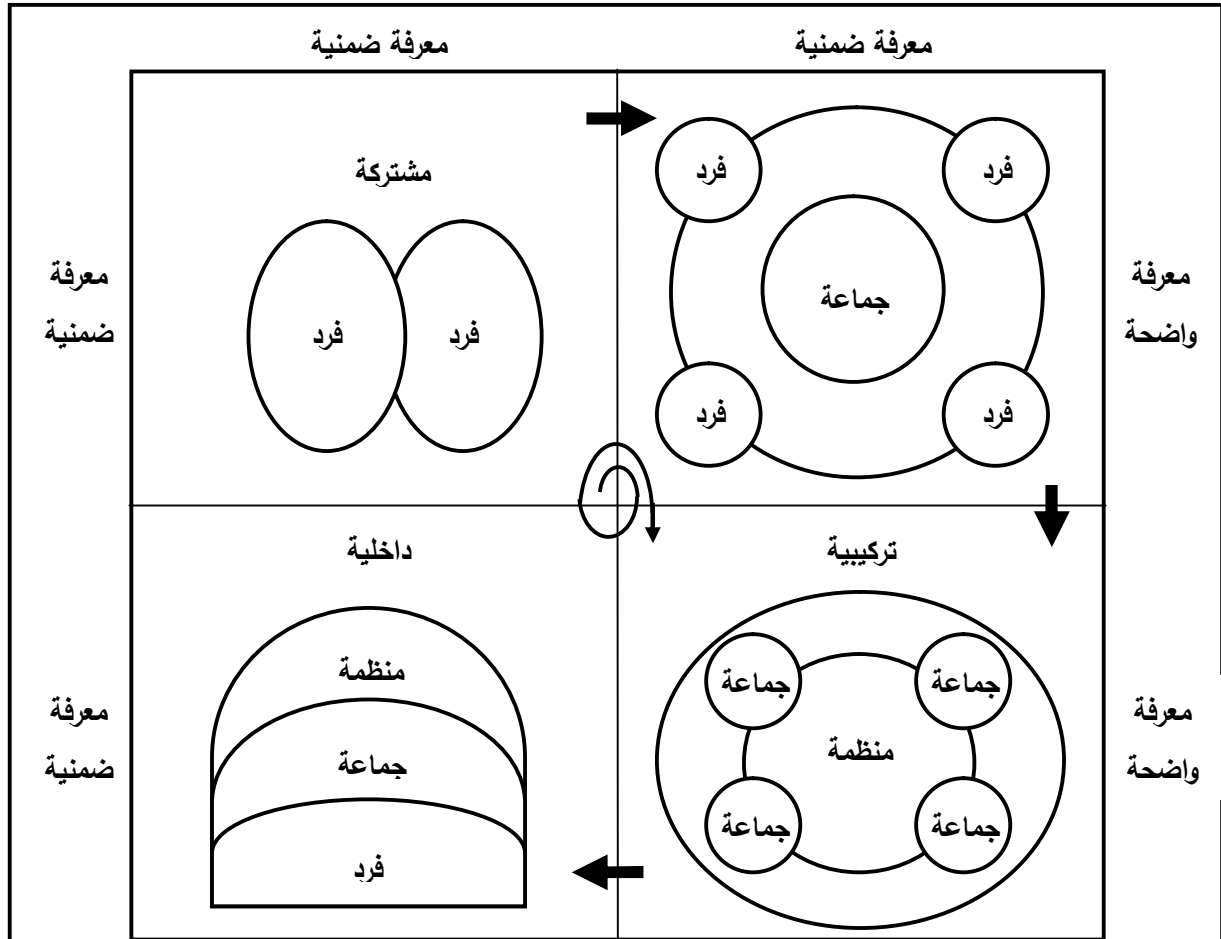
(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

(3) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 195-196.

### 3.2.1. توليد المعرفة

تشتمل هذه العملية على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم من إطار المعرفة، ومن ثم توليدها من خلال مختلف العمليات كالتعلم الفردي، إذ يبرز نموذج (SECI) لـ (Nonaka.Takeuchi) الذي ينطوي على مفاهيم أماكن توليد المعرفة، والأصول المعرفية، والتفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة، ونمو التدفق الحلزوني للمعرفة عندما تتحرك بين مستويات الفرد والمجموعة والمنظمة، وفي هذا النموذج تم تحديد أربعة أنماط لتوليد المعرفة متمثلة لـ (SECI) وهي على التوالي: التنشئة الاجتماعية، والتجسيد والتجميع، والاستيعاب، تحدث هذه الأنماط الأربعة في فضاء يطلق عليه بـ (ba)، والذي يدل على المكان الذي تحدث فيه عملية التوليد.<sup>(1)</sup> والشكل رقم (1.1) يوضح ذلك:<sup>(2)</sup>

الشكل رقم (1.1): نموذج (SECI) في شركة NONAKA لعملية توليد المعرفة



المصدر: بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط 01، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 271.

(1) عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البازوري العلمية، عمان، 2015، ص ص 51-52.

(2) بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط 01، دار المسيرة، عمان، 2009، ص ص 271-272.



من خلال الشكل رقم (1.1) أعلاه، نجد ما يلي:

- المعرفة المشتركة (التشاركية): وهي التي ستولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم؛
- المعرفة الخارجية (المجسدة): التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة؛
- المعرفة التركيبية: من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن فهرستها؛
- المعرفة الداخلية (الدمجة): من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية.

#### 4.2.1. تخزين المعرفة

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى لدى المنظمة، ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة بسبب ما تعرضت له من موقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة، وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة، فهي تعتبر جسرا من عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها.<sup>(1)</sup>

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull, Bush)، وإن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان للوصول إلى المعرفة المخزنة، ويعتبر تخزين واسترجاع المعرفة جوهر إدارة المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفية وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.<sup>(2)</sup>

(1) كمال العقاب، "إدارة المعرفة في المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 61.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 197-198.

## 5.2.2. تشارك المعرفة

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، حيث حدد (بادركو) سنة 1993 توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي: (1)

- يجب أن تكون هناك وسيلة لتشارك المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر؛
  - يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على تشاركتها؛
  - يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
  - يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا التشارك المعرفي.
- وقد تصادف عملية تشارك المعرفة عدة عقبات، يمكن الإشارة إلى أبرزها فيما يأتي: (2)
- **الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية:** فمن المعروف أن المعرفة الضمنية هي ما لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب، كما أنها تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في إجراءات وأدلة العمل، وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتقاسمه، ويتطلب وقتا من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلمه ببطء، وهذه الصعوبة هي التي تجعل المنظمة على الأقل في الفترة الأولى لإنشاء المعرفة تواجه تعارضا بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها؛
  - **الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة:** وهؤلاء قد لا يميلون إلى تشارك معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدرا أساسيا من مصادر قوتهم وأهميتهم في المنظمة؛
  - **عقبة التجاهل:** تظهر بين المرسل والمستلم، حيث أن كل منهما لا يعرف أن الشخص الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، لهذا تظهر وتكرر تعليقات مألوفة مثل: أنا لا أعرف أنك تحتاج إلى هذا، أو أنا لا أعرف أنك تعرفها... إلخ؛
  - **عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم:** فالقدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التقاسم الفعال، وهذا لا يرتبط بالمقدرة الذهنية للقائمين بالتبادل المعرفي المهني والتخصصي، وأحيانا تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة؛

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 110-111.

- **عقبة نقص العلاقات:** إن غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء والحوار، يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة، وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية تشارك المعرفة وتقاسمها.

### 6.2.1. تطبيق المعرفة

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوي المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، تطبيق مفهوم التسامح كثافة تنظيمية وذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف، وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة من العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للسلع والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.<sup>(1)</sup>

### 3.1. ممارسة إدارة المعرفة

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم في كل شيء، وضمن ممارسات إدارة المعرفة ارتأينا التطرق لكل من: مستويات إدارة المعرفة، ونماذج إدارة المعرفة، ومعوقات وعوامل نجاح إدارة المعرفة.

#### 1.3.1. مستويات إدارة المعرفة

أشارت دراسات (Wiig) سنة 1993 إلى أن الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربعة مستويات مفاهيمية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

(1) العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص73-74.

**1.1.3.1. المستوى الأولي**

وهو مستوى يوضح الأهداف أو المعرفة المثالية (معرفة الرؤية والهدف والنموذج)، فجزء من هذه المعرفة معروف وشائع بشكل جيد، بل هو ظاهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكل واسع.

**2.1.3.1. المستوى الثاني**

وهو مستوى المعرفة النظامية (معرفة النظام والخطة ومرجعية المنهجية)، فالمعرفة النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم والمبادئ العامة وإستراتيجيات حل المشكلة، هي معرفة ظاهرة ومعروفة لدى الأفراد إلى حد بعيد.

**3.1.3.1. المستوى الثالث**

وهو مستوى المعرفة البراغمية (معرفة اتخاذ القرار والمعرفة الواقعية)، فمعرفة اتخاذ القرار هي معرفة عملية وغالبا ما تكون ظاهرة، ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية واتخاذ القرارات (معرفة كيف).

**4.1.3.1. المستوى الرابع**

وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية (معرفة الأعمال الأوتوماتيكية)، وفي هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة وألفة بهذا النوع من المعرفة، وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية، إذ يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بشكل أوتوماتيكي أي دون تفكير واع.

**2.3.1. نماذج إدارة المعرفة**

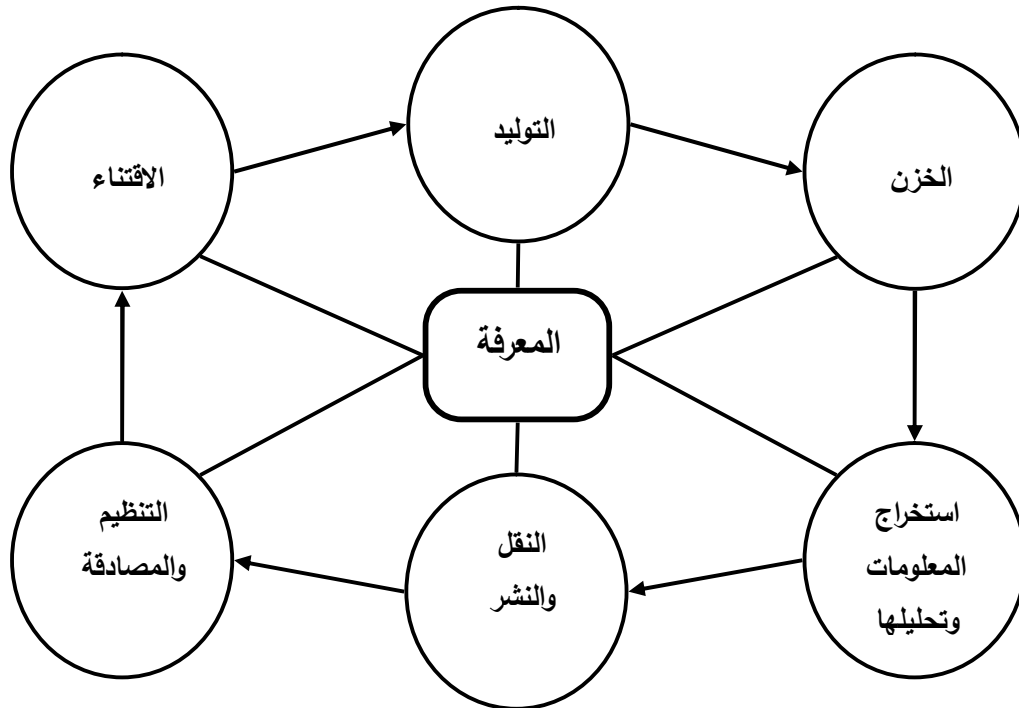
لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة لمحاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، وذلك لبناء إستراتيجيات وافترضاياتها الأساسية، وقد حاول المختصين شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد وكيف يعملون، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، حيث قام هؤلاء الباحثين بتوليد النماذج، إذ سيتم في هذا الجزء من الدراسة شرح أهم هذه النماذج.

## 1.2.3.1. نموذج ماركوردت Marquardt

يوضح الشكل رقم (2.1) أن هذا النموذج يقترح مدخلا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:<sup>(1)</sup>

الاقتناء؛ التوليد؛ الخزن؛ استخراج المعلومات وتحليلها؛ النقل والنشر؛ التطبيق والمصادقة.

## الشكل رقم (2.1): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



**المصدر:** ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "إدارة المعرفة ومكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2011، ص 71.

يوضح النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكيفية نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتمها، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة من خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

<sup>(1)</sup> ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "إدارة المعرفة ومكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، أطروحة دكتوراه قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2011، ص ص 71-72.

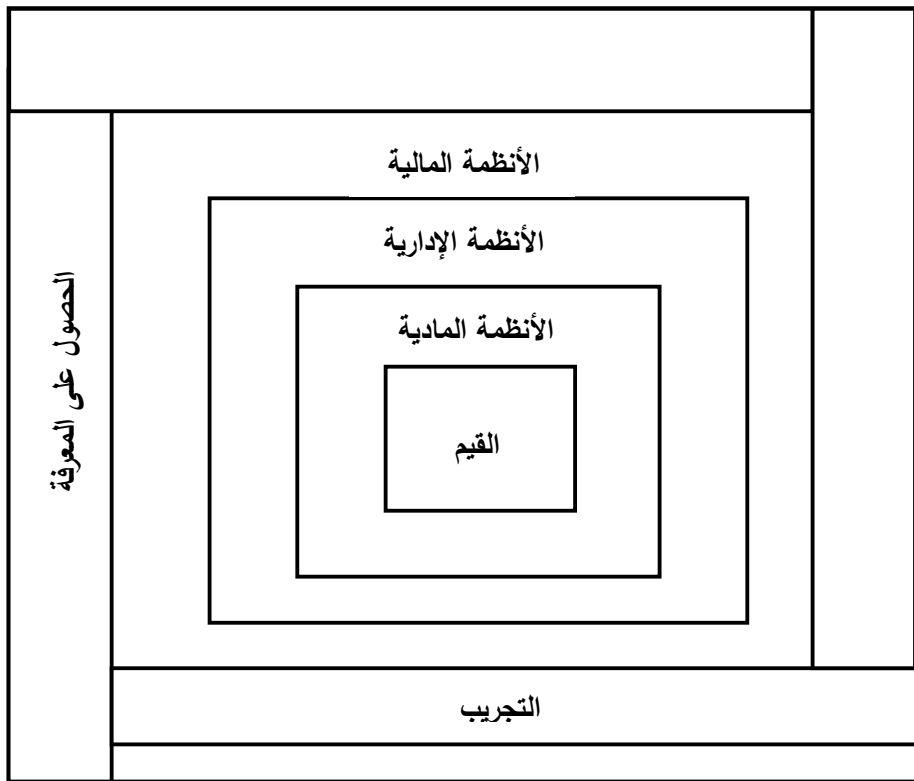
### 2.2.3.1. نموذج ليونارد بارتون L. Barton

يقدم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال: (1)

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: مثلا براءة اختراع هذه المعرفة؛
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، مثلا طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكاملة للموظفين، أي من القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور مهنتها من خلال التجربة أو الخبرة؛
- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه "ليونارد بارتون" القيم المغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

والشكل التالي يوضح نموذج ليونارد بارتون.

الشكل رقم (3.1): نموذج إدارة المعرفة عند Leonard Barton



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط 01، دار الوراق، عمان، 2005، ص 123.

(1) نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص 123.

إن النموذج السالف ذكره، يمثل محاول لتوسيع المعرفة في المنظمة، لتشمل كل السلع والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق والقواعد التنظيمية، وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد من مهارتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية.

### 3.2.3.1. نموذج فرايهوفر Fraunhofer

استخدم (Heisig&Vorbeck) هذا النموذج في دراستهما المسحية، وهذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الأعمال، ويفترض أن إدارة المعرفة تحدد الطرق والأدوات التي تهتم في تعزيز العمليات الجوهرية لها، والتي حددها النموذج بست عمليات وهي: (1)

تحديد أهداف المعرفة؛ تشخيص المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.

حيث تتفاعل نوعية تلك المراحل مع تصميم عدد من الحقول المتضمنة عمليات المنظمة المتفاعلة، وتقنية المعلومات، والحياة، وثقافة التعاون، وإدارة الموارد البشرية والسيطرة، ويركز هذا النموذج على اعتماد جملة من الأساليب لكل العمليات الجوهرية وتتألف معها إدارة المنظمة الساعية لتوليد القيمة، وبين النموذج كيف مكنت التقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة في إيجاد المعرفة وابتكارها وتجميعها وتطبيقها، ثم إعادة إثبات صحتها وإعادة استعمالها.

### 4.2.3.1. نموذج كارل ويج Wiig

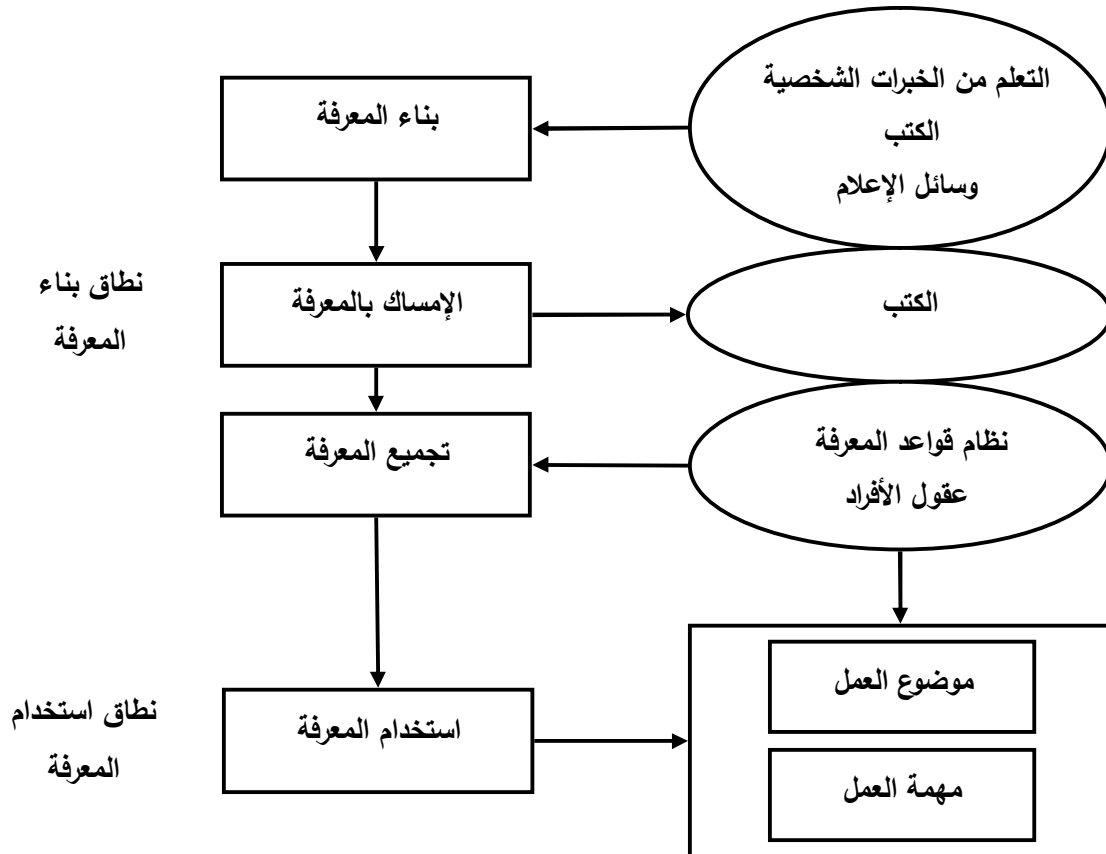
من خلال نمودجه فإن (Karl Wiig) قام بتصوير وظائف ونشاطات الفرد داخل المنظمة على أنها مجموعة خطوات منظمة ومتسلسلة، الأمر الذي يسهل بناء المعرفة واستخدامها، حيث أن تكرار نفس العمليات عدة مرات يؤدي إلى توليد ممارسات وطرق جديدة، بحيث يقوم الفرد بنفس العمليات لكن بأسلوب مختلف ومطور عن ذلك الذي كان يعتمد عليه مسبقاً، ويمكن إدراج هذه العملية تحت غطاء توليد المعرفة الجديدة، ويركز هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها سواء في القواعد المعرفية، أو في عقول الأفراد ليتم بعد ذلك تجميع ما تم الاحتفاظ به من معارف وتبادلها وتشاركها مع الآخرين، ويهدف نموذج ويج لتحقيق أربعة أهداف أساسية هي: (2)

(1) محمد عواد الزيادات، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 134-135.

(2) يوسف بن حمودة، "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص ص 53-54.

- بناء المعرفة: وتتم من خلال التعلم وبالاعتماد على الخبرات والمهارات الشخصية والكتب ووسائل الإعلام والاتصال المتطورة؛
- الاحتفاظ بالمعرفة: ويكون سواء من عقول الأفراد، أو من خلال وسائل التخزين الأخرى كالكتب وقواعد المعرفة وقواعد البيانات والمعلومات؛
- تجميع المعرفة: والذي يكون من خلال جماعات العمل وفرق العمل وما تجمععه من خبرات ومهارات؛
- استخدام المعرفة: حيث أن المعرفة التي تم تجميعها لا بد من استخدامها وتطبيقها وتحويلها إلى ممارسات فعلية تظهر آثارها على مختلف وظائف المنظمة.

الشكل رقم (4.1): نموذج إدارة المعرفة "وييج"



المصدر: يوسف بن حمودة، "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص 54.

نلاحظ من خلال هذا النموذج أنه يدمج جميع الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة، ويضم مختلف الأنشطة التفصيلية فيما يخص بناء واستخدام المعرفة من قبل المنظمة والأفراد، وقد يتضح للعيان نظريا أن هذه الوظائف متشابهة مع بعضها البعض إلا أنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما ولكل منها



غرض خاص بها يعمل ضمن إطار متناسق لتحقيق أهداف إدارة المعرفة، ويعتبر هذا النموذج لإدارة المعرفة كنظام متكامل يعمل في نطاقين أساسيين هما: نطاق بناء المعرفة؛ ونطاق استخدام المعرفة.

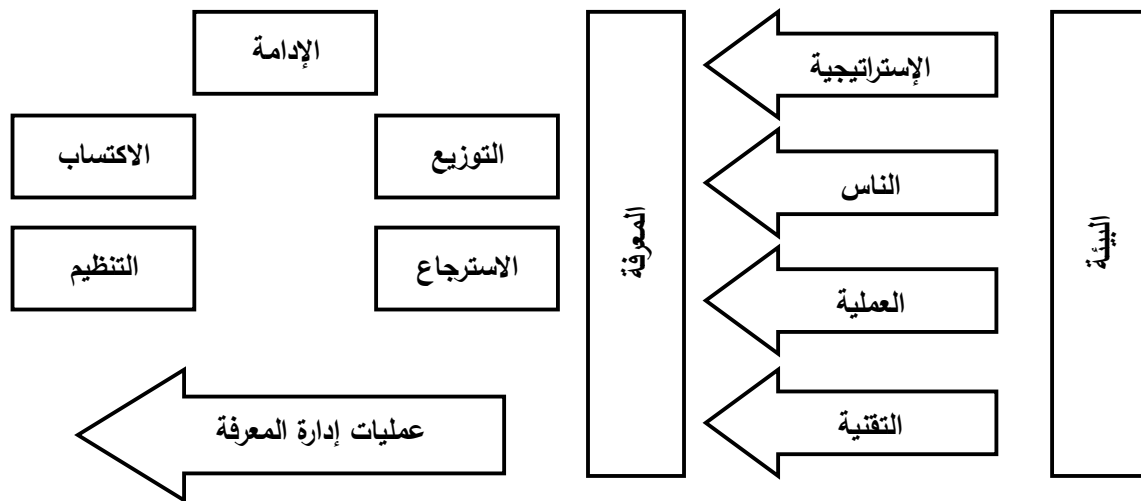
### 5.2.3.1. نموذج ديفي Duffy

قدم (Duffy) نموذجا لإدارة المعرفة منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات والهياكل التي تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المنظمة، فإدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية الصريحة كلاهما، ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهرى فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وهي على النحو الآتي:<sup>(1)</sup>

- الحصول على اكتساب المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد)؛
- عملية التنظيم (التصنيف والتبويب والرسم)؛
- عملية الاسترجاع (البحث والوصول)؛
- عملية التوزيع (المشاركة والنقل)؛
- عملية الإدامة تشمل (التقنيح والنمو والتغذية).

ويمكن توضيح نموذج ديفي Duffy في الشكل رقم (5.1)

الشكل رقم (5.1): نموذج إدارة المعرفة Duffy



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2008، ص 134.

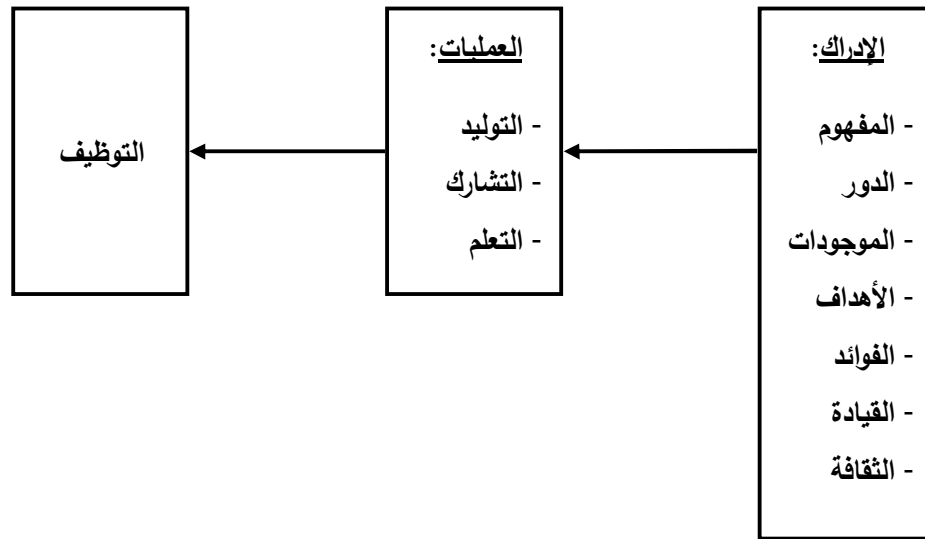
(1) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-134.

### 6.2.3.1. نموذج "حجازي"

قدم "حجازي" نموذجاً لإدارة المعرفة يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة فيما يتعلق بتوظيف إدارة المعرفة بعد أن يتم تحديد هذه المتغيرات، ويعكس هذا النموذج أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهوماها، ودورها، وموجوداتها، وأهدافها، وفوائدها، ودور قيادة المعرفة، ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف إدارة المعرفة سلباً أو إيجاباً، كما يدرس النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم التنظيمي (المتغير الوسيط) وأثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة (المتغير التابع).<sup>(1)</sup>

وقد عمل حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية: مستقلة (الإدراك) ووسيطية (العمليات) وتابعة (التوظيف)، وحاول تطبيق هذه المتغيرات في البيئة الأردنية. ويمكن توضيح نموذج "حجازي" بالشكل الآتي:

الشكل رقم (6.1): نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، دار الأهلية، بيروت، 2005، ص 43.

من خلال هذا النموذج حاول "حجازي" الوصول إلى الأهداف التالية:

- معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية، العامة والخاصة، على حد سواء، قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها؛
- معرفة مجالات العمل التي يمكن أن يتم تطبيق إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية؛

<sup>(1)</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- الوقوف على أسباب فشل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية إذا كان هناك فشل؛
- قياس درجة نجاح مبادرات إدارة المعرفة التي تم تطبيقها في المنظمات الأردنية.

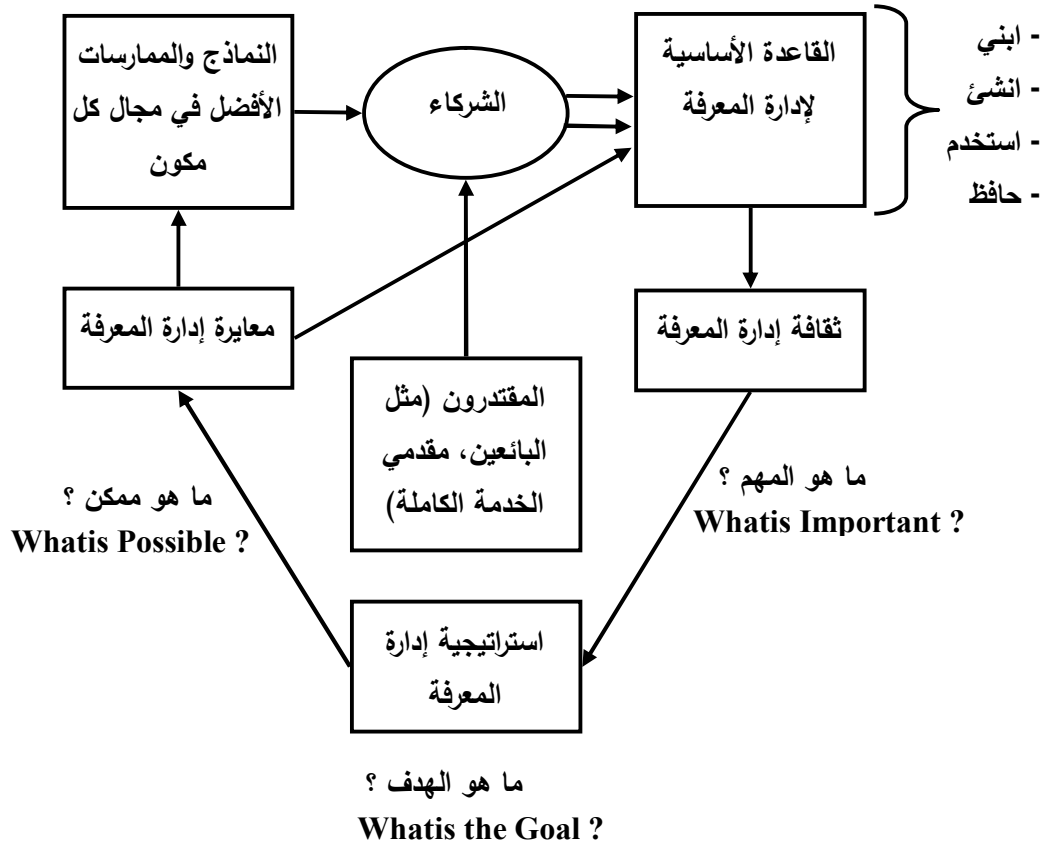
### 1.3.2.7. نموذج "موئل"

قدم هذا النموذج دينس وينوسكاي (D.E. Winosky)، ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، كما هو موضح بالشكل رقم (7.1)، ويتشكل هذا النموذج من المكونات الآتية:<sup>(1)</sup>

- **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟):** وتتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة، إنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل إدارة المعرفة في المنظمة للاستجابة لحاجات المستفيدين؛
- **ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟):** وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة لإنجاز الأداء الهادف للمنظمة المعنية؛
- **أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟):** وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة، سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها، أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في سلع وخدمات وعملياتها المختلفة؛
- **معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟):** وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين العاملين في أنظمة الأعمال.

(1) خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص، 75-76.

الشكل رقم (7.1): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 75.

### 3.3.1.1 معوقات إدارة المعرفة

حدد (Prusak و Fahey) عددا من المعوقات والأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة

المعرفة، ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية: (1)

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛
- الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي لاسيما المعرفة الجديدة؛
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم؛

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار؛
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر).

#### 4.3.1. عوامل نجاح إدارة المعرفة

- حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة، حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمنظمة، ودمجها في ثقافة المنظمة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين، وفي الوقت الملائم. ويمكن تلخيص عوامل نجاح إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>
- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
  - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
  - تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
  - التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليها؛
  - مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
  - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص ص 123-124.

## الخلاصة

من خلال تحليلنا السابق نستخلص أن المعرفة أكثر ما يميز المنظمة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، فكان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة في المنظمة، فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، ولفهم إدارة المعرفة أحطنا بالمعرفة بداية.

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول هذا المصطلح، وبالرغم من الاختلافات الكثيرة بين الباحثين حول مفهوم المعرفة، إلا أنه يوجد قاسم مشترك للمفاهيم والنظريات، وهذا القاسم المشترك الذي يشكل الجوهر الأساسي لسعي العديد من المنظمات والأفراد للحصول على المعرفة، وإذا نظرنا مليا وجدنا أن المعرفة موجودة غير ملموسا يقود اكتشافه واكتسابه وتطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد و المنظمة، لذا تبرز أهمية المعرفة في ضمان استمرارية توليدها وتنظيمها وتقاسمها وحسن تطبيقها من أجل تقدم المنظمة.

## الفصل الثاني

# الفصل الثاني: إدارة المعرفة مدخل أساسي لتحقيق الإبداع التنظيمي

تمهيد

- 1.2. طبيعة الابداع التنظيمي.
- 2.2. ديناميكية العملية الابداعية في المنظمة.
- 3.2. النماذج المقترحة للإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
- 4.2. تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

الخلاصة

**تمهيد**

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث تبرز حاجة المنظمة للإبداع لكي تستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكّن من البقاء والاستمرار، والإبداع لا يُمكن المنظمة من ذلك فحسب ولكنه يمكنها أيضا من المنافسة وتقديم ما هو جديد، وبالتالي تحقيق النمو والازدهار.

وتظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد و كثرة و تنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.

فالإبداع هو أساس الميزة التنافسية كونه يتطلب بناء المعرفة والوصول إليها، وتُعد الكفاءات والقدرات في مجال إدارة المعرفة ضرورية لأي منظمة تتطلع إلى أن تكون منظمة مبدعة، فإدارة المعرفة والإبداع مترابطين ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا لا ينفصلان.

من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل دراسة طبيعة الإبداع التنظيمي من خلال التطرق لمفهومه ومستوياته وأهم عناصره، لنصل لديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة وذلك من خلال التعرض لمصادره، أنواعه، أساليب تنمية التفكير الإبداعي، ثم التعرّيج بعد ذلك لأهم النماذج المقترحة للإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير نناقش ونحل العلاقة بين مختلف عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.



## 1.2. طبيعة الإبداع التنظيمي

إن التجديد هو جوهر الإبداع التنظيمي، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة للإبداع، فالإبداع التنظيمي يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة وفي الوقت المناسب.

### 1.1.2 مفهوم الإبداع التنظيمي

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أنه يقتصر فقط على ما اخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضًا إبداع في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية، وإن لم يكن بنفس العدد أو التأثير، بالرغم من أن هذا الميدان فسيح واسع يمكن أن تبتكر فيه أشياء كثيرة، فمثلاً إذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فإن ذلك يعتبر إبداعاً.

#### 1.1.1.2 تعريف الإبداع التنظيمي

الإبداع لغة: كما جاء في لسان العرب: "بَدَعَ الشيءَ بَدْعُهُ بَدْعًا وَابْتَدَعَهُ: أي أَنشأَهُ وَبَدَأَهُ، وَالبَدِيعُ وَالبِدْعُ هو الشيء الذي يكون أولاً"<sup>(1)</sup>، وجاء في المعجم الوسيط: " بَدَعَهُ بَدْعًا أي أَنشأَهُ على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة هو إيجاد الشيء من العدم، والبِدْعَةُ كل (محدثّة)، و (البديع) من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وجاء في التنزيل: "بديع السماوات والأرض"<sup>(2)</sup>.

وفي معاجم اللغة الإنجليزية فهو ترجمة لكلمة (Innovation) والتي يعود أصلها للكلمة اللاتينية (Novus) والتي تعني الجديد، وقد حولت إلى فعل (In+Novare) الذي يعني عمل شيء جديد، ومعنى كلمة (Innovation) كما جاء في قاموس "أكسفورد" هو: شيء جديد يتم إنتاجه، وسيتم في هذه الدراسة استخدام مصطلح "الإبداع" للدلالة على المصطلح الإنجليزي: "innovation" و مصطلح: "ابتكار" للدلالة على المصطلح الإنجليزي: (Creativity)<sup>(3)</sup>. ويجب الإشارة إلى أن بعض الأبحاث والدراسات استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين.

(1) جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، مجلد 8، دار صادر، بيروت لبنان، 1990، ص 06.

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

(3) عبد الله مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط 01، دار المعترف، عمان، 2015، ص 18.

إذا نستخلص مما سبق إلى أن الإبداع لغة يعني: اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها، فهو خروج عن المؤلف ونقيض للتقليد والمحاكاة.

ومن الناحية الاصطلاحية فيمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع أو معظم الباحثين في هذا المجال، ولذلك سيتم عرض بعض التعاريف التي أوردها الباحثون للإبداع ومن ثم محاولة الخروج بتعريف شامل يمكن الاسترشاد به.

قامت الدراسات لفترة طويلة بدراسة المنتجات الجديدة وتطوير عملية الإنتاج أين ركزت على الإبداع والابتكار التكنولوجي، وفي المقابل أهملت نقاط ذات أهمية كبيرة في مجال الإبداع، ويعتبر الإبداع التنظيمي أحد حقول الإبداع الذي يجب الاهتمام به، إذ يعتبر مفهوم متميز، ويقصد به تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة عند ممارسة المنظمة نشاطها وفي تنظيم العمل والعلاقات الخارجية، فالإبداع التنظيمي نتيجة من نتائج القرارات الإستراتيجية.<sup>(1)</sup>

عرفه "الطعامنة ويونس" (2005) بأنه: "مفهوم يعبر عن مجموعة مؤشرات تلامس مضمونه وتشكل ميدانه كصفة لفاعل محدد أو ممارسة معينة، كالمغامرة والخروج على المؤلف، والانفتاح نحو التغيير، والقدرة على التحكم بالبيئة، والانفتاح نحو التعلم، والتوجه نحو المستقبل"، كما يعرفه (Graham,2006) بأنه: "القدرة على التغيير والتطوير بأسلوب مختلف"، أما (Stamm,2003) فيرى بأنه: "إطار ذهني، وفن تشكيل العلاقات وتحديد الظروف لإيجاد تغيير ذي فائدة"، أما (Eder & sawyer 2008) فيقولان أن: "الإبداع مركب مكون من عدة مكونات أساسية وهي المكون العقلي، المكون الانفعالي، والمكون السلوكي، والسلوك الإبداعي عبارة عن مجموع هذه المكونات الثلاثة، بحيث لا يظهر أي سلوك إبداعي عند غياب أي مكون من المكونات الثلاثة".<sup>(2)</sup>

الإبداع التنظيمي هو إدخال أساليب تنظيمية أو إدارية جديدة في مكان العمل أو في العلاقة القائمة بين المنظمة وعوامل البيئة الخارجية، وبذلك فهو يمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال. ولا يقتصر الإبداع على تطوير منتجات وعمليات جديدة، بل امتد مفهومه ليشمل الهياكل التنظيمية

<sup>(1)</sup> Alois Ganter & Achim Hecker, "Deciphering antecedents of organizational innovation", Journal of Business Research, 66, 2013, p 575.

<sup>(2)</sup> أحمد الشياح وآخرون، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون، الأردن، 2014، ص ص 12-13.

للمنظمة وعملياتها الإدارية وكذا ممارساتها الإدارية، فالإبداع التنظيمي يعمل على إيجاد طرق تنظيمية أو إدارية جديدة بهدف التكيف مع التغيرات البيئية، سواء البيئة الداخلية للمنظمة أو بيئتها الخارجية.<sup>(1)</sup> إن أولى استخدامات مصطلح الإبداع التنظيمي ارتبط بالتغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد تم تعريفه من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنه تنفيذ أعمال المنظمات بطرق تنظيمية جيدة وكذلك تنظيم العمل وإقامة علاقات خارجية أساليب جديدة. أي أن الإبداع التنظيمي هو تنفيذ طرق تنظيمية جديدة كنتيجة للقرارات الإستراتيجية المتخذة.<sup>(2)</sup>

إن الإبداع التنظيمي هو تنفيذ لأفكار جديدة وحل المشكلات بأساليب لم يسبق انتهاجها بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها على المدى الطويل.<sup>(3)</sup> كما يمكن تعريف الإبداع بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة. وبالرجوع إلى هذا التعريف يمكن أن نستخلص أربعة جوانب أساسية يتضمنها الإبداع التنظيمي:<sup>(4)</sup>

- أنه يمكن النظر إليه باعتباره عملية تتم من قبل المنظمة، سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة؛
- أن هذه العملية تقود إلى منتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو خدمة بشرط أن يتصف بالحدثة؛
- أن هذا المنتج يمكن تبنيه من قبل العاملين، أو فرضه عليهم من قبل أصحاب القرار؛
- أن هذا المنتج يجب أن يترتب عليه نوع من التغيير، سواء في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا نفع بالنسبة للمنظمة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه يعبر عن فكرة أو ممارسات جديدة بهدف إحداث التحسينات. فالإبداع التنظيمي يساهم في تحقيق القدرات التنافسية وفي الحفاظ على هذه القدرات، كما يحفز على النمو والتطوير التنظيمي، وكذلك يساهم في نجاح المنظمة مستقبلاً وفي تحقيق أداء جيد ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الاقتصاد العالمي. إن الآثار الإيجابية التي يمارسها الإبداع التنظيمي على الأداء يخلق حاجة المنظمات إلى بناء ثقافة الإبداع من أجل تحسين الأداء.

<sup>(1)</sup> Alois Ganter & Achim Hecker, "Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies", Journal of Business Research, 67, 2013, p 1285.

<sup>(2)</sup> César Camisón & Ana Villar-López, "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance", Journal of Business Research, 2014, 67, p. 2892.

<sup>(3)</sup> Anabel Fernández-Mesa & Joaquín Alegre, "Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation", International Business Review 24, 2013, p. 148.

<sup>(4)</sup> محمد فلاح وآخرون، "مداخلة بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد

## 2.1.1.2. خصائص الإبداع التنظيمي

- يتميز الإبداع التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل في ما يلي: (1)
- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس فقط حكراً على الأفراد بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، ونحتاج إلى جهود وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها، والوصول إلى نتائج إبداعية حولها؛
  - يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي، والذي يدرس المشكلة من جميع جوانبها ويقدم عدة حلول متكافئة لها؛
  - الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛
  - يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة، غير أنه يمكن تربيته وتطويره، أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية؛
  - الإبداع علم تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح؛
  - الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛
  - الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع؛
  - تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة؛
  - الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقييم والتجريب؛
  - إن المحصلة الإبداعية الفعالة تنتقل إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

(1) سيد عيد خبير، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة": 17-21 فيفري 2008، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2008، ص ص 14-15.

كما حدد كل من ( Hubbeck, Denkain & Zaltman ) سنة 1973 عدة خصائص للإبداع التنظيمي تمثلت فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- **التكلفة:** وتتمثل في التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه والاستمرار في استخدامه، أما التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد و الجماعات سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة لهذا الإبداع؛
  - **العائد:** لا يمكن تتبع الإبداع إلا عندما يكون هناك شعور لدى قيادة المنظمة بأن هذا الإبداع سوف تكون له عوائد مجزية؛
  - **الكفاءة:** كلما كان الشيء المبتدع أكثر كفاءة، كان ذلك مبررا لقبوله وتفضيله على الوضع الراهن أو الإبداعات الأخرى؛
  - **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** تتضمن درجة الأمان المترتبة على تبني الإبداع الجديد، أي أنه كلما كان هذا الشيء الذي تم إبداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبتدع؛
  - **درجة الاتساق:** كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر اتساقا وانسجاما مع النظام الموجود، كان ذلك دافعا لتبنيه واستخدامه، هذا بالطبع يتضمن احتمال أن تميل المنظمة إلى الإبداعات المتدرجة بدلا من الإبداعات الحادة، ذلك أن الإبداع المتميز بالتطرف الشديد من الممكن النظر إليه باعتباره شيئا غير مرغوب فيه، لأنه لن ينسجم مع الواقع الحالي للمنظمة؛
  - **التعقيد:** تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف والبعيدة عن التعقيد، مما يؤدي إلى تبني هذا الإبداع.
- ومن الاستعراض السابق لخصائص الإبداع التنظيمي، يمكننا أن نخلص إلى القول بأنه لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين حول طبيعة هذه الخصائص، ولكن هذا لا يعني عن وجود تكامل فيما بينهم.

<sup>(1)</sup> هيجان عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 38.

### 3.1.1.2. أهمية الإبداع التنظيمي

- للإبداع التنظيمي أهمية كبيرة أدى إلى زيادة الاهتمام به، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:<sup>(1)</sup>
- يرفع الإبداع التنظيمي القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، ويصبح لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
  - يساهم الإبداع التنظيمي في تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
  - يساعد الإبداع التنظيمي في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
  - يؤدي الإبداع التنظيمي إلى الاستغلال أو التخصيص الأمثل للموارد عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
  - يسمح الإبداع التنظيمي بإحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
  - كما ينتج عن الإبداع التنظيمي حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل، بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

### 2.1.2. مستويات الإبداع التنظيمي

توجد ثلاثة مستويات للإبداع التنظيمي والمتمثلة في: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المنظمة، وسيتم شرح هذه المستويات في النقاط الآتية:

#### 1.2.1.2. الإبداع على مستوى الفرد:

يشكل علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي وكذا علماء السلوك التنظيمي غالبية العلماء من بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، حيث تم التركيز على الخصائص الفطرية التي يتمتع بها الفرد كالذكاء والموهبة أو على الخصائص المكتسبة مثل القدرة على حل المشاكل وفهم العلاقات بين الأشياء، وهذه

(1) توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2009، ص 15.

الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته، فمستوى الإبداع الفردي يختلف من شخص لآخر وذلك باختلاف الصفات والسلوكيات والمميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية، وكذلك العوامل الاجتماعية، ويتأثر الإبداع الفردي بعاملين رئيسيين يتمثلان في العامل الفسيولوجي والعامل النفسي أو السيكولوجي.<sup>(1)</sup>

وتصنف المقومات الفردية للإبداع إلى خمسة أصناف هي:<sup>(2)</sup>

- **مقومات عقلية وإدراكية:** وهي التي تميز الفرد عن الآخرين من خلال القدرة على التفكير والتحليل والتصور والمقارنة والاستنتاج ورصد الخبرات والدروس المستفادة؛
- **مقومات انفعالية:** وهي المقومات التي تتكون من الغرائز الإنسانية والوجدانية المختلفة التي تزود الفرد بالمزاجية، وتضفي على سلوكياته خصائص شخصية كالحماس والغضب والفرح والابتهاج والمحبة والكراهية؛
- **مقومات فسيولوجية أو عضوية:** وهي التي يتميز بها الفرد عن الآخرين من حيث التركيب أو البنية الجسمية كالطول أو الضعف أو القوة؛
- **المقومات البيئية:** وهي المقومات التي تلعب دورا مهما في التأثير على استجابات الأفراد وتحديد سلوكياتهم لأنها ترتبط مباشرة بالبيئة العامة التي تحيط بالفرد كالمؤثرات الاجتماعية والبيئية والمادية والسياسية والاقتصادية والقانونية؛
- **المقومات القيمية:** وهي التي تعبر عن فلسفة الإنسان في علاقاته مع الآخرين.

### 2.2.1.2. الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أكثر جودة من الجماعة أحادية الجنس، وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام، وأن أفراد الجماعة حديثة التكوين

(1) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 67.

(2) نفس المرجع، ص 68.

تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.<sup>(1)</sup>

### 3.2.1.2. الإبداع على مستوى المنظمة

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:<sup>(2)</sup>

- ✓ الميل نحو الممارسة والتجريب؛
- ✓ وجود مشجعين للإبداع؛
- ✓ مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل؛
- ✓ احترام القيم وتطبيقاتها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المنظمة؛
- ✓ البساطة في الهيكل التنظيمي؛
- ✓ الحزم واللين معا.

### 3.1.2. القدرات الإبداعية

تعددت تصنيفات الكتاب والباحثين للقدرات الإبداعية وأفضل تصنيف هو ما قدمه الباحث (جيلفورد 1908) كونه شمل جميع العناصر المختلفة المكونة للإبداع التنظيمي وتتمثل فيما يلي:<sup>(3)</sup>

#### 1.3.1.2. عنصر الطلاقة Fluency

وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل، أو المترادفات، أو الأفكار، أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها، والطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، ولها عدة أنواع منها:

- **الطلاقة اللفظية: Words Fluency** أو طلاقة الكلمات هي القدرة السريعة على إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية المنطوقة واستحضارها بصورة تناسب الموقف؛

(1) محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد، عمان، 2010، ص 165.

(2) نفس المرجع، ص 166.

(3) شبلي إسماعيل السويطي، "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2011، ص 07.



- **الطلاقة الفكرية:** Ideational Fluency وتكون مرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس؛
- **طلاقة التداعي:** Fluency Associational هي إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات المعنى الواحد في زمن محدد؛
- **الطلاقة التعبيرية:** Expressional Fluency هي القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة والمرتبطة بموقف معين، وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة؛
- **طلاقة الأشكال:** Figures Fluency وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة في زمن محدد.

### 2.3.1.2. عنصر المرونة Flexibility

هي القدرة على توليد أفكار متنوعة، أو حلول جديدة ليست من نوع الأفكار والحلول الروتينية، والمرونة عكس التصلب الذهني، الذي يعني بقبول أفكار معينة جامدة لا تتغير بسهولة، وتأخذ المرونة صورتين هما:

- **المرونة التلقائية:** Flexibility Spontaneous هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتنوعة المرتبط بموقف معين في زمن محدد.
- **المرونة التكيفية:** Flexibility Adaptive هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة.

### 3.3.1.2. عنصر الأصالة Originality

هي القدرة على التفكير في أشياء، أو منتجات جديدة، أو غير عادية، أو المضي فيما بعد المؤلف والشائع، وعند "جيلفورد" هي القدرة على إنتاج العديد من التحولات، ويرى "تورانس" أن الأفراد ذوي الأصالة، هم الذين يستطيعون الابتعاد عن المؤلف والشائع؛ بحيث يدركون العلاقات، ويفكرون في الحلول المختلفة عن التي يفكر فيها الآخرون، والمبدع صاحب الأصالة يمل من تكرار أفكار الآخرين والحلول التقليدية للمشكلات ويميل إلى التفرد والجدة في أفكاره وحلوله.

### 4.3.1.2. عنصر الحساسية للمشكلات Sensitivity To Problem

وهي تعني قدرة الفرد على الشعور، والإحساس بالمشكلات، أو إيجادها، واكتشافها، وتحديد المعلومات الناقصة، وطرح التساؤلات الجديدة حول المشكلة، كما يقصد بها الوعي بوجود عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات و التحقق من وجودهم في الموقف، أو بمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل لها.

### 5.3.1.2. عنصر الربط والتحليل Connectivity and analysis

يشير التحليل إلى القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، و أول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمع و من ثم تحلل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء و ترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

للإشارة أن هناك من الباحثين والدارسين من يضيف عدد آخر من القدرات إلى ما سبق، و من تلك القدرات ما يلي: المخاطرة، الخروج عن المألوف، الشجاعة أو الثقة بالنفس، التأليف، إعادة التنظيم، الاحتفاظ بالاتجاه... إلخ.

## 2.2. ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة

إن الإبداع التنظيمي بوصفه عملية ديناميكية متفاعلة ومستمرة، إنما هو عملية متداخلة متنوعة المصادر، تعددت تصنيفاته وأنواعه، كما تعددت أساليب تنميته وتطويره.

### 1.2.2. مصادر الإبداع التنظيمي

تعددت وجهات نظر الباحثين واختلفت في تنوع مصادر الإبداع التنظيمي، ولكن على العموم يمكن القول بأن العملية الإبداعية بالنسبة لأي منظمة لا تأتي عن طريق الصدفة أو الحظ، وإنما من خلال الاعتماد على مصادر مختلفة يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية تساعد على توليد الأفكار الإبداعية لصالح المنظمة. (1)

(1) قاسم صبيحة وآخرون، "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية)" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 21، العراق، 2011، ص 126.

### 1.1.2.2. المصادر الداخلية للإبداع التنظيمي

توجد عدة مصادر داخلية للإبداع التنظيمي، والتي نذكر منها: (1)

- الأحداث غير المتوقعة: يمكن لهذه الأحداث أن تشكل إما فرصا للنجاح أو الفشل، ففوق المنظمة في المواقف الحرجة يتطلب من الإدارة أخذ كل التدابير اللازمة لتجاوز هذه المواقف، فمثلا الأزمات الأخيرة والمتعلقة بالبتترول كان لها الأثر السلبي على المنظمات والذي أوجب عليها البحث عن مصادر أخرى بديلة لهذه المادة؛

- مصدر التعارض: إن عدم الانسجام في المنطق بين علاقتين كعدم التوافق بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، هذا التعارض يفتح المجال أمام الإبداع التنظيمي لتصحيح الأخطاء عبر طرق جديدة، ومن بين هذه التعارضات نجد مثلا:

✓ ارتفاع الطلب على المنتجات مع غياب الربحية؛

✓ التعارض بين الدراسات الميدانية مع الدراسات الافتراضية.

- وجود حاجة: الحاجة أم الاختراع، فالشعور بالنقص والحرمان من شيء ما يعني البحث عن السبل التي تؤدي إلى إشباع هذا النقص، إذ يمثل الإبداع التنظيمي الطريقة الوحيدة للوصول إلى تحقيق الحاجة، فمثلا ارتفاع حوادث السيارات عبر الطرق السريعة، فكانت الرادارات أحد طرق المراقبة وبالتالي التقليل من هذه الحوادث؛

- العاملون: يعد العديد من العاملين مصدرا هاما لمفاهيم وأفكار السلع الجديدة، وخير مثال على ذلك الاقتراحات التي تأتي من العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن ومشاكلهم؛

- مصادر داخلية أخرى نجد منها: المعرفة الجديدة، المستشارين الداخليين... إلخ.

### 2.1.2.2. المصادر الخارجية للإبداع التنظيمي

توجد عدة عوامل خارجية تعتبر مصدرا للإبداع التنظيمي من أبرزها نذكر ما يلي: (2)

(1) رحمانى أسماء، "دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 44.

(2) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط 03، دار المسيرة، الأردن، 2016، ص 47.

- **تغيرات في قطاعات النشاط والأسواق:** إن التغيرات التي تتسم بها البيئة الخارجية تمثل مصدر من مصادر الإبداع التنظيمي، فانتساع الأسواق وظهور قطاعات سوقية جديدة وكذا تغير أذواق المستهلكين تمثل كم هائل من المعلومات والأفكار التي أوجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار؛
- **العملاء:** يعتبر العملاء المصدر الأكثر توليدا للمفاهيم الخارجية للسلع الجديدة، حيث تكون أغلب أفكارهم موجهة نحو تطوير وتحسين السلع القائمة وتطوير السلع الجديدة، ويمكن أن يستعمل العديد من المداخل لجمع الأفكار المتعلقة بالعملاء منها المسح الميداني لجمع المعلومات؛
- **وسطاء التسويق:** إن السماسرة والمصنعين والموزعين الصناعيين والوسطاء الكبار ومؤسسات التجزئة الكبيرة تشكل مصادر خارجية للمعلومات والأفكار الإبداعية؛
- **الموردون:** إن الموردين يكونون قريبين من السلع والخدمات والتي من خلالها يتم تقديم النصائح والإرشادات والاستشارات للمنظمات التي يتعاملون معها؛
- **المنافسون:** يمكن أن تشكل سلع المنافسين مصدر غير مباشر لإنتاج سلع جديدة، وليس معنى هذا أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل لابد أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك لابد من ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد وترك الرديء؛
- **العوامل السكانية:** إن التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل تأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع التنظيمي؛
- **مصادر خارجية أخرى** نجد من بينها: المستشارين الخارجيين، الجامعات، مختبرات البحوث... إلخ.

## 2.2.2. أنواع الإبداع التنظيمي

صنف الإبداع التنظيمي إلى عدة تصنيفات متعددة تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب نظرة كل باحث إلى الإبداع التنظيمي وكذا الخلفية النظرية والأكاديمية للباحث، والتي يمكن حصرها كالآتي: (1)

(1) قاسم صبيحة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125.

### 1.2.2.2. تصنيف الإبداع التنظيمي بحسب استعمالاته

تم تصنيفه وفقاً لهذا المدخل إلى نوعين هما: إبداع المنتج (Product Innovation) والذي يتجه نحو التغيير في المنتج النهائي، أو الخدمات النهائية المعروضة من قبل المنظمات، و إبداع العملية (Process Innovation) من خلال تنفيذ وتبني أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية ومثال ذلك في أوائل القرن العشرين، طبق الصناعي الأمريكي Henry Ford مبدأ خط التجميع الرئيسي بشكل هائل لإنتاج أول سيارة رخيصة وهي نموذج Ford.

### 2.2.2.2. تصنيف الإبداع التنظيمي بحسب طبيعة تأثيره

ويتضمن الإبداع التنظيمي وفقاً لهذا المدخل نوعين: الأول هو الإبداع الجذري (Radical Innovation) الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق، وأما الثاني فهو الإبداع التدريجي (Incremental Innovation)، فهو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً أو المنتجات أو الخدمات، وقد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي، والنوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثانوي.

### 3.2.2.2. تصنيف الإبداع التنظيمي بحسب مجاله

ضمن هذا المدخل تم تصنيفه إلى نوعين: الأول هو الإبداع الإداري (Administrative Innovation) يشير إلى التغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها، أما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي (Innovation Technological) هو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة، ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة.

### 4.2.2.2. تصنيف الإبداع التنظيمي بحسب مصادره

فقد صنف إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي، فيعبر الإبداع الداخلي عن الإبداعات التي تنتجها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير

والتسويق... إلخ، أما الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية... إلخ.

### 5.2.2.2. تصنيف الإبداع التنظيمي بحسب القرار المتخذ

فقد صنف الإبداع التنظيمي إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، وأما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها.

### 3.2.2. أساليب تنمية التفكير الإبداعي في المنظمة

يعرف "دراكر" (Drucker) التفكير الإبداعي على أنه: "الأداة الخاصة التي يمتلكها المغامرون و هي الوسائل التي بواسطتها يكتشفون التغيير الذي يهيئ فرص الدخول"، كما يشير التفكير الإبداعي إلى أنه عملية ذهنية ( فكرية ) تهدف إلى إجراء تغيير أو حل لمشكلة ما، وذلك بطرح فكرة أو منتج يتسم بالجدة أو قد يراه الآخرون جديداً، و يتطلب هذا التفكير بعض القدرات كالطلاقة، المرونة، الأصالة... إلخ، كما تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع التنظيمي، وكذلك التركيز على بعض السمات الشخصية التي لو تم تلمينها فستزيد صفة الإبداع مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات.<sup>(1)</sup>

وعلى الرغم من تعدد الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية وتهيج الأفكار، فإنه يمكن القول أن أكثر هذه الأساليب تداولاً تتمثل في:

### 1.3.2.2. أسلوب العصف الذهني

يعد وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة مبادئ رئيسية وهي:<sup>(2)</sup>

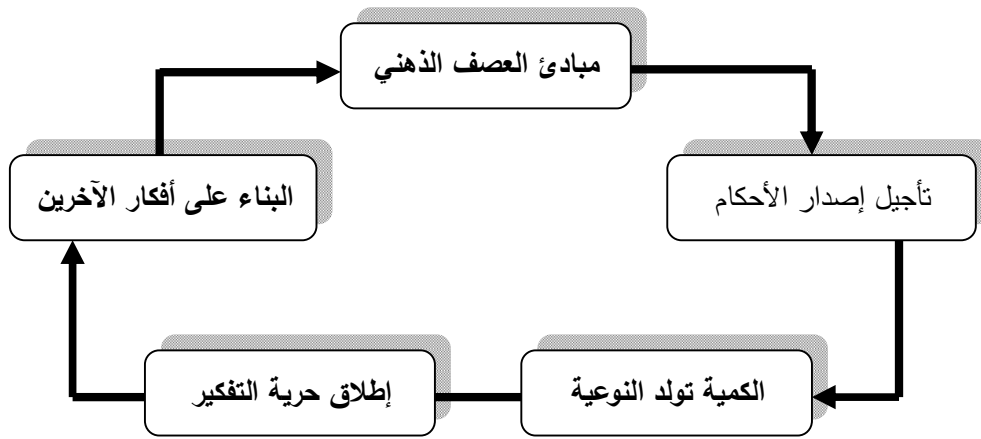
- تأجيل تقييم الأفكار أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- عدم وضع قيود على التفكير، لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
- كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعيتها، فكلما زاد عددها كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

<sup>(1)</sup> Drucker, F.P, **Innovation and Entrepreneurship Practice and principles**, Harper & Row, New York, U.S.A, 1985, p 103.

<sup>(2)</sup> لمياء محمد أيمن خيرى، **التعلم النشط**، ط01، مؤسسة يسطرون، مصر، 2018، ص 164.

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع، ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين، ويجب أن يكون المدير منفتح الذهن، وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين، والشكل التالي يوضح الشروط التي يقوم عليها أسلوب العصف الذهني:

شكل رقم (1.2): مبادئ العصف الذهني



المصدر: لمياء محمد أيمن خيرى، التعلم النشط، ط01، مؤسسة يسطرون، مصر، 2018، ص 164.

وهناك العديد من القواعد لاستخدام طريقة العصف الذهني منها ما يلي:<sup>(1)</sup>

- عدم انتقاد أفكار المشاركين مهما بدت سخيفة أو تافهة، حتى يكسر حاجز الخوف والتردد لدى المشاركين؛
- تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عدد من الأفكار دون الالتفات إلى نوعيتها والترحيب بالأفكار الغريبة والغير منطقية؛
- التركيز على الكم المتولد من الأفكار؛
- الملكية الجماعية للأفكار المطروحة، وبإمكان أي مشارك الجمع بين فكرتين والخروج بفكرة جديدة أو معدلة.

(1) لمياء محمد أيمن خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 163.

## 2.3.2.2. أسلوب دلفي (Delphi)

- تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:<sup>(1)</sup>
- تحديد المشكلة تحديدا واضحا؛
  - تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي؛
  - تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء طلبا لرأيهم؛
  - تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
  - إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة؛
  - تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضا الخطوة الخامسة؛
  - يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

## 3.3.2.2. أسلوب الجماعة الاسمية

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "اسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6 - 9) أفراد، يجلسون حول منضدة وعندما تطرح عليهم المشكلة يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره، والغرض من ذلك هو خلق "الضغط الإبداعي"، حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول، ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم، ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم، ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات، والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.<sup>(2)</sup>

(1) عبد السلام بن شابع الفحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط 01، دار الكتاب الجامعي، الرياض، 2016، ص 80.

(2) نفس المرجع، ص 81.



### 4.3.2.2. أسلوب التحليل المورفولوجي

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من "التوافق والتبادل" الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيرات جزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات "الفكرية" من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول أصالة.<sup>(1)</sup>

### 5.3.2.2. أسلوب الرسم البياني للشجرة

تستخدم هذه الطريقة في حالة القضايا المعقدة والمطلوب إجراء تجزئة لها، وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة، ومستخدمين في ذلك الرسم البياني لإيضاح إمكانية تفتيت القضية إلى أنظمة يمكن أدائها وذلك وفقا للخطوات التالية:<sup>(2)</sup>

- استخدم صفحة خالية تماما وضع مستطيلا خاليا على يمين الصفحة؛
- حدد القضايا الرئيسية موضوع البحث وضعها في المستطيل السابق؛
- ابدأ في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على أن تكون الإجابة على هيئة مشكلات فرعية؛
- ضع إجابة في مستطيل مستقل؛
- صل هذه المشكلة بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية؛
- ابدأ في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية؛
- استمر في العمل حتى تصل إلى خطة يمكن تنفيذها بيانيا، أو حتى إبراز الأسباب الرئيسية بيانيا.

(1) عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(2) نفس المرجع، ص 83.

### 6.3.2.2. أسلوب التوفيق بين الأشتات

هذا الأسلوب يتكون من كلمتين هما: التوفيق ويعني التآلف والجمع، أما الأشتات فتعني التفريق بعد الجمع، ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا تبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما، وتعتمد هذه الطريقة على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك وتعتمد على التوفيق بين الأفكار المختلفة باستخدام نشاطين:

- جعل كل ما هو غريب مألوف؛

- جعل كل ما هو مألوف غريبا.

والرؤية الجديدة للمشكلة وحلولها تأتي من تهيئة المناخ الضروري للإبداع التنظيمي باستخدام أساليب التمثيل وتقصص الشخصيات واستخدام الرموز، وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا، وأخيرا لابد من الإقرار بأنه على القائد الإداري أن يوفر وباستمرار المناخ المناسب ويخلقه ليجد الأفراد مجالا في التعبير الإبداعي، وتتوصل المنظمة إلى غايتها المنشودة باعتماد أسلوب التشجيع، ورفع العمل الأصيل دوما بدلا من منعه أو تجاهله، مثل هذا المناخ سيساعد على بناء الأهداف واختيارها، ويوفر المجال المناسب لأعمال التحفيز والدافعية فيما لو تم إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة، ويصبح بإمكان المنظمة بعد ذلك إنضاج الحالة الإبداعية فيها عموما. (1)

### 3.2. النماذج المقترحة للإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

تعتمد المنظمات على الإبداع كأحد الوسائل الفعالة لتنفيذ استراتيجياتها وتطوير أدائها، وتطبيق كل جديد يهدف إلى دعم قدراتها على مواجهة مختلف التحديات، وفي هذا الصدد نجد أن هناك عدة نماذج اقترحت لتفسير العملية الإبداعية في المنظمة، أهم هذه النماذج سنتناولها في هذا العنصر بشيء من التفصيل ثم نستعرض أهم العوامل التي تؤثر في الإبداع التنظيمي.

#### 1.3.2. نماذج الإبداع التنظيمي

إن التمعن في الأدبيات المتخصصة في مجال الإبداع و الإدارة، يبين لنا مدى الاختلاف والتباين بين وجهات نظر الباحثين في عدد ومسميات مراحل العملية الإبداعية، فاجتهاد الباحثين في دراسة مفهوم العملية

(1) عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الإبداعية ساهم في تقديم العديد من النماذج المفسرة لسيرورة الإبداع، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج وأكثرها تداولاً. (1)

### 1.1.3.2. نموذج "والاس" (Wallas, 1926)

يعتبر نموذج "جراهام والاس، 1926" من أكثر النماذج شهرة وأقدمها، حيث يمكن إجمال ما خلص إليه في أربعة مراحل للعملية الإبداعية وهي: مرحلة الإعداد والتحضير، مرحلة الاحتضان (الكمون)، مرحلة الإشراق أو الاستبصار، مرحلة التحقيق والمراجعة كما يلي: (2)

- **مرحلة الإعداد والتحضير (Preparation):** وهي الخلفية المعرفية الشاملة المتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد، وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات، والبحث عن المشكلة في جميع الاتجاهات والنواحي، وتتطلب هذه المرحلة استخدام الخلفيات النظرية لغايات الإعداد المعرفي واستخدام الذاكرة، وإجراء القراءات المختلفة في الموضوع المحدد، ويتم بعد ذلك القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة ولكن تبقى المشكلة قائمة.

وعليه فهذه المرحلة تتضمن التحليل الأولي الذي من خلاله يتم تحديد المشكلة القائمة، كما يجب أن يكون الشخص المبدع مرناً في استخدام معرفته مع الوعي الكامل للعناصر التي من شأنها حل المشكلة.

- **مرحلة الاحتضان (الكمون) (Incubation):** تعد هذه المرحلة حالة ما بين الشعور واللاشعور، وهي حالة من الفلق والخوف اللاشعوري والتردد عند القيام بالعمل، والبحث عن حلول، وهي مرحلة ترتيب وترقب، وانتظار، للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم المبدعة تحدث بصورة أكبر خلال الأوقات التي يركزون فيها على موضوع آخر، وهذا يؤكد أن كثيراً من عمليات التفكير تحدث في مستوى ما قبل الوعي، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الكبير الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة، وتظهر هذه المرحلة قبل أن يبدأ التفكير الفعلي، أي في مرحلة ما قبل الوعي، كون التفكير في المشكلة محدود الإطار وغير واع، وغير متسلسل، على الرغم من وجود العمليات العقلية. وبناءً عليه فإن هذه المرحلة

(1) نسيم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(2) عبد المطلب أمين القريطي، الموهوبين والمتفوقين: خصائصهم واكتشافاتهم ورعايتهم، عالم الكتب، جامعة حلوان، مصر، 2006، ص 152.

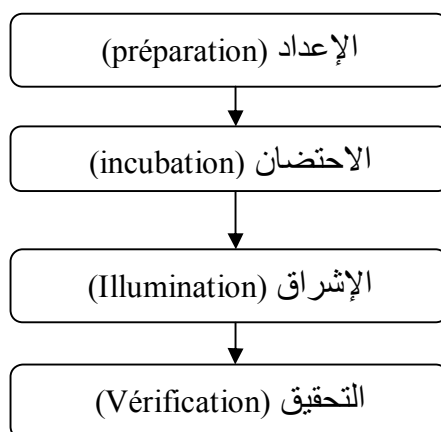
تكون غامضة ومخفية، ثم يبدأ الصراع وهذا يزول عند ظهور أول شعاع من إشعاعات الإلهام، ويمكن تدعيم هذه المرحلة من خلال توفير فرص للاسترخاء والتأمل والتحرر من القيود والضغوط.

- **مرحلة الإشراف أو الاستبصار (Illumination Insight):** تسمى هذه المرحلة بالومضة الإبداعية أو (شرارة التفكير)، وهي اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع التي تتولد فيها فكرة جديدة تسفر عن حل المشكلة، ووصفها الكثيرون بلحظة الإلهام، وهي مرحلة العمل الدقيق والحاسم، والتغير المفاجئ في الإدراك لتكوين فكرة جديدة، ويصاحب ذلك الشعور بالارتياح والاستتارة التي ذكرها، ومن أمثلتها الحالة التي وصفها (نيوتن) عند سقوط التفاحة.

- **مرحلة التحقق والمراجعة (Verification):** هي مرحلة اختبار الفكرة وتجريبها، بهدف تحقيق الإنتاج المبدع الذي يحظى بالرضا الاجتماعي، وبالتالي فإن العملية الإبداعية لا تنتهي عادةً بمجرد حدوث الإشراف والتوصل إلى حل المشكلة، بل إن هناك حاجة وضرورة لبذل المزيد من الجهد الواعي والمتابعة؛ للتغلب على العقبات التي قد تعترض عادةً الأفكار الإبداعية وترجمتها إلى إنتاج إبداعي، إن التاريخ حافل بأمثلة لنظريات علمية صحيحة رُفضت في بدايتها، وعند مراجعتها فيما بعد وُجدت بأنها صحيحة، ومن أمثلتها فكرة دوران الأرض حول الشمس، التي ظهرت في القرن الثالث قبل الميلاد، ولم تتم برهنتها حتى جاء (كوبرنيكس) ليدرسها ويثبت صحتها.

وكخلاصة لهذا النموذج فإنه يمكن القول بأنه ليس بالضرورة أن يمر الفرد المبدع بجميع المراحل الأربعة السابقة بشكل متسلسل، فالتداخل بين هذه المراحل أمر وارد، والشكل الموالي يوضح المراحل السابقة.

الشكل رقم (2.2): نموذج "والاس، 1926" لعملية الإبداع



Source : Isabelle Capron Puozzo, **La créativité en éducation et formation: Perspectives théoriques et pratiques**, édition Boeck Supérieur, Belgique, 2016, p 37

### 2.1.3.2. نموذج "زالتمان" (Zaltman, 1973)

إن النموذج الذي قدمه "زالتمان" و زملائه عام 1973 يعد من أشهر النماذج التي تركز على تفسير عملية الإبداع من خلال مراحلها، حيث يصف العملية في شكل مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة المبادرة ومرحلة التنفيذ، و تنقسم المرحلتان بدورهما إلى خمس مراحل فرعية على النحو الموضح في الشكل الموالي: (1)

#### شكل رقم (3.2): نموذج "زالتمان" و زملائه لعملية الإبداع

<p><b>مرحلة المبادرة Initiation :</b></p> <p>و هي تنقسم إلى:</p> <p>1- الاهتمام بالمعرفة Knowledge awareness :</p> <p>تصبح المنظمة مهتمة بوجود إبداع يكون لديها فرصة لاستخدامه.</p> <p>2- تشكيل الإتجاهات Formation of Attitudes :</p> <p>يقوم أعضاء المنظمة بتشكيل و إظهار اتجاهاتهم نحو الإبداع المقترح.</p> <p>3- القرار Decision :</p> <p>يتم تقسيم الإبداع المرتقب ويتم اتخاذ قرار يتعلق بمواصلة العمل أو التخلي عن الفكرة.</p> <p><b>مرحلة التنفيذ Implentation :</b></p> <p>4- المبادرة بالتنفيذ Initial Implementation :</p> <p>يتم القيام بالمحاولات الأولى لاستخدام الإبداع وغالبا ما يكون ذلك على أساس نوع من المحاولة.</p> <p>5- استمرار ومواصلة التنفيذ Continued-Sustained Implentaion :</p> <p>يكون الإبداع كمناسبة عملية روتينية كجزء من حياة المنظمة.</p>
--

المصدر: نسيم حمودة، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018، ص 104.

إن الملاحظ من الشكل السابق أن نموذج "زالتمان" و زملائه يأخذ شكل اثنين من المراحل الرئيسية أحدهما عند نقطة تبني الإبداع، وهي تلك النقطة التي تقوم عندها المنظمة باتخاذ القرار الخاص بتنفيذ الإبداع، وهذه التفرقة بين مرحلة ما قبل و مرحلة ما بعد تبني الإبداع موجودة في معظم النماذج المبنية على المراحل، و يكمن الخلاف بين هذه النماذج في المدى الذي من خلاله يتم التركيز على مرحلة ما قبل ومرحلة ما بعد التبني.

(1) نسيم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

إن بداية مرحلة الإبداع تتسبب من الناحية التقليدية لعملية اقتفاء فجوة الأداء، وهي عدم التوافق بين الأداء الفعلي والأداء المرتقب، ويقول "زالتمان" و زملائه أن ذلك يمكن أن يحدث بإحدى الطريقتين، إما أن تكتشف المنظمة أن أدائها غير مرضي، و من ثمة تقوم بالبحث عن إبداع يمكن أن يساعد على سد هذه الفجوة، أو أنها مهتمة بالإبداع المرتقب في البيئة الخاصة بها - ربما يتم استخدامه من جانب أحد المنافسين - وتكتشف أنه من خلال تقديم الإبداع تستطيع أن تحسن من الأداء.

### 3.1.3.2. نموذج "أمايبل" (Amabile, 1988)

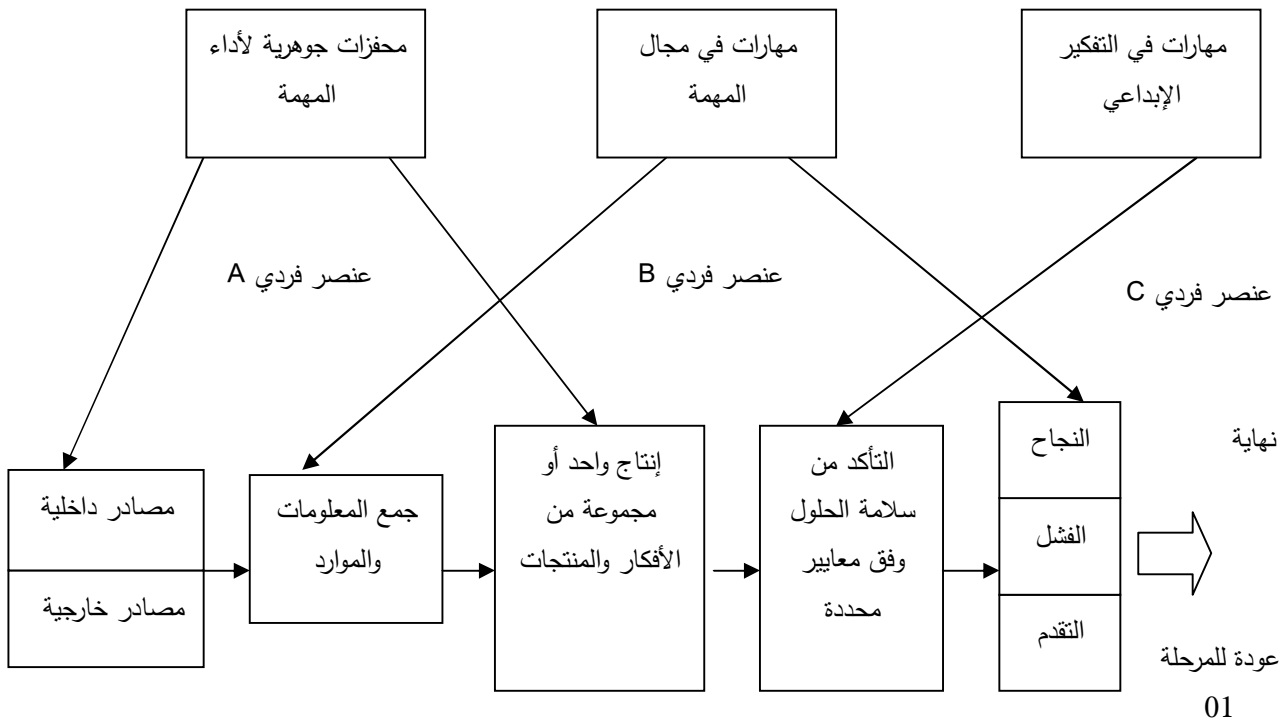
في النموذج الذي قدمته " أمايبل " هناك ثلاثة عوامل مؤثرة على الإبداع تكون داخل الفرد: (1)

- **المهارات المرتبطة بالمجال (Domain-relevant Skills):** تتمثل في المعرفة، الخبرة، المهارات التقنية، الذكاء والموهبة في مجال معين، التي تعمل على إيجاد حلول لمشكلات العمل مثل تصميم المنتجات أو الهندسة الكهربائية؛
- **العمليات المرتبطة بالإبداع (Innovation-relevant Process):** وتشمل نمطا إدراكيا وخصائص شخصية تقضي إلى الاستقلالية والمخاطرة، و تتخذ وجهات نظر جديدة بشأن المشكلات، فضلا عن أسلوب عمل منضبط ومهارات في توليد الأفكار، و تشمل هذه العمليات المعرفية القدرة على استخدام أصناف واسعة ومرنة من أجل تجميع المعلومات والقدرة على الخروج من الإدراك الحسي، وهذه العمليات تتطلب الانضباط الذاتي؛
- **دوافع المهمة:** الدافع الذاتي للمهمة هو دافع العاطفة للقيام بمهمة أو لا ثم حل مشكلة لأنها مثيرة للاهتمام، أو فيها تحدي شخصي، فالمبدأ الأساسي هنا هو الدوافع الذاتية للإبداع، فالأفراد هم الأكثر إبداعا عندما يشعرون بالدافع في المقام الأول من خلال الاهتمام، الاستمتاع، الرضا، والتحدي في العمل نفسه، وليس عن طريق الدوافع الخارجية لأنه كما أظهرت الأبحاث يمكن للمحفزات الخارجية تقييد الدوافع الداخلية للأفراد، ولهذا تلعب البيئة الاجتماعية دورا في غاية الأهمية؛

(1) نسيم حمودة، المرجع السابق، ص ص 104-105.

- **البيئة الاجتماعية:** العامل الخارجي هو بيئة العمل أو بصفة خاصة هو البيئة الاجتماعية، وهي تشمل جميع المحفزات الخارجية التي ثبت أنها تقيد الدوافع الذاتية ( الداخلية ) فضلا عن عدد من العوامل الأخرى في البيئة التي يمكن أن تكون بمثابة عقبات أو محفزات للدوافع الذاتية والإبداع.

الشكل رقم (4.2): عملية الإبداع على مستوى الفرد أو مجموعة صغيرة حسب " أمابيل "



01 المرحلة	02 المرحلة	03 المرحلة	04 المرحلة	05 المرحلة
تقديم المهمة	الإعداد	توليد الفكرة	التحقق من صحة الفكرة	تقييم النتائج

المصدر: نسيم حمودة، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018، ص 105.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن "أمابيل" قد حددت خمسة مراحل للعملية الإبداعية تتمثل في:

- **مرحلة تقديم المهمة: (Task Presentation)** وهي مرحلة يتم فيها عرض المهمة أو المشكلة المراد إيجاد حل لها، وتستخدم في هذه المرحلة مصادر داخلية وخارجية؛
- **مرحلة الإعداد: (Preparation)** و يتم فيها جمع مختلف المعلومات والموارد؛

- مرحلة توليد الفكرة: (Generation Idea) وهي المرحلة التي يتم فيها عرض فكرة واحدة أو مجموعة من الأفكار أو المنتجات؛
- مرحلة التحقق من صحة الفكرة: (Idea Validation) ويتم فيها التأكد من سلامة الحل أو الحلول المقترحة للمشكلة وذلك وفقا لمعايير محددة؛
- مرحلة تقييم النتائج: (Outcome Assessment) وهنا يتم تقييم النتائج المترتبة عن اختيار الحل للمشكلة.

#### 4.1.3.2. نموذج "موريسون" (Morrison, 1992)

اقترح "موريسون" نموذجا للإبداع يتفق في كثير من جوانبه مع النموذج الإبداعي الذي قدمته "أمابيل"، وقد استند "موريسون" في نمودجه على تعريفه للإبداع على أنه نتاج نوعين من التفكير، يمثل الأول في التفكير الافتراضي، بينما التفكير الثاني فهو التفكير التقاربي، واللذان يمثلان المحورين الأساسيين في كل خطوة من خطوات نمودجه ويتضمن نمودج "موريسون" ست مراحل هي: (1)

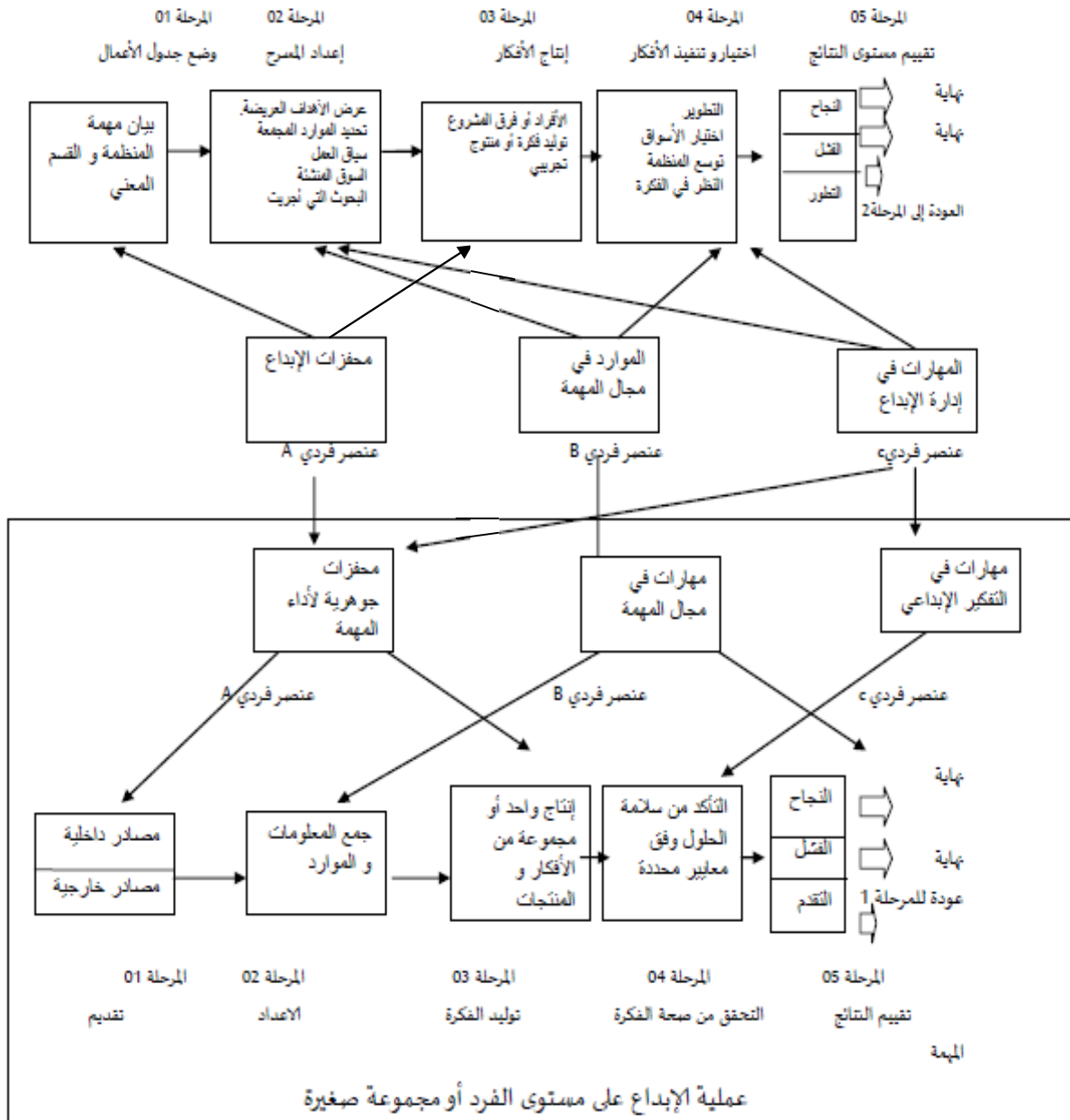
- مرحلة تحديد المشكلة؛
- مرحلة البحث عن المعلومات أو البيانات؛
- مرحلة تمحيص البيانات؛
- مرحلة البحث عن البديل أو الحل الملائم؛
- وضع الخطة الملائمة لتنفيذ الحل؛
- تطبيق أو تنفيذ الحل بنجاح.

إن ما يلاحظ في النماذج السابقة أنها ركزت على تفسير وتحليل سيرورة عملية الإبداع على المستوى الفردي فقط، كما أن مراحل العملية الإبداعية كانت تقريبا متشابهة، وقد أشار "موريسون" أنه بالإمكان توظيف هذه النماذج في تفسير العملية الإبداعية على مستوى الجماعة أو المنظمة، إلا أن "أمابيل" ترى أن هناك بعض الاختلافات بين نمودج عملية الإبداع على مستوى الفرد أو المجموعة الصغيرة و نمودج عملية الإبداع التنظيمي (الإبداع على مستوى المنظمة)، و الشكل التالي يوضح ذلك:

(1) نسيم حمودة، المرجع السابق، ص 106.



الشكل رقم (5.2): عملية الإبداع التنظيمي ( على مستوى المنظمة ) حسب "موريسون"



المصدر: نسيم حمودة، المرجع السابق، ص 107.

يلاحظ من خلال هذا الشكل أعلاه أن مراحل عملية إبداع الأفراد ليست نفسها مراحل الإبداع التنظيمي خاصة في المرحلتين الأوليتين حيث نجد أن الإبداع التنظيمي يبدأ بوضع جدول أعمال يتم فيه تحديد مهمة المنظمة أو قسم فيها ثم تليها مرحلة إعداد المسرح أين يتم توضيح الأهداف العريضة والموارد

المجموعة المرتبطة بسياق العمل وإجراء البحوث..في حين أن الإبداع على مستوى الأفراد يبدأ بتحديد المصادر الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة ثم جمع هذه المعلومات والموارد. إلا أن الشيء المؤكد في هذا النموذج هو أن تحقيق الإبداع على مستوى الفرد هو السبيل الوحيد لتحقيق الإبداع على مستوى المنظمة و أن المهارات والخبرة تلعبان دورا رئيسيا في الإبداع الفردي. وتجدر الإشارة أنه وجهت انتقادات إلى النماذج التقليدية القائمة على تسلسل مراحل العملية الإبداعية.

### 2.3.2. العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود جملة من العوامل والصفات التي تؤثر سلبا أو إيجابا على الإبداع التنظيمي، أي أن هذه العوامل قد تكون معرقله أو محفزة، وعلى العموم يمكن إجمالها في ثلاثة مجموعات هي:

#### 1.2.3.2. أثر العوامل الفردية على الإبداع التنظيمي

يمكن تقسيم العوامل الفردية التي يمكن أن تؤثر على الإبداع التنظيمي على النحو الآتي: (1)

- **العامل الفسيولوجي:** وهو العامل الذي يعتمد فيه الفرد على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية وأهمها: المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ؛
- **العامل النفسي أو السيكولوجي:** وهو العامل الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للعاملين في المنظمة إلى الإبداع، حيث بينت الدراسات المختلفة أن هناك دوافع معينة للعاملين المبدعين وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى النظام، الحاجة إلى الجودة في الأداء، والحاجة إلى الجدة والرغبة في التعرف والاستطلاع؛

#### 2.2.3.2. أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي

تلعب العوامل التنظيمية دورا هاما في تهيئة المناخ المناسب للإبداع داخل المنظمات، و يمكن تحديد تلك العوامل على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي: (2)

(1) عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(2) نفس المرجع، ص 68.

- **البناء التنظيمي:** لكل منظمة بناء تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات و الأقسام والإدارات، و يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقا، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، وعليه فالتنظيم الفعال هو الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة، و تشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح مساحة أفضل و يهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس البناء.<sup>(1)</sup>

- **أنظمة و إجراءات العمل:** تساهم أنظمة و إجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين و قدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم.<sup>(2)</sup>

- **الاتصالات:** للاتصالات دور فعال في التأثير على الإبداع، فإذا كان البناء التنظيمي هو جسد الإبداع فإن الاتصالات هي الروح، فالمديرون الذين يستخدمون أساليب التغذية الراجعة في اتصالاتهم مع مرؤوسيهم والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاستقلال يساهمون بدرجة عالية في خلق مناخ مواتٍ لتحقيق الأهداف التنظيمية و الجماعية، فنجاح الجماعة في القيام بأداء مهامها و في حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها، بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق، ذلك أن وجود أية عوائق تحول دون مشاركة

(1) توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

(2) القريوتي محمد، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، ط 6، مجلد 1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 11.

الأفراد بحرية في التعبير عن آرائهم وفي أدائهم الأعمال، قد يحول من فعالية هذه الجماعة في العملية الإبداعية؛<sup>(1)</sup>

- **الممارسات القيادية الداعمة للإبداع:** تؤكد الكثير من الدراسات على أن القيادة المبدعة تزيد من فرص الإبداع لدى العاملين، فقد توصلت دراسات قام بها " تيرني و آخرون" (Tierney et al) أن الإبداع يتعزز في المنظمة في حالة توفر قيادة إبداعية، وأفراد مبدعين، فالقيادة الإبداعية تزيد إبداع العاملين، وإبداع العاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع على مستوى المنظمة ككل، ومن الممارسات القيادية التي ينظر إليها على أنها ممارسات تساعد في دعم الإبداع تستعرض أهمها:<sup>(2)</sup>

- **تحديد و وضوح الأهداف:** يعد تحديد الأهداف و وضوحها من الأسباب التي تحفز الإبداع وتشجعه لدى العاملين، حيث هناك فائدتين أساسيتين من تحديد و وضوح الأهداف مع وجود رؤية واضحة للمنظمة: الأولى أن المنظمة ستجذب إليها أفراد مبدعين ومنتجين، والثانية أن الأهداف ستعمل على تركيز جهود العاملين وإبداعاتهم في اتجاهات محددة نحو تحقيق الأهداف؛
- **التمكين:** إن شعور الفرد بالتحكم بزمام المبادرة، و التمكن من مهام عمله يؤدي إلى استعماله لقدراته الذهنية بشكل أكبر، و بالتالي يكون في هذا مجال للإبداع؛
- **الحوافز:** من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع لدى العاملين هو وجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين و إبداعاتهم، و تقسم الحوافز إلى مادية و معنوية؛
- **توفير الموارد:** إن إبداع العاملين وتفوقهم في العمل، و تميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد ومستلزمات من أجل خلق الأفكار الجديدة واختبارها وتجربتها، و من ثم تنفيذها، و يقصد بالموارد كلما يحتاجه الفرد لكي يبذل ضمن إمكانيات المنظمة؛
- **التدريب:** إن التدريب يمثل أحد اللبئات الهامة في عملية الإبداع، فهو يزيد من كفاءة و فاعلية العاملين، حيث يشير " روبنس" (Robbins) في هذا الصدد أن المنظمات المبدعة هي تلك التي تركز على تدريب العاملين لكي تتطور قدراتهم ويعود بالفائدة على الفرد والمنظمة.

(1) حاتم علي حسن، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية لمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003-2004، ص 09.

(2) يحي سليم ملح وآخرون، "القيادة و الإبداع" دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد و الإدارة، مجلد 13، العدد 6، 2009، ص ص 36-37.

## 3.2.3.2. أثر العوامل الخارجية على الإبداع التنظيمي

إن العوامل الفردية والتنظيمية ليست وحدها العوامل المؤثرة على الإبداع، بل هناك عوامل أخرى غير مرتبطة بالفرد خارج المنظمة لها تأثيرات واضحة على الإبداع يمكن سرد أهمها في ما يلي: (1)

- **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم و العادات و التقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه داخل العمل، الذي هو انعكاس صادق لسلوكه و تصرفاته داخل المنزل، ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم؛

- **التعليم:** للعملية التعليمية دورا مؤثر على حياة الفرد، فالعملية التعليمية تتكون من عدد العناصر تتمثل مثلا في الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية، وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، ستكون نتائجه ذات مردود إيجابي على الفرد، فالتعليم لا يقاس بالمتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه كانت مهنة التعليم في الماضي، أما التعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر؛

- **وسائل الإعلام:** تلعب وسائل الإعلام باختلاف أنواعها دورا مهما في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل على خدمته، و يمكن قياس مدى تعدد جوانب و أوجه الإبداع و كثافته في أي مجتمع عبر تقديم وسائل الإعلام المختلفة، فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع، كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر و يكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية؛

- **المناخ التنظيمي:** إن المنظمات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ و لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، خاصة إذا كان هذا المحيط

(1) محمد بن عامر النتيقات، "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص ص 38-39.

يتسم بالجمود والقيود وهذا السياق بكثرة الروتين والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ داخل الصندوق ويعاقب من هو خارجه.

ولقد كشفت الدراسات الكثيرة أن المنظمات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي تنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي في الشركات و تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها.<sup>(1)</sup>

وفي هذا الصدد يضيف "بيتر كوك" (Peter Cook): "أنه على الرغم من المجهود الكبير الذي يتطلبه تغيير ثقافة العمل، فإن مناخ المؤسسة يمكن تغييره بسرعة مذهلة وبتائج جوهرية حقيقية، للمناخ الإبداعي فائدة جمة في جميع المراحل التي تمر بها المؤسسة سواء المراحل المزدهرة أو العصبية، حيث تؤدي إلى شعور الموظفين بمزيد من الرضا أثناء العمل، وتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين في المؤسسة كما أنه يؤدي إلى إفراح المجال أمام الموظفين لتخطي الأوقات العصبية بصورة أكثر فاعلية، وبصفة عامة، يختلف المناخ التنظيمي عن ثقافة العمل في أنه يختص بالحالة العامة التي تتكون داخل المؤسسة في وقت محدد، بينما تختص ثقافة العمل بكيفية تطبيق أساليب العمل بصورة معتادة، فالمناخ التنظيمي يحدد المستوى الذي يحتاج الفرد إلى ضبط السلوك الإبداعي من خلاله، فإذا كان المناخ التنظيمي إبداعيا يتسم بالحماسة والمجازفة فستكون هناك حاجة إلى بدل جهد مضاعف يفوق الجهد المبذول في حالة الاستقرار أو الركود، من هذا المنطلق، يمكن أن نعتبر المناخ التنظيمي بمثابة مقياس الحرارة "ترمومتر"، والذي يساعدنا على معرفة مدى قدرتنا على التفكير والعمل خارج نطاق المشكلات التي تواجهنا.

ومن بين المتطلبات الأساسية التي يفرضها المناخ التنظيمي لتطوير روح ديناميكية للإبداع نجد:<sup>(2)</sup>

- ضرورة تهيئة المناخ المناسب للتفكير الإبداعي؛
- ضرورة توفير نظام فعال لتبادل الأفكار على كل المستويات؛
- ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة الابتكار.

(1) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل، عمان، 2003، ص 63.

(2) بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع، دار الفاروق، القاهرة، ص ص 244-255.

## 4.2. تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر إدارة المعرفة بصفة عامة وعملياتها على الإبداع التنظيمي ومستوياته بصفة خاصة، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتسبب العلاقة بين المتغيرين، لكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى إثراء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث والتحليل، ليس لأن موضوع الإبداع حديث، ولكن لحدثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة.<sup>(1)</sup>

وسنحاول في هذا الجزء إبراز العلاقة بين مختلف عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

### 1.4.2. علاقة تشخيص المعرفة بالإبداع التنظيمي

إن عملية تشخيص المعرفة كما سبق وأن ذكرنا تعد من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، حيث أنه على ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، كما تسمح بتحديد مستوياتها في المنظمة والعاملين الحاملين لها في بعض الأحيان وتحديد الفجوة المعرفية، ويعتبر الإبداع التنظيمي المحرك الرئيسي لعملية تشخيص المعرفة والمسير الناجح لها، عن طريق رفع القدرات الإبداعية للمنظمة، وجعل كل أفرادها يساهمون في إنشاء القيمة لها.

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في أي منظمة يتطلب أولاً عملية تشخيص للمعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عن موضعها، هل هي موجودة في فكر العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها والوصول إلى الإبداع التنظيمي ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر (القيمة المنتجة) وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.<sup>(2)</sup>

### 2.4.2. علاقة اكتساب وتوليد المعرفة بالإبداع التنظيمي

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

(1) محمد فلاح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2) أماني محمد الغفري، "أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2018، ص 28.

أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، 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: (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 يوميا ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا 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. (2) فأهمية التعلم التنظيمي تتبع 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 لقاعدة المعرفة والسياقات التنظيمية؛(3)

- **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 سابقا في حل المشكلات. (4)

(1) 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، ص 12.

(2) نفس المرجع، ص 13.

(3) علاء فرحان طالب وآخرون، "دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 30، 2011، ص 09.

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



### 3.4.2. علاقة تخزين المعرفة بالإبداع التنظيمي

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة وتوليدها إلا أنها قد تكون عرضة لفقدانها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة، ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم **الذاكرة التنظيمية** Organizational Memory والتي تعرف بأنها، الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية، وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

وفي إطار الذاكرة التنظيمية فإن المنظمات وأفرادها عندما يتجهون نحو الإبداع والتطوير فهذا يتم من خلال الاستفادة من تجارب الماضي، والمؤسسة مطالبة بالقيام بثلاث عمليات متكاملة، وهو اختيار ما يفيد من تجارب الماضي ثم حفظه بطريقة منظمة وبالشكل المناسب ثم استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة. (1)

### 4.4.2. علاقة تشارك المعرفة بالإبداع التنظيمي

تعتبر عملية تشارك المعرفة من أهم حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد ذلك كما سبق وأن ذكرنا على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وهذه العملية تتمثل في إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضاً، وعملية تشارك المعرفة تعتبر مصدراً كذلك لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة، فتشجيعه يساعد على تعزيز عملية الإبداع بصفة عامة والإبداع التنظيمي بصفة خاصة وتقليل جهود التعلم، ويتم تشجيع ثقافة التشارك المعرفي من خلال وضع المعرفة في استراتيجيات عمل هذه المؤسسة والذي من شأنه إنشاء الفرص وتعظيم قدرة المؤسسة على تلبية حاجاتها.

كما أن التشارك المعرفي من شأنه زيادة الإبداع التنظيمي من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار. (1) لذلك تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة المعرفية من خلال العمليات التالية: التوزيع، النشر، التدفق، النقل والتحرك، حلقات المعرفة... إلخ.

(1) سندس رضوي، "علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48، الجامعة المستنصرية، العراق، 2016، ص 277.

## 5.4.2. علاقة تطبيق المعرفة بالإبداع التنظيمي

يرى أغلب الدارسين والباحثين أن الأفراد في المنظمة غالباً ما يتعلمون من تجاربهم وخبراتهم، فعندما تواجههم في ميدان عملهم مثلاً مشكلة جديدة ومعقدة، فإنهم غالباً ما يستعملون الخبرات والتجارب السابقة من الماضي، حيث يسألون أنفسهم:

- بماذا تذكرني هذه المشكلة؟ أو:

- متى تعرضت لمثل هذا الموقف من قبل؟ وماذا فعلت عندها؟

وانطلاقاً من المعارف السابقة يحاول الأفراد المبدعون تخيل حلول للمشكلة على نحو مختلف، انطلاقاً من معارفهم السابقة أي يطبقون ما تعلموه فيتفحصون البدائل الممكنة من زوايا عدة، كما يعتمدون إلى إقحام أنفسهم في أدوار مختلفة، ويستعملون القياسات والاستعارات، لذلك فالأفراد المبدعون يتصفون في الغالب بالمجازفة، وغالباً ما يوسعون من مداركهم، ولا يتوقفون عند حدود إدراكهم فقط، كما أنهم منفتحون على استراتيجيات حل المشكلات، هل أحتاج إلى فحص مصادر بياناتي؟ كيف لي أن أجزئ هذه المشكلة إلى مكوناتها، ومن ثم أطور إستراتيجية لفهم كل خطوة وإنجازها؟<sup>(2)</sup>

كما أن عملية تطبيق المعرفة قد تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات المساندة، مثل نظم دعم القرار، فلقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الدور الذي لعبته تكنولوجيا المعلومات من خلال مكوناتها المختلفة (الأجهزة، البرمجيات، مخازن البيانات، الاتصال والشبكات عن بعد، أنظمة إدارة الوثائق، أدوات التواصل بين الأفراد) وهذا يسمح بتحقيق عملية الإبداع كونها تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة تحقق النمو والتكيف.

(1) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

(2) نيكولاس كولانجيلو وآخرون، ترجمة صالح محمد أبو جادو وآخرون، المرجع في تربية الموهوبين، ط 02، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الرياض، 2012، ص 375.

## الخلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني، يتضح لنا أن الإبداع التنظيمي هو فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة أو الأفكار، وكما رأينا فإن له جملة من الخصائص والمميزات وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو للفرد، كما له عدة مستويات ومصادر متنوعة، وانطلاقاً من اختلاف التعاريف المقدمة له فقد تعددت أنواعه وأساليبه وطرق تنميته كما قدمت عدة نماذج لشرح مراحل حدوثه.

إن هدف الإبداع هو تقديم أفكار جديدة، وهذه الأفكار لا تأتي إلا من خلال توليد معارف جديدة، وهنا تظهر إدارة المعرفة وعملياتها كأحد الآليات التي تعمل على تحديد هذه المعارف، وذلك في سبيل تدعيم العملية الإبداعية من جديد، وقد خلصنا إلى أهمية التفكير الإبداعي للمنظمات خاصة تلك التي تعيش في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة.

## الفصل الثالث

### الفصل الثالث: دراسة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER - جيجل.

تمهيد

- 1.3. تقديم عام للشركة محل الدراسة.
- 2.3. المنهجية المعتمدة في الدراسة.
- 3.3. التحقيق من جودة بيانات الدراسة.
- 4.3. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
- 5.3. إختبار صحة فرضيات ومناقشة النتائج.

الخلاصة

## تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين أهم الأطر المعرفية لموضوع الدراسة، حيث تعرضنا للمشكلة البحثية، واتضح لنا مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سواء تعلق الأمر بإدارة المعرفة أو بالإبداع التنظيمي، واستكمالاً للجانب النظري وسعياً منا لربط موضوعنا بواقع المنظمات الجزائرية، اخترنا في ذلك إحدى المنظمات الاقتصادية الوطنية، وهي الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER الكائن مقرها ببلدية الطاهير ولاية جيجل، حيث تناولنا في هذا الفصل ما يلي:

- تقديم عام للشركة محل الدراسة؛
- المنهجية المعتمدة في الدراسة؛
- التحقق من جودة بيانات الدراسة؛
- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

### 1.3. تقديم عام للشركة الإفريقية للزجاج - جيجل

من أجل إعطاء نظرة عامة حول الشركة محل الدراسة، سيتم تقديمها من خلال التعريف بها بإبراز نشأتها، مراحل تطورها، مجالها الجغرافي، البشري، الإنتاجي، وكذلك توضيح أهميتها وأهدافها، مع القيام بدراسة هيكلها التنظيمي.

#### 1.1.3. التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل

في هذا الجزء سنتناول نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل بالإضافة إلى مجالها الجغرافي، البشري، وأخيرا الإنتاجي.

##### 1.1.1.3. نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج "AFRICAVER" في إطار التنمية الجهوية للشرق الجزائري بناء على نتائج أبحاث قامت بها لجنة مختصة في الدراسات "سونارام" حول تنمية المناطق الريفية، حيث أشرفت على إنجازها آنذاك وزارة الصناعات الخفيفة ذات الطابع الصناعي والتجاري، وذلك وفقا للمرسوم رقم: 1982/12/42، وكانت في السابق عبارة عن مركب تابع للشركة الأم المسماة بالمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (ENAVA-GROUPE)، والتي تشكلت بدورها بموجب عقد بين الشركة الوطنية للمواد الكيميائية، والشركة الفرنسية (TECHNIP) في إطار المرسوم الوزاري 418/82.<sup>(1)</sup>

ظهرت هذه الشركة بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة "AFRICAVER" سنة 1997 في إطار إعادة الهيكلة العضوية للقطاع الصناعي الذي سرى تطبيقه سنة 1996، والذي كانت الدولة تهدف من خلاله إلى منح المزيد من الحرية للمؤسسات بتحويلها إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، وقد قدر رأسمالها مباشرة بعد استقلالها عن المؤسسة الأم بـ 5.000.000.00 دج.<sup>(2)</sup>

وقد عرفت هذه الشركة العديد من التطورات منذ نشأتها حتى اليوم، إذ يمكن تلخيص أهم مراحل تطورها زمنيا في ثلاث مراحل أساسية هي:<sup>(3)</sup>

(1) مكتب الأرشيف للشركة الإفريقية للزجاج جيجل.

(2) نفس المرجع.

(3) نفس المرجع.

## ✓ مرحلة النشأة (1982 إلى 1987)

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في سنوات السبعينات، وبناءا على توصياته، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماائية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، ثم انجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و 1986، وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، وانطلق عمليا في الإنتاج بتاريخ: 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

- شركة SNIC: 82-84 انجاز؛
- شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال؛
- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 الاستغلال.

## ✓ مرحلة التوسع (1987-1996)

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط، ووفقا لسياسة تنمية وتطوير، معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته و أنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج السيارات الأمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف -feuillete- زجاج مقاوم -trempe- زجاج مصقع -blinde-، انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLAS؛
- وحدة جديدة للزجاج السائل: وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج (الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب) أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية.
- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندولومي....الخ، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، إذ أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج، هنالك عدة مشاريع أخرى توقفت لأسباب مالية مرتبطة أساسا بالظروف الاقتصادية العامة، باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994.

### ✓ مرحلة الاستقلال (منذ 1997)

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، وأصبحت تعرف باسم (AFRICAVER)، لتتحول في إطار سياسة إعادة الهيكلة للقطاع الصناعي وتصبح شركة قائمة بحد ذاتها.

#### 2.1.1.3. المجال الجغرافي

تتواجد الشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية \*أولاد صالح\* ببلدية الطاهير ولاية جيجل، تبعد بحوالي 17 كلم عن مقر الولاية، وبـ 02 كلم عن المطار الدولي \*فرحات عباس\*، وبـ 07 كلم عن محطة السكك الحديدية، وبـ 06 كلم عن ميناء "جن جن" العالمي، مما يجعلها تحتل منطقة إستراتيجية تساعدها خاصة في التواصل مع العالم الخارجي، وتسهل من مهامها فيما يتعلق بنقل المواد والمنتجات من وإلى الشركة، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 17 هكتار، منها 09 هكتارات مغطاة تتضمن العديد من الورشات الإنتاجية، بالإضافة إلى المخازن والهياكل الإدارية، أما المساحة المتبقية فتستخدم لمزاولة الأشغال التي لا تتأثر بالتقلبات الجوية.<sup>(1)</sup>

#### 3.1.1.3. المجال البشري

تتأثر الموارد البشرية للشركة محل الدراسة من حيث الحجم والنوعية بالعديد من المتغيرات، ومن خلال إطلاعنا على سجلاتها الرسمية، لاحظنا أن عدد العمال في تناقص مستمر، حيث بلغ هذا العدد 600 عاملا سنة 1995، لينخفض إلى 430 عاملا سنة 2000، و 309 عاملا سنة 2009، أما في الوقت الحالي وبالضبط في شهر أفريل من العام الجاري (2019)، فإن عدد العمال بالشركة الإفريقية للزجاج يبلغ 193 عاملا<sup>(2)</sup>، هذا ويمكن تفسير تناقص عدد العمال لعدة أسباب لعل من أهمها السياسة المتبعة من قبل الشركة في عملية التسيير، حيث وكما ذكرنا سابقا فإن الشركة كانت تخضع في تسييرها لمركزية الشركة الأم ضمن السياسة العامة للدولة التي كانت تعتمد على النظام الاشتراكي في عملية التنمية، كما أن تخفيض عدد العمال يهدف إلى تخفيض التكاليف. ويمكن توضيح توزيع الموارد البشرية للشركة بالجدول رقم (1.3).

(1) الموقع الرسمي للشركة: <http://www.africaver.com.dz/PRESENTATION.htm>

(2) مكتب الأجور والشؤون الاجتماعية للشركة الإفريقية للزجاج جيجل بتاريخ: 2019/04/17، (ملحق رقم 01).



## جدول رقم (1.3): تصنيف وتوزيع عمال شركة AFRICAVER لشهر أبريل 2019

التخصص	الإنتاج	الصيانة	الإدارة	المجموع
الدائمين	103	68	20	191
أصحاب العقود	/	/	02	02
المجموع	103	68	22	193

المصدر: مكتب الأجور والشؤون الاجتماعية للشركة الإفريقية للزجاج جيجل بتاريخ: 2019/04/17.

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح لنا أن هناك نوع من عدم التوازن بين الأصناف المهنية المذكورة، حيث أن عدد العمال في قسم الإنتاج والبالغ عددهم 103 عامل ضئيل مقارنة بحجم الشركة من جهة، ومن جهة أخرى عمال قسم الصيانة والذي بلغ عددهم بـ: 68 عامل يعتبر مرتفع جدا.

## 3.1.1.3. المجال الإنتاجي

تقوم الشركة بنشاط صناعي محض، فتقوم بعملية أولى بتفتيت المواد الخام والتمثلة في الصخور وتحويلها إلى رمل وهذا بوحدة المواد الأولية، مستخدمة في ذلك مجموعة من الآلات التكنولوجية، لتنتقل بعد ذلك المادة الأولية (الرمل) إلى المقر الرئيسي ويتم معالجتها بوحدين للإنتاج باستخدام ثلاث (03) أفران مخصصة لهذه العملية وهي: (1)

✓ فرن مختص في إنتاج سيليكات سود Silicate de sud؛

✓ فرن مختص في إنتاج الزجاج المزخرف؛

✓ فرن مختص في إنتاج الزجاج السائل.

تنتج الشركة أنواع مختلفة من الزجاج والتمثلة فيما يلي: (2)

✓ الزجاج Verre: ويضم عدة أنواع:

• الزجاج المطبوع (المزخرف) Verre imprimé ، والأجر الزجاجي Brique de verre الموجهان

لقطاع البناء خصيصا، بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 150.000 وحدة سنويا؛

(1) مكتب الأرشيف للشركة الإفريقية للزجاج جيجل.

(2) قسم التسويق للشركة الإفريقية للزجاج جيجل، وكذا المعلومات المتوفرة على موقع الشركة:

<http://www.africaver.com.dz/produits.htm>

• الزجاج المصفح Verre laminé (المضاد للرصاص) والشركة أبرمت عدة اتفاقيات بهذا الخصوص مع وزارة الدفاع الوطني (الجيش الوطني الشعبي، الدرك الوطني)، والزجاج الأمني Verre de sécurité موجه لعدة استعمالات في البناء، بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 80.000 وحدة سنويا؛

• الزجاج المقاوم أو المسلح verre armé وهو الآخر يمتاز بمواصفات أمنية، يستعمل في قطاع البناء وخصوصا صناعة زجاج السيارات والشاحنات الأمامي والخلفي بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 40.000 وحدة سنويا.

✓ سيليكات الصودا Silicate de Sud: الموجه لعدة استعمالات خاصة في مجال الصناعات الكيماوية كالمنظفات، بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 120.000 طن سنويا.

### 2.1.3. أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل

يمكن شرح وتوضيح أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج كالاتي: (1)

#### 1.2.1.3. أهمية الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة، والتي تدخل من في عدة نشاطات صناعية وتجارية خاصة قطاع البناء، صناعة زجاج المركبات، الصناعة الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة في:

✓ للشركة دورا اجتماعيا هاما، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة لسكان المنطقة؛

✓ للشركة دورا اقتصاديا بالغ الأهمية، وهذا راجع لأن تشكيلة منتجاتها تعتبر الممول الرئيسي لعدة مؤسسات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للشركات الصناعية (روسي)، شركات التنظيف (هنكل) وبالتالي تبرز أهميتها في مجال الاقتصاد الوطني.

#### 2.2.1.3. أهداف الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الشركة هو البقاء والاستمرار، فالشركة الإفريقية للزجاج كغيرها من الشركات الوطنية تعرف منافسة جد شرسة خاصة من المنتجات المستوردة (الصينية)، ومن أهم أهدافها:

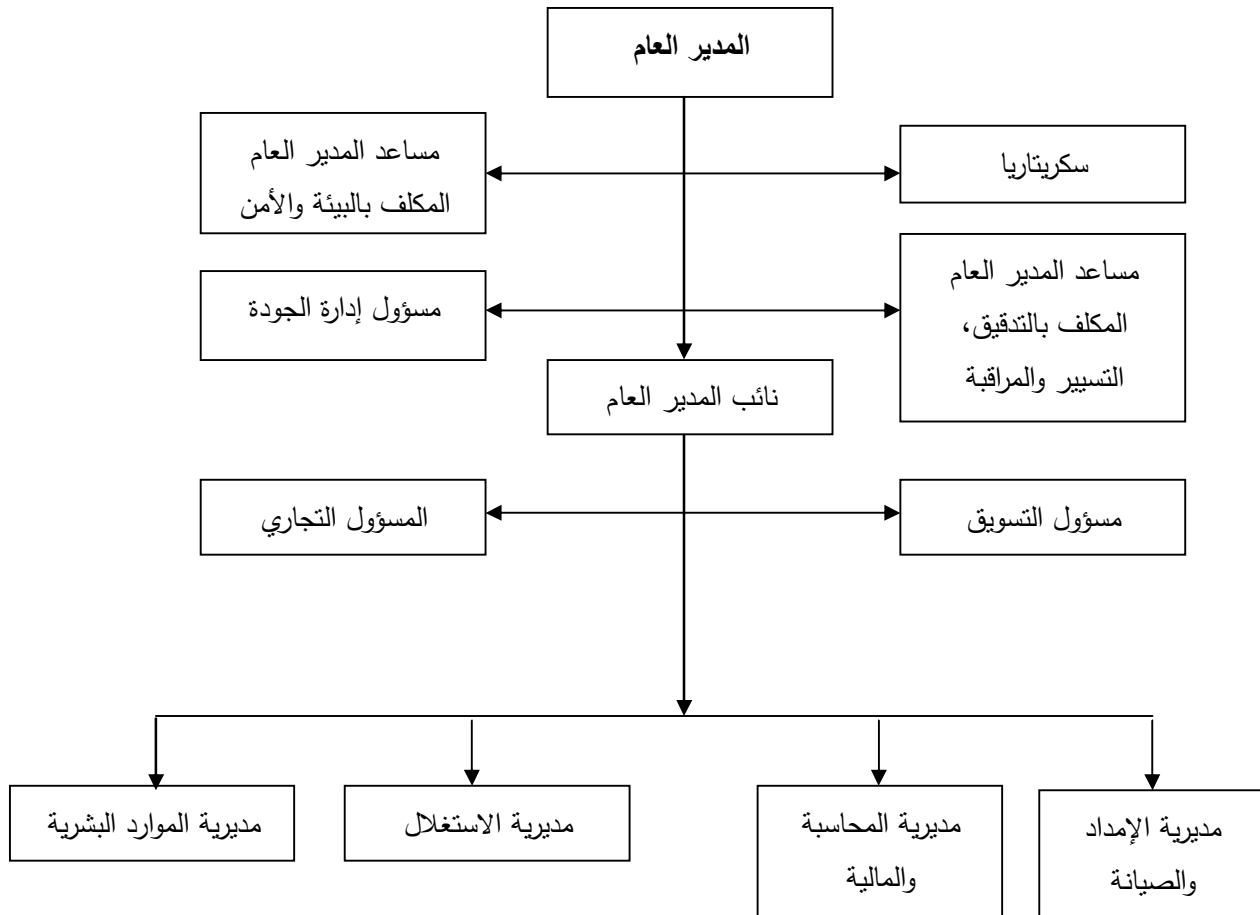
(1) معلومات متوفرة على موقع الشركة: <http://www.africaver.com.dz/ACCUEIL.htm>

- ✓ وضع سياسة تجارية فعلية لاقتحام السوق الوطنية والدولية على حد سواء والتوجه إلى السوق العالمية؛
- ✓ السيطرة على السوق الوطنية من خلال تدعيم منتج الزجاج، وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن؛
- ✓ العمل على مواكبة التطور التكنولوجي في مجال صناعة الزجاج؛
- ✓ تنويع المنتجات من خلال توسيع شبكة المنتجات؛
- ✓ المساهمة في ترقية السوق الوطنية والنهوض بها والتقليل من التبعية للخارج.

### 3.1.3. دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج - جيجل

يوضح الشكل الموالي عرضا للهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج - جيجل



المصدر: الوثائق الرسمية للشركة الإفريقية للزجاج - جيجل.

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من: (1)

- ✓ **المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكّلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف و السياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا،
- ✓ **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة الشركة؛
- ✓ **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام؛
- ✓ **مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو؛
- ✓ **مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق، التسيير والمراقبة:** يشارك و يساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل الشركة؛
- ✓ **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية؛
- ✓ **مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق؛
- ✓ **المسؤول التجاري:** يضع مخططات البيع ومختلف الإستراتيجيات الخاصة بذلك وذلك بالتنسيق مع باقي المديرين، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها؛
- ✓ **مديرية الإمداد والصيانة:** تتشكل كل من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات، ويتشكل من:
  - **القسم الأول:** مهمته شراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين و الجمركة والنقل؛
  - **القسم الثاني:** ينقسم بدوره إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع، زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد.
- ✓ **مديرية المحاسبة والمالية:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، إعداد الميزانية المالية والمحاسبية وأيضا مراقبة التسيير؛
- ✓ **مديرية الاستغلال:** تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

(1) الوثائق الرسمية للشركة الإفريقية للزجاج.

- وحدة الزجاج السائل: ينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص، إضافة إلى سيليكات الصودا الصلب والسائل؛
- وحدة الزجاج الأمني: ينتج بها الزجاج المورق وزجاج السيارات والشاحنات؛
- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: تقوم باستغلال مادة الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية، وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج.
- ✓ مديرية الموارد البشرية: تهتم بشؤون العمال، والإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين.

### 2.3. منهجية للدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي، من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددت عند البدء في هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات بغرض تحليلها، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والحسابية.

#### 1.2.3. مجتمع وعينة الدراسة

سيتم التعرف فيما يلي على مجتمع الدراسة، وطبيعة عينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد حجمها.

##### 1.1.2.3. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها".<sup>(1)</sup> وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، وتأسيسا على ذلك تم حصر مجتمع الدراسة في العمال الدائمين بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، واستبعاد العمال المؤقتين والمقدر عددهم ب: عاملين (02) اثنين يعملون في إطار عقود مؤقتة، وهذا لأنهم غير مثبتين في عملهم، وهذا حرصا منا على دقة النتائج وامكانية تعميمها، وقد تم التحقق من العدد الإجمالي للعمال الدائمين بالشركة اعتمادا على الملحق رقم: (01) والذي يؤكد أن مجتمع الدراسة قد بلغ: 191 عامل دائم حتى تاريخ: 17 أبريل 2019.

(1) أوما سكاران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 379.

### 2.1.2.3. عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثله في البحث موضوع الدراسة"،<sup>(1)</sup> ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة نسبيا، وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، وكذا تقيد دراستنا بمجال زمني محدد، وبما أن الهدف الأساسي من العينة هو التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، فقد تم اختيار عينة ملائمة قدرها: 80 عامل من مجتمع الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم توزيع 80 إستبانة على مختلف العمال بالمديريات والوحدات الإنتاجية بالشركة محل الدراسة، وتم استرجاع 67 إستبانة منها 02 إستبانات تم إلغاؤها لعدم صلاحيتها للدراسة بسبب عدم الإجابة على كل عبارات محاورها، أي أن العدد الإجمالي للاستبيانات الفعلية الصالحة للدراسة يقدر بـ: 65 استبيان.

### 2.2.3. أداة الدراسة

هناك عدة طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه نجد منها: المقابلة، الملاحظة، الإستبانة... إلخ، وعلى الباحث أن يحدد الطريقة التي تناسب بحثه، فلا توجد طريقة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الطرق، فعملية اختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عدة عوامل منها:<sup>(2)</sup>

- طبيعة البحث و مدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها؛
- طبيعة مجتمع أو أفراد الدراسة؛
- ظروف الباحث من حيث قدراته المادية، والوقت المتاح له و مدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات؛

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان والذي يعتبر من أكثر الوسائل استخداما وفعالية في جمع البيانات والمعلومات حتى وإن لم تكن الإجابات المتحصل عليها دقيقة وصادقة، إلا أنه يساعد كثيرا في إنجاز الدراسة وإتمامها، و يعرف بأنه: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة معدة سلفا، توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين".<sup>(3)</sup> وفي ضوء ما سبق تم الاعتماد على الاستبيان كأداة مهمة لجمع البيانات لأنه يسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة.

(1) محمد إبراهيم محمد منصور، "جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم المساءلة الذكية"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص 89.

(2) محمد عبيدات وآخرين، منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل والتطبيقات)، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999، ص 54.

(3) أوما سكاران، مرجع سبق ذكره، ص 338.

تم تطوير الاستبيان الذي اعتمدنا عليه باللغة العربية، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة الحالية، حيث تضمن الاستبيان محورين (02) رئيسيين، إضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية والصفحة التعريفية على النحو التالي:

### 1.2.2.3. الصفحة التعريفية

تضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة وتوضيح الهدف من الدراسة، مع طمأننة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

### 2.2.2.3. محاور الاستبيان

يضم ثلاث (02) أجزاء رئيسيين هي:

✓ الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية: وتتضمن المعلومات المكونة من: الجنس، العمر، الدخل الشخصي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

✓ الجزء الثاني: يتضمن أسئلة الإستبانة موزعة على محورين هما:

• المحور الأول: خاص بإدارة المعرفة: وهو المتغير المستقل للدراسة، يتضمن إدارة المعرفة يشمل 21 عبارة تم توزيعها على خمسة (05) أبعاد كما يلي:

- البعد الأول ويتعلق بتشخيص المعرفة يضم العبارات المرقمة من (01) إلى (05).
- البعد الثاني ويتعلق باكتساب وتوليد المعرفة يضم العبارات المرقمة من (06) إلى (09).
- البعد الثالث ويتعلق بتخزين المعرفة يضم العبارات المرقمة من (10) إلى (13).
- البعد الرابع ويتعلق بالتشارك في المعرفة ويضم العبارات من (14) إلى (17).
- البعد الخامس ويتعلق بتطبيق المعرفة ويضم العبارات المرقمة من (18) إلى (21).

• المحور الثاني: خاص بالإبداع التنظيمي: وهو المتغير التابع للدراسة، يتضمن الإبداع التنظيمي، وشمل 20 عبارة موزعة كما يلي:

- البعد الأول والمتعلق بقدرة الأصالة يضم العبارات المرقمة من (22) إلى (25).
- البعد الثاني والمتعلق بقدرة الطلاقة يضم العبارات المرقمة من (26) إلى (29).
- البعد الثالث والمتعلق بقدرة المرونة يضم العبارات المرقمة من (30) إلى (33).
- البعد الرابع والمتعلق بقدرة الحساسية للمشكلات يضم العبارات المرقمة من (34) إلى (37).
- البعد الخامس والمتعلق بالقدرة على الربط والتحليل تضم العبارات من (38) إلى (41).

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 وفقا لمقياس ليكرت الخماسي Likert والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5؛ 4؛ 3؛ 2؛ 1) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (2.3): مقياس Likert الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: أوما سكاران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 284.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية، والتي من بينها المتوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس Likert الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي:  $(5 - 1 = 4)$ ، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي:  $(4/5 = 0.08)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي:  $(1 + 0.8 = 1.08)$  وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس Likert الخماسي الموضحة في الجدول رقم (3.3).

### الجدول رقم (3.3): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 01 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 05	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقياس Likert الخماسي.

### 3.2.3. أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها، من خلال الأداة الرئيسية لجمعها، وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها أي ترميزها، من أجل تسهيل عملية



تفريغ 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 بـ (Spss)، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية، التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وقد تم استخدام من مجموع ما يقدمه منها ما يلي:

### 1.3.2.3. معاملات الثبات Cronbach's Alpha

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

### 2.3.2.3. معاملي الالتواء والتفلطح

يشير الالتواء (Skewness) إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء اتجاه اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء، ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع سالب الالتواء، وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط، وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء بين  $(-3 < SK < +3)$ ، وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات. <sup>(1)</sup> وعموماً فالالتواء (Skewness) يحسب بالعلاقة التالية: <sup>(2)</sup>

$$sk = \frac{3(\bar{X} - Md)}{S}$$

حيث: SK (الالتواء). MD (الوسيط). S (الانحراف المعياري)

أما فيما يخص التفلطح أو التفرطح (Kurtosis) فهو يعبر عن درجة تدبب قمة منحنى التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، <sup>(3)</sup> ولقد تم استخدام كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

<sup>(1)</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام

spss)، ط 01، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 158.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 159.

<sup>(3)</sup> نفس المرجع، ص 160.

### 3.3.2.3 معامل الارتباط

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

### 4.3.2.3 التكرارات والنسب المئوية

إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعية للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم Likert الخماسي، ويعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛<sup>(2)</sup>

### 5.3.2.3 المتوسط الحسابي

يعد من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات، سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة، فإذا كانت البيانات المجمعة غير مبوبة فالوسط الحسابي يكون مجموع المشاهدات مقسوم على عددها، أما في حالة البيانات المبوبة التي يظهر فيها تكرار - مثل ما هو موجود في بيانات هذه الدراسة - فيمكن حساب المتوسط الحسابي بضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها، ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات. ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية:<sup>(3)</sup>

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i X_i}{n}$$

حيث أن: ni: عدد اختبارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد؛

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة (الاستبانة) والذي يتراوح بين القيمتين 01 و 05؛

n: مجموع أفراد العينة، وفي هذه الدراسة هو 65 عامل.

(1) ربحي مصطفى عميان وآخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط 01، دار صفاء، الأردن، 2000، ص 162.

(2) نفس المرجع، ص 194.

(3) أحمد حسين الزفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، ط 04، دار وائل، الأردن، 2000، ص ص 247، 248.

### 6.3.2.3. المدى

يعد المدى من أبسط مقاييس التشتت لأنه يعتمد على القيم المتطرفة فقط وإهمال بقية القيم بينها، ويعرف على أنه: " الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية مضاف إليها الواحد الصحيح". وتم الاعتماد على المدى من أجل تسهيل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي من خلال معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها. (1) وتأسيسا على ذلك فقد بلغ مدى فئات سلم Likert الخماسي قيمة ثابت تساوي 0.8.

### 7.3.2.3. الانحراف المعياري

يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداما، وهو يشير إلى درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية: (2)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

### 8.3.2.3. الانحدار الخطي المتعدد

إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر، على المتغير التابع، لذا يعتبر بذلك امتداد للانحدار البسيط، ونظرا للعدد الكبير من البيانات وشدة تعقيدها لأنها تحتوي على أكثر من متغيرين، فيستلزم الأمر استخدام البرمجيات الحاسوبية على غرار برنامج SPSS. (3) ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يتم تقييم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام مجموعة من المعايير الإحصائية أبرزها " معامل التحديد أو التفسير"، الذي يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، أو بعبارة أخرى فإن سلوك المتغير التابع وتغيره يعتمد على عاملين: الأول يمكن تفسيره عن طريق المتغيرات المستقلة، أما الثاني فيكون غير مفسر ويرجع إلى عوامل أخرى لم يتم وضعها أو أخذها بعين الاعتبار في النموذج (غير مقدرة)، والتي عادة ما يطلق عليها بالمتبقي (Residual) أو معامل

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

(2) نفس المرجع، ص 156.

(3) أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

الخطأ  $(e_i)$ ، أما فيما يخص قيمة معامل التحديد أو التفسير في تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح أي:  $0 \leq R^2 \leq 1$  ، وعليه كلما زادت قيمة  $R^2$  كلما زادت قوة تفسير معادلة الانحدار. (1)

### 9.3.2.3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA)

تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تتمحور حول وجود فروق في متغيرات الدراسة، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

### 3.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة، سيتم التعرف على صدق الاستبانة وكذا ثباتها، وكذلك طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، ودراسة التضخم والتباين المسموح.

### 1.3.3 صدق أداة الدراسة

إن المقصود بصدق أداة الدراسة هو: " أن تقيس هذه الأداة ما صممت فعلا لقياسه، وهذا يعني صدق نتائجها وتفسيراتها". (2) وقد تم التأكد في هذا الصدد من الصدق الظاهري والصدق البنائي للإستبانة، وذلك على النحو التالي:

### 1.1.3.3. التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة

يشير الصدق الظاهري إلى: "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"، (3) ومن أجل ذلك اطلعت في بادئ الأمر الأستاذة المشرفة على إستبانة الدراسة وأبدت ملاحظاتها، ليتم بعد ذلك عرض هذه الإستبانة على مجموعة من الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص (أنظر الملحق رقم 02)، وكان الهدف من هذا هو إخضاع الإستبانة لعملية التحكيم، حتى تؤدي الغرض من استعمالها، وعليه فقد تم مراجعة، تقويم وتعديل الاستبانة والتقيد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسبا، لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر دلالة ووضوحا للمبحوثين، وانتمائها للمحور والمتغير المراد قياسه، ليتم في الأخير إعداد إستبانة الدراسة في صورتها النهائية، وفقا لما هو موجود في الملحق رقم (03).

(1) أحمد حسين الرفاعي، المرجع السابق، ص ص 279 - 280.

(2) حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، ط02، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 209.

(3) عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 73.

### 2.1.3.3. التأكد من الصدق البنائي للإستبانة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، فقد انتقلنا إلى مرحلة التأكد من الصدق البنائي لها، بتحديد مدى تجانسها الداخلي، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الارتباط "بيرسون"، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (4.3): اختبار الصدق البنائي للإستبانة

المتغيرات	العبارة	Sig.(2-tailed)	معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات
تشخيص المعرفة	تشخيص المعرفة 01	,000	,759**
	تشخيص المعرفة 02	,000	,744**
	تشخيص المعرفة 03	,000	,802**
	تشخيص المعرفة 04	,000	,640**
	تشخيص المعرفة 05	,000	,577**
اكتساب وتوليد المعرفة	اكتساب وتوليد المعرفة 01	,000	,744**
	اكتساب وتوليد المعرفة 02	,000	,847**
	اكتساب وتوليد المعرفة 03	,000	,848**
	اكتساب وتوليد المعرفة 04	,000	,717**
تخزين المعرفة	تخزين المعرفة 01	,000	,885**
	تخزين المعرفة 02	,000	,838**
	تخزين المعرفة 03	,000	,861**
	تخزين المعرفة 04	,000	,779**
التشارك في المعرفة	التشارك في المعرفة 01	,000	,784**
	التشارك في المعرفة 02	,000	,778**
	التشارك في المعرفة 03	,000	,791**
	التشارك في المعرفة 04	,000	,809**
تطبيق المعرفة	تطبيق المعرفة 01	,000	,907**
	تطبيق المعرفة 02	,000	,783**
	تطبيق المعرفة 03	,000	,838**
	تطبيق المعرفة 04	,000	,865**

إدارة المعرفة

الإبداع التنظيمي	الأصالة	الأصالة 01	,000	,871**
	الأصالة	الأصالة 02	,000	,882**
	الأصالة	الأصالة 03	,000	,796**
	الأصالة	الأصالة 04	,000	,795**
	الطلاقة	الطلاقة 01	,000	,856**
	الطلاقة	الطلاقة 02	,000	,784**
	الطلاقة	الطلاقة 03	,000	,685**
	الطلاقة	الطلاقة 04	,000	,848**
	المرونة	المرونة 01	,000	,860**
	المرونة	المرونة 02	,000	,881**
	المرونة	المرونة 03	,000	,838**
	المرونة	المرونة 04	,000	,443**
	الحساسية للمشكلات	الحساسية للمشكلات 01	,000	,840**
	الحساسية للمشكلات	الحساسية للمشكلات 02	,000	,863**
	الحساسية للمشكلات	الحساسية للمشكلات 03	,000	,768**
	الحساسية للمشكلات	الحساسية للمشكلات 04	,000	,757**
القدرة على الربط والتحليل	القدرة على الربط والتحليل 01	,000	,690**	
القدرة على الربط والتحليل	القدرة على الربط والتحليل 02	,000	,774**	
القدرة على الربط والتحليل	القدرة على الربط والتحليل 03	,000	,828**	
القدرة على الربط والتحليل	القدرة على الربط والتحليل 04	,000	,801**	

\*\* : مستوى الدلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم: (04)

من خلال الجدول السابق رقم (4.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة  $(\text{Sig. (2-tailed)} = 0,000 < 0,01)$ ، بمعنى أنه أقل تماما من 0,01، وعليه فإنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة محصورة في المجال  $[0,561 \text{ و } 0,907]$  وهي بذلك أكبر من 0,50، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وهذا تأسيسا على دراسة Tseng and Lee (2009)<sup>(1)</sup>، باستثناء

<sup>(1)</sup> مقرّاش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 192.

العبارة رقم: 04 الخاصة بمتغير المرونة فقد قدرت بـ: 0,443 وهذه القيمة أقل من 0,50 وهذا يدل على أن الارتباط الخاص بهذه العبارة ضعيف نسبياً وعليه سيتم استبعاد هذه العبارة لضمان تحقق شرط الصدق البنائي، وبهذا يتحقق صدق أداة الدراسة.

### 2.3.3. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الإستبانة): " مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة، إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط"،<sup>(1)</sup> لأن التطبيق تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة، كما يقصد به: "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد".<sup>(2)</sup>

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach's للتأكد من ثباتها، ومن الناحية التطبيقية تعتبر الاستبانة:<sup>(3)</sup>

- ضعيفة إذا كانت ألفا أقل من 60 % .
- مقبولة إذا كانت ألفا تقع بين 60 % و 70 %.
- جيدة إذا كانت ألفا تقع بين 70 % و 80 %.
- ممتازة إذا كانت ألفا أكبر من 80 % .

والجدول الموالي يوضح نتائج "ألفا كرونباخ" للمتغيرين المستقل والتابع:

الجدول رقم (5.3): معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للمتغيرين المستقل والتابع

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	05 *,*,734
	اكتساب وتوليد المعرفة	04 *,*,793
	تخزين المعرفة	04 *,*,857
	التشارك في المعرفة	04 *,*,783
	تطبيق المعرفة	04 *,*,870

(1) حمزة محمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص 209.

(2) عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن، 1998، ص 180.

(3) حمزة محمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص 215.

,854**	04	الأصالة	الإبداع التنظيمي
,803**	04	الطلاقة	
,765**	04	المرونة	
,822**	04	الحساسية للمشكلات	
,775**	04	القدرة على الربط والتحليل	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (05).

من خلال الجدول السابق رقم (5.3) يتضح أن معامل الثبات "Cronbach's Alpha" بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح قيمته في المجال [0,734 و 0,870]، وهو أكبر من 0,707، إذن فشرط ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) محقق وهذا دليل على جودة بيانات الدراسة، فقد أكد كل من الباحثين: Navarro, Losada, Ruzo, and Díez Zeller (2010) على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0.707 حتى يتحقق شرط الثبات.<sup>(1)</sup>

### 3.3.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة، على الباحث أن يتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وعادة ما يستخدم معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح kurtosis، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (6.3): معاملي الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	إدارة المعرفة
1,799	1,493	تشخيص المعرفة	
6,323	2,469	اكتساب وتوليد المعرفة	
6,204	2,647	تخزين المعرفة	
2,874	1,769	التشارك في المعرفة	
4,294	2,309	تطبيق المعرفة	

<sup>(1)</sup> فوزية مقرش، مرجع سبق ذكره، ص 189.



4,582	2,399	الأصالة	الإبداع التنظيمي
6,132	2,567	الطلاقة	
-0,186	,733	المرونة	
7,292	2,782	الحساسية للمشكلات	
1,875	-1,560	القدرة على الربط والتحليل	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (06).

من خلال الجدول السابق رقم (6.3) يتضح أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة، ينتمي إلى المجال  $[-1,560$  و  $2,782]$ ، وهو بذلك أقل من 03، بينما معامل التقلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال  $[-0,186$  و  $7,292]$ ، وهو أقل من 20، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا حسب ما أكدته دراسة (Cao & Dowlatshahi (2005 إذ أكدا أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من 03 ومعامل التقلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة، ويسمح بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية. (1)

### 4.3.3. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (7.3): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
تشخيص المعرفة	1,049	,953
اكتساب وتوليد المعرفة	1,061	,943
تخزين المعرفة	1,039	,962
التشارك في المعرفة	1,031	,970
تطبيق المعرفة	1,052	,951

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (06).

من الجدول نلاحظ أن معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 1.031 و 1.061 وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح Tolerance

(1) فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص 200.

محصور بين 0.943 و 0.970 وهي أكبر من 0.1، إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات وهذا حسب دراسة قاما بها كل من Bryant-Kutcher, Jones, & Widener (2006) حيث أكد هؤلاء الباحثون أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كا معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.<sup>(1)</sup>

### 4.3. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

سيتم فيما يلي تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تتمثل في كل من: الجنس؛ السن؛ الراتب الشهري؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة.

#### 1.4.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

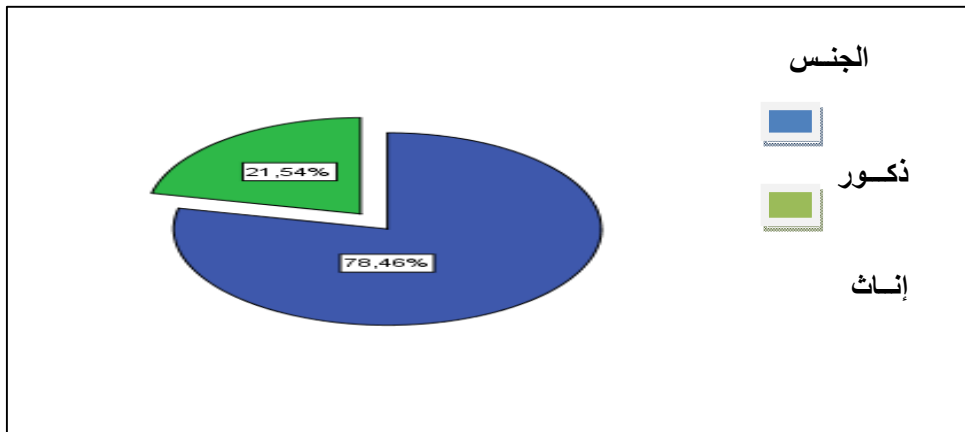
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
78,46	51	ذكر
21,54	14	أنثى
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

الشكل رقم (2.3): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

(1) مقراش فوزية، المرجع السابق، ص ص، 201-200.

من خلال الجدول والشكل المبينين أعلاه، نلاحظ أن 51 من المجيبين على الاستبيان كانوا ذكور أي ما يعادل 78,46%، بينما 14 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 21,54%، فمجتمع الدراسة مجتمع ذكوري، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة نشاط الشركة المتعلق أساسا بصناعة الزجاج، والذي يتطلب في كثير من جوانبه استخدام القوة العضلية (الأفران العملاقة المستخدمة في صهر المواد الأولية)، كما أن نسبة كبيرة من الوظائف بالشركة محل الدراسة لا تناسب الجنس الأنثوي مثل وظيفة ميكانيكي أو حارس، أو سائق والمطالبون بالعمل ليلا ونهارا، أما بالنسبة للإناث فمعظمهم يعملن في الإدارة بمختلف مصالحها.

### 2.4.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر

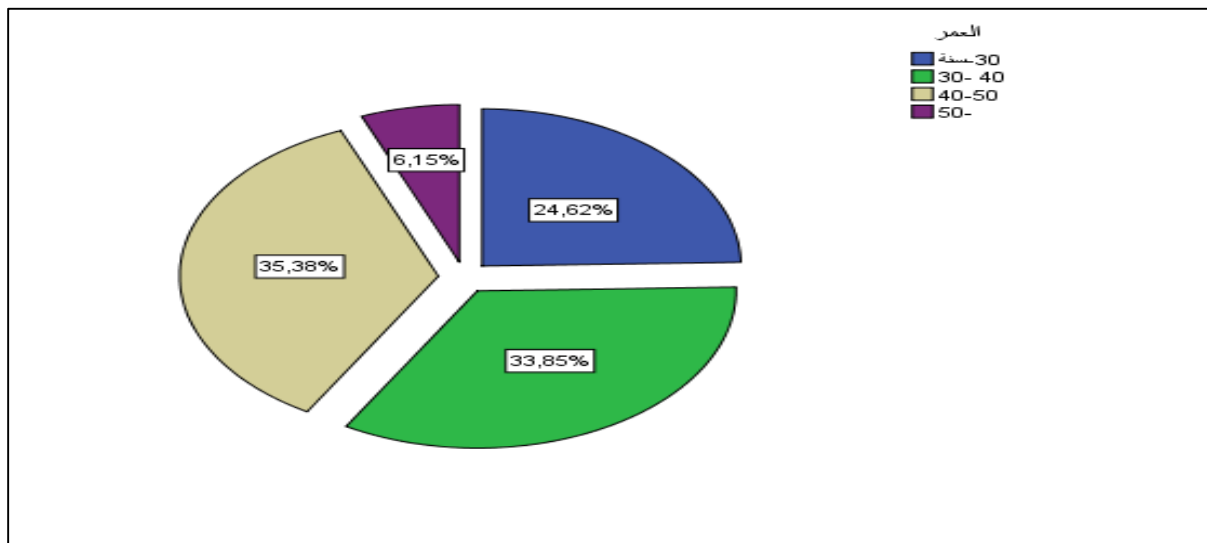
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	16	24,62
من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	33,85
من 40 إلى أقل من 50 سنة	23	35,38
50 سنة فأكثر	04	6,15
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

الشكل رقم: (3.3): نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

من خلال الجدول والشكل المبينين أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلا لأفراد عينة الدراسة حسب السن هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 35,38%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة تقارب النسبة الأولى بـ 33,85%، وهي الفئة العمالية التي تكون في أوج عطائها، بينما الفئة التي تتراوح أعمارها أقل من 30 سنة فبلغت نسبتها 24,62% وان دل هذا الشيء فإنما يدل على أن الشركة لا تهتم كثيرا بتوظيف أفراد جدد في السنوات الأخيرة وذلك يعود إلى أنها قد توصلت إلى العدد الأمثل من الموارد البشرية الذين تحتاجهم في مختلف عملياتها الإنتاجية والإدارية، حيث كانت تعاني في السنوات السابقة من حجم عمالة كبير، وهو ما اضطرها إلى اللجوء إلى سياسة تسريح العمال، أما أصغر نسبة كانت في الفئة التي عمرها 50 سنة فأكثر بـ 6,15% من العدد الإجمالي لأفراد العينة، ويمكن تفسير هذا الانخفاض في هذه الفئة العمرية إلى طبيعة العمل داخل الشركة والذي يتطلب كما ذكرنا في السابق جهدا عضليا كبيرا، لذلك فإن عددا كبيرا من العمال يفضلون الاستقادة من التقاعد المسبق قبل تعليقه على الاستمرار في العمل في تلك الظروف.

### 3.4.3. خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

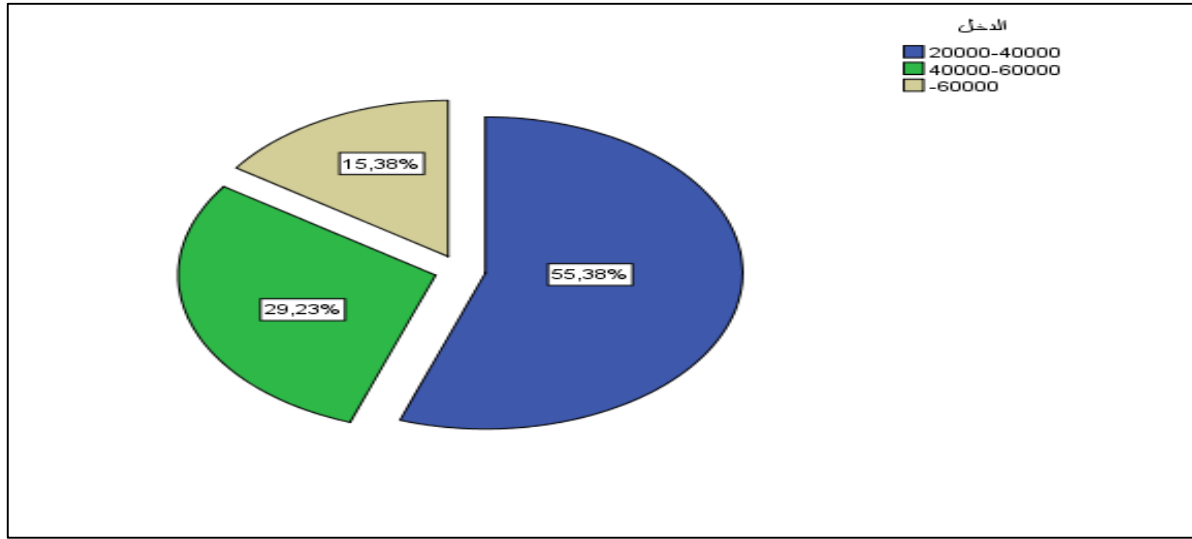
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب دخلهم الشهري كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

النسبة %	التكرار	الدخل الشهري
0	0	أقل من 20000 دج
55,38	36	من 20000 إلى أقل من 40000 دج
29,23	19	من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج
15,38	10	60000 دج فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

الشكل رقم (4.3): نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

يتضح من خلال الجدول والشكل المبينين أعلاه، أن أكبر نسبة من المبحوثين يتقاضون أجرا تتراوح قيمته من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج بنسبة قدرت بـ: 55,38%، تليها مباشرة نسبة 29,23% من المبحوثين يتقاضون أجرا تتراوح قيمته من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج، و 15,38% يتقاضون أجرا يتعدى 60000 دج، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يتقاضون أجرا يقل عن 20000 دج بـ 0%، وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن مستوى الأجور الذي يتقاضوه أغلب المبحوثين من عمال الشركة مقبول نوعا ما، كونه يتعدى مستوى الأجر الوطني الأدنى المضمون المقدر بـ 18000 دج، وهذا راجع بالدرجة الأولى للتحسن الطفيف في القدرات المالية للشركة نتيجة تحقيقها للأرباح، رقم الاضطرابات التي عرفتتها في السنوات الماضية، بالإضافة للدور الكبير الذي تلعبه نقابة الشركة في الدفاع عن حقوق العمال.

#### 4.4.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول الموالي:

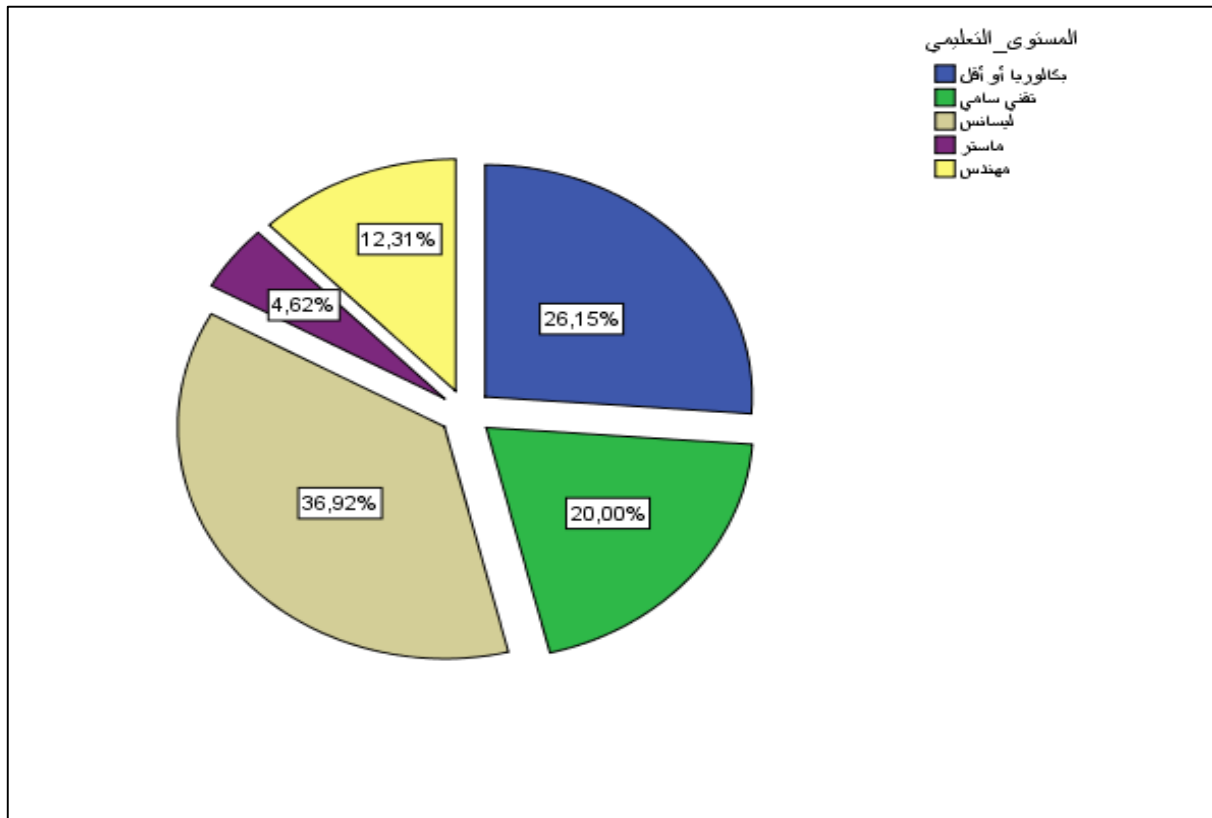
الجدول رقم (11.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
26,15	17	بكالوريا أو أقل
20	13	تقني سامي
36,92	24	ليسانس

4,62	03	ماستر
12,31	08	مهندس
0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

الشكل رقم (5.3): نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

يتضح لنا من الجدول والشكل المبينين أعلاه أن أغلبية أفراد العينة حاملين لشهادة "ليسانس" بنسبة تقدر بـ 36.9%، وهم في الغالب موزعين بين موظفين إداريين وإطارات بالشركة، تليها مباشرة نسبة 26.2% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي بكالوريا أو أقل، وهم في الغالب حراس وسواق والأغلبية يشتغلون كمساعدين للتقنيين والمهندسين، في حين قدرت نسبة المبحوثين اللذين يحملون شهادة تقني سامي بـ 20% وشهادة "مهندس" بـ 12.3%، أغلبهم إطارات تقنية يمارسون وظيفة الإشراف إما على فرق الإنتاج أو فرق الصيانة، كما يحتكون أكثر مع الوسائل والمعدات التكنولوجية بحكم طبيعة تكوينهم كما أن الكثير منهم استفاد من دورات تدريبية داخل الوطن وخارجه، أما الحاملين لشهادة "ماستر" فقدت نسبتهم بـ 4.6% في أغليبتهم رؤساء مكاتب إدارية، في حين لم نسجل أي فرد من المبحوثين يحمل شهادة ماجستير ودكتوراه.

## 5.4.3. خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

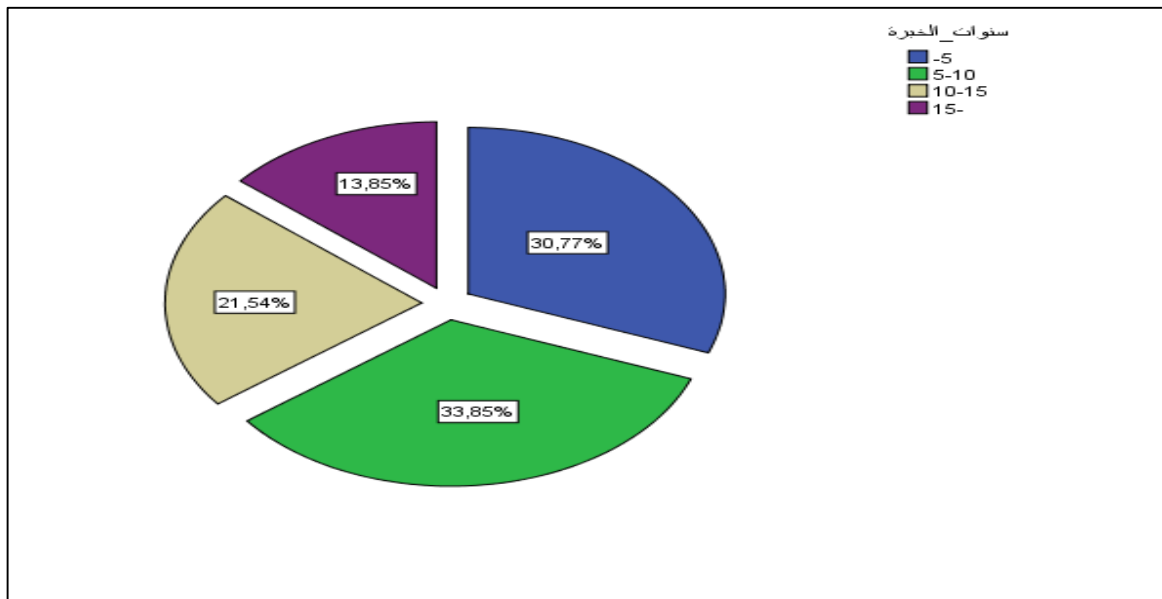
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
30,77	20	أقل من 05 سنوات
33,85	22	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
21,54	14	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
13,85	09	15 سنة فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

الجدول رقم (6.3): نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (07).

من الجدول والشكل المبينين أعلاه، يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة البحث يتمتعون بخبرة تتراوح بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 33,85%، تليهم الفئة التي تمتلك خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 30,77%، بعدها الفئة التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 21,54%، والفئة الأخيرة الأكثر من 15 سنة تقدر بـ 13,85%، والملاحظ أن الشركة تمتلك موارد بشرية فنية يمكن استثمارها مستقبلا، كون لديها القابلية للتعلم واكتساب المهارات اللازمة في العمل والتصدي للمنافسة، وكذلك قادرة على الإبداع في العمل باعتبار أن الموارد البشرية في مثل هذا السن قادرة على تحسين الخدمة المقدمة باستخدام التكنولوجيا.

### 5.3. اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا الجزء من الدراسة سيتم اختبار صحة الفرضيات وتقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها.

#### 1.5.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم فيما يلي تحليل متغيرات هذه الدراسة وصفا سواءا المستقلة منها والتمثلة في إدارة المعرفة، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي، ويكون ذلك اعتمادا على كل من: المتوسط الحسابي باعتباره أحد أهم مؤشرات مقاييس النزعة المركزية، وكذا الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر يعتبر من أهم مؤشرات مقاييس نزعة التشتت.

#### 1.1.5.3. التحليل الوصفي لإدارة المعرفة

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي لإدارة المعرفة كما هو موضح في الجدول التالي، والذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	أبعاد إدارة المعرفة
01	منخفضة	0,74462	2,3262	تشخيص المعرفة	
04	منخفضة	0,69331	1,9192	اكتساب وتوليد المعرفة	
05	منخفضة	0,82549	1,8962	تخزين المعرفة	
02	منخفضة	0,85112	2,1038	التشارك في المعرفة	
03	منخفضة	0,84460	2,0385	تطبيق المعرفة	
.....	منخفضة	0,37235	2,0568	إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (08).

من خلال الجدول السابق رقم (13.3) تم ترتيب أبعاد إدارة المعرفة ترتيبا تنازليا اعتمادا على متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد تشخيص المعرفة 2,3262 وهو ينتمي إلى المجال [ 1.80 - 2.60 ]  
ضمن الفئة الثانية في سلم Likert الخماسي، مما يدل على وجود مستوى منخفض في عملية تشخيص



المعرفة بالشركة الإفريقية للزجاج، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0,74462** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد التشارك في المعرفة **2,1038** وهو ينتمي إلى المجال [1.80 - 2.60] ضمن الفئة الثانية في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود مستوى **منخفض** في عملية تشارك المعرفة بالشركة الإفريقية للزجاج، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0,85112** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد تطبيق المعرفة **2,0385** وهو ينتمي إلى المجال [1.80 - 2.60] ضمن الفئة الثانية في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود اهتمام **منخفض** من طرف الشركة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0,84460** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد اكتساب وتوليد المعرفة **1,9192** وهو ينتمي إلى المجال [1.80 - 2.60] ضمن الفئة الثانية في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود اهتمام **منخفض** من طرف الشركة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0,69331** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد تخزين المعرفة **1,8962** وهو ينتمي إلى المجال [1.80 - 2.60] ضمن الفئة الثانية في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود مستوى **منخفض** من تخزين المعرفة بالشركة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0,82549** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على اتساق مقبول للبيانات.

من خلال الجدول السابق رقم (13.3) يتضح أن المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة بلغ **2,0568**، وهو بذلك ينتمي إلى المجال [1.80 - 2.60] ضمن الفئة الثانية في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود مستوى **منخفض** لإدارة المعرفة في الشركة الإفريقية للزجاج، بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ **0,37235**، وهو ما يدل على اتساق مقبول للبيانات المتعلقة بأبعاد إدارة المعرفة.

وعليه واعتمادا على ما سبق ذكره في التحليل، يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: توجد مستويات مرتفعة من إدارة المعرفة بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، مرفوضة.

### 2.1.5.3. التحليل الوصفي للإبداع التنظيمي

تضمن المحور الثاني الخاص بالإبداع التنظيمي عدة أبعاد، وسيتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي لهذه الأبعاد بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج المتوصل إليها مدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	أبعاد الإبداع التنظيمي
03	منخفضة	,80781	2,1192	الأصالة	
05	منخفضة	,72062	2,0346	الطلاقة	
02	متوسطة	,96446	2,6051	المرونة	
04	منخفضة	,69170	2,1077	الحساسية للمشكلات	
01	مرتفعة	,75453	4,0038	القدرة على الربط والتحليل	
.....	منخفضة	,38063	2,5741	الإبداع التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (08).

من خلال الجدول أعلاه وبترتيب الأبعاد ترتيبا تنازليا لمتوسطاتها الحسابية يمكن تقديم التحليل التالي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي ل**بعد القدرة على الربط والتحليل** **4.0038**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس **Likert** الخماسي الواقع ضمن المجال [3.40 - 4.20] مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الحساسية للمشكلات لدى الشركة الإفريقية للزجاج، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ: **0,75453** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي ل**بعد المرونة** **2,6051**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس **Likert** الخماسي الواقع ضمن المجال [2.60 - 3.40] مما يدل على وجود مستوى متوسط من المرونة لدى عمال الشركة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ **0.96446** وهو بذلك يقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نسبيا واتساق ضعيف للبيانات؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي ل**بعد الأصالة** **2,1192** وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس **Likert** الخماسي الواقع ضمن المجال [1.80 - 2.60] مما يدل على وجود مستوى منخفض من الأصالة لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ **0.80781** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعدها الحساسية للمشكلات **2,1077**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس Likert الخماسي الواقع ضمن المجال [1.80 - 2.60] مما يدل على وجود مستوى منخفض من الحساسية للمشكلات للعمال بالشركة الإفريقية للزجاج، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ **0.69170** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعدها الطلاقة **2,0346**، وهو بذلك كذلك يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس Likert الخماسي الواقع ضمن المجال [1.80 - 2.60] مما يدل على وجود مستوى منخفض من الطلاقة لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ **0.72062** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ وبصفة عامة يمكننا القول أن الإبداع التنظيمي قد بلغ متوسطه الحسابي **2.5741** وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس Likert الخماسي أي ضمن المجال [1.80 - 2.60] مما يدل على وجود مستوى ضعيف من الإبداع التنظيمي للأفراد المستجوبين بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ **0.38063** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

وعليه واعتمادا على ما سبق ذكره في التحليل، يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: توجد مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، مرفوضة.

### 2.5.3. اختبار الفروق

فيما يلي سيتم اختبار كل من الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة والرابعة، وكذا مختلف الفرضيات الفرعية التي تندرج ضمنهما، أي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في كل من أبعاد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### 1.2.5.3. اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتم فيما يلي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في إدارة المعرفة التي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، وبالتالي اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.

#### 1.1.2.5.3. اختبار الفروق في إدارة المعرفة التي تعزى للجنس

يوضح الجدول رقم (14.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way Analysis of ANOVA) للفروق في إدارة المعرفة، والتي تعزى إلى الجنس.

الجدول رقم (15.3): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,280	1	0,280	2,056	<b>0,157</b>
	داخل المجموعات	8,593	63	0,136	-	-
	المجموع	8,873	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول رقم (15.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ **0,157** وهي أكبر من **0.05**، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس. وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى للجنس بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

### 2.1.2.5.3. اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى للعمر

يوضح الجدول رقم (16.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way Analysis of ANOVA) للفروق في أبعاد إدارة المعرفة والتي تعزى إلى العمر.

الجدول رقم (16.3): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للعمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,118	3	0,039	0,275	<b>0,843</b>
	داخل المجموعات	8,755	61	0,144	-	-
	المجموع	8,873	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول رقم (16.3) يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ **0,843** وهي قيمة أكبر من **0.05**، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر. وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى للعمر بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

### 3.1.2.5.3. اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى للدخل الشهري

يوضح الجدول رقم (17.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way Analysis of ANOVA)

للفروق في أبعاد إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الدخل الشهري.

الجدول رقم (17.3): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للدخل الشهري

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,039	2	0,019	0,136	0,873
	داخل المجموعات	8,834	62	0,142	-	-
	المجموع	8,873	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول رقم (17.3) يتضح أن مستوى الدلالة لإدارة المعرفة، قد بلغ **0,873** وهي قيمة أكبر من **0,05**، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الدخل الشهري.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى للدخل الشهري بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

### 4.1.2.5.3. اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل التباين الأحادي (one way Analysis of ANOVA) للفروق في أبعاد إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (18.3): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,325	4	0,081	0,571	0,685
	داخل المجموعات	8,548	60	0,142	-	-
	المجموع	8,873	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ **0,685** وهي قيمة أكبر من **0,05**، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) في إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

### 5.1.2.5.3 اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل التباين الأحادي (one way Analysis of ANOVA) للفروق في أبعاد إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (19.3): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,298	3	0,099	0,707	0,551
	داخل المجموعات	8,575	61	0,141	-	-
	المجموع	8,873	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول رقم (19.3) يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ **0,551** وهي قيمة أكبر من **0,05**، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (  $\alpha \leq 0.05$  ) في إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة. إذن من خلال اختبار الفرضيات السابقة تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى إلى: الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وعليه فالفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) في إدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

### 2.2.5.3 اختبار الفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتم فيما يلي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في الإبداع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، وبالتالي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، والفرضيات الفرعية التي تندرج ضمنها.

#### 1.2.2.5.3 اختبار الفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للجنس

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الإبداع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الجنس.

## الجدول رقم (20.3): تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للجنس

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	0,073	1	0,073	0,500	0,482
	داخل المجموعات	9,199	63	0,146	-	-
	المجموع	9,272	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول السابق رقم (20.3) يتضح أن مستوى الدلالة للإبداع التنظيمي، قد بلغ **0.482** وهي أكبر من  $0.05$ ، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وعليه فالفرضية الفرعية الأولى المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للجنس بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

## 2.2.2.5.3. اختبار الفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للعمر

يوضح الجدول الموالي رقم (21.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في أبعاد الإبداع التنظيمي والتي تعزى لمتغير العمر.

## الجدول رقم (21.3): تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للعمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	0,244	3	0,081	0,549	0,651
	داخل المجموعات	9,028	61	0,148	-	-
	المجموع	9,272	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول السابق رقم (21.3) يتضح أن مستوى الدلالة للإبداع التنظيمي، قد بلغ **0,651** وهي أكبر من  $0.05$  إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للعمر.

إذن من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للعمر بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

### 3.2.2.5.3. اختبار الفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للدخل الشهري

يوضح الجدول الموالي رقم (22.3) نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الإبداع التنظيمي والتي تعزى للدخل الشهري.

الجدول رقم (22.3): تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للدخل الشهري

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	0,033	02	0,017	0,111	0,895
	داخل المجموعات	9,239	62	0,149	-	-
	المجموع	9,272	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول السابق رقم (22.3) يتضح أن مستوى الدلالة للإبداع التنظيمي، قد بلغ **0,895** وهي أكبر من **0.05** إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للدخل الشهري.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للدخل الشهري بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

### 4.2.2.5.3. اختبار الفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي رقم (23.3) نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الإبداع التنظيمي والتي تعزى للمستوى التعليمي.



الجدول رقم (23.3): تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	0,180	04	0,045	,2960	0,879
	داخل المجموعات	9,093	60	0,152	-	-
	المجموع	9,272	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول السابق رقم (23.3) يتضح أن مستوى الدلالة للإبداع التنظيمي، قد بلغ 0,879 وهي أكبر من 0.05 إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في القدرات الإبداعية تعزى للمستوى التعليمي.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للدخل الشهري بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

5.2.2.5.3. اختبار الفروق في الإبداع التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة

يوضح الجدول الموالي رقم (24.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الإبداع التنظيمي والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (24.3): تحليل ANOVA للفروق في الإبداع التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	0,435	03	0,145	1,002	0,398
	داخل المجموعات	8,837	61	0,145	-	-
	المجموع	9,272	64	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول السابق رقم (24.3) يتضح أن مستوى الدلالة للإبداع التنظيمي، قد بلغ 0,398 وهي أكبر من 0.05 إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة، وعليه فالفرضية الفرعية الخامسة المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص

على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

إذن نستنتج أن الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

### 3.5.3. اختبار فرضية أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة وفرضياتها الفرعية لإثبات وجود أو عدم وجود أثر لإدارة المعرفة وأبعادها على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، تم التأكد من ملائمة نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج التباين للانحدار، إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد.

#### 1.3.5.3. ملائمة نموذج الدراسة

يبين الجدول رقم (25.3) نتائج تحليل التباين للانحدار، فالمتغير المستقل هو إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، في حين تمثل الإبداع التنظيمي المتغير التابع.

الجدول رقم (25.3): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع-الإبداع التنظيمي)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوي دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,527	0,278	0,001	4,541	0,515	5	2,577	الانحدار
				0,113	59	6,695	الخطأ المتبقي
					64	9,272	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (10).

من الجدول رقم (25.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة ( $F = 0,001 < 0,05$ ) أي أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، وذلك يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0,278 وهذا يعني أن 27,8% من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، كما أنه من الملاحظ أن معامل الارتباط (R) يساوي 0,527 وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وبناء على ما سبق فإنه يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة على

الإبداع التنظيمي، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج، مقبولة.

### 2.3.5.3. اختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

سيتم دراسة أثر كل من بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي من خلال تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها مدرجة بالجدول رقم (26.3).

الجدول رقم (26.3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج (Modèle)	
		Beta	الخطأ المعياري	A	ثابتة (Constante)
0,000	8,304		0,240	1,997	ثابتة (Constante)
0,169	-1,394	- 0,158	0,058	- 0,081	تشخيص المعرفة
0,000	4,079	0,465	0,063	0,255	اكتساب وتوليد المعرفة
0,649	-0,457	- 0,052	0,052	-0,024	تخزين المعرفة
0,859	0,179	0,020	0,050	0,009	التشارك في المعرفة
0,005	2,896	0,329	0,051	0,148	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (10).

من خلال الجدول السابق رقم (26.3) يمكن تبيان ما يلي:

✓ ليس هناك أثر لتشخيص المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج، لأن مستوى الدلالة بلغ 0,169 وهو أكبر تماما من 0,05 أي (  $T = 0,169 > 0,05$  )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتشخيص المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، مرفوضة.

✓ لاكتساب وتوليد المعرفة أثر إيجابي على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج، لأن مستوى الدلالة بلغ 0,000 وهو أقل تماما من 0,05 أي (  $T = 0,000 < 0,05$  )، بالإضافة إلى أن المعاملات

النمطية "Béta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (اكتساب وتوليد المعرفة) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بلغت **0,465** أي بنسبة 46.5 %، وهي تعد قيمة معتبرة مقارنة بالأبعاد الأخرى، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب وتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، مقبولة.

✓ ليس هناك أثر لتخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج، لأن مستوى الدلالة بلغ **0,649** وهو أكبر تماما من 0,05 أي ( $T = 0,649 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، مرفوضة.

✓ ليس هناك أثر لتشارك المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج، لأن مستوى الدلالة بلغ **0,859** وهو أكبر تماما من 0,05 أي ( $T = 0,859 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتشارك المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، مرفوضة.

✓ هناك أثر لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي لعمال الشركة الإفريقية للزجاج محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة بلغ **0,005** وهو أقل تماما من 0,05 أي ( $T = 0,005 < 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الخامسة المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، مقبولة.

### 4.5.3. مناقشة نتائج الدراسة

من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة لمحاولة معرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، وذلك عبر دراسة عينة من عمال هذه الشركة، وابتداء الإحصاء الوصفي في تحديد مستويات متغيرات الدراسة، والإحصاء الاستدلالي في تحليل واختبار فرضيات الدراسة، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن مناقشتها وتحليلها كالآتي:

### 1.4.5.3. بالنسبة لمتغيرات المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى **منخفض** لإدارة المعرفة بالشركة الإفريقية للزجاج -جيجل، أي أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة فيها ضعيف وقد شمل هذا جميع العمليات لكن بمستويات انخفاض متفاوتة يمكن ترتيبها تنازليا اعتمادا على متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ **تشخيص المعرفة:** خلصت الدراسة إلى وجود مستوى **منخفض** في عملية تشخيص المعرفة بمؤسسة الدراسة، سواء تعلق الأمر بالعمال من خلال استكشافهم للمعرفة باستخدام شبكات الانترنت، أو من خلال إجراء مقارنات بين شركاتهم والشركات الأخرى أو الاعتماد على خبراتهم السابقة، أو تعلق الأمر بإدارة الشركة من خلال عدم توفيرها للمصادر الداخلية والخارجية لعمالها لتشخيص معارفهم؛

✓ **تشارك المعرفة:** خلصت الدراسة أيضا إلى وجود مستوى **منخفض** في عملية التشارك المعرفي بالشركة محل الدراسة، فالعمال لا يتبادلون الأفكار مع زملائهم، ولا يتداولون المعارف بالاعتماد على الاتصالات الرسمية، أما إدارة الشركة هي الأخرى لا تدعم ولا تشجع على تبادل المعارف بين الموظفين كما أنها لا تقدم تسهيلات إدارية تساهم في نشر المعرفة؛

✓ **تطبيق المعرفة:** خلصت الدراسة كذلك إلى وجود مستوى **منخفض** في عملية تطبيق المعرفة بالشركة محل الدراسة، مما يدل على وجود اهتمام منخفض من طرف الشركة محل الدراسة فيما يتعلق بتطبيق المعارف الموجودة لديها سواء تعلق الأمر بتشجيع العمال على القيام بالأعمال المتعلقة بالمعرفة، أو دمج المعرفة في كافة الأنشطة، أو تنمية القدرات الإبداعية من خلال استخدام المعرفة، كما لا تشجع الشركة عمالها على توظيف المعرفة لحل المشكلات التي تواجههم بالعمل؛

✓ **اكتساب وتوليد المعرفة:** خلصت الدراسة كذلك إلى وجود مستوى **منخفض** في عملية اكتساب وتوليد المعرفة بالشركة محل الدراسة، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة في الشركة محل الدراسة لا يتفاعلون مع زملائهم لإيجاد أفكار جديدة، كما لا يعتمدون على التعلم كمصدر لتوليد المعرفة، من جهة أخرى نجد أن الشركة لا تشجع عمالها على اكتساب المعرفة من خلال التجربة ولا تشكل فرق عمل لتحفيزهم على توليد معارف جديدة؛

✓ **تخزين المعرفة:** خلصت الدراسة كذلك إلى وجود مستوى **منخفض** في عملية تخزين المعرفة بالشركة محل الدراسة، مما يدل على وجود مستوى منخفض من تخزين المعرفة بالشركة محل الدراسة، فالشركة لا تستخدم الأرشيف والمستندات الورقية والنشرات الداخلية لحزن المعرفة ولا تحرص على استخدام الكمبيوتر

لهذا الغرض رغم ما توفره تكنولوجيا المعلومات من مزايا بهذا الخصوص، كما لا تحتفظ بالعمال ذوي الخبرة العالية.

هذه النتائج تتفق في بعض نتائجها مع دراسة الأغا، أبو الخير (2012) والتي كانت بعنوان: "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة ولجرائات تطويرها"، حيث توصلت إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة منخفض، رغم المستوى الثقافي الذي تتمتع به عينة الدراسة، كما تبين أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، في حين اختلفت نتائج دراستنا عما توصلت إليه دراسة نسيم حمودة (2017) والتي كانت بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة (استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) على أبعاد الإبداع التنظيمي (سيرورة العملية الإبداعية، القدرات الإبداعية لدى الموظفين)، ما عدا بين استراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية بالمؤسسات الجزائرية التي أجريت فيها الدراسة.

### 2.4.5.3. بالنسبة لمتغيرات المحور الثاني الخاص بالإبداع التنظيمي

إن أهم ما توصلت إليه دراستنا هذه في هذا الجانب، هو وجود مستوى من الإبداع التنظيمي تفاوت بين المرتفع والمتوسط والضعيف باختلاف القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة، رغم أن المستوى الكلي لمحور إبداع التنظيمي بها كان منخفضا، وكانت النتائج تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ **القدرة على الربط والتحليل:** خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في عنصر القدرة على الربط والتحليل بالمؤسسة محل الدراسة، فأظهرت أن العمال لديهم قدرة عالية على تنظيم أفكارهم وتحليل المهام المنوطة بهم وتحديد تفاصيل عملهم، مع قدرتهم على إدراك بشكل كبير للعلاقة بين الأشياء وتفسيرها، فامتلاك العمال لهذه القدرة والمهارة التحليلية يمكنهم من وضع تصورات لمواجهة المشاكل المهنية المعقدة، وبالتالي ابتكار حلول لها؛

✓ **المرونة:** خلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط في هذا العنصر، فالعمال حسب النتائج المتحصل عليها يحرصون بشكل متوسط على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه، كما لا يترددون في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته، وإحداث تغييرات في أساليب العمل، مع القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة، وبالتالي القدرة المتوسطة على توليد الأفكار والابتعاد عن الروتين والتصلب الذهني؛

✓ **الأصالة:** خلصت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض أيضا في هذا العنصر بالمؤسسة محل الدراسة، فالعمال ينجزون ما يسند لهم من مهام بمستوى منخفض من التجديد، كما أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة، والعمال لا يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، ولا يساهمون في إنتاج أفكار جديدة لتقديمها في مجال العمل؛

✓ **الحساسية للمشكلات:** خلصت الدراسة كذلك إلى وجود مستوى منخفض في عنصر الحساسية للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة، فالعمال لا يستطيعون في كثير من الأحيان توقع حل لمشكلات عملهم، ولا يخططون لمواجهتها، كما لا يحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف في أعمالهم، وليس لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات عملهم قبل حدوثها؛

✓ **الطلاقة:** خلصت الدراسة في الأخير إلى وجود مستوى منخفض في عنصر الطلاقة بالمؤسسة محل الدراسة، فالعمال ليس لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، ولا يمكنهم إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة، كما لا يستطيعون التفكير السريع في الظروف المختلفة، وليس لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.

ومما سبق يمكننا القول بأن الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، مطالبة بتفعيل العملية الإبداعية للرفع من القدرات الإبداعية لعمالها، كون مستواها منخفض بصفة عامة، وهذا ينعكس مباشرة على الأداء وبالتالي على الوضع التنافسي.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسة التي أجراها مع دراسة " Daniele Giampaoli & Massimo Ciambotti (2016) والتي كانت بعنوان: " **The vital role of Knowledge Management and Creativity For Performance** " التي توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف مستوى الإبداع في عدد كبير من مؤسسات عينة الدراسة، نظرا لضعف مستوى المعرفة بها، كما خلصت كذلك إلى أن الإبداع ينشر أعظم إمكاناته عندما يعتمد على قواعد معرفية قوية، وأشارت النتائج في الأخير كذلك إلى أنه ومن أجل الفوز بنجاح التحديات لا بد من اعتماد العمال على معارفهم وإبداعاتهم.

### 3.4.5.3. بالنسبة لتفسير ومناقشة نتائج الفروق

لقد أظهرت نتائج اختبار الفروق عدم وجودها في كل من إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

## ✓ المحور الخاص بإدارة المعرفة

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تشارك المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدخل، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، ويعود هذا بالأساس كما ذكرنا سابقا للمستوى المنخفض لعمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك أيضا في أن المؤسسة لا تهتم بممارسة عمليات إدارة المعرفة فهي تتم بمعدل منخفض، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار البنية أو التركيبية الوظيفية والشخصية لعمالها من: جنس، عمر، دخل شهري، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وأن العمال يقومون بأداء المهام الموكلة لهم فقط.

## ✓ المحور الخاص بالإبداع التنظيمي

تم التوصل في هذا الجانب إلى أنه لا توجد أية فروق في محور الإبداع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، ويعود هذا بالأساس كما سبق وأن ذكرنا للمستوى المنخفض للإبداع التنظيمي الموجود بالمؤسسة محل الدراسة، ماعدا ما تعلق منها بعنصر القدرة على الربط والتحليل حيث أظهرت النتائج أن مستواها مرتفع، أو ما تعلق بعنصر المرونة حيث أظهرت النتائج أن مستواها متوسط، أما باقي العناصر (الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة) فأظهرت النتائج أن مستواها منخفض، فمستوى الإبداع التنظيمي الموجود ورغم انخفاضه، لا يعزى لا للجنس ولا للعمر ولا للدخل الشهري ولا للمستوى التعليمي ولا لسنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة.

## 4.4.5.3. بالنسبة لتفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بأثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

لقد توصلت نتائج دراستنا هذه إلى وجود أثر إيجابي للإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، وهو ما عبرت عنه قيمة معامل التحديد  $R^2$  التي بلغت نسبته 27,8 % ، أي أن 27,8 % من التغير في مستوى الإبداع التنظيمي يعود للتغير في المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل الأخرى، كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  بـ 0,527 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، لكن بنسب متفاوتة حسب كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة، ويمكن تحليل النتائج كما يلي:

✓ بالنسبة لكل من عملية: تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه ليس هناك أي أثر لها على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هاته العمليات على غرار العمليات الأخرى هي عمليات تفاعلية تحدث بين الأفراد، فتحفز الفرد على إطلاق



كل ما يتميز به من قدرات إبداعية أثناء ممارسته لعمليات إدارة المعرفة المختلفة وهذا يتفق مع دراسة الصديق محمد الباشا (2018) والتي كانت بعنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، في شركات الطيران العاملة بالسودان"، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، تخزين، توزيع، اكتساب) والإبداع التنظيمي، غير أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، في حين تختلف مع دراسة " Carolina Lopez-Nicolas " (2011) والتي كانت بعنوان: ( **Strategic knowledge management, innovation and performance** ) التي أظهرت بأنه يوجد تأثير مباشر لأبعاد إدارة المعرفة على الإبداع والأداء؛

✓ أما بالنسبة لعمليتي: **اكتساب وتوليد المعرفة، تطبيق المعرفة** فأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن هناك أثر إيجابي لها على الإبداع التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك للدور الكبير الذي تلعبه المعرفة بصفة عامة في تنمية القدرات الإبداعية للعمال بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يتفق مع الدراسة السالف ذكرها للصديق محمد الباشا (2018) التي قام بها فيما يتعلق بتطبيق المعرفة.

### الخلاصة

لقد تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، مكانا لإجراء الدراسة الميدانية، وهذا للتعرف على واقع إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي، تم الاعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة، وبالإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم تحليل البيانات التي تم تجميعها، وبعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى وجود مستويات منخفضة في إدارة المعرفة بهذه المؤسسة الاقتصادية، في حين تفاوت مستوى الإبداع التنظيمي بين المرتفع والمتوسط والضعيف بها وذلك تبعا لاختلاف أصناف القدرات الإبداعية، رغم أن المستوى الكلي للإبداع التنظيمي هو الآخر كان ضعيفا، كما توصلت دراستنا إلى أنه لا توجد أي فروق في إدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، وكذلك الأمر بالنسبة للإبداع التنظيمي، في حين تم التأكد من وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.



الخاتمة

على الرغم من صعوبة قياس الأصول غير الملموسة أو الفكرية وتحديد أثرها على العديد من الجوانب بالنسبة للمنظمات، فقد تمت في هذه الدراسة الإشارة إلى أهمية المعرفة في ظل عالم يتميز بالمنافسة في كافة مجالاته، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات إدارة معارفها وموجوداتها وصولاً للإبداع التنظيمي الذي يحقق لها التميز، حاولنا كذلك في هذه الدراسة اختبار أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينها، إذ تم دراسة أبعاد مختلفة لإدارة المعرفة المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: تشخيص المعرفة، تشارك المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، على الإبداع التنظيمي، فرغم أن هذه الأبعاد تم التطرق إليها في دراسات سابقة، إلا أنها لم تدرس مجتمعة بهذا الشكل، وعليه فإن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية تم بناء عليها تقديم اقتراحات للشركة الإفريقية للزجاج -الطاهير - بولاية جيجل.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

- ✓ إدارة المعرفة هي عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة والابتكار والتطبيق لإضافة القيمة التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها؛
- ✓ تساعد إدارة المعرفة المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، وتحويل المعلومات والخبرات، إضافة لذلك تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي؛
- ✓ تعددت أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في عمليات إدارة المعرفة: تشخيص المعرفة، تشارك المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة؛
- ✓ إن الإبداع التنظيمي هو القدرة على إنتاج شيء جديد ذو قيمة للمنظمة، كما يشير إلى القدرة على جمع المعلومات بهدف تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجة المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة ويساهم في نجاحها؛
- ✓ يؤدي الإبداع إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات، والتكيف مع المتغيرات بطريقة إبداعية تضمن البقاء والاستمرارية؛
- ✓ هناك خصائص متعددة للإبداع منها: التكلفة، العائد، الكفاءة، درجة المخاطرة وعدم التأكيد، درجة الاتساق، التعقيد؛

✓ تحتوي القدرات الإبداعية على عدة مكونات منها: المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل؛

✓ اختلف الباحثون في تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، تبعاً لاستخدامات أبعاد كل منهما في التحليل.

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في الشركة الإفريقية للزجاج - جيبل، تم التوصل إلى مجموعة نتائج تطبيقية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

✓ يوجد مستوى منخفض لإدارة المعرفة بالشركة الإفريقية للزجاج - جيبل؛

✓ يوجد مستوى منخفض للإبداع التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج - جيبل، ما عدا عنصر

القدرة على الربط والتحليل الذي كان مرتفع، وكذا عنصر المرونة كان مستواه متوسط؛

✓ عدم وجود فروق في إدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؛

✓ عدم وجود فروق في الإبداع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؛

✓ هناك أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بلغت نسبته بـ: 27,8 %.

استناداً للنتائج المتوصل إليها تم طرح مجموعة اقتراحات على الشركة محل الدراسة أبرزها ما يلي:

✓ ضرورة إشراك العمال في صنع القرارات المتعلقة بعملهم من خلال العمل الجماعي والثقة وإتاحة

الفرص وتقبل الانتقادات والتسامح مع الأخطاء واعتبارها فرص عمل؛

✓ النظر إلى العمال باعتبارهم مورداً هاماً وطرفاً فاعلاً في تحقيق أهداف الشركة من خلال ما يملكونه من معارف؛

✓ تنظيم العمل بطريقة مناسبة بما يسمح بتوفير فرص التعلم والتحسين المستمر للعمال؛

✓ تنظيم ندوات وملتقيات وأيام دراسية، التي تركز على بناء المعرفة وسبل ووسائل تعزيزها ودعمها لزيادة الرصيد المعرفي للعمال؛



✓ منح الحرية للعمال في تطبيق المعرفة الجديدة وتشجيع قيم الانفتاح والتجريب ودعم المبدعين من خلال الترقية والحوافز والأجور؛

✓ تشجيع العمال ذوي الأداء المتميز من خلال مكافأاتهم وترقيتهم على أساس سلوكياتهم المعرفية؛

✓ على المؤسسة محل الدراسة الاستغلال الفعال لمواردها البشرية خاصة تلك التي تملك القدرات الإبداعية وذلك بهدف تحقيق الإبداع في المنتج وغيرها من العمليات.

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات للشركة الإفريقية للزجاج - بولاية جيجل، وبحكم اتساع موضوع الدراسة وتشعبه وصعوبة الإحاطة بكل جوانبه، يبقى الباب مفتوح لإثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى، لذا نطرح بعض التوجهات المستقبلية للبحوث كالاتي:

- ✓ تقييم ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الوطنية (دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص)؛
- ✓ الأساليب الإدارية الحديثة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ قدرات المعرفة التنظيمية في تفعيل العملية الإبداعية.



قائمة المراجع

## أولاً: المراجع والمصادر باللغة العربية

### • القرآن الكريم

1. سورة البقرة، الآية (117).
2. سورة البقرة، الآية (146).
3. سورة المائدة، الآية (83).
4. سورة النحل، الآية (83).

### • الكتب

1. إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
2. أحمد الشيايب وآخرون، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
3. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، ط 04، دار وائل، الأردن، 2000.
4. أوماسكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
5. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2016.
6. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط 01، دار المسيرة، عمان، 2009.
7. بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، ص ص 244-255.
8. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، ط02، دار المسيرة للنشر، عمان، 2013.
9. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
10. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة، ط 01، دار الصفاء، عمان، 2008.
11. ربحي مصطفى عليان وآخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط 01، دار صفاء، الأردن، 2000.
12. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
13. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
14. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار البازوري العلمية، عمان، 2015.
15. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام spss)، ط 01، دار الشروق، الأردن، 2007.



16. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط 01، الرياض، 2016.
17. عبد الله مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط 01، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
18. عبد المطلب أمين القريطي، الموهوبين والمتفوقين: خصائصهم واكتشافاتهم ورعايتهم، عالم الكتب، جامعة حلوان، مصر، 2006.
19. عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1998.
20. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
21. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
22. القريوتي محمد، السلوك التنظيمي "دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، الناشر المؤلف، عمان، 1993.
23. لمياء محمد أيمن خيرى، التعلم النشط، ط 01، مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر، مصر، 2018.
24. محمد عبيدات وآخرين، منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل والتطبيقات)، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999.
25. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2014.
26. محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
27. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ط 01، ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017.
28. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان الأردن، 2002.
29. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
30. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 01، دار الوراق، عمان، 2005.
31. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط 01، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
32. نيكولاس كولانجيلو وآخرون، المرجع في تربية الموهوبين، ترجمة صالح محمد أبو جادو وآخرون، ط 02، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الرياض، 2012.
33. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري، دار الأهلية، بيروت، 2005.
34. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، ط 01، دار الرضوان، عمان، 2014.

35. هيجان عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

• **المجلات العلمية**

01. حمزة محمد كاظم، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني/ بغداد"، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 04، العراق، 2013.
02. سندس رضوي، "علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48، الجامعة المستنصرية، العراق، 2016.
03. الصديق محمد الباشا وآخرون، "أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 105، المجلد 24، السودان، 2018.
04. علاء فرحان طالب وآخرون، "دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 30، 2011.
05. قاسم صبيحة وآخرون، "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، (دراسة تطبيقية)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 21، العراق، 2011.
06. موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل، عمان الأردن، 2002.
07. يحيى سليم ملحم وآخرون، "القيادة و الإبداع" دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد و الإدارة-، مجلد 13، العدد 6، 2009.

• **الأطروحات والرسائل الجامعية**

1. الأغا، أبو الخير، "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها"، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، غزة فلسطين، 2012.
2. أماني محمد الغفري، "أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2018.
3. الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية لولاية الأغواط)"، أطروحة دكتوراه في إدارة التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
4. توفيق عطية، توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2009.
5. حاتم علي حسن، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية لمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003-2004.

6. رحمانى أسماء، "دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009.
7. شبلي إسماعيل السويطي، "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2011.
8. العلي، ريتا موسى عبد الله، "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
9. فوزية مقراش، "أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
10. كمال العقاب، "إدارة المعرفة في المؤسسة ( دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر)", رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
11. محمد إبراهيم محمد منصور، "جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم المساءلة الذكية"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
12. محمد بن عامر النتيفات، "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
13. محمد جوير، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المعرفية (دراسة حالة في القطاع المعرفي الجزائري)", رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2012.
14. نسيم حمودة، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018.
15. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، أطروحة دكتوراه قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2011.
16. يوسف بن حمودة، "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.

• **الملتقيات والمؤتمرات والندوات**

1. سيد عيد خبير، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة": 17-21 فيفري 2008، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2008.

2. عبد الله علي وآخرون، "مداخلة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، 18-19 ماي 2011.
3. محمد فلاح وآخرون، "مداخلة بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، 18-19 ماي 2011.

• القواميس، المعاجم والموسوعات

1. "المنجد في اللغة العربية المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001.
2. جمال الدين ابن منظور، "لسان العرب"، مجلد 8، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت لبنان، 1990.

• المواقع الالكترونية

1. قسم التسويق لشركة AFRICAVER ، وكذا المعلومات المتوفرة على موقع الشركة:  
<http://www.africaver.com.dz/produits.htm>
2. الموقع الرسمي لشركة AFRICAVER : <http://www.africaver.com.dz/PRESENTATION.htm>

ثانيا: المراجع والمصادر باللغة الأجنبية

• الكتب

1. Drucker, F.P , **Innovation and Entrepreneurship Practice and principles**, Harper & Row, New York, U.S.A, 1985.
2. Isabelle Capron Puozzo, **La créativité en éducation et formation: Perspectives théoriques et pratiques**, édition Boeck Supérieur, Belgique, 2016.

• المقالات

1. Alois Ganter & Achim Hecker, "Deciphering antecedents of organizational innovation", Journal of Business Research, 66, 2013.
2. Anabel FernándeZ-Mesa & Joaquín Alegre, "Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation ", International Business Review 24, 2013 .
3. Carolina . Lopez-Nicolas,"Strategic knowledge management, innovation and performance", International Journal of Information Management 31, Department of Management and Finance, University of Murcia, 2011.
4. César Camisón & Ana Villar-López, "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance ", Journal of Business Research, 2014.

5. Uta Wehem and Carlos Montalvo, "**Knowledge transfer dynamics and innovation, behavior, interactions and aggregated outcomes**", journal of cleaner production, No 171, 2018.
6. Voon-Hsien Lee., Alex Tun-Lee Foo., Lai-Ying Leong., & Keng-Boon Ooi, "**Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs**", Expert Systems With Applications, 65, 2016.

• الأطروحات والرسائل الجامعية

1. Alois Ganter & Achim Hecker, "**Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies**", Journal of Business Research, 67, 2013.
2. Daniele Giampaoli & Massimo Ciambotti, "**The vital role of Knowledge Managment and Creativity For Performance**", University of Urbino, carlo bo, Italia, September 2016.
3. Mark W. McElroy, "**The New Knowledge Management -Complexity, Learning, and Sustainable Innovation**", Marlboro college, Published By Butterworth-Heinemann in october, 2002.



الملاحق

الملحق رقم (01): المجال البشري للشركة الإفريقية للزجاج

EFFECTIFS DEBUT DU MOIS

193

CDI

191

CDD

2

A/ Départs

/

agents

Motif des départs :

B/ Recrutements: /

/

agents

C/ Mouvements internes /

Motif de recrutement: /

EFFECTIFS FIN DU MOIS

193

CDI

191

CDD

2

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR FILIERE

Production	103	agents
Maintenance	68	agents
Admistration	22	agents

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

---

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة جيجل	بوفروم حنان	01
جامعة جيجل	صوفان العيد	02
جامعة جيجل	صالح محمد	03
جامعة جيجل	شاطر شفيق	04
جامعة جيجل	عبد الرحمان ياسر	05





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استبيان بحث



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة..

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER جيجل". ويتمثل الهدف من توزيع هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الطالبان:

الملحق رقم (03): أداة الدراسة (الإستبانة)

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- 3-الدخل الشهري: أقل من 20000 دج  من 20000 إلى أقل من 40000 دج   
من 40000 إلى أقل من 60000 دج  60000 دج فأكثر
- 4-المستوى التعليمي: البكالوريا أو أقل  تقني سامي  ليسانس   
ماستر  مهندس  ماجستير  دكتوراه
- 5-عدد سنوات الخبرة:
- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنوات  15 سنة فأكثر

الملحق رقم (03): أداة الدراسة (الإستبانة)

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل

المتغير					العبارة القياسية	الرقم	المتغير															
<table border="1"> <tr> <td>موافق</td> <td>موافق</td> <td>محايد</td> <td>غير موافق</td> <td>غير موافق</td> </tr> <tr> <td>بشدة</td> <td>بشدة</td> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> </tr> <tr> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> </tr> </table>					موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	بشدة	بشدة	□	□	□	□	□	□	□	□	تستكشف المعرفة باستخدام شبكات الانترنت.	1	إدارة المعرفة
					موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق													
بشدة	بشدة	□	□	□																		
□	□	□	□	□																		
2	تقوم باكتشاف المعرفة من خلال إجراء مقارنات بين الشركة وشركات أخرى.																					
3	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على خبراتك السابقة.																					
4	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر داخلية بالشركة.																					
5	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر خارجية بالشركة.																					
<table border="1"> <tr> <td>موافق</td> <td>موافق</td> <td>محايد</td> <td>غير موافق</td> <td>غير موافق</td> </tr> <tr> <td>بشدة</td> <td>بشدة</td> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> </tr> <tr> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> </tr> </table>					موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	بشدة	بشدة	□	□	□	□	□	□	□	□	6	تشخيص المعرفة	
					موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق													
بشدة	بشدة	□	□	□																		
□	□	□	□	□																		
7	تتعامل مع زملائك لإيجاد أفكار جديدة.																					
8	تعتمد على التعلم كمصدر لتوليد المعرفة.																					
9	تشجعك الشركة على اكتساب المعرفة من خلال التجربة.																					
10	تشكل الشركة فرق عمل لتحفزهم على توليد معارف جديدة.																					
<table border="1"> <tr> <td>موافق</td> <td>موافق</td> <td>محايد</td> <td>غير موافق</td> <td>غير موافق</td> </tr> <tr> <td>بشدة</td> <td>بشدة</td> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> </tr> <tr> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> <td>□</td> </tr> </table>					موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	بشدة	بشدة	□	□	□	□	□	□	□	□	10	اكتساب وتوليد المعرفة	
					موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق													
بشدة	بشدة	□	□	□																		
□	□	□	□	□																		
10	تستخدم الشركة الأرشيف والمستندات الورقية لخرن المعرفة.																					

الملحق رقم (03): أداة الدراسة (الإستبانة)

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	11	تحرص الشركة على استخدام الكمبيوتر ل تخزين المعلومات.	تخزين المعرفة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	12	تسعى الشركة للحفاظ على الموظفين الذين يملكون الخبرة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	13	تعتمد على نشرات داخلية للاحتفاظ بالمعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	14	تتواصل مع زملائك من أجل تبادل الأفكار.	التشارك في المعرفة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	15	تدعم الشركة وتشجع على تبادل المعارف بين الموظفين.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	16	تقدم الشركة تسهيلات إدارية تساهم في نشر المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	17	تتداول المعارف داخل الشركة بالاعتماد على الاتصالات الرسمية.	تطبيق المعرفة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	18	تشجعك الشركة على القيام بالأعمال المتعلقة بالمعرفة بشكل مستمر .	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	19	تدعم الشركة دمج المعرفة في كافة أنشطتها.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	20	تسعى الشركة إلى تنمية القدرات الإبداعية من خلال استخدام المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	21	تشجعك الشركة على توظيف المعرفة لحل المشكلات التي تواجهك بالعمل.	

الملحق رقم (03): أداة الدراسة (الإستبانة)

					الإبداع التنظيمي		
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	الأصالة	22	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
بشدة	موافق	□	□	بشدة		23	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق		24	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
بشدة	موافق	□	□	بشدة		25	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق		الطلاقة	26
بشدة	موافق	□	□	بشدة	27		لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	28		لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
بشدة	موافق	□	□	بشدة	29		لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المرونة		30
بشدة	موافق	□	□	بشدة		31	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق		32	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
بشدة	موافق	□	□	بشدة		33	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق			

الملحق رقم (03): أداة الدراسة (الإستبانة)

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	34	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	35	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	36	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	37	لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	38	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	39	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	40	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	41	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.

شكرا على حسن تعاونك

## الملحق رقم (04) الصدق البنائي لأداة الدراسة

### تشخيص المعرفة

<b>Corrélations</b>							
		تشخيص المعرفة 1	تشخيص المعرفة 2	تشخيص المعرفة 3	تشخيص المعرفة 4	تشخيص المعرفة 5	تشخيص المعرفة
تشخيص المعرفة 1	Corrélation de pearson	1	,513**	,650**	,245*	,297*	,759**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,049	,016	,000
	N	65	65	65	65	65	65
تشخيص المعرفة 2	Corrélation de pearson	,513**	1	,698**	,273*	,237	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,028	,057	,000
	N	65	65	65	65	65	65
تشخيص المعرفة 3	Corrélation de Pearson	,650**	,698**	1	,309*	,235	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,012	,060	,000
	N	65	65	65	65	65	65
تشخيص المعرفة 4	Corrélation de Pearson	,245*	,273*	,309*	1	,268*	,640**
	Sig. (bilatérale)	,049	,028	,012		,031	,000
	N	65	65	65	65	65	65
تشخيص المعرفة 5	Corrélation de Pearson	,297*	,237	,235	,268*	1	,577**
	Sig. (bilatérale)	,016	,057	,060	,031		,000
	N	65	65	65	65	65	65
تشخيص المعرفة	Corrélation de Pearson	,759**	,744**	,802**	,640**	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65
** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

### اكتساب وتوليد المعرفة

<b>Corrélations</b>						
		توليد المعرفة 1	توليد المعرفة 2	توليد المعرفة 3	توليد المعرفة 4	توليد المعرفة
توليد المعرفة 1	Corrélacion de pearson	1	,566**	,580**	,261*	,744**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,036	,000
	N	65	65	65	65	65
توليد المعرفة 2	Corrélacion de pearson	,566**	1	,642**	,494**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
توليد المعرفة 3	Corrélacion de Pearson	,580**	,642**	1	,443**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65

## الملحق رقم (04) الصديق البنائي لأداة الدراسة

توليد المعرفة 4	Corrélation de Pearson	,261*	,494**	,443**	1	,717**
	Sig. (bilatérale)	,036	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,744**	,847**	,848**	,717**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

### تخزين المعرفة

Corrélations						
		تخزين المعرفة	تخزين المعرفة	تخزين المعرفة	تخزين المعرفة	تخزين المعرفة
تخزين المعرفة 1	Corrélation de pearson	1	,663**	,760**	,545**	,885**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
تخزين المعرفة 2	Corrélation de pearson	,663**	1	,666**	,540**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
تخزين المعرفة 3	Corrélation de Pearson	,760**	,666**	1	,487**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
تخزين المعرفة 4	Corrélation de Pearson	,545**	,540**	,487**	1	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	,885**	,838**	,861**	,779**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						



الملحق رقم (04) الصدق البنائي لأداة الدراسة

تشارك المعرفة

Corrélations						
		تشارك المعرفة 1	تشارك المعرفة 2	تشارك المعرفة 3	تشارك المعرفة 4	تشارك المعرفة
تشارك المعرفة 1	Corrélation de pearson	1	,389**	,493**	,432**	,784**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
تشارك المعرفة 2	Corrélation de pearson	,389**	1	,502**	,641**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
تشارك المعرفة 3	Corrélation de Pearson	,493**	,502**	1	,576**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
تشارك المعرفة 4	Corrélation de Pearson	,432**	,641**	,576**	1	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
تشارك المعرفة	Corrélation de Pearson	,784**	,778**	,791**	,809**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

تطبيق المعرفة

Corrélations						
		تشارك المعرفة 1	تشارك المعرفة 2	تشارك المعرفة 3	تشارك المعرفة 4	تشارك المعرفة
تطبيق المعرفة 1	Corrélation de pearson	1	,604**	,741**	,698**	,907**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
تشارك المعرفة 2	Corrélation de pearson	,604**	1	,489**	,593**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
تشارك المعرفة 3	Corrélation de Pearson	,741**	,489**	1	,637**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
تشارك المعرفة 4	Corrélation de Pearson	,698**	,593**	,637**	1	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
تشارك المعرفة	Corrélation de Pearson	,907**	,783**	,838**	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

## الملحق رقم (04) الصندق البنائي لأداة الدراسة

	N	65	65	65	65	65
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

### الأصالة

Corrélations						
		الأصالة 1	الأصالة 2	الأصالة 3	الأصالة 4	الأصالة
الأصالة 1	Corrélation de pearson	1	,721**	,535**	,665**	,871**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الأصالة 2	Corrélation de pearson	,721**	1	,643**	,598**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الأصالة 3	Corrélation de Pearson	,535**	,643**	1	,435**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الأصالة 4	Corrélation de Pearson	,665**	,598**	,435**	1	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
الأصالة	Corrélation de Pearson	,871**	,882**	,796**	,795**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

### الطلاقة

Corrélations						
		الطلاقة 1	الطلاقة 2	الطلاقة 3	الطلاقة 4	الطلاقة
الطلاقة 1	Corrélation de pearson	1	,585**	,477**	,669**	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الطلاقة 2	Corrélation de pearson	,585**	1	,302*	,539**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000		,015	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الطلاقة 3	Corrélation de Pearson	,477**	,302*	1	,467**	,685**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الطلاقة 4	Corrélation de Pearson	,669**	,539**	,467**	1	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
الطلاقة	Corrélation de Pearson	,856**	,784**	,685**	,848**	1

## الملحق رقم (04) الصندق البنائي لأداة الدراسة

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

### المرونة

Corrélations						
		المرونة1	المرونة2	المرونة3	المرونة4	المرونة
المرونة1	Corrélation de pearson	1	,712**	,702**	,183	,860**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,145	,000
	N	65	65	65	65	65
المرونة2	Corrélation de pearson	,712**	1	,686**	,224	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,072	,000
	N	65	65	65	65	65
المرونة3	Corrélation de Pearson	,702**	,686**	1	,077	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,541	,000
	N	65	65	65	65	65
المرونة4	Corrélation de Pearson	,183	,224	,077	1	,443**
	Sig. (bilatérale)	,145	,072	,541		,000
	N	65	65	65	65	65
المرونة	Corrélation de Pearson	,860**	,881**	,838**	,443**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

### الحساسية للمشكلات

Corrélations						
		الحساسية للمشكلات1	الحساسية للمشكلات2	الحساسية للمشكلات3	الحساسية للمشكلات4	الحساسية للمشكلات
الحساسية للمشكلات1	Corrélation de pearson	1	,785**	,406**	,474**	,840**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الحساسية للمشكلات2	Corrélation de pearson	,785**	1	,543**	,413**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65
الحساسية للمشكلات3	Corrélation de Pearson	,406**	,543**	1	,598**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الحساسية	Corrélation de Pearson	,474**	,413**	,598**	1	,757**

الملحق رقم (04) الصدق البنائي لأداة الدراسة

للمشكلات4	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	,840**	,863**	,768**	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

القدرة على الربط والتحليل

Corrélations						
		الربط والتحليل1	الربط والتحليل2	الربط والتحليل3	الربط والتحليل4	الربط والتحليل
الربط والتحليل1	Corrélation de pearson	1	,382**	,435**	,371**	,690**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,002	,000
	N	65	65	65	65	65
الربط والتحليل2	Corrélation de pearson	,382**	1	,534**	,454**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الربط والتحليل3	Corrélation de Pearson	,435**	,534**	1	,610**	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الربط والتحليل4	Corrélation de Pearson	,371**	,454**	,610**	1	,801**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
الربط والتحليل	Corrélation de Pearson	,690**	,774**	,828**	,801**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم (05): معامل الثبات Cronbach's Alpha

### تشخيص المعرفة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	5

### اكتساب وتوليد المعرفة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	4

## الملحق رقم (05): معامل الثبات Cronbach's Alpha

### تخزين المعرفة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	4

### التشارك في المعرفة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	4

## الملحق رقم (05): معامل الثبات Cronbach's Alpha

### تطبيق المعرفة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	4

### الأصالة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	4

الطلاقة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	4

المرونة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	4



## الملحق رقم (05): معامل الثبات Cronbach's Alpha

### الحساسية للمشكلات

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	4

### القدرة على الربط والتحليل

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	65	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	4

## الملحق رقم (06): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

01- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة: معاملي الالتواء Skewness ومعامل التقلطح kurtosis

### Statistiques descriptives

	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
تشخيص المعرفة	1,493	,297	1,799	,586
اكتساب وتوليد المعرفة	2,469	,297	6,323	,586
تخزين المعرفة	2,647	,297	6,204	,586
تشارك المعرفة	1,769	,297	2,874	,586
تطبيق المعرفة	2,309	,297	4,294	,586
الأصالة	2,399	,297	4,582	,586
الطلاقة	2,567	,297	6,132	,586
مرونة جديدة	,733	,297	-,186	,586
الحساسية للمشكلات	2,782	,297	7,292	,586
القدرة على الربط والتحليل	-1,560	,297	1,875	,586
إدارة المعرفة	1,184	,297	1,238	,586
الإبداع التنظيمي	1,211	,297	1,871	,586
N valide (listwise)				

## الملحق رقم (06): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

### 02- تحليل معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)

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

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
تشخيص المعرفة	,953	1,049
توليد المعرفة	,943	1,061
تخزين المعرفة	,962	1,039
تشارك المعرفة	,970	1,031
تطبيق المعرفة	,951	1,052

a. Variable dépendante : الابداع

### 03- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
تشخيص المعرفة	65	1,60	4,60	2,3262	,74462	,554
توليد المعرفة	65	1,00	4,50	1,9192	,69331	,481
تخزين المعرفة	65	1,25	4,75	1,8962	,82549	,681
تشارك المعرفة	65	1,25	5,00	2,1038	,85112	,724
تطبيق المعرفة	65	1,25	4,75	2,0385	,84460	,713
الأصالة	65	1,50	4,75	2,1192	,80781	,653

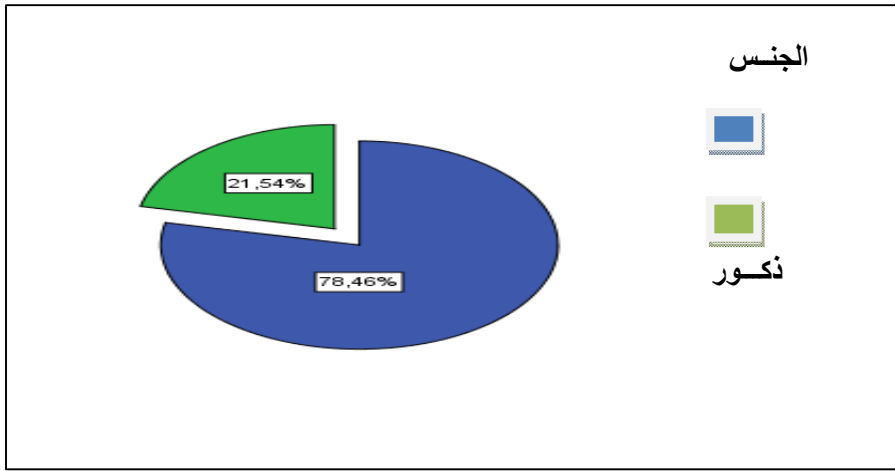
## الملحق رقم (06): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الطلاقة	65	1,25	4,50	2,0346	,72062	,519
مرونة جديدة	65	1,00	5,00	2,6051	,96446	,930
الحساسية للمشكلات	65	1,50	4,75	2,1077	,69170	,478
القدرة على الربط والتحليل	65	1,50	5,00	4,0038	,75453	,569
إدارة المعرفة	65	1,57	3,35	2,0568	,37235	,139
الإبداع التنظيمي	65	1,97	3,80	2,5741	,38063	,145
N valide (listwise)	65					

## الملحق رقم (07): عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

### حسب الجنس

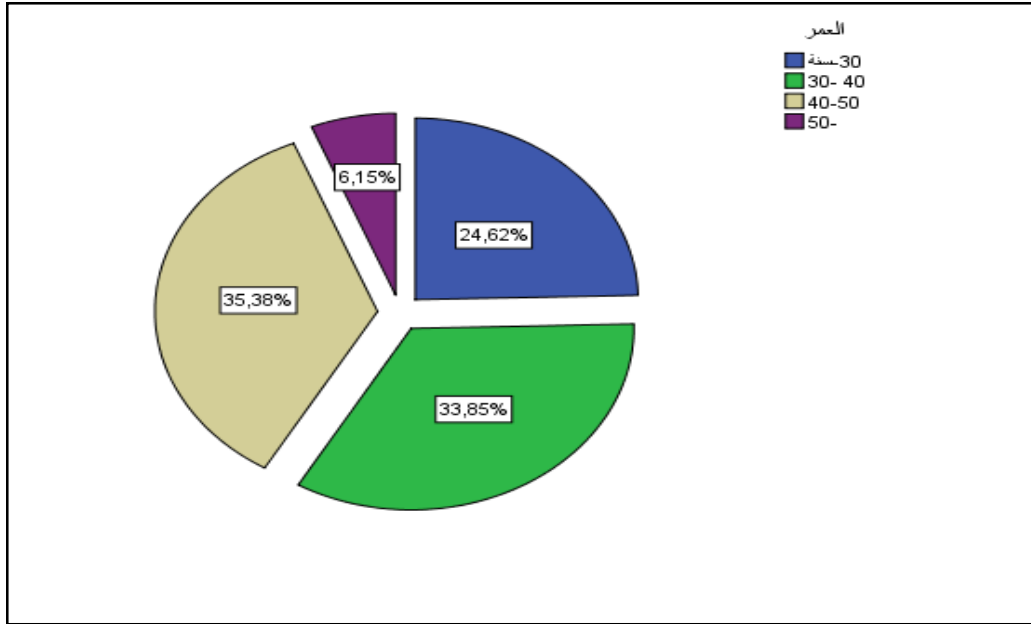
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	51	78,5	78,5	78,5
Valide أنثى	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	



### حسب العمر

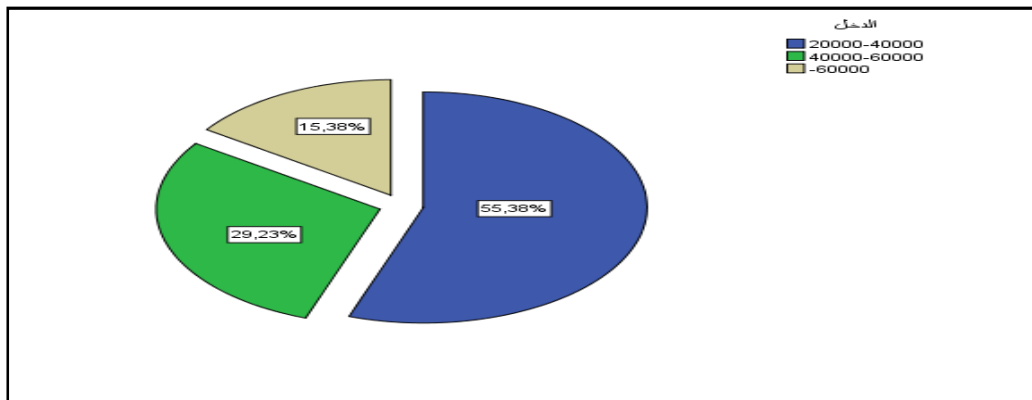
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة-30	16	24,6	24,6	24,6
30- 40	22	33,8	33,8	58,5
Valide 40-50	23	35,4	35,4	93,8
50-	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## الملحق رقم (07): عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية



حسب الدخل الشهري

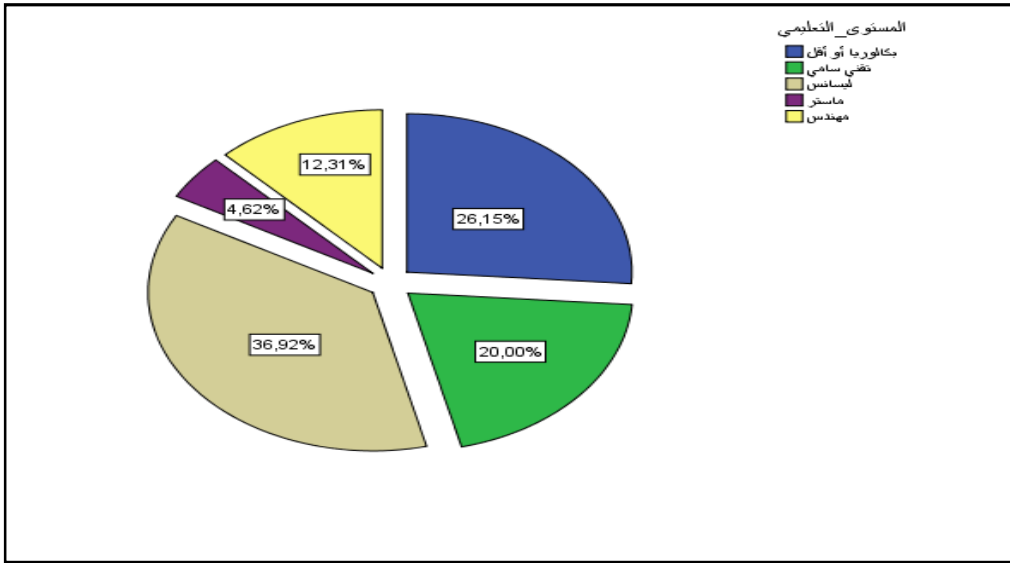
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20000-40000	36	55,4	55,4	55,4
40000-60000	19	29,2	29,2	84,6
-60000	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	



## الملحق رقم (07): عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

حسب المستوى العلمي

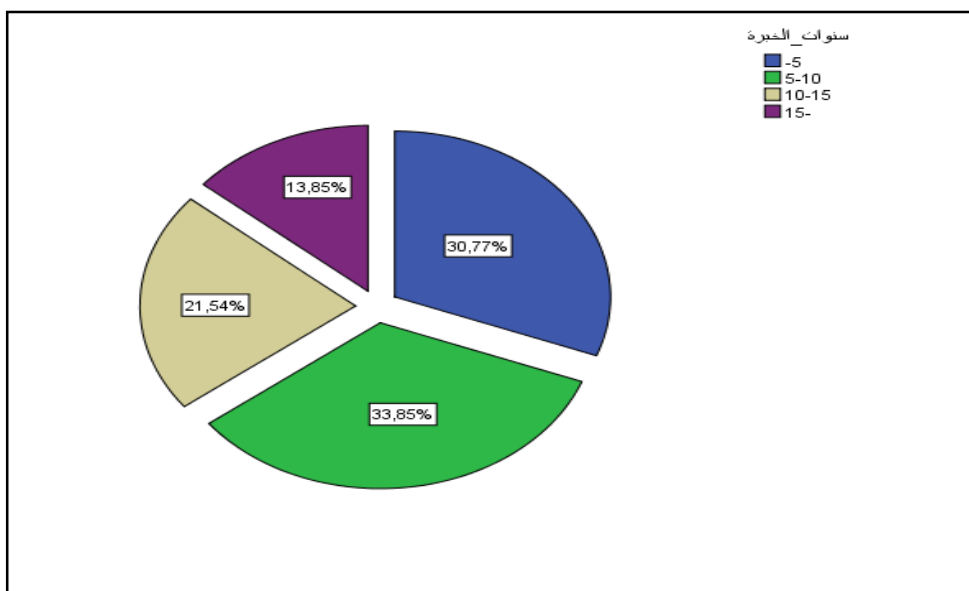
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا أو أقل	17	26,2	26,2	26,2
تقني سامي	13	20,0	20,0	46,2
ليسانس	24	36,9	36,9	83,1
ماستر	3	4,6	4,6	87,7
مهندس	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	



## الملحق رقم (07): عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

حسب سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-5	20	30,8	30,8	30,8
5-10	22	33,8	33,8	64,6
Valide 10-15	14	21,5	21,5	86,2
15-	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	





## الملحق رقم (08): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
تشخيص المعرفة	65	1,60	4,60	2,3262	,74462	,554
توليد المعرفة	65	1,00	4,50	1,9192	,69331	,481
تخزين المعرفة	65	1,25	4,75	1,8962	,82549	,681
تشارك المعرفة	65	1,25	5,00	2,1038	,85112	,724
تطبيق المعرفة	65	1,25	4,75	2,0385	,84460	,713
الأصالة	65	1,50	4,75	2,1192	,80781	,653
الطلاقة	65	1,25	4,50	2,0346	,72062	,519
مرونة جديدة	65	1,00	5,00	2,6051	,96446	,930
الحساسية للمشكلات	65	1,50	4,75	2,1077	,69170	,478
القدرة على الربط والتحليل	65	1,50	5,00	4,0038	,75453	,569
إدارة المعرفة	65	1,57	3,35	2,0568	,37235	,139
الإبداع التنظيمي	65	1,97	3,80	2,5741	,38063	,145
N valide (listwise)	65					

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفروق

### 01-01- تحليل ANOVA للفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للجنس

#### ANOVA à 1 facteur

إدارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,280	1	,280	2,056	,157
Intra-groupes	8,593	63	,136		
Total	8,873	64			

### 02-01- اختبار الفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للعمر

#### ANOVA à 1 facteur

إدارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,118	3	,039	,275	,843
Intra-groupes	8,755	61	,144		
Total	8,873	64			

### 03-01- اختبار الفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للدخل الشهري

#### ANOVA à 1 facteur

إدارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,039	2	,019	,136	,873
Intra-groupes	8,834	62	,142		

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفروق

Total	8,873	64			
-------	-------	----	--	--	--

### 01-04- اختبار الفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي

#### ANOVA à 1 facteur

ادارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,325	4	,081	,571	,685
Intra-groupes	8,548	60	,142		
Total	8,873	64			

### 01-05- اختبار الفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة

#### ANOVA à 1 facteur

ادارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,298	3	,099	,707	,551
Intra-groupes	8,575	61	,141		
Total	8,873	64			

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفروق

### 01-02- اختبار الفروق في القدرات الإبداعية تعزى للجنس

#### ANOVA à 1 facteur

الإبداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,073	1	,073	,500	,482
Intra-groupes	9,199	63	,146		
Total	9,272	64			

#### Descriptives

الإبداع التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ذكر	51	2,5565	,39427	,05521	2,4456	2,6674
أنثى	14	2,6381	,33130	,08854	2,4468	2,8294
Total	65	2,5741	,38063	,04721	2,4798	2,6684

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفروق

### 02-02- اختبار الفروق في القدرات الإبداعية تعزى للعمر

#### ANOVA à 1 facteur

الإبداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,244	3	,081	,549	,651
Intra-groupes	9,028	61	,148		
Total	9,272	64			

### 03-02- اختبار الفروق في القدرات الإبداعية تعزى للمستوى التعليمي

#### ANOVA à 1 facteur

الإبداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,180	4	,045	,296	,879
Intra-groupes	9,093	60	,152		
Total	9,272	64			

### 05-02- اختبار الفروق في القدرات الإبداعية تعزى لسنوات الخبرة

#### ANOVA à 1 facteur

الإبداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,435	3	,145	1,002	,398
Intra-groupes	8,837	61	,145		

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفروق

Total	9,272	64		
-------	-------	----	--	--

### Descriptives

الإبداع التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
-5	20	2,4600	,35386	,07913	2,2944	2,6256
5-10	22	2,6386	,41657	,08881	2,4539	2,8233
10-15	14	2,5738	,39336	,10513	2,3467	2,8009
15-	9	2,6704	,31664	,10555	2,4270	2,9138
Total	65	2,5741	,38063	,04721	2,4798	2,6684

## الملحق رقم (10): تحليل التباين للانحدار

### 01 - نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances)

(المتغير التابع-القدرات الإبداعية)

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,527 <sup>a</sup>	,278	,217	,33687

a. Valeurs prédites : (constantes), توليد, تخزين, تشارك, تشخيص, تطبيق

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,577	5	,515	4,541	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,695	59	,113		
Total	9,272	64			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), توليد, تخزين, تشارك, تشخيص, تطبيق

## الملحق رقم (10): تحليل التباين للانحدار

02- نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد

عمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية بالشركة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,997	,240		8,304	,000
تشخيص المعرفة	-,081	,058	-,158	-1,394	,169
توليد المعرفة	,255	,063	,465	4,079	,000
تخزين المعرفة	-,024	,052	-,052	-,457	,649
تشارك المعرفة	,009	,050	,020	,179	,859
تطبيق المعرفة	,148	,051	,329	2,896	,005

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
تشخيص المعرفة	,953	1,049
توليد المعرفة	,943	1,061
تخزين المعرفة	,962	1,039
تشارك المعرفة	,970	1,031
تطبيق المعرفة	,951	1,052

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

Diagnosics de colinéarité<sup>a</sup>



الملحق رقم (10): تحليل التباين للانحدار

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance		
				(Constante)	تشخيص	توليد
1	1	5,469	1,000	,00	,00	,00
	2	,167	5,731	,00	,04	,09
	3	,138	6,304	,00	,07	,08
	4	,125	6,608	,00	,00	,22
	5	,076	8,456	,00	,68	,41
	6	,025	14,916	1,00	,21	,20

Diagnosics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Proportions de la variance		
		تخزين	تشارك	تطبيق
1	1	,00	,00	,00
	2	,13	,13	,41
	3	,46	,22	,14
	4	,29	,41	,13
	5	,05	,09	,07
	6	,06	,16	,24

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي