

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

التشارك بالمعرفة وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين
دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

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

تحت إشراف

نسليم حمودة

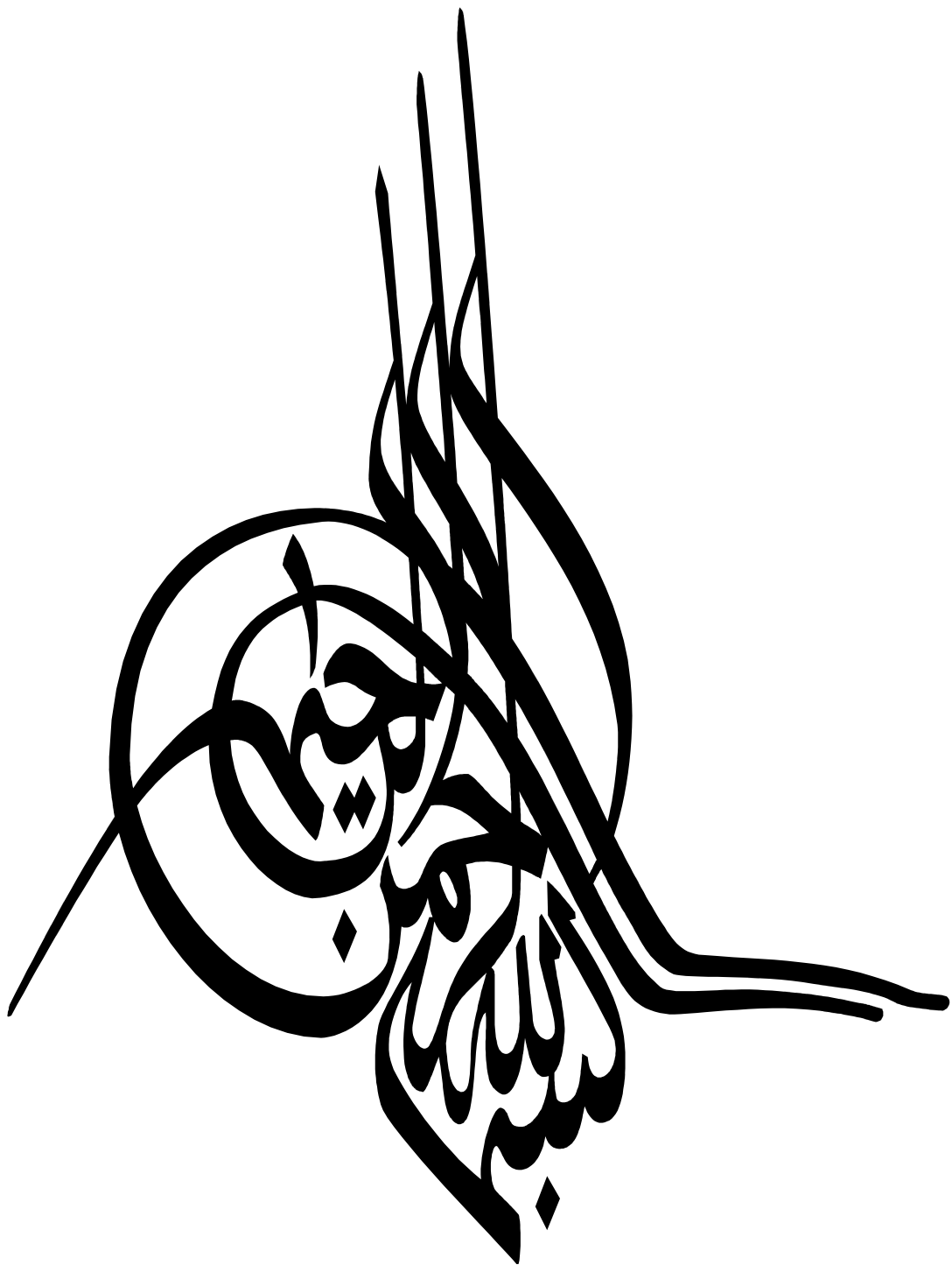
إعداد الطالبة

نورة قحام

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة جيجل	بلال كرامش
مشرفا	جامعة جيجل	نسليم حمودة
مناقشا	جامعة جيجل	وداد عزيزي

السنة الجامعية: 2016 - 2017



كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على إتمام هذا العمل وأشكره على

الصبر الذي ألهمني إياه

أتقدم بعظيم الشكر، وجزيل الامتنان والاحترام إلى

الأستاذ المشرف "نسيم حمودة"

الذي أفادني بخبراته الواسعة ولم يبخل علي بنصائحه القيمة وملاحظاته التي كانت نورا

تسير على ضوئه خطوات البحث وعلى تقبله الإشراف على هذا العمل بصدور رغبة

سائلة الله عز وجل أن يديم فضله وعطائه

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين ساعدوني على إنجاز هذا العمل وأخص

بالذكر الأستاذ "نجيمي عيسى" و"مناد أدر" على تعاونهم معي وعلى كل المجهودات

التي قاموا بها من أجل إتمام هذا العمل، فشكرا جزيلًا وجزاهم الله ألف خير

كما أتقدم بالشكر إلى مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - وكافة

العاملين بها على تعاونهم معي وتزويدي بالمعلومات التي ساعدتني على إتمام هذا

العمل.

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمن " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"
إلى ينبوع الحب والحنان... إلى من تغمرني بدفتها وحنانها وتضحى بكل شيء من أجل إسعادنا
إلى من تبعث في الأمل وتخفف عني الألم... إلى القلب الناصع بالبياض
إلى من تسعى دوما لأجلنا بدعواتها التي تنير دربنا إليك أُمي الحبيبة
إلى مثلى الأعلى في هذه الحياة
إلى من يتعب لراحتنا ولم يبخل علينا يوما بعطائه
إلى الذي لا يمكن أن أرد جميله أو أنسى فضله عليا
إليك أبي الغالي
إلى من كانوا دوما سندا لي" إلى إخوتي وأخواتي
إلى من لونوا حياتنا بألوان البراءة إليكم: "نورهان، أشواق، دعاء، مايا، إيمان"
إلى صديقاتي: "زهية، سهام، سعاد، بسمة، أمينة، مسعودة، سميرة"
إلى كل من جمعتني بهم رحلة الحياة

نورة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - خ	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل حول التشارك بالمعرفة
10	تمهيد
11	المبحث الأول: طبيعة المعرفة
11	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
14	المطلب الثاني: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
16	المطلب الثالث: أنواع ومصادر المعرفة
18	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
18	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: أهداف ومجالات إدارة المعرفة
23	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
27	المبحث الثالث: ديناميكية عملية التشارك بالمعرفة
27	المطلب الأول: مفهوم التشارك بالمعرفة
29	المطلب الثاني: أبعاد ومتطلبات التشارك بالمعرفة
34	المطلب الثالث: استراتيجيات التشارك بالمعرفة
37	الخلاصة
	الفصل الثاني: الإبداع في المنظمة
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مدخل عام حول الإبداع
40	المطلب الأول: التطور التاريخي للإبداع
41	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع

43	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع
45	المبحث الثاني: آلية العملية الإبداعية
45	المطلب الأول: مبادئ وأنواع الإبداع
48	المطلب الثاني: مستويات الإبداع
50	المطلب الثالث: مراحل الإبداع
53	المبحث الثالث: القدرات الإبداعية
53	المطلب الأول: أنواع القدرات الإبداعية
56	المطلب الثاني: أساليب تنمية القدرات الإبداعية
59	المطلب الثالث: معوقات تنمية القدرات الإبداعية
62	الخلاصة
	الفصل الثالث: دراسة طبيعة العلاقة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر_ فرع جيجل_
64	تَهْمِيد
65	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
65	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
67	المطلب الثاني: مهام، مسؤوليات وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
70	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
72	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
77	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل أداة الدراسة
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل أداة الدراسة
79	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
92	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
103	الخلاصة
105	الخاتمة
108	قائمة المصادر والمراجع
114	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01
23	مجالات إدارة المعرفة عند "ويج"	02
25	يوضح عملية توليد المعرفة حسب نموذج (SECI) في شركة Nonaka	03
32	الأنواع الأربعة لمفهوم (Ba)	04
68	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -	05

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	الفروق البيانات، والمعلومات، والمعرفة	01
16	خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	02
35	الفرق بين استراتيجيات الترميز واستراتيجيات الشخصية	03
36	استراتيجية السحب والدفع	04
70	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	05
71	مقياس ليكارت الخماسي	06
72	قائمة الأساتذة المحكمين	07
73	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول	08
74	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول	09
74	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني	10
75	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني	11
75	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني	12
76	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني	13
76	الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني	14
77	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	15
79	عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات الشخصية	16
80	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد سلوك التشارك بالتعرفة	17
82	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد بطرق تحويل المعرفة	18
84	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مختلف أبعاد التشارك بالمعرفة	19
84	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد الأصالة	20
85	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد الطلاقة	21
87	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد المرونة	22
88	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد الحساسية للمشكلات	23
90	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد القدرة على التحليل والربط	24

91	استجابات أفراد العينة حول مختلف أبعاد القدرات الإبداعية	25
92	معاملات الارتباط بيرسون بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين	26
93	معاملات الارتباط بيرسون بين سلوك التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين	27
94	معاملات الارتباط بيرسون بين طرق تحويل المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين	28
95	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس	29
96	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن	30
97	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	31
98	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة	32
99	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس	33
100	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن	34
101	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	35
101	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة	36

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
114	الاستبيان	01
118	معامل الاتساق	02
122	معامل ألفا كرونباخ	03
123	التكرارات والنسب المئوية	04
131	المتوسطات والانحرافات	05
133	معامل الارتباط	06
134	تحليل التباين الأحادي	07

مقدمة

شهد العالم في العصور الأخيرة تغيرات واسعة في مختلف المجالات فاقت التغيرات التي حدثت في العصور الماضية، الأمر الذي نتج عنه التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه قوة العمل ورأس المال الموردين الأساسيين بل ظهر عنصر آخر يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة،

وبرزت أهمية المعرفة في الإدارات الحديثة باعتبارها عنصر جديد من عناصر الإنتاج وعنصر استراتيجي يشكل ميزة تنافسية للمنظمات الناجحة، إذ أدى التزايد الهائل للمعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة لتنظيمها وإدارتها للاستفادة منها في تحقيق الأهداف، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم التشارك بالمعرفة كجزء رئيسي لأنشطة إدارة المعرفة والذي ينطوي على عمليات تبادل الخبرات وتشارك المعارف والأفكار.

كما أولت المنظمات أيضا اهتماما كبيرا بالإبداع باعتباره أحد الخصائص الهامة للمنظمات التي تواجه التغيير وتسعى للحفاظ على مكانتها ومواصلة نشاطها، ولعل التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات لم يكن ليظهر بهذه الصورة إلا عن طريق استخدام الفرد فيها لطاقاته وإمكانياته المتجددة وأفكاره المبدعة، وتسخيرها لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه عن طريق إيجاد مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمة من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

ولأن قيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بإدارة المعرفة المكتنزة في عقول الأفراد وصولا إلى الابتكار والإبداع الذي تنشده المنظمات المعرفية.

1- إشكالية الدراسة

إن نجاح المنظمات وبقائها مرتبط بقدرتها على الإبداع، هذه القدرة تتأثر بنوعية المعارف المستخدمة، لذا على المنظمات التي ترغب في البقاء أن تعمل على بدل جهود ملحوظة تساهم في تحديد معارف تساهم في تنمية قدرات الأفراد والاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم المتجددة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات

الجزائر - فرع جيجل-؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتشارك للمعرفة؟

- ما المقصود بالإبداع وفيما تتمثل القدرات الإبداعية للعاملين؟

- هل توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول محور التشارك بالمعرفة تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول محور القدرات الإبداعية للعاملين، تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-؟

2- فرضيات الدراسة

وكإجابة أولية على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-.
- وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-.

الفرضية الفرعية الثانية

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين طرق تحويل المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-.

الفرضية الثانية

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

3- أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -.
- معرفة ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية.
- لفت انتباه المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تطبيق عملية التشارك بالمعرفة للوصول إلى أعلى مستويات الإبداع.

4- منهج الدراسة

- من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:
- الجانب النظري: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات والملتقيات.
- الجانب التطبيقي: لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في هذا الجانب على منهج دراسة حالة، لمحاولة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين عملية التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، معامل التباين الأحادي (ANOVA)).

5- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي يتناول أهم المفاهيم الحديثة في المجال الإداري وتوسعي إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في إحدى المؤسسات الخدمية، خاصة وأن التوجهات الحديثة في مجملها تدعو إلى ضرورة الاهتمام بتوفير المعلومات والتشارك بها للحصول على النتائج المرغوبة.

6- أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختياري لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع خاصة بالنسبة للربط بين التشارك بالمعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين.

- إثراء المكتبة بدراسة قد تساعد الطلبة في بحوثهم المستقبلية.

7- حدود الدراسة

يمكن تحديد حدود الدراسة من خلال:

الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى إحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة لمدة شهر ونصف انطلاقاً من 06 أبريل إلى 10 ماي من سنة 2017 في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

8- الدراسات السابقة

لقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية بشكل منفصل، وبالرغم من أهمية الموضوع إلا أن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين هذين المتغيرين كانت قليلة خاصة الدراسات العربية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى بعض منها مرتبة حسب تاريخ النشر من الأقدم إلى الأحدث.

أ- الدراسات المتعلقة بالتشارك بالمعرفة

دراسة " أمجد تركي المغيض " سنة 2011 بعنوان تقاسم المعرفة في الجامعات الأردنية دراسة ميدانية، لتحديد مدى تطبيق مفهوم تقاسم المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مفهوم تقاسم المعرفة في هذه الجامعات كانت مرتفعة، وأشارت كذلك إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الشخصية والوظيفية على درجة تطبيق مفهوم تقاسم المعرفة.

دراسة " أحمد مقابلة" سنة 2012 بعنوان أثر خصائص الهيكل التنظيمي والتفاعل التنظيمي على تقاسم المعرفة دراسة حالة الشركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ما بين الأبعاد التنظيمية المختلفة وتقاسم المعرفة في مصانع مدينة الحسن الصناعية الأردنية، حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين خصائص الهيكل التنظيمي وتقاسم المعرفة، وأدى درجة ارتباط بين التفاعلات التنظيمية وتقاسم المعرفة.

دراسة " هناء جاسم محمد العسكري" سنة 2013 بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وأظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعود إلى الجنس، واعتبرت أن الصراع الفكري من العوامل الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي.

دراسة " أظي جوهرة " سنة 2014 بعنوان أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، وتوصلت إلى أن كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك المعرفي من خلال (التسويق الداخلي، ثقافة التعلم التنظيمي)، بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

ب- الدراسات المتعلقة بالقدرات الإبداعية

دراسة " يوسف عبد عطية بحر" و" توفيق عطية توفيق العجلة" سنة 2011 بعنوان القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، توصلت هذه الدراسة إلى أن جميع القدرات الإبداعية تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات

قطاع غزة بدرجة عالية، وهي مرتبة على النحو التالي (القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه أو التركيز الانتباه، الحساسية للمشكلات).

دراسة " منير حسن أحمد شقورة " سنة 2012 بعنوان إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين للتعرف على أكثر مهارات الإبداع الإداري توفرا لديهم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لديهم مرتفع، وأن أكثر مهارات الإبداع توفرا هي مهارة (الاحتفاظ بالاتجاه العام)، تليها مهارة (الطلاقة)، ثم تأتي في المرتبة الثالثة (المخاطرة والتحدي)، ثم (التحليل والربط)، تليها مهارة (المرونة)، وأخيرا (الحساسية للمشكلات).

دراسة " سامي عبد العزيز عامر أبو الخير " سنة 2013 بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، لقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم في مجالات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الخاطرة، التحليل والربط) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الإبداع الإداري بشكل عام، وجاء مجال التحليل والربط في المرتبة الأولى، ثم مجال المرونة في المرتبة الثانية، يليه مجال الطلاقة في المرتبة الثالثة، ومجال الإحساس بالمشكلة في المرتبة الرابعة، ثم مجال الأصالة في المرتبة الخامسة، بينما جاء مجال المخاطرة في المرتبة الأخيرة.

9- هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع في شقيه النظري والتطبيقي تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتشارك بالمعرفة والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث الأول طبيعة المعرفة، والثاني إدارة المعرفة، والثالث ديناميكية عملية التشارك بالمعرفة، أما الفصل الثاني فيندرج تحت عنوان الإبداع في المنظمة والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث الأول بعنوان مدخل عام حول الإبداع، والثاني بعنوان آليات العملية الإبداعية، والثالث بعنوان القدرات الإبداعية، في حين خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي بعنوان دراسة طبيعة العلاقة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث الأول بعنوان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والثاني بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والثالث بعنوان تحليل أداة الدراسة.

10- صعوبات الدراسة

- لا يوجد أي بحث مهما كان موضوعه أو مجاله خال من الصعوبات والمعوقات التي تحول بينه وبين إنجازه، ومن الصعوبات التي واجهتني ما يلي:
- ندرة الأبحاث والدراسات في البيئة المحلية والعربية التي تبحث في موضوع التشارك بالمعرفة وعلاقته بتممية القدرات الإبداعية للعاملين.
 - صعوبة الحصول على بعض المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشارك بالمعرفة

تمهيد

المبحث الأول: طبيعة المعرفة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: ديناميكية عملية التشارك بالمعرفة

الخلاصة

تمهيد

لقد ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصرنا الراهن إلى التركيز المتزايد على المعرفة التي أصبحت مورد بالغ الأهمية في ظل إقتصاد المعرفة، وتعد إدارة المعرفة من أهم المداخل التي إهتمت بالمعرفة من خلال عملياتها المختلفة، ومن ضمن هذه العمليات التشارك بالمعرفة الذي يعتبر عملية ديناميكية من خلال التفاعل المستمر بين المنظمة والأفراد وتحويل هذه المعرفة إلى موضع التنفيذ، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة، قياسا لما هو متوفر لديها. وسيتم معالجة هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- طبيعة المعرفة.
- إدارة المعرفة.
- ديناميكية عملية التشارك بالمعرفة.

المبحث الأول: طبيعة المعرفة

تكتسي المعرفة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة بما فيها المنظمات، فهي المادة الخام للإبداع والابتكار والتميز في ظل ثورة المعلومات وعصر المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

سيتم التطرق إلى تعريف المعرفة والأهمية التي تحققها للمنظمات بالإضافة إلى الخصائص التي تتميز بها المعرفة.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول تعريف المعرفة باختلاف وجهات نظرهم ومجالات تركيزهم، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

المعرفة هي: "القدرة على التعامل مع المعلومات، من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة"¹.

جاء في قاموس "أكسفورد" (Oxford) أن المعرفة هي: "دراسة مكتسبة بواسطة الخبرة، وهي ما يتاح للفرد من معلومات إضافية، إلا أن الفهم النظري والتطبيقي لهذه المعلومات يمثلان في مجموعهما ما يعرفه هذا الشخص"².

وهناك من ينظر إلى المعرفة على أنها: "مزيج من الخبرات، القيم، المعلومات السياقية، وبصيرة الخبراء التي تقدم إطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة في عقول الأفراد، وغالبا ما تصبح جزء لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والممارسات والمعايير"³.

والمعرفة أيضا هي: "قدرة الفرد على تمثيل الوقائع المكتسبة أثناء تجاربه وبالشكل الذي يستطيع من فهم الواقعة ذاتيا"⁴.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 32.

² أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 77.

³ Pietro Evangelista and Others, *The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms*, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume8 Issue1, 2010,p: 34.

⁴ نعيمة عباس الخفاجي وعادل مقرقوش صالح، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 17.

كما تعرف المعرفة أيضا على أنها: "مزيج من الخبرات والمهارات، والقدرات والمعلومات السياقية والمتراكمة لدى العاملين ولدى منظمات الأعمال"¹.

وعليه من خلال التعريف السابقة يتضح أن المعرفة هي مجموع البيانات والمعلومات والخبرات المتراكمة لدى الأفراد التي يتم استعمالها لتحقيق الأهداف والتي ينتج عنها خلق قيمة للمنظمة.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمنظمات في النقاط التالية:²

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- أن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم، وبالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة، ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأسمال معرفي، تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة، وما ينجم عنه زيادة في نتائج المعرفة والعلم والذي يمثل الإنتاج غير المادي وغير الملموس، والذي يتسع حجمه باستمرار.
- الزيادة المستمرة في المنظمات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة، توليدا وإنتاجا واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات، والاتصالات، والبرمجيات، والبحوث والاستثمارات وشركات المالية.
- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم، وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى، سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو في استخدامها، والذين يزداد عددهم باستمرار.

الفرع الثالث: خصائص المعرفة

حسب وجهة نظر "نبيل علي" فالمعرفة تتميز بالخصائص التالية:³

- أولاً- إمكانية توليد المعرفة: وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، إذ يقوم الأفراد المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.

¹ أحمد طرطار وسارة حلبي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011، ص: 3.

² فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2007، ص ص: 13، 14.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 93، 94.

ثانياً - إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة أو الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جداً، التي يمكن وصفها بالميتة نسبياً، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها كما أسلفت سابقاً.

ثالثاً - إمكانية امتلاك المعرفة: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على المنظمات أو الأفراد مالكيها.

رابعاً - إمكانية تخزين المعرفة: في السابق كانت تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة، وهو ما يسمى بقواعد المعرفة، وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوى على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المخترنة وفق نماذج وشيفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.

خامساً - إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل: المعرفة الضمنية والظاهرة، والإجرائية... إلخ.

سادساً - المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بل على العكس فهي تطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت؛ سابعاً - إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية: وتشير أيضاً إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

في حين يرى الباحث (Dermott) أن للمعرفة ست مزايا أو خصائص هي:¹

- المعرفة فعل إنساني.
- المعرفة تنتج عن التفكير.
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- المعرفة تنمي إلى الجماعات.
- المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة.
- المعرفة تتولد تراكمياً في حدود القيم.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 15.

المطلب الثاني: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

يوجد خلط بين المفاهيم المتعلقة بالمعرفة مثل البيانات والمعلومات، لذلك لا بد من توضيح هذه المفاهيم والعلاقة والفروق الجوهرية بين هذه المفاهيم.

الفرع الأول: البيانات

البيانات هي: "الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة، أنها تقاس بدون محتوى أو تنظيم، تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء ويمكن أن تخزن بأسلوب معين"¹. وهي أيضا تشير إلى: "مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي"².

الفرع الثاني: المعلومات

المعلومات هي: "بيانات تم معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة للاستفادة منها في اتخاذ القرار"³.

وهي أيضا: "عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقي لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام، ولغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش"⁴.

الفرع الثالث: المعرفة

المعرفة وكما سبق تعريفها فتعرف على أنها: "معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن هذا المنطق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل أنها ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد"⁵. والشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

¹ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 13.

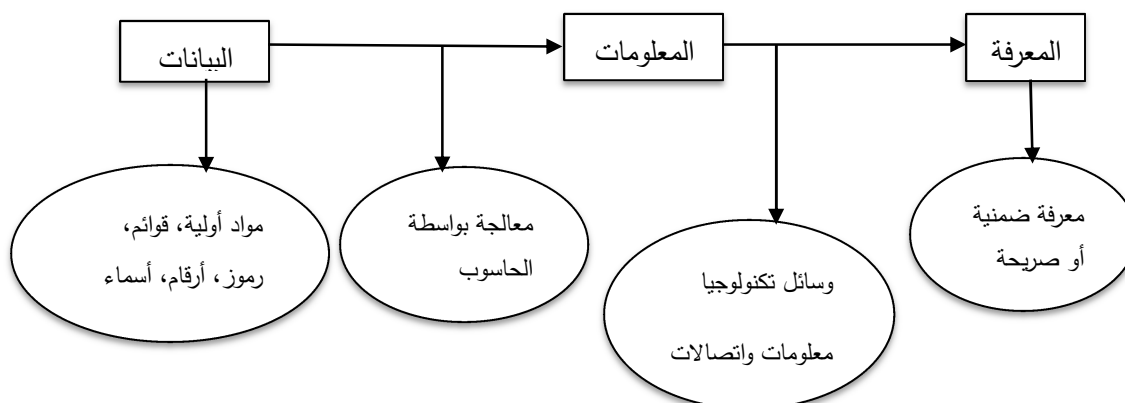
² ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 20.

³ محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص: 9.

⁴ ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

⁵ عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 114.

شكل رقم(01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 115.
 من خلال التعاريف المقدمة لكل من البيانات، والمعلومات، والمعرفة يمكن إبراز أهم الفروقات الموجودة بينهم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(01): يبين الفروق بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة

البيانات	المعلومات	المعرفة
مشاهدات بسيطة	بيانات وثيقة الصلة بموضوع وذات غاية محددة	معلومات مفيدة وخصبة ومستنبطة بواسطة الدهن البشري، تنشأ عن عمليات الاستنباط والقياس
تسهل هيكلتها	تحتاج الى آليات تحليلية	يصعب هيكلتها
يسهل التقاطها من الواقع بواسطة الآلات	تحتاج الى اتفاق على دلالة معانيها	من الصعب التقاطها بواسطة لآلات وتفقر الى معالجة عقلية
تمتاز بقابليتها للتحديد الكمي	تحتاج الى وساطة العقل البشري في صياغة دلالة معانيها	غالبا ما تكون ضمنية او صريحة
يسهل نقلها وتداولها	يسهل نقلها وتداولها	يصعب نقلها، مالم تكن قد نتجت عن معرفة ميدانية وخبرة ودراية

المصدر: طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنطقة الأعمال دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، 2011، ص: 32.

المطلب الثالث: أنواع ومصادر المعرفة

هناك أنواع عديدة للمعرفة وكذلك مصادر الحصول عليها.

الفرع الأول: أنواع المعرفة

توجد عدة تصنيفات للمعرفة ولكن الأكثر شيوعا هي المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

أولاً- المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعلم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة، لإمكانية تسربها خارج المنظمة، نجدها على أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، كما نجدها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها، أدلة إجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها¹.

ثانياً- المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، وتسمى المعرفة الملتصقة، والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المنظمة، وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة².

ويمكن تلخيص أهم خصائص كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في الجدول التالي

جدول رقم(02): خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

النوع	الخصائص	اين يمكن ايجادها
المعرفة الصريحة	رسمية. قابلة للنقل والتعلم. عبارة عن معلومات مكتوبة ومخزنة. تكتسب من خلال القراءات والبحث والاطلاع.	اشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا. براءات الاختراع. حقوق النشر. الاسرار التجارية. منتجات المنظمة وخدماتها.
المعرفة الضمنية	غير رسمية. غير قابلة للنقل والتعلم بسهولة. عبارة عن مهارات وخبرات داخل عقل كل فرد. تكتسب من خلال العمل وتراكم الخبرات.	عمل الافراد والفرق داخل المنظمة. كتابتها وتسجيلها من قبل صاحبها. الحوار والنقاش. الملاحظة للممارسات العلمية.

المصدر: عبد العزيز بن محمد آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل تطويرها)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2013، ص: 19.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 42.

² نفس المرجع، ص: 43.

وهناك تصنيف آخر للمعرفة يقدمه (M.H.ZACK) حيث يرى هذا الأخير أن المعرفة في المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات هي:¹

أولاً- المعرفة الجوهرية: وهي النوع الذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة وفق معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمنظمة قابلية البقاء والمنافسة طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها.

ثانياً- المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء والمنافسة، فمع أن المنظمة تمتلك نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عن المنافسين في تمويلها على قدرتها على التميز في كسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو التميز في شريحة معينة.

ثالثاً- المعرفة الابتكارية: وهي التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى تكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمنظمة بتغيير قواعد العمل والمنافسة في مجال صناعاتها.

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

هناك مصدرين رئيسيين للمعرفة وهما:²

أولاً- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة بها والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلتها المكتبات، الأنترنت... إلخ وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال أحد أو كل المدركات الحسية على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة، ومن خلال قدراتهم الإدراكية مثل التأمل، الفهم، التسبب والحكم، ليستطيعوا معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات.

ثانياً- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخلات الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 39، 40.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 20-22.

أمثلة المصادر الداخلية الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، الحوار والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والخبرة والعقل أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية.

ولكن لا بد من الإشارة هنا إلى أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في المعلومات لاسيما الأنترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات وفي مجال تأمينها كمصدر للمعرفة بل هناك افتراضات.

- "سترومكيست" يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث تستخدم لتحسين السلع والخدمات.

- "ساموف" يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياستها ومصدرها وأن المعلومات لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون لدراسته من مختلف الزوايا، باعتبار أن المعرفة وحدها لا تكفي للقيام بالمهام المطلوبة ما يستلزم وجود إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمات وعليه سيتم التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة وأهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين والاقتصاديين وباعتباره مفهوم جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف ومن بين هذه التعاريف نجد:

عرفت إدارة المعرفة بأنها: "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد، والحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي"¹.

وقد عرفها البعض أيضا بأنها: "الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري الموجود لديها في جميع أنشطة الأعمال التي تقوم بها، وهي عملية منهجية منظمة تسعى إلى معرفة

¹ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 23.

قدرات الأفراد وتنميتها باستمرار لتكون نوعاً من الموجودات التنظيمية، وتمكن العاملين من الوصول إليها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية"¹.

كما عرفها (wiig) بأنها: "تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق، وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"².

كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها: "مدخل نظمي متكامل للإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"³.

في حين عرفها "راستواجي" (Rastogi) بأنها: "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة التي على ضوءها يحدث اكتساب للمعرفة وإنشاء وخزن ومشاركة وتطوير وتكرار، من قبل الأفراد والجماعات الساعية لتحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة المعرفة هي عبارة عن عمليات تساعد المنظمة في الحصول على المعرفة والمعلومات لا اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:⁵

- تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقويمها.
- غدت أداة المنظمات المعاصرة لاستثمار رأسمالها الفكري، يجعل الوصول إليها عملية سهلة وممكنة أمام المحتاجين إليها، لتحسين أداء العاملين بها، وتوليد معارف جديدة لإنتاج سلع وخدمات.
- تدعيم جهود المنظمة للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- أداة تحفز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لإنتاج معرفة جديدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة، والفجوات في توقعاتهم.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 55.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

⁴ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 78.

⁵ أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأدائها النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تقدم فرصا عديدة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة.
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمات المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجدد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

المطلب الثاني: أهداف ومجالات إدارة المعرفة

سيتم التطرق إلى الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها بالإضافة إلى المجالات الرئيسية التي تركز عليها في عملياتها المختلفة

الفرع الأول: أهداف إدارة المعرفة

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:¹

- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على التشارك بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة من تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية، عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

كما يمكن إدراج أهداف أخرى تتمثل في:²

- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على التشارك بالمعرفة ضمن المنظمة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43، 44.

² خضير إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات، التقنيات، الحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 45.

- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والأنترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: مجالات إدارة المعرفة

- أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها، لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة، ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها:¹
- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 - تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
 - تعزيز وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة.
 - توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية.
 - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدامها للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة.
 - قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل منفصلة.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

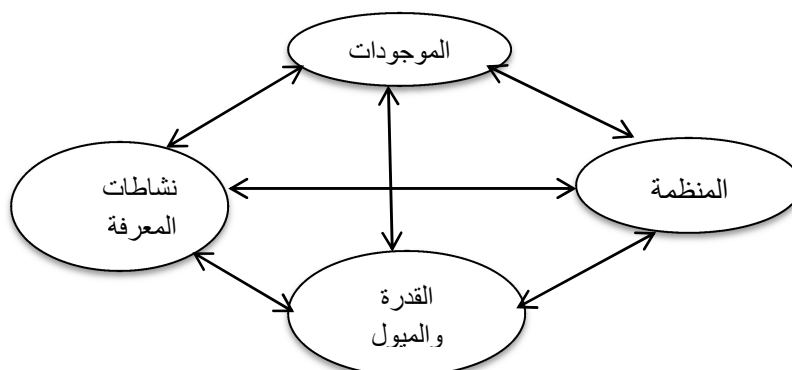
- كما عدد (wiig) المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:¹
- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.
 - اكتساب معرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة ومن المصادر الخارجية وغير ذلك.
 - اكتشاف الموارد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
 - تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.
 - تخزين المعرفة في قواعد المعرفة (Knowledge- Base) ومخازن المعرفة الأخرى.
 - تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة لتناسب مع نشرها واستخدامها من قبل الآخرين.
 - استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
 - تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة؛.
 - مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها تستخدم بالشكل المناسب وفعالية وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
 - تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.
- وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، ويذكر (wiig) أن هناك أربعة مجالات رئيسية تجب إدارتها معا بصورة جيدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وفي تتمثل في:²
- مجال موجودات المعرفة: يشمل الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات.
 - مجال نشاطات المعرفة: يشمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
 - مجال القدرات والميول: يشمل قدرات الأفراد وميولهم، وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
 - مجال المنظمة: ويذكر (Balogun et Haily) أنه يشمل على أهداف المنظمة وتوجيهها واستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 97، 98.

² زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه غزة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص: 65، 66.

والشكل التالي يوضح مجالات إدارة المعرفة عند "ويج"

شكل رقم (02): مجالات إدارة المعرفة عند "ويج"



المصدر: زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة غزة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 66.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فالبعض يصنفها إلى أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، إلا أن أغلبهم قام بإجمالها فيما يلي:

الفرع الأول: تشخيص واكتساب المعرفة

أولاً: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج التشخيص التعرف على المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعليه عملية التشخيص أمر حتمي، لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحديد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، ويشير (Alvesson) في هذا الصدد أن المعرفة ليست في حد ذاتها الغامضة بل أن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتستخدم في عملية التشخيص البحث والوصول، وقد تم تحديد عدة طرق لتمثيل المعرفة والتي هي من أولويات عملية التشخيص كالاتي:¹

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: إذ يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء وبعد ذلك يتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.
- تمثيل المعرفة بالشبكة الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكة الدلالية التي تصنفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا من هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

ثانياً: اكتساب المعرفة

تأتي عملية اكتساب المعرفة بعد عملية التشخيص، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات والنقاشات والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية، والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل مؤتمرات الفيديو، والشبكة العالمية (أنترنت) وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة، والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين واستقطاب العاملين الجدد، وبالنسبة إلى اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية التعاونية بين المؤسسات والوكالات المؤسسية مثل مؤسسات البحث العلمي، واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن البرمجيات الأكثر حسماً في هذا الاتجاه برنامج (Lotus Notes) إذ أنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات والمعرفة المتراكمة¹.

الفرع الثاني: توليد وخرن المعرفة

أولاً: توليد المعرفة

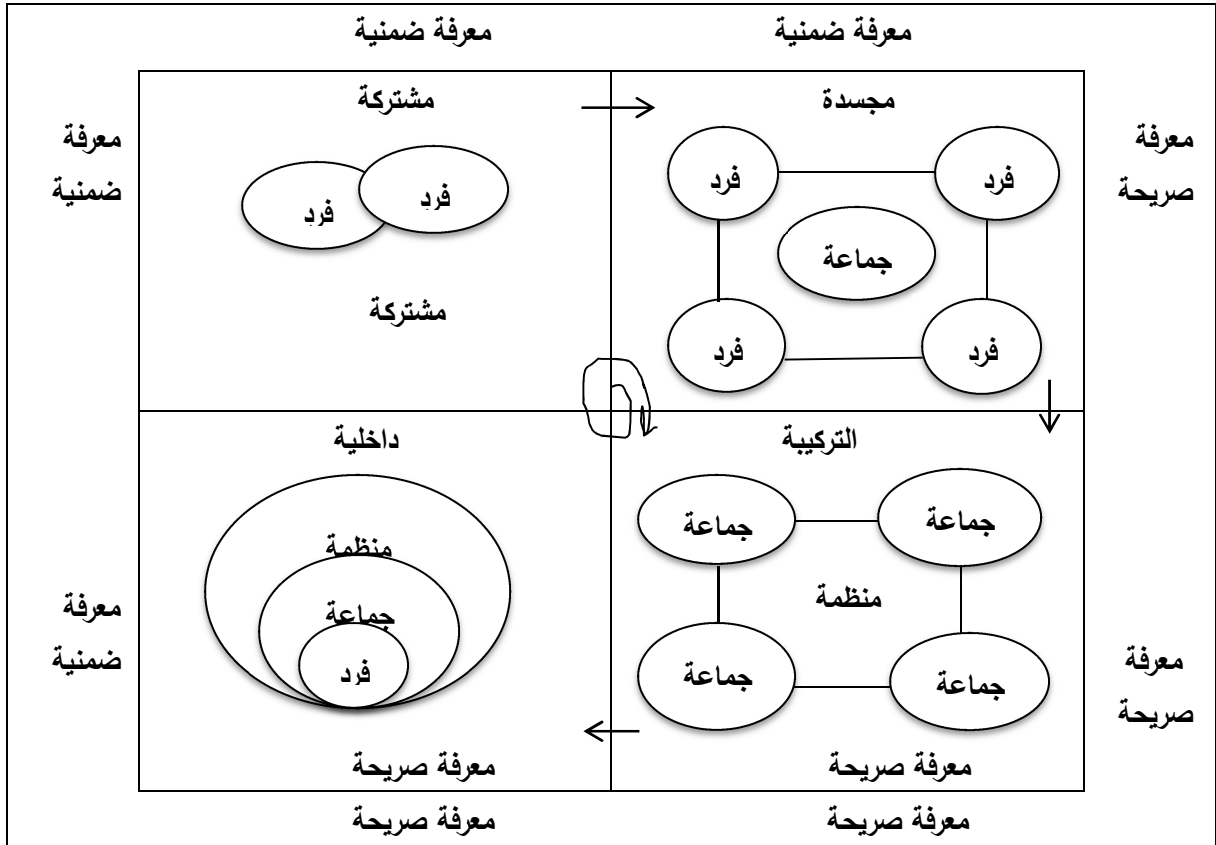
توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف

¹ عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 41.

المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة¹.

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(03): يوضح عملية توليد المعرفة حسب نموذج (SECI) في شركة Nonaka



المصدر: عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 42.

وفيما يلي توضيح لهذه العملية:²

- المعرفة المشتركة: وهي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزولون عملهم.
- المعرفة الخارجية المجسدة: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة.
- المعرفة التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- المعرفة الداخلية (الدمجة): وتتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.

¹ المرجع السابق، ص: 42.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 196، 197.

ثانيا: خزن المعرفة

تمثل عملية خزن المعرفة حلقة وصل بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية للمنظمات، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، وكذا المعارف المخزنة في النظم الخبيرة، والموجودة في العمليات التنظيمية الموقعة، وكذا المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية، واسترجاع هذه المعلومات والمعارف المخزنة إلى جانب ذلك تشكيل مستودعات المعرفة قضية مركزية في المنظمات، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلبات لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب واحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك¹.

الفرع الثالث: توزيع وتطبيق المعرفة

أولا: توزيع المعرفة

يقصد به مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها، ولقد أعطيت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات تعريفا واسعا لعملية توزيع المعرفة، مفادها أنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعتها إلى مستخدميها، وأن عملية الاتصال الأساسية تتكون من مكونين أساسيين هما:²

- **محتوى المعلومات وشكلها:** وهو المحتوى المتعلق بالمعاني المختلفة للرسائل وأشكالها والتي تشمل السياق والنماذج الرياضية، والأرقام والرموز وما يتعلق بها من معانٍ بنائية وتشمل اللغة والنماذج والرسوم.

- **الوسائط:** وهي وسائل الإعلام المستخدمة في تغطية المعلومات ونقلها، والوسائط المتعددة وقنوات التوزيع التي تشمل على الأقراص بأنواعها وأجهزة التخزين الحاسوبية والمكتبات الرقمية والتي لها صفات التسجيل وإعادة التسجيل، إعادة الإنتاج والتحويل، التخزين والحفظ، والوصول إلى المعلومات.

ولقد حدد بعض الباحثين عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها:³

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهي قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وقادرة أيضا على نقلها.

¹ أحمد طرطار وسارة حلبي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

² طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص: 80.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 75، 76.

- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ثانياً: تطبيق المعرفة

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة، وأن يؤكد على استخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والحصول على تقارير لتفادي الفجوات، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة خاصة الأنترنت وسائل لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب من قبل خبراء متمرسين، وأن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة¹.

المبحث الثالث: ديناميكية عملية التشارك بالمعرفة

تعتبر عملية التشارك بالمعرفة إحدى عمليات إدارة المعرفة، التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة والضمنية داخل المنظمات من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم التشارك بالمعرفة

سيتم التطرق إلى بعض التعريفات الخاصة بعملية التشارك بالمعرفة والأهمية التي تحققه.

الفرع الأول: تعريف التشارك بالمعرفة

لا يوجد اتفاق عام في الآراء حول تعريف التشارك بالمعرفة فهو عند البعض: "أنشطة نقل أو نشر المعرفة من أحد الأشخاص إلى الآخر، ومن إحدى الجماعات أو المنظمات إلى أخرى، ويتضمن ذلك تبادل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء"².

في حين يعرف التشارك بالمعرفة على أنه: "تبادل أو تشارك الأفراد للمعلومات، والأفكار، والاقتراحات، والخبرات المتعلقة بالمنظمة مع بعضهم البعض، ويمكن تشارك المعرفة الصريحة وكذلك الضمنية"³.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 103، 104.

² ثروت عبد الحميد الحافظ وياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (4)، ديسمبر 2015، ص: 484.

³ نفس المرجع، ص: 485.

وهناك من يعرف التشارك بالمعرفة على أنه: "تطبيق معتمد ونقل الأفكار والرؤى والحلول والخبرات من شخص لآخر، وتبادل للمعلومات الحيوية من مصدر نشؤها إلى مكان اتصالها وتعزيز التفاعل بين مستخدميها"¹.

والتشارك بالمعرفة أيضا هو: "توفير المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، وتطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات واجراءات جديدة"².
ومن بين أسباب صعوبة إيجاد تعريف موحد للتشارك بالمعرفة نجد أن هذا الأخير يرتبط بعدة عناصر أهمها:³

- الأهداف: تتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها.

- طريقة التشارك: وتتضمن وجه لوجه، المؤتمرات، شبكة المعرفة والتعلم التنظيمي.

- مستوى التشارك: ويشمل الأفراد، فرق العمل والمنظمات.

وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاث تفسيرات مهمة للتشارك بالمعرفة يمكن تناولها وهي:⁴

- يمكن تفسير التشارك بالمعرفة على أنه البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة، بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المخزنة في أماكن مخصصة لخرن المعرفة، من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجدها ويفهمونها للعمل بها.

- يمكن اعتبار التشارك بالمعرفة على أنه عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما، بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين لها قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

- التشارك بالمعرفة يعني التحويل الفعال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يمتلك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، إلا أن وجود المعرفة في مكان ما، لا يعني ذلك أن هناك تشارك بالمعرفة.

¹ هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (6)، 2013، ص: 8.

² Angela Titi Amayah and Firm Faith Nelson, **Knowledge Sharing- Types of Knowledge Shared and Rewards**, Presented at the Midwest Research- to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education, Michingan State University, September 26- 28, 2010, p: 2.

³ Elham Aliakbar and Others, **Determinants of Knowledge Sharing Behavior**, International Conference On Economics Business and Marketing Management, Volume 29, 2012,p: 209.

⁴ عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، يومي 15، 17 ديسمبر 2012، ص ص: 6، 7.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن عملية التشارك بالمعرفة هي عملية تبادل المعارف، الأفكار، الخبرات، المهارات بين الأفراد والجماعات والمنظمات من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

الفرع الثاني: أهمية التشارك بالمعرفة

تكمن أهمية التشارك بالمعرفة فيما تقدمه من فوائد عديدة كما يلي:¹

- تساهم عملية التشارك بتزويد المنظمات بفرصة معرفة لماذا Know- What ، معرفة كيف Know- How ، للتوجه نحو النمو والتوسع المستقبلي بإضافة قيمة للنشاطات التنظيمية.

- اشتراك الأفراد بالخبرات والمعلومات ذات العلاقة، يقلل من الوقت الضائع ومحاولات الخطأ والتجربة، ويشكل ملحوظ سوف تزداد موارد المنظمة.

- يبرز دور التشارك بالمعرفة في حاجة المنظمات لنقل المعرفة ونشرها والتشارك بها في مختلف أنحاء المنظمة، كما أن التفاعل بين الإلكترونيات والتقنيات والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في زيادة فاعلية وتوزيع المعرفة، مما يجب على المنظمات في هذا المجال إيجاد بيئة تنظيمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح، والذي يسمح بتدفق المعرفة من مخازنها إلى كافة أنحاء المنظمة.

وحدد (Gurteen) أهمية التشارك بالمعرفة في النقاط التالية:²

- خلق وتوليد معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية.

- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المنظمة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.

المطلب الثاني: أبعاد ومتطلبات التشارك بالمعرفة

سيتم التطرق إلى الأبعاد والمتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك بالمعرفة

الفرع الأول: أبعاد التشارك بالمعرفة

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشارك بالمعرفة وهي كما يلي:³

أولاً: القيادة

حيث تحاول المنظمة - وبطريقة ابتكارية- أن تتنافس على قدرة القادة في تجميع أفكار جديدة وذات قيمة، لتصبح مهارات أساسية متجددة، والتشارك بالمعرفة هو عملية فرقية تعرف على أنها تبادل للأفكار

¹ هناء جاسم محمد العسكري، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

² عبد المالك ججيق وسارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (6)، 2014، ص: 129.

³ أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 50، 51.

والمعلومات والاقتراحات بين أعضاء فريق العمل، فالتشارك بالمعرفة لا يحدث آليا في فرق العمل، ولكن للقائد دور مهم في صنع هذا التشارك.

ثانيا: الثقة

تعد الثقة مفهوم متعدد الأبعاد في طبيعته، حيث تتم التفرقة بين بعدين: الأول الثقة على أساس الإدراك، والثاني الثقة على أساس التأثير، حيث يقصد بالأول العقلانية للثقة، والتي ترتبط بالكفاءات، القدرة، المسؤولية، السلامة، المصداقية والموثوقية، بينما الثاني فهو الأكثر ارتباطا بالعاطفة، حيث يتضمن عدة عوامل مثل العناية، الاهتمام، الإحسان، الإيثار، الالتزام والاحترام المتبادل، كما تمت التفرقة بين الثقة المحسوبة والثقة غير المحسوبة، إذ ترتبط الأولى بفكرة العائد والتكلفة، والثانية بمواقف الأفراد وقيمهم، وتعد الثقة عامل غير ملموس، يشجع عملية التشارك بالمعرفة، كما أن العناية تعد أمرا ضروريا في التشارك بالمعرفة وخاصة الضمنية منها.

ثالثا: الثقافة المعرفية

وهي متضمنة في القيم المحورية للمنظمة، سياساتها، رسالتها، السلوكيات الأساسية وطرق التعامل مع الموظفين وهناك عدة أبعاد من القيم والمعتقدات التي تصنع الثقافة المعرفية التنظيمية وهي التعاون، الالتزام، الكفاءة، المساعدة، الإبداع، التحفيز، المشاركة، فرق العمل، الصدق والابتكار، وتعكس هذه الثقافة إمكانية التشارك بالمعرفة، وتسهل من تدفق المعرفة الضمنية خلال الملاحظة، والتشارك بالمعرفة يعد مسألة ثقافية أكثر من كونها تقنية.

رابعا: دور التركيبة الإنسانية

للتركيبة الإنسانية للمنظمة عدة مسؤوليات حيث تقدم خلفية للفهم في المنظمة تدعم الإنتاجية والربحية، وهي تحدد فيها إذا وجد ضغط في محيط العمل مثل الاستخدام المفرط للقوة، معدل تكرار عال للمهام، المواقف الصعبة، والتي تعد عائقا لتحقيق تعليمات التركيبة الإنسانية، فاستخدام هذه التركيبة يزيد من الجودة، الإنتاجية، والتشارك بالمعرفة حيث أن الموظف أو الزبون يطبق ما يسمى بدور التركيبة الإنسانية والذي يترجم في تطبيق تعليمات لتدفق المعرفة المساهمة في تفعيل محيط العمل وتحويل المعرفة.

خامسا: مفهوم (Ba) (concept)

يعتبر (Ba) مفهوما صعبا لا يوجد له ترجمة تامة عربية أو إنجليزية، لكن يمكن تعريفه بأنه البيئة المشتركة التي يتم فيها تشارك المعرفة أو ابتكارها وتحقيق المنفعة منها من خلال التفاعل، وبين "توناكا" أن (Ba) كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى مكان (place)، إلا أن دراسة "توناكا" قدمت مفهوم (Ba) لا يعني

المكان الفيزيائي المادي بحد ذاته، وإنما المكان الذي قد يعني الفرد أو الجماعة أو المنظمة بكل ما يعنيه من لاملوسات متمثلة في العلاقات المنبثقة بين الأفراد أو الفرق أو المنظمة وبيئتها.

بين "نونكا وكونو" (Nonaka and Konno) أن هناك أربعة أنواع من بيئات Ba هي:¹

1- بيئة المنشأ (Originating Ba): وهي البيئة الضرورية لتنمية معارف جديدة وبالتالي تنمية مهارات الأفراد ومساعدتهم على التعلم والإبداع، وهذه البيئة تتناول الأفكار والمشاعر الشخصية المتبادلة والتجارب المشتركة وتتطلب مناخ مناسب يساعد على الحوار ومعرفة الأفراد بأنفسهم وزملائهم في ميادين العمل، كما تتطلب بيئة مادية تسهل اللقاء وجها لوجه، وأكثر ما يساعد في هذه البيئة تكوين فرق العمل، وهذه البيئة مهمة في مرحلة التنشئة، لأنها تساعد على التفاعل المباشر وجها لوجه بين الأفراد.

2- بيئة التفاعل (Interacting Ba): هذه البيئة هي الأكثر تعقيدا، وترتبط أكثر شيء بمرحلة التجسيد، وهنا تتحول المعرفة الضمنية إلى صريحة وبصورة طبيعية وتلقائية ولكنها منظمة ومحددة ضمن نطاق عمل الفريق أو المجموعة، ويلعب الحوار بين الزملاء في العمل الدور الكبير في هذه المرحلة، حيث يتم تحويل المهارات إلى مفاهيم ومصطلحات مشتركة فتصبح خبرات ومهارات وقدرات الأفراد أفضل فتزداد قدرتهم على التعلم والإبداع.

3- البيئة النظامية (Systemic Ba): ترتبط بمرحلة الربط، وتساعد هذه البيئة عملية التحول المعرفي، أي انتقال المعرفة الصريحة المكتوبة إلى معرفة ضمنية وذلك يتم من خلال الممارسة المبتكرة والأداء الفاعل، ومن خلال عملية التعلم المستمر في ميدان العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق التجربة وفهم الحقائق الجديدة النابعة من أنماط المعرفة في أشكال مختلفة مكتوبة أو رقمية، وأكثر ما يساعد على تطور هذه البيئة ونجاحها تعامل الفرق معا سواء داخل المنظمة أو خارجها.

4- بيئة التركيب والممارسة (Synthetic Ba): والمرحلة المساعدة هنا هي مرحلة التذويب، وتتشكل هذه البيئة في عالم الأنترنت والشبكات المرتبطة بها، حيث يتم تبادل المعارف والخبرات الصريحة بصورة رقمية وبأنماط وأشكال مختلفة تدعمها التكنولوجيا، والشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لمفهوم (Ba).

¹ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 116-118.

الشكل رقم (04): الأنواع الأربعة لمفهوم (Ba)

وجه لوجه	بيئة المنشأ Originating Ba التنشئة	بيئة التفاعل Interacting Ba التجسيد	زميل لزميل
على الموقع	بيئة التركيب Synthetic Ba التنويب	البيئة النظامية Systemic Ba الربط	جماعة لجماعة

Source: Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, **The Concept of "Ba": Buldinga Foundation for Knowledge Creation**, California Management Review, Volume 40, No3, 1998,p: 127.

من جهة أخرى ولقياس سلوك التشارك بالمعرفة قدم yi، 2009 سلم (KSBS) حيث حدد أربعة أبعاد لسلوك التشارك بالمعرفة هي:¹

- **الممارسات المكتوبة:** وتشمل سلوكيات الأفراد المترجمة في تقديمهم للأفكار، المعلومات والخبرة من خلال وثائق مكتوبة بدلا من الحوار، والتي عادة ما تخزن في قاعدة بيانات المنظمة (الشخص - الوثائق).
- **الاتصالات التنظيمية:** وتتضمن سلوكيات التشارك بالمعرفة من خلال التفاعلات الرسمية بين أعضاء الفريق، أو على مستوى الوحدة أو القسم في المنظمة (شخص - جماعة).
- **التفاعلات الشخصية:** وتتضمن سلوكيات التشارك بالمعرفة من خلال التفاعل غير الرسمي للأفراد مثلا عن طريق الدردشة أثناء الغداء أو مساعدة الموظفين الآخرين (شخص - شخص).
- **جماعة الممارسة:** وتتضمن سلوكيات التشارك بالمعرفة داخل جماعة تمثل مجموعة موظفين متطوعين، يتحدثون حول موضوع يجمع بين اهتماماتهم بطريقة غير روتينية وشخصية، وهو تفاعل جماعي غير رسمي (شخص - جماعة).

الفرع الثاني: متطلبات التشارك بالمعرفة

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية التشارك بالمعرفة داخل المنظمة وفيما يلي أهمها:²

¹ Aysegul Ozbebek and Esrakilicarslan Toplu, **Empowerd employees Knowledge Sharing Behavior**, international journal of Business and management Studies, Volume 3, No 2, 2011, p: 72.

² اسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور، **متطلبات مشاركة المعرفة**

<http://www.raheems.info/ima/35.Doc>, 20-02-2017, h: 12:30.

أولاً: فرق العمل

إن فرق العمل في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية الأنترنت أكثرها نفعاً وتساعد على العمل كفريق عمل، مما يسهل المشاركة في المعرفة والأفكار والوثائق، كما يساعد على العصف الذهني والجدولة، وحفظ الوثائق والقرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل، لغرض الاستخدامات المستقبلية، مما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة.

ثانياً: البيئة التعاونية

إن مشاركة المعرفة يشجع ويدعم البيئة التعاونية من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال الإيميل (e-mail) أو من خلال المقابلات الإلكترونية، ومن خلال المؤتمرات، فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية. وعليه فالبيئة التعاونية تزيد قابلية وفعالية مشاركة المعرفة، كما تؤدي إلى التكامل فهي من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة، وتسهل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية، وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.

ثالثاً: مخازن المعرفة

هي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها لغاية تشارك أفراد المنظمة في هذه المعرفة، ومن هذا المنطلق فإن مخازن المعرفة عبارة عن تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، وتحتوي هذه المخازن على جميع التفاصيل التي يمكن أن تزود الباحثين والمستخدمين بهذه التفاصيل لتزيد معرفتهم وتدعم عملية التشارك بالمعرفة واستثمارها من قبل المنظمة، ويمكن أن تشمل هذه المخازن على أدوات تؤمن الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات المنظمة وعليه فالمعرفة تستقي من عدة مصادر بحيث يمكن توثيقها بأشكال متنوعة مثل المذكرات، التقارير، العروض والمقابلات، وجميعها بالإمكان ترقيمها وحوسبتها بغرض تخزينها واسترجاعها، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الأدوات التي تضمن مشاركة المعرفة وتنظيم عملية تدفق المعرفة، كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة، وتحدد أماكن الضعف في الأعمال لغاية تدريب العاملين من أجل تدفق إجراءات الأعمال في المنظمات بكفاءة عالية، وإذا كنا نريد أن نحقق الأهداف التنموية يجب أن نبني المخزون المعرفي، لأن نجاح أي نظام اليوم يعرف برأس مال معرفته.

رابعاً: التدريب

يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة، ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات، وبالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب وبالذات، أي أن نظم العمل المعرفي

يستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معاً، فالعاملون يحتاجون تدريبهم على استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين مشاركة المعرفة، والتأكد من أن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المنظمة ، مما يدعم ويزيد التشارك بالمعرفة.

المطلب الثالث: استراتيجيات التشارك بالمعرفة

تتبنى المنظمات استراتيجيات مختلفة بحسب استراتيجياتها العامة والمدخل المتبع في إدارة المعرفة.

الفرع الأول: استراتيجية الترميز والشخصنة

من أشهر استراتيجيات المعرفة نذكر ما قدمه "هانسن" (Hansen) وآخرون حيث ساق نظريتين هما: ¹

أولاً: استراتيجية الترميز

تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف والتحديد، والقياس والنقل والتشارك، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات، وتكون رسمية بحيث تتمكن المؤسسة من تعميمها على جميع العاملين من أجل استيعابها وتوظيفها في أعمالهم، فهذه الاستراتيجية تسمى أيضاً بنموذج مستودع المعرفة، تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق (الحاسوب) وجعلها متاحة لكافة العاملين، وتستعمل هذه الاستراتيجية في المنظمات الصناعية التي تعتمد أساساً على النظام التشغيلي، وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمال غير ماهرين يؤدون أعمالاً نمطية متكررة.

ثانياً: استراتيجية الشخصنة

ترتبط هذه الاستراتيجية بالمعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز وغير رسمية ويكون التشارك فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد، وهي غير قابلة للوصف والنقل، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل والفريق، بحيث يتشاركون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالهم وتفاعلاتهم في عملهم، وتستخدم مثل هذه الاستراتيجية في المؤسسات الاستشارية، حيث أن الأفراد العاملين بها، يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة، لا يقومون بترميز معرفتهم، لهذا فإن هذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المنظمة إلا في حالة العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات أو عند عقد جلسات العمل، ويمكن التفرقة بين استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصنة من خلال الجدول التالي:

¹ طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

جدول رقم(03): يوضح الفرق بين استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصنة

الشخصنة	مجالات الاختلاف	الترميز
توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفريدة للأفراد.	الاستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرمزة.
(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فريق عمل صغيرة بمعدل منخفض في المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربحي عال.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاد إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة.
(الأشخاص إلى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.	استراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.
- الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.	تقنية المعلومات	- الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.
- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. - تدريب الأفراد على طريقة تقديم المشورة الواحدة للآخر. - مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.	المصادر البشرية	- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة الاستخدام المعرفة ووضع الحلول. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 103، 104.

الفرع الثاني: استراتيجية السحب والدفع

يمكن أن يحدث التشارك بالمعرفة وفق نظام سحب أو نظام دفع (Push or Pull) حيث أن نظام الدفع يكون آليا ولا يحدث إلا نادرا، ويعتبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي من وسائل التشارك بالمعرفة وفق نظام الدفع، بينما يتطلب نظام السحب توفير شروط قبل البدء في عملية التشارك بالمعرفة، وترتبط بطرفي العملية المصدر والمستلم، كما يمكن التمييز بين التشارك الذي يتأثر بالوقت والذي لا يتأثر

بالوقت، حيث أن الأول يعني أن المستلم في حاجة ماسة إلى تلك المعرفة، ولا يمكن له إنجاز المهام أو حل مشكلة ما لم تتوفر المعرفة في ذلك الوقت، بينما في التشارك بالمعرفة غير المرتبط بالوقت لا يحتاج المستلم إلى المعرفة في الوقت الحالي، بل يمكنه أن يستخدمها في وقت لاحق، والتميز بين نظامي الدفع والسحب من جهة والحساسية للوقت من جهة أخرى يمكن أن يحدد الأدوات والطرق والاستراتيجيات المناسبة لعملية التشارك بالمعرفة¹.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(04): يوضح استراتيجية السحب والدفع

الدفع	ارساله	الارشادات والاجتماعات
السحب	توزيع آني للمعرفة	توزيع المعرفة
الوقت	المساعدة	النصح
	طلب آني للمعرفة	طلب المعرفة
	طارئ	ليس طارئ

Source: Peter Holdt Christensen, **Knowledge Sharing- time sensitiveness and push- pull strategies in a non- hype organizations**, MPP Working Paper, No 12, 2003, p: 10.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك أربع استراتيجيات للتشارك بالمعرفة هي: الإرسال والاجتماعات والمساعدة والنصح، تركز استراتيجية المساعدة على الحاجة الطارئة للمعرفة، حيث أن المستلم لا يتلقى المعرفة بشكل تلقائي، بل يطلبها كونه لا يستطيع إكمال مهامه إلا بها، ويمكن أن تطلب المعرفة من خلال طرح الأسئلة على زملائه الذين يقومون بتحويل المعرفة إليه، وهذا يسمى استراتيجية الإرسال، بينما استراتيجية النصح فطالب المعرفة لا يحتاجها بشكل طارئ والحصول على المعرفة يكون أكثر رسمية مثل الاجتماعات، أو عن طريق البريد الإلكتروني، أي بإتباع استراتيجية الاجتماعات.

¹ أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 74، 75.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح أن المعرفة في العنصر الأساسي لإدارة المعرفة، فمنها ما هو صريح في الوثائق والحواسيب...إلخ، ومنها ما هو ضمني في عقول الأفراد حيث تعددت مصادرها بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وأن هذا المفهوم يرتبط بعدة مفاهيم (البيانات، المعلومات، المعرفة) تم التطرق إلى العلاقة وأهم الفروق الموجودة بينهم، وتعتبر إدارة المعرفة حقل جديد، تم تناوله من قبل الباحثين من زوايا مختلفة لاختلاف مرجعياتهم الفكرية، إلا أنها تسعى لتحقيق عدة أهداف من خلال عملياتها المختلفة، والتشارك بالمعرفة هو أحد أهم عمليات إدارة المعرفة الذي يتم من خلاله نقل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد والجماعات بالاعتماد على استراتيجياتها.

الفصل الثاني: الإبداع في المنظمة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام حول الإبداع

المبحث الثاني: آليات العملية الإبداعية

المبحث الثالث: القدرات الإبداعية

الخلاصة

تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع الذي يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية، ذلك من خلال تنمية قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، حيث أصبح تشجيع هذا الأخير والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها.

ونظرا للأهمية البالغة التي يحققها الإبداع فإنه لا بد من توفر المناخ المناسب للعمل بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من أجل تطوير الإبداع، وذلك بإتباع مراحل وأساليب تمكن من الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع في المنظمة.

وسيتيم معالجة هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- مدخل عام حول الإبداع.
- آليات العملية الإبداعية.
- القدرات الإبداعية.

المبحث الأول: مدخل عام حول الإبداع

لقد أدركت المنظمات أهمية الإبداع حيث يعتبر أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات الحقائق والأفكار.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإبداع

من الصعب على المرء أن يحدد الفترة التاريخية لظهور الإبداع أو يحصره بفترة تاريخية معينة، وذلك لأن الإبداع ظاهرة قديمة قدم هذه الحياة وحديثة حداثة هذا العصر في آن واحد، إذ يمكن أن نستدل على قدمه من خلال خلق الله سبحانه وتعالى لهذا الكون بما فيه من أحداث وأشياء بأحسن خلق وتكوين، وخير الأدلة على ذلك هو كلام الله سبحانه وتعالى بقوله العزيز " بديع السماوات والأرض، وإذ قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون"¹. ومعنى تفسيرها ذلك أن الله تعالى مبدعها وصانعها على غير مثال سبق.

كما ويؤكد على مقولة أن الإبداع ظاهرة قديمة هو مند أن دبت البشرية على الأرض ومند بدأ الخليقة والإنسان يبدع ويخترع كما هو الحال أيضا في الجماعة والمنظمة والمجتمع، والتاريخ مليء بالأمثلة التي لا حصر لها على الإبداعات البشرية ابتداء من أداة الصيد واكتشاف النار التي ابتدعها الإنسان وانتهاء بالإبداعات التكنولوجية الدقيقة التي تمثل ظاهرة الإبداع البشري الحديث المنتشرة في كافة أنحاء المعمورة، وتأكيدا على ذلك لم يحدد (B.H.BOAR) فترة معينة للإبداع بل حدد خمسة عصور تاريخية لتطور الإبداع من خلال الإنسان هي:²

- 1- **العصر البدائي:** وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.
- 2- **العصر الزراعي:** وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض والزراعة ورمزها المحرك الزراعي.
- 3- **العصر التجاري:** وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة فيه هي عملية المقايضة وتبادل السلع أو التجارة التي تتحكم بها الشركات التجارية.
- 4- **العصر الصناعي:** وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري.
- 5- **عصر المعلومات:** وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة والمليئة بالمعرفة.

¹ من القرآن الكريم سورة البقرة الآية 117.

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 43-50.

وعليه يتبين أن لكل عصر من العصور السابقة إبداعات وابتكارات مميزة ومختلفة عن الآخر، ووجود اختلاف في مستويات الإبداع ودرجات التطور التي تعود لكل عصر، والذي يعزى بالطبع إلى تزايد قاعدة الثروة وقاعدة المعلومات في كل عصر من العصور الذي سبقه، بالإضافة إلى اعتبار أن الإبداع بات يشكل أحد مقاييس الأداء التنافسي للمنظمة من أجل البقاء والنمو في السوق، وكذلك انطلاقاً من أن الإبداع أصبح يحقق ميزة تنافسية، وأن الحاجة إليه أصبحت ملحة، والطلب عليه يتزايد بلا حدود.

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع

سيتم التطرق إلى تعريف الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به، من أجل إزالة بعض الغموض عنه، بالإضافة إلى أهميته.

الفرع الأول: تعريف الإبداع

تعددت تعريفات الإبداع وتباينت وجهات النظر حول وضع تعريف موحد له، وهذا راجع إلى المجالات العلمية التي تناولته، والعلوم السلوكية والإدارية، وعلم الاجتماع ويمكن إعطاء بعض التعاريف منها: الإبداع هو: "إنتاج أفكار وقرارات وسلوكيات غير شائعة، وليست اعتيادية وأحداث واستجابات تتصف بالأصالة"¹.

وفي قاموس علم النفس عرفه "ريبر" على أنه: "تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة إلى عمليات فنية، أو نظريات فريدة أو جديدة والتي تؤدي إلى حلول أو أفكار أو أشكال"².

وحسب تعريف العالم "جوان" (gowan) الإبداع هو: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالمعلومات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع"³.

أما "هيجان" فقد عرف الإبداع بأنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات"⁴.

ويعرف "بارنيت" (Barnett) الإبداع بأنه: "عملية تقديم فكرة أو أسلوب أو شيء جديد، ويعتبر جديداً كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة"⁵.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 181.

² إيمان أبو غربية، الإبداع التربوي، دار البداية، عمان، 2010، ص: 11.

³ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 233.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 5.

⁵ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

من خلال هذه التعريفات نستخلص أن الإبداع في المنظمة هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجود من قبل يساهم في تطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى التحسن الملحوظ في أداء الفرد والمنظمة ونتائجها.

الفرع الثاني: المفاهيم ذات العلاقة بالإبداع

لقد اقترن مفهوم الإبداع بالكثير من المفاهيم المشابهة له، حيث أن الكثير يخلط بين هذا المفهوم والمفاهيم ذات الصلة به.

أولاً: الابتكار

يرى "نجم عبود" بأن: "الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها".

وعليه فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج¹.

ومن وجهة نظر "أمابيل" (Amabil) فإن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملة لبعضها البعض ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سوياً، بينما الابتكار هو شيء ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبره الركيزة والأساس في العملية الابتكارية².

ثانياً: الاختراع

يعرف خليل حسن الشماع الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية".

وعليه يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والاختراع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق.}$$

ومما سبق نجد أن الاختراع ما هو إلا بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار³.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 138.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

³ خليل محمد حسن الشماع ومحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 421.

الفرع الثالث: أهمية الإبداع

يرى "ديفيز" أن الإبداع نمط حياة وسمة شخصية وطريقة إدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد، واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد، وعليه فأهمية الإبداع تظهر في المجالات التالية:¹

- 1- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة.
- 2- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- 3- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- 4- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
- 5- يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية.
- 6- يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.
- 7- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف بطريقة أكثر إبداعية.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع

توجد الكثير من النظريات المفسرة للإبداع والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكتاب والباحثين وعلى الرغم من أن علم النفس يحتل الصدارة في دراسة الإبداع إلا أنه توجد عدة نظريات للإبداع في مجال الإدارة والتي قدمت لمعالجة مختلفة حول الإبداع في المنظمات ومن أهمها:

أولاً- نظرية "مارشال وسايمون" (March and Simon 1958)

فسر هذه النظرية من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة وخاصة مشكلة الفجوة في الأداء، وهي تقع بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن تقوم به، وتعتمد على إيجاد بدائل من خلال البحث، وينظر إلى عملية الإبداع بأنها تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، وعدم رخاء، بحث ووعي، بدائل ثم يأتي الإبداع، وتوضح هذه النظرية أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية أو بسبب عوامل داخلية.²

ثانياً- نظرية "برنز وستولكر" (Burne and Stalker 1961)

أول من أكد على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدراً أكبر من المشاركة للموظفين

¹ أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 43، 44.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها¹.

ثالثاً- نظرية "ولسون" (Wilson 1966)

وقد بين "ولسون" عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة هي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام، تنوع نظام الحفظ، وكلما زادت عدد المهمات المختلفة كلما زادت المهام غير الروتينية وبالتالي تسهيل الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور الصراعات، كما يرى أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وهي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة².

رابعاً- نظرية "هارفي وميل" (Harvey and Mill 1970)

وقد استفاد مما قدمه كل من (March and Simon) و (Burne and Stalker) فأُنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام لأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من رد فعل لمواجهة المشاكل والمخاطر المحتمل حدوثها مسبقاً أو لتفادي وقوع أي مشكلة قد تحدث في المستقبل، أي تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية، إضافة إلى ذلك فإن (Harvey and Mill) تناولوا كذلك العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهةها³.

خامساً- نظرية "هيج واينكن" (Huge and Aiken 1970)

تعتبر أكثر شمولاً، إذ عرفت الإبداع على أنه التغيير الحاصل في المنظمة بالإضافة خدمات جديدة، كما حددت المراحل المختلفة له في:

- تقييم النظام ومدى انجازه لمختلف الأهداف المسطرة.
- مرحلة الإعداد وتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالي.
- مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد.

¹ المرجع السابق، ص: 51.

² سليم بطرس جلدة وزيد منير عوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 38.

³ نفس المرجع، ص: 39.

- الروتينية وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

سادسا - نظرية "زلمتان وآخرون" (Zaltaman and Others 1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية وتعتبر على أنها فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Huge and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع¹.

المبحث الثاني: آلية العملية الإبداعية

سيتم التطرق إلى مبادئ الإبداع وأنواعه بالإضافة إلى المستويات والمراحل التي يمر بها على المستويين الفردي والجماعي.

المطلب الأول: مبادئ وأنواع الإبداع

سيتم التطرق إلى مبادئ الإبداع التي يجب على المنظمة القيام بها والمبادئ التي يجب عليها تجنبها بالإضافة إلى مختلف تصنيفاته.

الفرع الأول: مبادئ الإبداع

قام (Druker) بوضع مبادئ للإبداع وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمة التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (the Do's)، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (the Don't's)، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:²

- أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسته وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الأفراد والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

¹ نجم العزاوي وطلال نصير، أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (33)، 2012، ص: 48.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 397.

- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفاعل عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر .
- أما الأعمال التي يجب على المنظمة تجنبها هي:¹
- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- التتويح ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- محاولة الإبداع للمستقبل وليس للحاضر .

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

قدم الباحثون والمختصون تصنيفات متعددة للإبداع في المنظمات ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:²

أولاً: حسب الاستعمال

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

ثانياً: حسب التأثير

ويتضمن نوعين، الأول هو الإبداع الجذري الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة استراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق، أما الثاني فهو الإبداع التدريجي والذي يكون من خلال تحسينات صغيرة يتم عملها التعزيز 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.

ثالثاً: حسب المجال

ضمن هذا المجال تم تصنيفه إلى نوعين، الأول هو الإبداع الإداري ويشير إلى التغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات

¹ نجم العزاوي وطلال نصير، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

² صبيحة قاسم وحמיד علي أحمد، متطلبات تحقيق الفعالية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (07)، العدد (21)، 2011، ص: 124، 125.

والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها، أما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي وهو 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.

رابعاً: حسب المصدر

فقد صنف الإبداع إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي، يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها.

خامساً: حسب القرار المتخذ

فقد صنف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، أما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها. وقد قام "تايلور" بتصنيف الإبداع في المنظمات إلى:¹

- **الإبداع التعبيري:** ويقصد به تطوير فكرة أو نتائج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها.
- **الإبداع المنتج:** ويقصد به السرعة في التواصل إلى النواتج من الطراز الأول.
- **الإبداع الابتكاري:** والمقصود به السرعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها بحيث يشكل ذلك إسهاماً أساسياً في تقديم أفكار أو معلومات أساسية جديدة وعادة ما يخضع إلى مواصفات تحددها مؤسسة معينة بحيث يحصل صاحبه على براءة الاختراع.
- **الإبداع التجديدي:** ويقصد به تقديم أفكار جديدة بعد اختراق قوانين ومبادئ في مدارس فكرية ثابتة.
- **الإبداع التخيلي:** ويقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد تماماً يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

¹ سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص: 35، 36.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع

يرى الكثير من الباحثين أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع.

الفرع الأول: الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وخصائص شخصية مختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع، ومن خصائص الفرد المبدع نجد:¹

- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله.

- التعلم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

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

- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية.

- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية، وأوضاع اقتصادية صعبة.

- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل أنه يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

الفرع الثاني: الإبداع على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة)، وإبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:²

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: أن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

¹ سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 45، 46.

² نجم العزاوي وطلال نصير، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

وهناك عوامل أخرى تؤثر في إبداع الجماعة هي:¹

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الجماعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- أن الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها الانسجام.
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

الفرع الثالث: الإبداع على مستوى المنظمة

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:²

أولاً- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق: أي أنهم ذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم الرغبة في الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ثانياً- ضرورة تعلم حل المشكلة بصورة إبداعية: وهذا يعني تكيف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، وذلك لكي يخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ثالثاً- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات وهو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وما هو غير مألوف.

¹ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 393.

² سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 47، 48.

رابعاً- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء مشكلات: وذلك من خلال العمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، أن المنظمات المبدعة تتميز

بالصفات التالية:¹

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الانتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الادارية.

المطلب الثالث: مراحل الإبداع

يمر الإبداع الفردي وكذلك الإبداع الجماعي بعدة مراحل، تتضمن مرحلة الجهد الفردي وكذلك الجهد الجماعي المبدع الذي يتميز بالتكامل والشمول بين كل مرحلة من المراحل التي تليها في سبيل اكتمال الفكر الإبداعي، سواء في ابتكار طريقة أو أسلوب إداري جديد لجعل العمل أكثر فعالية وكفاءة، أو حل مشكلة معقدة بسهولة ويسر.

الفرع الأول: مراحل الإبداع على المستوى الفردي

تأخذ مراحل الإبداع على المستوى الفردي مظهراً نفسياً داخلياً تتضح خلالها القدرات الإبداعية بدءاً من ظهور المشكلة وتحديد الأهداف والبحث عن المعلومات وانتهاء بتحقيق الناتج الإبداعي حيث يتدخل في هذا النشاط الإبداعي العوامل الشخصية والعناصر المعرفية والقدرات الإبداعية، وهناك العديد من النماذج التي تحدد مراحل العملية الإبداعية لدى الفرد وأكثرها تداولاً وشهرة نموذج "والاس" (Wallas) الذي يقول أن الإبداع يحتاج لمرحلة أربعة هي:

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 394.

أولاً- مرحلة الإعداد والتحضير

ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، فالنتائج الإبداعية يكمن في العمل الدؤوب وقضاء فترة طويلة في مراحل الإعداد حيث يقوم الفرد خلالها بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة مما يساعده على تكوين نظرة شاملة لأبعاد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة، وفي هذه المرحلة يكون الفرد في غاية التركيز مما يترتب عليه لجوئه للعزلة المؤقتة في محاولة متكررة منه لإعادة تشكيل المشكلة، وهذا بدوره يتطلب من الفرد الصبر الذي يؤدي بدوره إلى التخفيض من حالة الإحباط بسبب صعوبة الوصول إلى حل سريع للمشكلة¹.

ثانياً- مرحلة الكمون والاحتضان

تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها، بحيث تتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث².

ثالثاً- مرحلة البروغ والشروق

تؤدي مرحلة الكمون إلى مرحلة ثالثة من عملية الإبداع، وهي مرحلة البروغ والإشراق والتي غالباً ما تكون بصورة مفاجئة وتتجسد هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، وتعتبر مرحلة البروغ الحالة التي يستطيع فيها الفرد إعادة ترتيب أفكاره وترابطاتها بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل للأفكار³.

رابعاً- مرحلة التحقق أو التنفيذ

ويتم فيها اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تأخذ فيها شكلها الدقيق، ويعتمد الفرد فيها إلى استخدام عملية التفكير المنطقية من أجل تحويل الفكرة التي تولدت أثناء مرحلة الإشراق إلى حل سليم صحيح

¹ فهيد عايض الشمري، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص: 77.

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص: 84.

³ فهيد عايض الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

للمشكلة التي يتعامل معها، ذلك أن التوصل إلى الحل أو الفكرة الجديدة يعد بداية العمل الحقيقي في حل المشكلة، هذا العمل يتطلب من الفرد اختبار الفكرة الجديدة وإقناع كل فرد بأن الحل يستحق الاهتمام، كذلك فإنه يتوجب على الفرد أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الحل، والظروف التي يمكن توفيرها لضمان نجاح تنفيذ الحل، ومن أهم الأفراد الذين سوف يعتمد عليهم في تنفيذ الحل إذا اقتضى الأمر وجود أشخاص ذوي مهارات خاصة متعلقة بعملية التنفيذ¹.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع على المستوى الجماعي

يعتبر الإبداع الجماعي أكثر أهمية من الإبداع الفردي نظرا للظواهر والتغيرات والاحتياجات التي أصبحت بالغة التعقيد حيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حيالها، ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "ويست" (Whet) الذي يمتاز بإمكانية تطبيقه على المستويين الجماعي والتنظيمي ويتكون نموذج "ويست" (Whet) من أربع مراحل هي:²

أولاً- مرحلة إدراك الحاجة للإبداع

تدرك الجماعة الحاجة للإبداع إلى حد ما حينما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

ثانياً- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية

تضم هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الجديدة أو الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولاشك أن لهذه المرحلة حساسيتها وأهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية من أعضاء الجماعة أو المنظمة التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار جديدة إضافية، أما إذا كانت المبادرات والأفكار المقترحة التي تمثل إبداعاً لا تلقى قبولا يجب التخلي عنها.

ثالثاً- مرحلة التطبيق

تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، حيث تتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة، من هذه

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

² محمد كريم حسن خلف، علاقة القيادة التحولية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص ص: 45، 46.

الخصائص مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط معينة بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع في هذه المرحلة أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من التطبيق بنجاح، وإذا لم يتم تطبيق الفكرة الجديدة بنجاح فإنه من المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر.

رابعا- مرحلة الثبات

هي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة المبدعة جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة بالمنظمة، وتعتمد عوامل النجاح تبعا للمناخ التنظيمي الذي تعمل فيه الجماعة، فالمناخ الجيد هو الذي يوفر الفرصة الملائمة لتقييم الفكرة الجديدة تقيما موضوعيا وإدخال بعض التحسينات أو التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر لتكون مقبولة وصالحة للتطبيق والتطوير في المستقبل، والإخفاق في تطوير الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد من بداية المرحلة الأولى.

المبحث الثالث: القدرات الإبداعية

سيتم التطرق إلى أنواع القدرات الإبداعية التي اتفق عليها أغلب الباحثين وسبل تنميتها بالإضافة إلى المعوقات التي تحول دون تنميتها.

المطلب الأول: أنواع القدرات الإبداعية

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها لأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها:

الفرع الأول: الأصالة

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة المفيدة غير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى¹. ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، والأصالة تشمل ثلاث جوانب رئيسية هي:²

¹ يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية فوفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة العلوم الإسلامية، المجلد (09)، العدد (02)، 2011، ص: 140.

² أمينة عبد القادر علي وعلي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، العدد(16)، 2015، ص: 183.

- الاستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
- الاستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- الاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوخ وحده كمحك لها.
- والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي:¹
- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد، بل تعتمد على قيمة ونوعية وجوده تلك الأفكار، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا، بل تشير إلى النفور أو الابتعاد من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

الفرع الثاني: الطلاقة

يقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع يكون متفوقا من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها². فالإبداع يحتاج إلى وفرة من الأفكار وربما أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، ولكن عليه تجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها ليختار أفضلها³.

ويذكر "نشواتي" 1985 عددا من القدرات المرتبطة بالطلاقة منها:⁴

- **الطلاقة اللفظية:** هي إنتاج أكبر عدد ممكن الكلمات التي تستوفي شروط معينة.
- **طلاقة الأشكال:** وقد أطلق عليها "جيلفورد" الإنتاج التباعدي لوحدة الأشكال حيث يعطي للمفحوص شكلا، ثم يطلب منه إجراء إضافة بسيطة بحيث يصل إلى أشكال متعددة.
- **طلاقة الرموز:** إنتاج تباعدي لوحدة الرموز ويسميه "ثيرستون" طلاقة الكلمات، وتتطلب هذه القدرة توليد عدد من الكلمات يعتمد فيها الفرد على مخزونه المعرفي.

¹ فهد عايض الشميري، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

² لبيب عبد العزيز إبراهيم، واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة عدن من وجهة نظر المعلمين، مجلة كليات التربية، جامعة عدن، العدد(12)، 2011، ص: 227.

³ رغبة عبد الكريم حمدونة، واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص: 52.

⁴ سمير سليمان الجمل، دور الحاسب الآلي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي التكنولوجيا في مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد(37)، 2015، ص: 89، 90.

- **طلاقة المعاني والأفكار:** وتتضمن هذه القدرة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات العلاقة بموقف معين.

- **طلاقة التداعي:** هي إنتاج أكبر عدد من الكلمات المترابطة معا، ويحدد فيها أحيانا الزمن أو بدون تحديد الفترة الزمنية.

- **الطلاقة التعبيرية:** سرعة صياغة الأفكار السلمية، وإصدار أفكار مترابطة في موقف محدد إلى أن تنتصف هذه الأفكار بالوفرة والتنوع والجزارة، وأحيانا الندرة.

الفرع الثالث: المرونة

هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد، ويمكن تصنيف المرونة إلى:

- **المرونة التلقائية:** تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد،

كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الفرد عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط¹.

- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تغير وجهته الذهنية حتى يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم².

الفرع الرابع: الحساسية للمشكلات

ويقصد بها قدرة الفرد على إدراك الثغرات أي مواطن الضعف في الوقت المثير، والوعي بوجود حاجات أو مشكلات في موقف معين، وهذا يعني أن بعض الأفراد أكثر كفاية من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى للبحث عن حل لها، ومن ثم

¹ أمينة عبد القادر علي وعلي عبد الله الحاكم، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

² توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص: 29.

إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات على معارف أو نتائج، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء المميزة وغير العادية في محيط الفرد وإعادة توظيفها أو استخدامها¹.

الفرع الخامس: القدرة على التحليل والربط

التحليل: ويعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشكلات فرعية، أي القدرة على تفنيت أي موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، والشخص المبدع يكتفي بقدر قليل من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة². أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقة بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة³.

المطلب الثاني: أساليب تنمية القدرات الإبداعية

لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأساليب، بل أنه ليس من الضرورة أن يكون هناك حدود لها، سواء من حيث العدد أو الاستخدام ما دما نتحدث عن تنمية القدرات الإبداعية التي تقتضي طرح المزيد من هذه الوسائل.

ومن أكثر الأساليب استخداماً لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين الأساليب التالية:

الفرع الأول: أسلوب العصف الذهني

لقد أوجد "أليكس أوزبورن" (Alex Osborn) عام 1938 أسلوب العصف الذهني، كأحد الأساليب الإبداعية في حل المشكلات، ويوضح "كلمستد" عام 1978 هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبية بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة، والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة، ويعد العصف الذهني (أو التفكير أو استمطار الأفكار) وسيلة الحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها⁴.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط هي⁵:

- تأجيل تقسيم الأفكار: يتم إرجاء التقييم أو النقل لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

¹ صالح محمد علي أبو جادو، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 31.

² رغدة عبد الكريم حمدونة، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

³ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

⁴ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية (لدى الفرد والمنظمة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص: 153.

⁵ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 138.

- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وتتمثل أهمية هذا الأسلوب فيما يلي:¹

- يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة بالنفس.
 - يثير الحماس لدى الأعضاء ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية والخلاقة لحل مشاكل العمل.
 - تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع الأعضاء.
- وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها ضمن الاجتماع، ويجب أن تكون المشكلة راهنة وذات أهمية كتبرير اشتراك الأفراد الآخرين ومن جانب آخر يجب على المدير أن يقود الجماعة بقوة وحماسة وقدرة، وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين، ويتراوح عدد المشتركين في الاجتماع ما بين 6-16 شخصا والعدد المثالي هو 12 شخصا، وأن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المنظمات صغيرة الحجم على أن هناك تعارفا بين الجميع.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في اجتماعات العصف الذهني إثنان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث، وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة، كما لا يجوز السماح للمراقبين بالحضور، ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الاجتماع، ويجب كذلك دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل، وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشاكلهم الخاصة².

الفرع الثاني: أسلوب دلفي

أوجده "دالكي" وهو أحد الأساليب المستخدمة لمعالجة المشكلات المعتمدة وصنع القرارات الجماعية، يختلف عن الأساليب الأخرى في كون أن الأعضاء المشاركين لا يجتمعون وجها لوجه، حيث يتم الاجتماع عن بعد، ويتم طرح البدائل وتناقش غيابيا، وكثيرا ما تستخدم هذه الطريقة للحصول على أفكار وآراء

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 140.

² جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص: 138، 139.

واتجاهات الخبراء المختصين في حقل معين دون أن يؤخذ في عين الاعتبار التواجد المكاني لهؤلاء الخبراء، ويمر استخدام هذا الأسلوب بالمراحل التالية:¹

- تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح، وتأتي أهمية هذه الخطوة من كون أن الأعضاء لا يجتمعون وجها لوجه، وبالتالي لا يوجد أي لبس أو سوء فهم يتعلق بالمشكلة.

- تحديد واعتبار الأعضاء المشاركين من ذوي الخبرة في مجال المشكلة محل البحث.

- إرسال الاستقصاء الأول إلى المشاركين متضمنا المشكلة مصاغة بشكل محدد وتساؤلات حول البدائل الممكنة لحل المشكلة.

- يتولى رئيس الفريق تجميع وتحليل البدائل المقترحة من أعضاء الفريق الواردة في الاستقصاء ثم يقوم بتلخيص واختصار الحلول المقترحة، ليتم إعادتها إلى الأعضاء في استقصاء ثاني لمعرفة آرائهم حولها.

- تجمع وتلخص الردود مرة ثانية، وكذلك يؤخذ رأي الأعضاء مرة أخرى باستخدام استقصاء ثالث.

- تجمع الآراء والاقتراحات النهائية وتوضع بشكل تقرير نهائي يوضح أسلوب الحل الملائم للمشكلة محل البحث.

يعتبر هذا الأسلوب مكلفا من الناحية المالية وكذلك من ناحية الوقت ، لذا فهو يعتبر أسلوبا مناسباً لمعالجة المشكلات المعقدة ووضع القرارات الاستراتيجية.

الفرع الثالث: أسلوب المجموعة الشكلية أو الصورية

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "إسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) أفراد². والهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ويمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:³

- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره اتجاه المشكلة المطروحة.

- يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.

¹ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 803، 804.

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:424.

³ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

- تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتطويرها.

- يقوم كل عضو منفرد بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولويات الأفكار، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.

والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفي أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال المباشر بينهم، والجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفي.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:¹

- **حلقات الجودة:** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الاجراءات المناسبة لحلها.

- **إدارة الجودة الشاملة:** وهي عبارة من فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي ارضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

المطلب الثالث: معوقات تنمية القدرات الإبداعية

بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع يمكن حصر معوقات تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال:

الفرع الأول: معوقات شخصية

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ذاتية تحول دون تنمية قدراته الإبداعية، وتتنحصر أهم هذه المعوقات في:²

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.

- إتباع عادات التفكير النمطية.

- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى لإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد.

¹ نجم العزاوي وطلال نصير، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

² القحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 56، 57.

- الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس.
- الجمود وعدم القدرة على التجديد.
- عدم الحساسية تجاه المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة.
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة.

الفرع الثاني: معوقات تنظيمية

وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:¹

1- سيادة نمط إداري تقليدي: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بمناقشة أوضاع العامل والمساهمة في رسم خطته والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل ودقيق وعدم تشجيع الأفراد على الإبداع، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

2- سوء الصحة التنظيمية: تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري الذي يعاني من الأعراض التالية:

- عدم الاستقرار التنظيمي: تتعرض الوحدات التنظيمية إلى تغيرات مستمرة في أوضاعها ما يؤثر سلباً على فعاليتها، ويترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية، وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع.

- الازدواجية والتكرار في الاختصاصات: تعتبر من أهم العيوب التي يترتب عليها الإحساس بمشكلات الروتين وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الإبداع.

- تضخم الهيكل التنظيمي: ينتج هذا التضخم بسبب غياب الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية، وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى سيادة النمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية التي تعد من معوقات الإبداع.

¹ رغبة عبد الكريم حمدونة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 59، 60.

- عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية: كثيرا ما تهتم الوحدات المختلفة بإصدار القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل وحدة تنظيمية، وإن وجدت هذه الاختصاصات فإنها تتحدد بشكل عموميات لا توضح واجبات ومسؤوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنازع عن السلطة وبالتالي حدوث خلل في نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق، مما يؤثر سلبا على الإبداع داخل الوحدات الإدارية.

الفرع الثالث: معوقات بيئية

وهي عبارة عن جملة الظروف الصعبة الخاصة التي تحيط بالفرد وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، وتشمل التدهور الاقتصادي والاجتماعي، والعنف السياسي والاضطرابات الأمنية، والصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير، وسيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للامتثال المطلق للرؤساء دون مناقشة أوامرهم وتعليماتهم¹.

¹ المرجع السابق، ص: 60.

الخلاصة

من خلال هذا الفصل يتضح أن الإبداع من المواضيع الهامة في المنظمات لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة والعاملين، وهو القدرة على إتيان شيء جديد كلياً وغير مألوف، كما يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل الابتكار والاختراع تم التطرق إلى العلاقة الموجودة بينهم، وكذا النظريات المختلفة التي تطرق إليها الباحثون، وعلى هذا الاعتبار يتطلب الإبداع مجموعة من القدرات تتمثل في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط)، وحتى تنمو قدرات العاملين لابد من إتباع مجموعة من الأساليب تتمثل في أسلوب العصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب المجموعة الشكلية...إلخ.

الفصل الثالث: دراسة طبيعة العلاقة بين التشارك
بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمديرية
العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
المبحث الثالث: عرض وتحليل أداة الدراسة
الخلاصة

تمهيد

سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية، وذلك بغية التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- جيجل- باعتبارها من القطاعات الهامة، وبالتحديد في المديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل- وسوف يتم معالجة هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل أداة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تعد المؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الخدمية التي تنشط على المستوى الوطني، كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية في تقديم خدماتها في مجال الاتصالات، ومن أجل التعرف عليها اقتصرنا الدراسة على المديرية العملية بجيجل.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

قبل التطرق للمديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل- نتطرق أولاً إلى تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وأهم نشاطاتها وفروعها.

الفرع الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية ذات أسهم، برأس مال قدره 50.000.000.000 دج تأسست سنة 2003 بموجب قانون 03 / 2000 المرتبط بإعادة هيكلة البريد والمواصلات، دخلت رسمياً سوق العمل في جانفي 2003 تحت شعار "اتصالات الجزائر الاختيار الأمثل" تسهر على تحقيق جملة من الأهداف هي:¹

- تحقيق المردودية والفعالية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.
- تنسيق وتنويع خدماتها.
- تمكين أكبر عدد من الزبائن المحتملين من الحصول على خدماتها.
- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالعديد من النشاطات أهمها:
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات.
- تتمثل أهم فروع مؤسسة اتصالات الجزائر في:
- 1- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": وهو فرع مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بعد تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي 10 ملايين مشترك.

¹ [https://www. Algeriatelecom. dz](https://www.Algeriatelecom.dz)

2- فرع اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

3- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختص في تكنولوجيا الساتل والاقمار الصناعية.

الفرع الثاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

سيتم التطرق لكل من نشأة وتعريف المديرية ومحاولة التعرف على موقعها الجغرافي.

أولاً: نشأة وتعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

نشأت المديرية العملية لاتصالات الجزائر كنتيجة للإصلاحات التي خضع لها قطاع البريد والمواصلات والتي نتج عنها سن قانون 03 / 2000 في 5 أوت 2005، الخاص بإعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات، الذي جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والسياسة القطاعية عن الاستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ تم تقسيم وزارة البريد والمواصلات إلى فرعين، حيث تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية وتتمثل في بريد الجزائر، وثانيهما خاص بالاتصالات المسماة اتصالات الجزائر.

ثانياً: تحديد الموقع الجغرافي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

تقع مديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - في وسط مدينة جيجل بحي الصومام ، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط وجنوبا المحكمة، ومن الشرق مجموعة من المباني العمرانية ومركز الشرطة، أما غربا فتحدها مديرية الضرائب والخطوط الجوية الجزائرية لولاية جيجل.

وتمتد فروع المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - عبر كامل تراب الولاية إلى:

- الوكالة التجارية الطاهير.

- الوكالة التجارية الميلية.

- الوكالة التجارية الصومام.

- الوكالة التجارية جيجل 28.

المطلب الثاني: مهام، مسؤوليات وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

تساهم اتصالات الجزائر في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد عن طريق تقديم العديد من خدمات الاتصالات الهاتفية والانترنت وغيرها.

الفرع الأول: المهام والمسؤوليات الرئيسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

تقوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بممارسة نشاطها عن طريق استعمال وسائل هامة ومتعددة تمكنها من تحقيق المهام التالية:

- تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح باننقال وتبادل الأصوات الرسائل المكتوبة البيانات الرقمية المعلومات السمعية والبصرية.

- استثمار، تطوير وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات الهاتفية.

- إنشاء، استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين وعمال الشبكة.

- ربط المناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة.

- وضع نظام إعلامي جديد يسمى CAIA والذي يسمح بما يلي:

- الزبون له شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية ACTEL والتي تتحصل على طلبه وكل المعلومات الخاصة به وتقوم بتلبية هذا الطلب.

- إنهاء تبادل الملفات والأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL.

- السماح للزبائن بالاطلاع على فواتيرهم عن طريق الأنترنت.

الفرع الثاني: أهداف للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

تسعى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتحقيق الأهداف التالية:

- تنمية وزيادة تقديم الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات الهاتفية لأكبر عدد ممكن من المستخدمين وخاصة المتواجدين في المناطق الريفية.

- تنمية وتحسين نوعية الخدمات المعروضة، وتسلسل الأداء للخدمات المقدمة وزيادة قدرتها على المنافسة.

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية ورفع نوعيتها وجودتها، وتقليل اختلالات عمالها وبالتالي

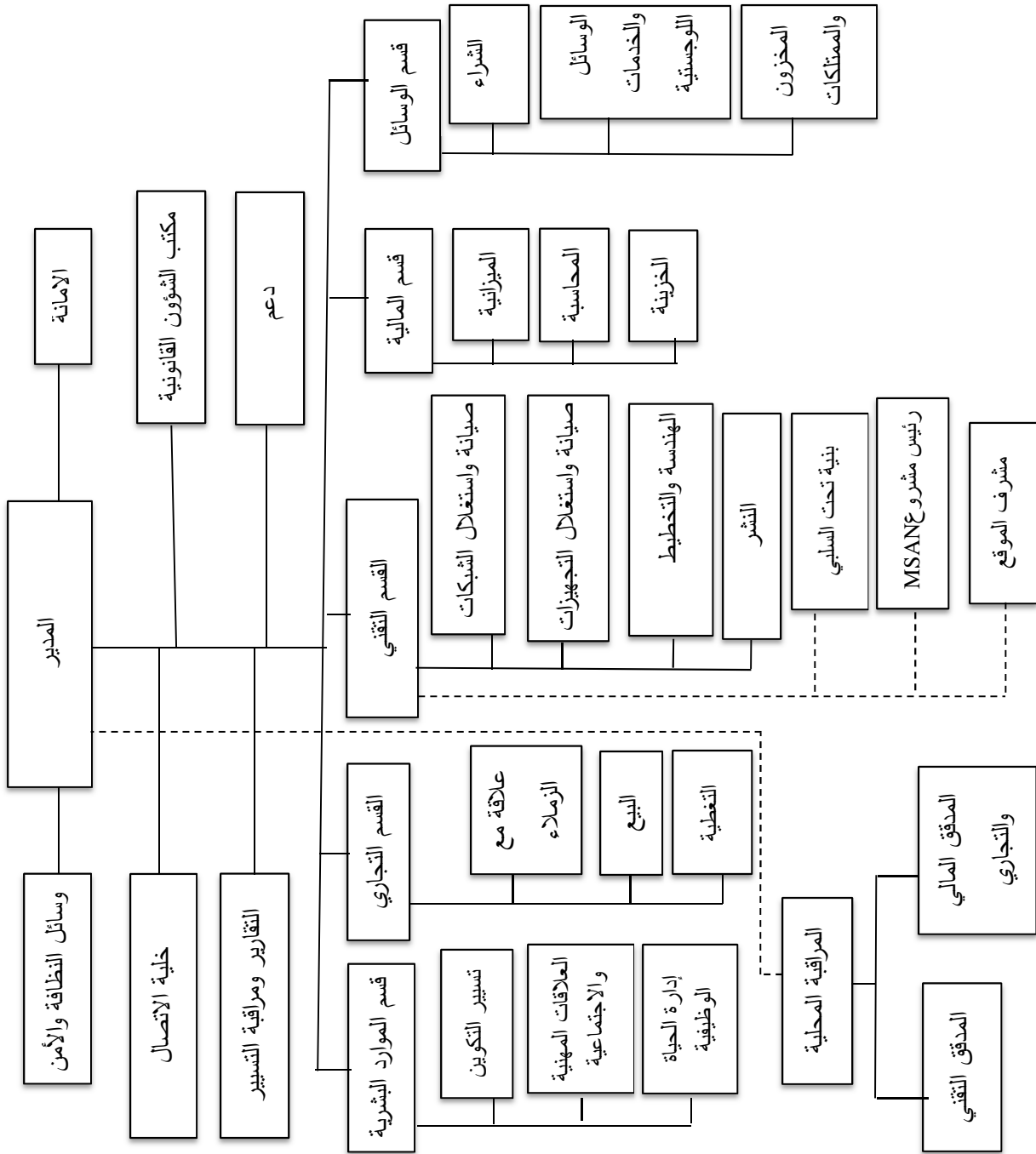
الحصول على ثقة المستهلكين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من عدة أقسام وكل قسم يتكون من عدة مصالح تختلف من حيث

المهام والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -



المصدر: وثائق خاصة بمصلحة الموارد البشرية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر مارس 2017.

يتكون الهيكل التنظيمي مما يلي:¹

المدير: يشرف على إدارة المديرية العملية - فرع جيجل-، ومن أهم مهامه مراقبة العمل واتخاذ القرارات فهو المسؤول الأول عن مراقبة وسير النشاط.

مكتب الشؤون القانونية: يقوم بالمهام التالية: معالجة النزاعات كحالات عدم الدفع من الزبائن، تسوية وضعية الزبائن المتعلقة بالتسديد وذلك بالتفاهم حول طريقة دفع الفاتورة.

خلية الأمن: تتلخص مهامها في السهر على حماية المؤسسة والممتلكات، يكون لها اتصال مباشر مع المدير لتقديم التقارير، وهو المسؤول عن جهاز الحماية في الوكالات التابعة.

الأمانة: تعتبر همزة وصل بين المدير والمحيط الخارجي له من موظفين وزبائن، وتتلخص مهامها في ما يلي: المحاضرات والاجتماعات الداخلية سواء كانت دورية أو خاصة وتسجيل المستندات الخاصة بالإدارة ونظامها، وتقديم التقارير الخاصة بالمدير.

الدعم: من أهم مهامه توفير الدعم لجميع الخلايا والأقسام وذلك بتوفير المعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم. **الاتصال:** تنظيم الاتصال الداخلي والخارجي، تخطيط الحملات، الإعانة والمشاركة في الحفلات لتحسين صورة المديرية.

التقارير ومراقبة التسيير: يتمثل دورها الرئيسي القيام بدورات تفتيش فجائية بين الحين والآخر، ومراقبة سير العمل بين الأقسام وإعداد التقارير وإرسالها للمدير.

قسم الموارد البشرية: من مهامه وضع قواعد تسيير الأشخاص وتدريب العاملين وترقيتهم، المتابعة الخاصة للعلاقات الاجتماعية والمهنية، اعداد الأجور للموظفين.

القسم التجاري: من مهامه تسيير العلاقات مع الزبائن وارضائهم ومعالجة الشكاوي وإعطاء الحلول لمشاكلهم، والبيع من خلال دراسة تحليل سلوك الزبائن اتجاه عملية البيع ومحاولة التغطية الشاملة.

القسم التقني: يهتم بصيانة واستغلال كل من الشبكات، التجهيزات، التخطيط ومتابعة المشاريع.

قسم المالية: من أهم مهامه تسيير الميزانية، تمويل المعدات والتجهيزات اللازمة، القيام بعملية الشؤون المحاسبية وتصريف أجور العمال.

¹ وثائق خاصة بمديرية الموارد البشرية، مارس: 2017.

قسم الوسائل: مسؤوليته الأساسية هي إصدار رسائل الطلب للشراء، إعداد فواتير خاصة بالشراء من الخواص، الاهتمام بوسائل النقل والخدمات اللوجستية والتأمين على السيارات والإشراف على إصلاحها، متابعة تسيير المخزون والممتلكات والقيام بعملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم التطرق إلى أهم الخطوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا من خلال إبراز مجتمع الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، و نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، والمحاور التي تغطيها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل- والبالغ عددهم (37) عامل موزعين على ثلاث أصناف وظيفية هي إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي

عدد العمال	الصنف الوظيفي
17	إطارات
18	عون تحكم
02	عون تنفيذ
37	المجموع

المصدر: وثائق خاصة بمصلحة الموارد البشرية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر مارس 2017

ونظرا لقلّة عدد العمال في المديرية تم توزيع الاستبيان على جميع العمال، حيث تم استعمال طريقة المسح الشامل بدل اختيار عينة لأن حجم مجتمع الدراسة صغير، تم استرجاع 30 استبانة صالحة للدراسة وهو ما يعادل 81.08%.

الفرع الثاني: تصميم الاستبيان

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية ثم الاستعانة بالاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وهذا لأهمية هذا الأخير كونه يعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة.

حيث اشتمل الاستبيان على قسمين:

القسم الأول: يضم البيانات الشخصية عن الأفراد الخاضعين للدراسة من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وينقسم بدوره إلى محورين حول متغيرات الدراسة، المحور الأول بعنوان قياس مستوى التشارك بالمعرفة يضم (10) عبارات، موزعة على بعدين.

1- سلوك التشارك بالمعرفة: قياس ب 6 عبارات مرقمة من (1 إلى 6).

2- طرق تحويل المعرفة: تم قياسه ب 4 عبارات مرقمة من (7 إلى 10).

أما المحور الثاني بعنوان تنمية القدرات الإبداعية يضم (19) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد.

1- الأصالة: وقد تم قياسها ب 3 عبارات مرقمة من (11 إلى 13).

2- الطلاقة: وقد تم قياسها ب 4 عبارات مرقمة من (14 إلى 17).

3- المرونة: وقد تم قياسها ب 4 عبارات مرقمة من (18 إلى 21).

4- الحساسية للمشكلات: وقد تم قياسها ب 4 عبارات مرقمة من (22 إلى 25).

5- القدرة على التحليل والربط: وقد تم قياسها ب 4 عبارات مرقمة من (26 إلى 29).

وقد قابل عبارات المحور الثاني (قياس مستوى التشارك بالمعرفة)، المحور الثالث (تنمية القدرات

الإبداعية)، من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

وبغية تحديد مجال كل فئة الذي يعبر عن درجة الموافقة، تم تحديد المدى، وطول الفئة حسب مقياس

ليكارت كما يلي:

المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة في المقياس: $4=1-5$

طول الفئة: يتمثل في العلاقة النسبية بين المدى وعدد درجات مقياس ليكارت (المدى/ عدد الدرجات)

وعليه: $0.8 = 5 \div 4$

ولتحديد حدود الفئات نضيف طول الفئة (0.8) إلى القيمة الدنيا في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة

الأولى، والذي يكون الحد الأدنى للفئة الثانية، وهكذا حتى غاية تحديد الحدود الدنيا والعليا لباقي الفئات،

والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال]1.80 - 1]]2.60 - 1.80]]3.40 - 2.60]]4.20 - 3.40]]5 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم اختبار أداة الدراسة من خلال دراسة صدق وثبات الأداة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لأجله، وقد تم التأكد من صدق

الاستبيان بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري

تم الحصول على عبارات المحور الأول: قياس مستوى التشارك بالمعرفة من دراسات سابقة تمثلت في دراسة " هناء جاسم محمد العسكري" سنة 2013 بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد"، و دراسة " أفطي جوهرة " سنة 2014 بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، بالإضافة إلى صياغة بعض العبارات من قبل المشرف.

أما المحور الثاني: تنمية القدرات الإبداعية فتم هو الآخر الحصول على عباراته من دراسة " يوسف عبد عطية بحر" و" توفيق عطية توفيق العجلة" سنة 2011 بعنوان "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة".

وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي

الاختصاص والخبرة، إضافة إلى المشرف.

وطلب منهم تقديم وإبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وذلك بالحذف أو التعديل أو اقتراح عبارات مناسبة، واستنادا لما أبداه المحكمون من توجيهات وملاحظات تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها معظم الأساتذة المحكمين الآتية أسمائهم:

الجدول رقم(07): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العلمية
01	أ. صالح محمد	أستاذ مساعد - أ-
02	أ. نجيمي عيسى	أستاذ محاضر - ب-
03	أ. مناد ادر	أستاذ مساعد - أ-
04	أ. عمارة الشريف	أستاذ محاضر - ب-
05	أ. كرامش بلال	أستاذ مساعد - أ-

المصدر: من إعداد الطالبة

وبعد التعديل أصبحت الاستمارة في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم(01)) وذلك بعد تعديل أسئلة بعض المحاور: المحور الأول.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

1- الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة

أ- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول (سلوك التشارك بالمعرفة).

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والمعدل الكلي لعباراته

الجدول رقم(08): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	تتبنى المؤسسة ثقافة تشجع على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها	0.686	0.000
02	تعقد المؤسسة دورات تدريبية جماعية لاكتساب معارف جديدة	0.771	0.000
03	تنظم المؤسسة لقاءات دورية وورش عمل لدفع العاملين للتشارك بالمعرفة	0.712	0.000
04	لدى الموظفين استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات دون خوف من فقدان المكانة التي يمتلكها أصحاب المعرفة	0.784	0.000
05	يمكنك الوصول بسهولة إلى قواعد البيانات الموجودة في المؤسسة	0.537	0.000
06	تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت تشجع الموظفين على التشارك بمعارفهم	0.768	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم(08)(أنظر ملحق رقم(02)) أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول يتراوح ما بين(0.537) و(0.784) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فإن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول (طرق تحويل المعرفة).

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والمعدل الكلي

لعباراته

الجدول رقم(09): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
07	تستخدم المؤسسة أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجهها	0.795	0.000
08	يستخدم الموظفون في المؤسسة الإعارة، التشبيه، الأشكال والرسوم للتعبير عن معارفهم الضمنية	0.781	0.000
09	يستخدم الموظفون الكلام المشترك، العروض الشفوية ووسائل الإعلام والاتصال للتعبير عن معارفهم الصريحة	0.717	0.000
10	يطبق الموظفون معارفهم ومهاراتهم أثناء تأدية وظيفتهم بحيث تصبح جزء من الوتينيات اليومية	0.673	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم(09)(أنظر ملحق رقم(02)) أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول يتراوح ما بين(0.693) و(0.795) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فإن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني حول طبيعة القدرات الإبداعية

أ- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني (الأصالة).

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والمعدل الكلي لعباراته

الجدول رقم(10): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
11	تقوم بإنجاز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد	0.693	0.000
12	تبتعد دن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	0.731	0.000
13	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	0.815	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم(10)(أنظر ملحق رقم(02)) أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول يتراوح ما بين(0.693) و(0.815) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فإن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني (الطلاقة).

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والمعدل الكلي

لعبارته

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
14	لديك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	0.780	0.000
15	تستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	0.840	0.000
16	لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	0.784	0.000
17	لديك القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة	0.634	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم(11)(أنظر ملحق رقم(02)) أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول يتراوح ما بين(0.634) و(0.840) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فإن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ت- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني (المرونة).

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والمعدل الكلي

لعبارته

الجدول رقم(12): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
18	تقوم بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	0.547	0.000
19	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه	0.550	0.000
20	تقوم بتغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته	0.727	0.000
21	تتمتع بقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	0.440	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم(12)(أنظر ملحق رقم(02)) أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول يتراوح ما بين(0.440) و(0.727) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فإن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ث-الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني (الحساسية للمشكلات).

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والمعدل الكلي لعباراته

الجدول رقم(13): الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
22	تستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	0.687	0.000
23	تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	0.540	0.000
24	تتوقع في كثير من الأحيان الحل لمشكلات العمل	0.545	0.000
25	تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل	0.567	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم(13)(أنظر ملحق رقم(02)) أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول يتراوح ما بين(0.540) و(0.687) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فإن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ج-الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني (القدرة على التحليل والربط).

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والمعدل الكلي لعباراته

الجدول رقم(14): الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
26	لديك القدرة على تنظيم أفكارك	0.511	0.000
27	لديك القدرة على تحليل مهام عمالك	0.918	0.000
28	لديك القدرة على إدراك العلاقة إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	0.905	0.000
29	تقوم بتحديد تفاصيل عمالك قبل البدء بالتنفيذ	0.714	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم(14)(أنظر ملحق رقم(02)) أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول يتراوح ما بين(0.511) و(0.918) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فإن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة على نفس العينة في ظل ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (α) لتحديد درجة ثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ ألفا كرونباخ (α) فمن الناحية التطبيقية يعد المقياس:

- ضعيفا إذا كانت قيمة (α) أقل من (60%)؛
- مقبول إذا كانت قيمة (α) تقع بين (60%) و(70%)؛
- جيد إذا كانت قيمة (α) تقع بين (71%) و(80%)؛
- ممتاز إذا كانت قيمة (α) أكبر من (81%).

والجدول التالي يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

الجدول رقم(15): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
قياس سلوك التشارك بالمعرفة	10	0.767
طبيعة القدرات الإبداعية	19	0.857
الثبات الكلي للاستبيان	29	0.865

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(15)(أنظر ملحق رقم(03)) أن إجمال معاملات الثبات فاقت النسبة المقبولة (0.6)، وقد تراوحت بين (0.767) في حدها الأدنى وهي للمحور الأول، و(0.857) في حدها الأعلى وهي للمحور الثاني، وبلغ معامل الثبات الإجمالي (0.865) ما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل أداة الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي تم استخدامها.

أولاً: اختبار ألفا كرونباخ: تم استخدام ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية: هو أسلوب لتبويب البيانات الإحصائية وعرضها بشكل بسيط وواضح، ويعتمد على تقسيم ظاهرة معينة إلى فئات وتسجيل عدد مرات كل فئة من هذه الفئات، وتحسب النسبة المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لكل فئة على عدد أفراد العينة.

ثالثا: المتوسط الحسابي: يعد المتوسط الحسابي من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، ويستعمل لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة، ويساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$U = \frac{\sum nixi}{N}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد العينة.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

N : مجموع أفراد العينة ويقدر بـ 30 عامل.

رابعا: الانحراف المعياري: يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات أفراد العينة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - u)^2}{N}}$$

حيث أن:

u : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

خامسا: معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا المعامل لدراسة العلاقة بين المتغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، وكذلك في اختبار الفرضيات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(x, y)}{\delta_x \delta_y}$$

حيث أن:

$cov(x, y)$: التباين المشترك للبعد والعبارات.

δ_x : الانحراف المعياري للبعد.

δ_y : الانحراف المعياري للعبارات.

سادسا: اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل أداة الدراسة

سيتم التعرف على البيانات الشخصية للأفراد عينة الدراسة، وكذلك معرفة العلاقة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في اتصالات الجزائر، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنتها أقسام الاستبيان.

المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

للتعرف على مستوى استخدام أبعاد التشارك بالمعرفة، وكذا درجة توفر القدرات الإبداعية، قمت بحساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

الفرع الأول: عرض وتحليل العبارات الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

سيتم التعرف على بعض الخصائص الشخصية التي تضمنها الاستبيان والتي سيتم عرضها وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (16): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات الشخصية

الجنس		ذكر				أنثى			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
		46.7	14	53.3	16				
السن		أقل من 30 سنة		30- 140 سنة		41- 150 سنة		50 سنة فأكثر	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
		6.7	2	83.3	25	10	3	-	-
المؤهل العلمي		بكالوريا أو أقل		تقني سامي		ليسانس		مهندس	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
		10	3	23.3	7	50	15	16.7	5
سنوات الخبرة		أقل من 3 سنوات		من 3 - 6 سنوات		من 7 - 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
		10	3	16.7	5	36.7	11	36.7	11

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم(16)(أنظر الملحق رقم(04)) أن هناك تقارب بين عدد الذكور والإناث الممثلين لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الإناث (53.3%) مقابل (46.7%) للذكور.

أما بالنسبة لمتغير السن يتبين أن أكبر فئة عمرية لأفراد عينة الدراسة تنتمي للفئة [من 30 - 40 سنة] بنسبة (83.3%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية [من 40 - 50 سنة] بنسبة (10%)، في حين تم تسجيل فردين في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (6.67%)، وتشير هذه الأرقام إلى أن معظم الأفراد في المؤسسة هم فئة الشباب الذين يبحثون دوماً عن تجديد معارفهم وبميلون إلى التجديد والإبداع.

وفيما يخص متغير المؤهل العلمي يتضح أن (50%) من أفراد عينة الدراسة حاصلون على شهادة ليسانس و(23.3%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، بينما كانت نسبة (16.7%) الحاصلين على شهادة مهندس، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تستقطب موارد بشرية ذات مستويات علمية عالية. وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة للمبحوثين يتضح أن (36.7%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم (من 6 إلى أقل من 10 سنوات) ونفس النسبة (من 10 سنوات فأكثر)، و(16.7%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (من 3 إلى أقل من 6 سنوات)، في حين نجد (10%) خبرتهم (أقل من 3 سنوات)، وهذا يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة لهم خبرة أكبر من (06) سنوات.

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول

لمعرفة نتائج الدراسة المتعلقة بهذا المحور، سيتم عرض وتحليل عبارات كل بعد من الأبعاد الخاصة به.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد سلوك التشارك بالمعرفة

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بهذا البعد من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(17): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد سلوك التشارك بالمعرفة

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
2	مرتفع	1.008	3.47	2	18	3	6	1	التكرار	01
				6.7	60	10	20	3.3	النسبة	
1	مرتفع	0.971	3.57	3	18	2	7	-	التكرار	02
				10	60	6.7	23.3	-	النسبة	
3	متوسط	1.006	3.23	2	13	5	10	-	التكرار	03
				6.7	43.3	16.7	33.3	-	النسبة	
6	منخفض	1.129	2.37	1	4	8	9	8	النسبة	04
				3.3	13.3	26.7	30	26.7	التكرار	
4	متوسط	0.960	2.90	1	8	9	11	1	التكرار	05
				3.3	26.7	30	36.7	3.3	النسبة	
5	متوسط	0.935	2.77	1	4	15	7	3	التكرار	06

				3.3	13.3	50	23.3	10	النسبة
-	متوسط	0.71271	3.05						الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات **spss**.

من خلال قراءة الجدول رقم(17)(أنظر ملحق رقم(04) و(05)) يتضح أن هذا البعد قد تم معالجته من خلال(06) عبارات، بمتوسط حسابي عام(3.05)، وهو يقع ضمن المجال [2.6- 3.4] المقابل للخيار "محايد"، ما يعني أن سلوك التشارك بالمعرفة متوفر بدرجة متوسطة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل- حيث قدر الانحراف المعياري بـ (0.71271).

ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

- **العبارة(01):** تتبنى المؤسسة ثقافة تشجع على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها

ما يلاحظ من خلال الجدول أن(60%) من أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتبنى ثقافة تشجع على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها، بمتوسط الحسابي قدره (3.47)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما تشتت إجابات الأفراد العينة فقد بلغ(1.008) وهو ما يدل على وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة.

- **العبارة(02):** تعقد المؤسسة دورات تدريبية جماعية لاكتساب معارف جديدة

ما يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعقد دورات تدريبية جماعية لاكتساب معارف جديدة، وذلك بنسبة(60%) في حين قدر المتوسط الحسابي بـ (3.57)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ(0.971).

- **العبارة(03):** تنظم المؤسسة لقاءات دورية وورش عمل لدفع العاملين للتشارك بالمعرفة

ما يلاحظ من خلال الجدول أن(43.3%) من أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تنظم لقاءات دورية وورش عمل لدفع العاملين للتشارك بالمعرفة، بمتوسط الحسابي قدره (3.23)، وهو متوسط ينتمي إلى المجال [2.6- 3.4] المقابل للخيار "محايد"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (1.006)، والذي يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- **العبارة(04):** لدى الموظفين استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات دون خوف من فقدان المكانة التي يمتلكها أصحاب المعرفة

ما يلاحظ من خلال الجدول أن(30%) من أفراد العينة لا يقومون بتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات بسبب خوفهم من فقدان المكانة التي يمتلكونها، بمتوسط حسابي قدره (2.37)، وهو

منخفض يقع ضمن المجال [1.8 - 2.6] المقابل للخيار "غير موافق"، أما تشتت إجابات أفراد العينة فقد بلغ (1.129) وهو ما يدل على وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة.

- العبارة (05): يمكنك الوصول بسهولة إلى قواعد البيانات الموجودة في المؤسسة

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (36.7%) من أفراد العينة لا يمكنهم الوصول بسهولة إلى قواعد

البيانات الموجودة بالمؤسسة، بمتوسط الحسابي قدره (2.90)، وهو متوسط يقع ضمن المجال [2.6 - 3.4] المقابل للخيار "محايد"، أما الانحراف المعياري فبلغ (0.960).

- العبارة (06): تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت تشجع الموظفين على التشارك بمعارفهم

ما يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم حول هذه العبارة

بنسبة (50%) بمتوسط الحسابي قدره ب (2.77)، وهو متوسط يقع ضمن المجال [2.6 - 3.4] المقابل للخيار "محايد"، أما الانحراف المعياري فقدره ب (0.935).

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعده طرق تحويل المعرفة

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بهذا البعد من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (18): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بطرق تحويل المعرفة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى القبول	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
07	التكرار	2	8	7	12	1	3.07	متوسط	3	
	النسبة	6.7	26.7	23.3	40	3.3				
08	التكرار	1	10	8	11	-	2.97	متوسط	4	
	النسبة	3.3	33.3	26.7	36.7	-				
09	التكرار	-	5	9	16	-	3.37	متوسط	2	
	النسبة	-	16.7	30	53.3	-				
10	النسبة	-	2	1	24	3	3.93	مرتفع	1	
	التكرار	-	6.7	3.3	80	10				
-	الدرجة الكلية						3.3333	متوسط	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال قراءة الجدول رقم (18) (أنظر ملحق رقم (04) و (05)) يتضح أن هذا البعد قد تم معالجته

من خلال (04) عبارات، بمتوسط حسابي عام (3.33)، وهو يقع ضمن المجال [2.6 - 3.4] المقابل للخيار

"محايد"، ما يعني أن طرق تحويل المعرفة متوفر بدرجة متوسطة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - حيث قدر الانحراف المعياري بـ (0.63427).

ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

- العبارة (07): تستخدم المؤسسة أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجهها

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (40%) من الأفراد موافقون على أن المؤسسة تستخدم أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجهها، بمتوسط الحسابي قدره (3.07)، وهو متوسط يقع ضمن المجال [2.6 - 3.4] المقابل للخيار "محايد"، أما تشتت إجابات أفراد العينة فقد بلغ (1.048)، وهو ما يدل على وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة.

- العبارة (08): يستخدم الموظفون في المؤسسة الإعارات، التشبيه، الأشكال والرسوم للتعبير عن معارفهم الضمنية

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (36.7%) من أفراد العينة يستخدمون الإعارات، التشبيه، الأشكال والرسوم للتعبير عن معارفهم الضمنية، بمتوسط الحسابي قدره (2.97)، وهو متوسط يقع ضمن المجال [2.6 - 3.4] المقابل للخيار "محايد"، كما قدر تشتت إجابات أفراد العينة بـ (0.928).

- العبارة (09): يستخدم الموظفون الكلام المشترك، العروض الشفوية ووسائل الإعلام والاتصال للتعبير عن معارفهم الصريحة

ما يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يستخدمون الكلام المشترك، العروض الشفوية ووسائل الإعلام والاتصال للتعبير عن معارفهم الصريحة بنسبة (53.3%)، بمتوسط الحسابي قدره (3.37)، وهو متوسط يقع ضمن المجال [2.6 - 3.4] المقابل للخيار "محايد"، أما الانحراف المعياري فقد بـ (0.765)، ما يفسر انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- العبارة (10): يطبق الموظفون معارفهم ومهاراتهم أثناء تأدية وظيفتهم بحيث تصبح جزء من الروتينيات اليومية

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (80%) من أفراد العينة يطبقون معارفهم ومهاراتهم أثناء تأدية وظيفتهم بحيث تصبح جزء من الروتينيات اليومية، بمتوسط الحسابي قدره (3.93)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد بـ (0.640)، ما يفسر انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

ثالثا: عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد عملية التشارك بالمعرفة

لمعرفة أكثر مستوى استخداما، وتطبيق كل بعد من أبعاد عملية التشارك بالمعرفة نضع الجدول

التالي.

الجدول رقم(19):استجابات أفراد عينة الدراسة حول مختلف أبعاد التشارك بالمعرفة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	سلوك التشارك بالمعرفة	3.05	0.71271	2	متوسط
02	طرق تحويل المعرفة	3.3333	0.63427	1	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال ملاحظة الجدول رقم(19)(أنظر ملحق رقم(05)) يتضح أن مستوى هذين البعدين متوسط، يتراوح بين (3.05 و 3.3333) حيث جاء بعد طرق تحويل المعرفة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.3333)، وبعد سلوك التشارك بالمعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(3.05).

الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني

لمعرفة نتائج الدراسة المتعلقة بهذا المحور، سيتم تحليل كل بعد من الأبعاد الخاصة به.

أولا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد الأصالة

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بهذا البعد من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(20): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد الأصالة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
11	التكرار	-	3	1	24	2	3.83	0.699	مرتفع	1
	النسبة	-	10	3.3	80	6.7				
12	التكرار	-	6	5	18	1	3.47	0.860	مرتفع	3
	النسبة	-	20	16.7	60	3.3				
13	التكرار	2	4	2	12	10	3.80	1.243	مرتفع	2
	النسبة	6.7	13.3	6.7	40	33.3				
-	الدرجة الكلية						3.7333	0.72371	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال قراءة الجدول رقم(20)(أنظر ملحق رقم(04) و(05)) يتضح أن هذا البعد قد تم معالجته

من خلال(03) عبارات، بمتوسط حسابي عام (3.7333)، يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار

"موافق"، ما يعني أن قدرة الأصالة متوفر بدرجة مرتفعة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل- بانحراف معياري قدره (0.72371)

ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

- **العبارة (11):** تقوم بإنجاز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (80%) من أفراد العينة ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد، بمتوسط الحسابي قدره (3.83)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4-4.2] المقابل للخيار " موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.699)، ما يفسر انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- **العبارة (12):** تبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (60%) من أفراد العينة يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، بمتوسط حسابي قدره (3.47)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4-4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.860)، ما يفسر انخفاض تشتت إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

- **العبارة (13):** تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (40%) من أفراد العينة يشعرون بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، بمتوسط الحسابي قدره (3.80)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4-4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (1.243)، والذي يدل على تشتت إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعيد الطلاقة

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بهذا البعد من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (21): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعيد الطلاقة

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
2	مرتفع	0.765	3.63	1	21	4	4	-	التكرار	14
				3.3	70	13.3	13.3	-	النسبة	
3	مرتفع	0.935	3.57	2	18	7	1	2	التكرار	15
				6.7	60	23.3	3.3	6.7	النسبة	
4	مرتفع	0.819	3.53	1	18	8	2	1	التكرار	16
				3.3	60	26.7	6.7	3.3	النسبة	

17	النسبة	-	3	6	18	3	3.70	0.794	مرتفع	1
	التكرار	-	10	20	60	10				
الدرجة الكلية										
							3.6083	0.63206	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال قراءة الجدول رقم(21)(أنظر ملحق رقم(04) و(05)) يتضح أن هذا البعد قد تم معالجته من خلال(04) عبارات، بمتوسط حسابي عام (3.6083)، وهو يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، ما يعني أن قدرة الطلاقة متوفر بدرجة مرتفعة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - بانحراف معياري قدره (0.63206).

ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

- العبارة(14): لديك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل ما يلاحظ من خلال الجدول أن(70%) من أفراد العينة لديهم قدرة اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، بمتوسط الحسابي قدره (3.63)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.765)، والذي يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- العبارة(15): تستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة ما يلاحظ من خلال الجدول أن(60%) من أفراد العينة يستطيعون تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، بمتوسط الحسابي قدر ب (3.57)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما تشتت إجابات أفراد العينة فقد بلغ (0.935).

- العبارة(16): لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة ما يلاحظ من خلال الجدول أن(60%) من أفراد العينة لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة، بمتوسط الحسابي قدر ب (3.53)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.819)، والذي يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- العبارة(17): لديك قدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (60%) من أفراد العينة لديهم قدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة، بمتوسط الحسابي قدره (3.70)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ(0.794)، والذي يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد المرونة

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بهذا البعد من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(22): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد المرونة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى القبول	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
18	التكرار	-	5	8	16	1	3.43	0.817	مرتفع	4
	النسبة	-	16.7	26.7	53.3	3.3				
19	التكرار	-	1	2	15	12	4.27	0.740	مرتفع جدا	1
	النسبة	-	3.3	6.7	50	40				
20	التكرار	1	3	1	12	13	4.10	1.094	مرتفع	2
	النسبة	3.3	10	3.3	40	43.3				
21	النسبة	1	2	3	22	2	3.73	0.828	مرتفع	3
	التكرار	3.3	6.7	10	73.3	6.7				
الدرجة الكلية										
-	-	-	-	-	-	-	3.8833	0.50315	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال قراءة الجدول رقم(22)(أنظر ملحق رقم(04) و(05)) يتضح أن هذا البعد قد تم معالجته من خلال(04) عبارات، بمتوسط حسابي عام(3.8833)، وهو يقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] ما يعني أن قدرة المرونة متوفرة بدرجة مرتفعة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل- بانحراف معياري قدره (0.50315).

ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

- العبارة(18): تقوم بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر

ما يلاحظ من خلال الجدول أن(53.3%) من أفراد العينة يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر، بمتوسط الحسابي قدره (3.43)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.817).

- العبارة (19): تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (50%) من أفراد العينة يحرصون تماما على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه، بمتوسط الحسابي قدره (4.27)، وهو مرتفع جدا يقع ضمن المجال [4.2 - 5] المقابل للخيار "موافق تماما"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.740)، والذي يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة.

- العبارة (20): تقوم بتغيير موقفهم عندما يقتنع بعدم صحته

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (43.3%) من أفراد العينة يقومون بتغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته، بمتوسط الحسابي قدره (4.10)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما تشتت إجابات أفراد العينة فقدر بلغ (1.094)، وهو ما يدل على وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة.

- العبارة (21): يتمتع برؤية الأشياء من زوايا مختلفة،

ما يلاحظ من خلال الجدول أن (73.3%) من أفراد العينة يتمتعون برؤية الأشياء من زوايا مختلفة، بمتوسط الحسابي قدره (3.73)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما تشتت إجابات أفراد العينة فقدر بـ (0.828).

رابعا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد الحساسية للمشكلات

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بهذا البعد من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (23): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد الحساسية للمشكلات

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
4	متوسط	1.028	3.33	3	12	8	6	1	التكرار	22
				10	40	26.7	20	3.3	النسبة	
1	مرتفع	0.640	3.93	4	21	4	1	-	التكرار	23
				13.3	70	13.3	3.3	-	النسبة	
3	مرتفع	0.679	3.77	2	21	5	2	-	التكرار	24
				6.7	70	16.7	6.7	-	النسبة	
2	مرتفع	0.791	3.83	4	20	3	3	-	النسبة	25
				13.3	66.7	10	10	-	التكرار	
-	مرتفع	0.46763	3.7167	الدرجة الكلية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال قراءة الجدول رقم(23)(أنظر ملحق رقم(04) و(05)) يتضح أن هذا البعد قد تم معالجته من خلال(04) عبارات، بمتوسط حسابي عام(3.6083)، وهو يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] ما يعني أن قدرة الحاسوبية للمشكلات متوفر بدرجة مرتفعة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل- بانحراف معياري قدره(0.63206).

ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

- العبارة(22): تستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها

ما يلاحظ من خلال الجدول أن(40%) من أفراد العينة يستطيعون التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، بمتوسط الحسابي قدر بـ (3.33)، وهو متوسط يقع ضمن المجال [2.6- 3.4] المقابل للخيار "محايد"، أما تشتت إجابات أفراد العينة فقد بلغ (1.028)، وهو ما يدل على وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة.

- العبارة(23): تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها

ما يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يقومون بالتخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها بنسبة (70%)، بمتوسط الحسابي قدره (3.93)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.640)، وهو يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- العبارة(24): تتوقع في كثير من الأحيان الحل لمشكلات العمل

ما يلاحظ من خلال الجدول أن(70%) من أفراد العينة يتوقعون في كثير من الأحيان الحل لمشكلات العمل، بمتوسط الحسابي قدره (3.77)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد بـ (0.679)، والذي يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- العبارة(25): تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل

ما يلاحظ من خلال الجدول أن(60%) من أفراد العينة يحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل، بمتوسط الحسابي قدر بـ (3.83)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد بـ (0.791)، وهو يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

خامسا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد القدرة على التحليل والربط

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بهذا البعد من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(24): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد القدرة على التحليل والربط

رقم العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
26	التكرار	-	-	-	24	6	4.20	0.407	مرتفع	1
	النسبة	-	-	-	80	20				
27	التكرار	-	4	22	-	4	3.87	0.819	مرتفع	2
	النسبة	-	13.3	73.3	-	13.3				
28	التكرار	1	3	5	18	3	3.63	0.928	مرتفع	3
	النسبة	3.3	10	16.7	60	10				
29	النسبة	-	-	-	24	6	4.20	0.407	مرتفع	1
	التكرار	-	-	-	80	6				
الدرجة الكلية										
-						3.9750	0.52255	مرتفع	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال قراءة الجدول رقم(24)(أنظر ملحق رقم(04) و(05)) يتضح أن هذا البعد قد تم معالجته من خلال(04) عبارات، بمتوسط حسابي عام (3.6083)، وهو يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، ما يعني أن القدرة على التحليل والربط متوفر بدرجة مرتفعة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - بانحراف معياري قدره(0.63206).

ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

- العبارة(26): لديك قدرة على تنظيم الأفكار

ما يلاحظ من خلال الجدول أن(80%) من أفراد العينة لديهم قدرة على تنظيم الأفكار، بمتوسط الحسابي قدر ب (4.20)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.407)، ما يعني أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- العبارة(27): لديك القدرة على تحليل مهام عمالك

ما يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة محايدون في إجاباتهم حول هذه العبارة بنسبة(73.3%)، بمتوسط الحسابي قدره (3.87)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.819).

- العبارة (28): لديك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها ما يلاحظ من خلال الجدول أن (60%) من أفراد العينة لديهم القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، بمتوسط الحسابي قدر بـ (3.63)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.928).

- العبارة (29): تقوم تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بالتنفيذ ما يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يحددون تفاصيل عملهم قبل البدء بالتنفيذ بنسبة (80%)، بمتوسط الحسابي قدره (4.20)، وهو مرتفع يقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل للخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.407)، ما يعني أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

سادسا: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حول درجة توفر القدرات الإبداعية

لمعرفة أكثر القدرات الإبداعية توفرا في اتصالات الجزائر - فرع جيجل - نضع الجدول التالي:

الجدول رقم (25): استجابات أفراد العينة حول درجة توفر القدرات الإبداعية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	الأصالة	3.7333	0.72371	3	مرتفع
02	الطلاقة	3.6083	0.63206	5	مرتفع
03	المرونة	3.8833	0.50315	2	مرتفع
04	الحساسية للمشكلات	3.7167	0.46763	4	مرتفع
05	القدرة على التحليل والربط	3.9750	0.52255	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال ملاحظة الجدول رقم (25) (أنظر ملحق رقم (05)) يتضح أن كل مستوى من هذه الأبعاد مرتفع، يتراوح بين (3.6083 و 3.9750)، حيث أن بعد الطلاقة هو الأكثر انخفاضا في المستوى، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.6083)، يليه على التوالي (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة) بمتوسطات حسابية على التوالي تقدر بـ (3.7167، 3.7333، 3.8833)، وفي الأخير جاء بعد القدرة على التحليل والربط في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.9750).

المطلب الثاني اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وفرضيات تعكس أهمية الدراسة، وفيما يلي اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى بأنه: " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - جيجل - حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -
 H_1 : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

وللتعرف على طبيعة العلاقة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - قمت بحساب معامل الارتباط بيرسون الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التشارك بالمعرفة وعبارات محور القدرات الإبداعية للعاملين، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم(26) الذي يبين مصفوفة الارتباطات بين الأبعاد المكونة للتشارك بالمعرفة والأبعاد المكونة للقدرات الإبداعية للعاملين.

الجدول رقم(26): معاملات الارتباط بيرسون بين التشارك بالمعرفة و القدرات الإبداعية للعاملين

الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	القدرة على التحليل والربط	تنمية القدرات الإبداعية
0.368*	0.450*	0.185	0.277	0.613**	0.493*
-0.119	-0.039	0.322	-0.143	0.026	0.009
0.236	0.338	0.298	0.152	0.498**	0.396*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(26)(أنظر ملحق رقم(06)) أن قيمة معامل الارتباط بين قياس مستوى التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية بلغت (0.396) عند مستوى دلالة(0.05)، وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغير المستقل (التشارك بالمعرفة) والمتغير التابع(تنمية القدرات الإبداعية).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه: توجد علاقة ارتباط

موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

وبندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه: " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية

لاتصالات الجزائر - جيجل - حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك التشارك

بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

H_1 : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك التشارك

بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - والجدول

التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (27): معاملات الارتباط بيرسون بين سلوك التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين

الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	القدرة على التحليل والربط	تنمية القدرات الإبداعية
0.368*	0.450*	0.185	0.277	0.613**	0.493*
0.045	0.013	0.327	0.139	0.000	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (27) (أنظر ملحق رقم (06)) أن سلوك التشارك بالمعرفة يرتبط ارتباطاً

موجباً ودالاً إحصائياً مع الأبعاد المكونة لتنمية القدرات الإبداعية عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة لبعد

(الأصالة، الطلاقة)، وبمستوى (0.01) بالنسبة لبعد (القدرة على التحليل والربط)، في حين لا توجد دلالة

إحصائية لبعد (المرونة، الحساسية للمشكلات) عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01).

كما يتضح أيضاً أن قيمة معامل الارتباط بين سلوك التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية

للعاملين بلغت (0.493) عند مستوى دلالة (0.01) وهي تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة.

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على أنه: " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين طرق تحويل المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - جيجل - حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين طرق تحويل المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -
 H_1 : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين طرق تحويل المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(28): معاملات الارتباط بيرسون بين طرق تحويل المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين

الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	القدرة على التحليل والربط	تنمية القدرات الإبداعية
0.119-	0.039-	0.322	0.143-	0.026	0.009
0.531	0.836	0.083	0.451	0.891	0.961

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(28)(أنظر ملحق رقم(07)) أن طرق تحويل المعرفة لا ترتبط ارتباطاً موجباً وغير دالة إحصائياً مع الأبعاد المكونة لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين عند مستوى الدلالة (0.05) و(0.01).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين طرق تحويل المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: "توجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى للمتغير الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)", حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى للمتغير الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى للمتغير الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

وقد كانت نتائج هذا التحليل كما يلي:

أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير الجنس.

والجدول التالي يوضح نتائج الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم(29): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

العنوان	اختبار ليفين	قيمة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	متوسطات الفروق
محور قياس مستوى التشارك بالمعرفة	0.699	-0.191	0.850	28	-0.03839

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

تم الاعتماد على اختبار الفروقات عن طريق T للعينتين المستقلتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29)(أنظر ملحق رقم(07)) أن مستوى الدلالة الخاص بليفين يساوي

(Sig=0.699) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) ما يدل على وجود تجانس في المجموعات.

أما بالنسبة لاختبار T فقد كان مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.850) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير السن.
 H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير السن.

والجدول التالي يوضح نتائج الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم(30): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور قياس مستوى التشارك بالمعرفة	بين المجموعات	0.578	2	0.289	0.994	0.383
	داخل المجموعات	7.852	27	0.291		
	المجموع	8.430	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

بما أن متغير السن له أكثر من خيارين فقد تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين للعينة محل الدراسة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(30)(أنظر ملحق رقم(07)) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig=0.383) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة (0.05).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير السن.

ثالثا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 والجدول التالي يوضح نتائج الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(31): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور قياس مستوى التشارك بالمعرفة	بين المجموعات	0.571	3	0.524	0.986	0.141
	داخل المجموعات	6.858	26	0.264		
	المجموع	8.430	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(31)(أنظر ملحق رقم(07)) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي ($\text{sig}=0.141$) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).
 وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
 H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
 والجدول التالي يوضح نتائج الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم(32): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور قياس مستوى التشارك بالمعرفة	بين المجموعات	0.846	3	0.282	0.967	0.423
	داخل المجموعات	7.584	26	0.292		
	المجموع	8.430	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) (أنظر ملحق رقم(07)) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig=0.423) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "توجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى للمتغير الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)". حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى للمتغير الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى للمتغير الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

وقد كانت نتائج هذا التحليل كما يلي:

أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير الجنس.

والجدول التالي يوضح نتائج الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم(33): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

العنوان	اختبار ليفين	قيمة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	متوسطات الفروق
محور طبيعة القدرات الإبداعية	0.622	0.187	0.853	28	-0.30371

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

تم الاعتماد على اختبار الفروقات عن طريق T للعينتين المستقلتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33)(أنظر ملحق رقم(07)) أن مستوى الدلالة الخاص بليفين يساوي (Sig=0.0622) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) ما يدل على وجود تجانس في المجموعات. أما بالنسبة لاختبار T فقد كان مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.853) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية ونقبل الفرضية القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير السن.

H_1 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير السن.

والجدول التالي يوضح نتائج الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم(34): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور تنمية القدرات الإبداعية	بين المجموعات	0.095	2	0.048	0.235	0.792
	داخل المجموعات	5.478	27	0.203		
	المجموع	5.574	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

بما أن متغير السن له أكثر من خيارين فقد تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين للعينة محل الدراسة حول تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) (أنظر ملحق رقم(07)) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig=0.792) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة (0.05).

وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل- تعزى لمتغير السن.

ثالثا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

والجدول التالي يوضح نتائج الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(35): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور تنمية القدرات الإبداعية	بين المجموعات	0.243	3	0.081	0.396	0.757
	داخل المجموعات	5.330	26	0.205		
	المجموع	5.574	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) (أنظر ملحق رقم(07)) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig=0.757) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

والجدول التالي يوضح نتائج الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم(36): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور تنمية القدرات الإبداعية	بين المجموعات	0.057	3	0.019	0.089	0.966
	داخل المجموعات	5.517	26	0.212		
	المجموع	5.574	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) (أنظر ملحق رقم (07)) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي ($\text{sig}=0.966$) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).
وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الخلاصة

من خلال هذا الفصل تم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، من خلال تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان والمتمثلة في قياس مستوى التشارك بالمعرفة، وطبيعة القدرات الإبداعية للعاملين، التي وزعت على أفراد عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل-، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين عملية التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من بينها هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

الخاتمة

أصبح موضوع الإبداع أمراً في غاية الأهمية لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الحاصلة، والإدارة الناجحة هي التي تهتم بمواردها البشرية والعمل على تنمية قدراتهم الإبداعية وتطويرها من خلال الحصول على معارف جديدة والتشارك بها، هذه المعارف تساهم في تقديم أفكار إبداعية جديدة متميزة عما يقدمه الآخرون من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمت بها والتي تتمحور حول التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وكدراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - توصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تجلت فيما يلي:

أولاً: النتائج

من خلال إعداد الجزء النظري والتطبيقي توصلت إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

1- النتائج النظرية

- تعتبر المعرفة من الموارد الأكثر أهمية في المنظمات؛
- إن مفهوم إدارة المعرفة هو مفهوم ينطوي على اكتشاف وتجميع وخرن المعارف واستعمالها في الوقت المناسب؛
- للمعرفة عدة أنواع منها الضمنية والصريحة، الأولى تكون حدسية يصعب التعبير عنها أما الثانية تشير إلى أفكار محددة يمكن نقلها وترميزها؛
- اتفق أغلب الباحثين على العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)،
- تعتبر عملية التشارك بالمعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة؛
- متطلبات التشارك بالمعرفة تتمثل في (فرق العمل، البيئة التعاونية، مخازن المعرفة، التدريب)؛
- الإبداع هو عبارة عن عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة لم يسبق أن اكتشفها أحد من قبل،
- للإبداع عدة تصنيفات بحسب استعمالاته، طبيعة تأثيره، مصادره، بحسب القرار المتخذ، وبحسب مجاله؛
- تتمثل القدرات الإبداعية في العناصر التالية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط)؛
- تستعمل عدة أساليب لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين مثل: أسلوب العصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب المجموعة الإسمية.

2- النتائج التطبيقية

- أظهرت النتائج أن توفر أبعاد التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - كانت بدرجة متوسطة؛


- توفر جميع القدرات الإبداعية للعاملين بدرجة مرتفعة، وهي مرتبة على النحو التالي (القدرة على التحليل والربط، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة)؛
- توجد علاقة طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين ماعدا بعدي (المرونة، والحساسية للمشكلات)؛
- لا توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين طرق تحويل المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين؛
- توجد علاقة طردية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التشارك بالمعرفة تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تنمية القدرات الإبداعية للعاملين تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ثانياً: الاقتراحات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتي آمل أن تأخذ بعين الاعتبار وهي كما يلي:
- العمل على تبني ثقافة تشجع العاملين على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها؛
- العمل على زيادة وعي العاملين بأهمية تنمية قدراتهم الإبداعية من أجل خلق أفكار إبداعية جديدة تميزهم عن غيرهم؛
- العمل على تنظيم لقاءات دورية من أجل تشجيع عملية التشارك بالمعرفة؛
- ضرورة تحفيز وتشجيع العاملين داخل المؤسسة على التشارك بالمعارف والخبرات الموجودة لديهم من أجل التطور والاستمرار؛
- الأخذ بعين الاعتبار عملية التشارك بالمعرفة ضمن عملية تقييم الأداء.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- حاولت هذه الدراسة معالجة موضوعي التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وبحكم اتساعهما لا يمكن الإحاطة بكل جوانب التحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى الباب مفتوح لإثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى نذكر منها:
- أثر التشارك بالمعرفة على فعالية اتخاذ القرار؛
- دور الأساليب القيادية في تنمية القدرات الإبداعية.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر (القرآن الكريم)

1- من القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 117.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 2- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 3- أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 4- أسامة خيربي، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 5- أسامة محمد خيربي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 6- إيمان أبو غريبة، الإبداع التربوي، دار البداية، عمان، 2010.
- 7- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 8- خضير إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات، التقنيات، الحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- خليل محمد حسن الشماع ومحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 10- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 11- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 13- سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 14- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 15- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 16- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 17- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 18- صالح محمد علي أبو جادو، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 19- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 20- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة(مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 21- عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 22- عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2007.
- 25- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 26- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 27- ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 28- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 30- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية (لدى الفرد والمنظمة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 31- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 32- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 33- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 34- محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013.
- 35- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 78.
- 36- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 37- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 38- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 39- نعيمة عباس الخفاجي وعادل مقرقوش صالح، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

ب- المقالات والمجلات

- 40- أمينة عبد القادر علي وعلي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد (16)، 2015.
- 41- ثروت عبد الحميد الحافظ وياسر فتحى الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (4)، ديسمبر 2015.
- 42- سمير سليمان الجمل، دور الحاسب الآلي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي التكنولوجيا في مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (37)، 2015.
- 43- صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفعالية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (07)، العدد (21)، 2011.
- 44- عبد المالك ججيق وسارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (6)، 2014.
- 45- لبيب عبد العزيز إبراهيم، واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة عدن من وجهة نظر المعلمين، مجلة كليات التربية، جامعة عدن، العدد (12)، 2011.
- 46- نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (33)، 2012.

47- هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (6)، 2013.

48- يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية فوفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة العلوم الإسلامية، المجلد (09)، العدد (02)، 2011.

ت-الأطروحات والرسائل الجامعية

49- أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

50- القحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

51- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

52- رعدة عبد الكريم حمدونة، واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

53- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه غزة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية، 2007.

54- طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

55- عبد العزيز بن محمد آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل تطويرها)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2013.

56- فهيد عايض الشميري، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.

57- محمد كريم حسن خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
ث- الملتقيات والمؤتمرات

58- أحمد طرطار وسارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.

59- عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، يومي 15، 17 ديسمبر 2012.

ج- المواقع الإلكترونية

60- اسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة
[http // www.raheems. info/ ima/ 35. Doc.](http://www.raheems.info/ima/35.Doc)

61 - [https:// www. Algeriatelecom. Dz.](https://www.Algeriatelecom.Dz)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

62 - Angela Titi Amayah and Firm Faith Nelson, **Knowledge Sharing- Types of Knowledge Shared and Rewards**, Presented at the Midwest Research- to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education, Michingan State University, September 26- 28, 2010.

63- Aysegul Ozbebek and Esrakilicarslan Toplu, **Empowerd employees Knowledge Sharing Behavior**, international journal of Business and management Studies, Volume 3, No 2, 2011.

64 - Elham Aliakbar and Others, **Determinants of Knowledge Sharing Behavior**, International Conference On Economics Business and Marketing Management, Volume 29, 2012.

65- Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, **The Concept of "Ba": Buldinga Foundation for Knowledge Creation**, California Management Review, Volume 40, No3, 1998.

66 - Peter Holdt Christensen, **Knowledge Sharing- time sensitiveness and push-pull strategies in a non- hype organizations**, MPP Working Paper, No 12, 2003.

67- Pietro Evangelista and Others, **The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms**, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume8 Issue1, 2010.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان: "التشارك بالمعرفة وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين"

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل الحصول على بعض المعلومات لإتمام هذه المذكرة، وأرجوا منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل صدق وموضوعية، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مؤكدة لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الطالبة

- نورة قحام

القسم الأول: عبارات عن البيانات الشخصية للمبحوثين

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: بكالوريا أو أقل تقني أو تقني سامي دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) مهندس ليسانس
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات من 3 إلى أقل من 6 سنوات من 6 إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: تم تقسيمه إلى محورين

المحور الأول: قياس مستوى التشارك بالمعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر

التشارك بالمعرفة: هو عملية تبادل الأفكار، المعارف، المعلومات، من فرد إلى آخر، وهو أحد عمليات إدارة المعرفة.

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
سلوك التشارك بالمعرفة	01	تتبنى المؤسسة ثقافة تشجع على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها					
	02	تعقد المؤسسة دورات تدريبية جماعية لاكتساب معارف جديدة					
	03	تنظم المؤسسة لقاءات دورية وورش عمل لدفع العاملين للتشارك بالمعرفة					
	04	لدى الموظفين استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات دون خوف من فقدان المكانة التي يمتلكها أصحاب المعرفة					
	05	يمكنك الوصول بسهولة إلى قواعد البيانات الموجودة في المؤسسة					
	06	تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت تشجع الموظفين على التشارك بمعارفهم					
طرق تحويل المعرفة	07	تستخدم المؤسسة أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجهها					
	08	يستخدم الموظفون في المؤسسة الإشارات، التشبيه، الأشكال والرسوم للتعبير على معارفهم الضمنية					
	09	يستخدم الموظفون الكلام المشترك، العروض الشفوية ووسائل الإعلام والاتصال للتعبير عن معارفهم الصريحة					
	10	يطبق الموظفون معارفهم ومهاراتهم أثناء تأدية وظيفتهم بحيث تصبح جزء من الروتينيات اليومية					

المحور الثاني: تنمية القدرات الابداعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر

القدرات الإبداعية: هي قدرة الفرد على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة، من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة وتقديم كل ما هو جديد ومختلف عن الآخرين.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم	الأبعاد
					تقوم بإنجاز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد	11	الإصالة
					تبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	12	
					تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	13	
					لديك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	14	الطلاقة
					تستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	15	
					لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	16	
					لديك القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة	17	
					تقوم بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	18	المرونة
					تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه	19	
					تقوم بتغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته	20	
					تتمتع بقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	21	
					تستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	22	الحساسية للمشكلات
					تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	23	
					تتوقع في كثير من الأحيان الحل لمشكلات العمل	24	
					تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل	25	
					لديك القدرة على تنظيم أفكارك	26	القدرة على التحليل والربط
					لديك القدرة على تحليل مهام عملك	27	
					لديك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	28	
					تقوم بتحديد تفاصيل عملك قبل البدء بالتنفيذ	29	

النتائج بعد استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

معامل الاتساق

Corrélations

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	سلوك_التشارك_بال_معرفة
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,390*	,671**	,390*	,121	,339	,686**
	Sig. (bilatérale)		,033	,000	,033	,523	,067	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,390*	1	,495**	,433*	,581**	,416*	,771**
	Sig. (bilatérale)	,033		,005	,017	,001	,022	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,671**	,495**	1	,408*	,061	,390*	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,025	,750	,033	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,390*	,433*	,408*	1	,258	,802**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,033	,017	,025		,169	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,121	,581**	,061	,258	1	,319	,537**
	Sig. (bilatérale)	,523	,001	,750	,169		,086	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,339	,416*	,390*	,802**	,319	1	,768**
	Sig. (bilatérale)	,067	,022	,033	,000	,086		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
سلوك_التشارك_بال_معرفة	Corrélation de Pearson	,686**	,771**	,712**	,784**	,537**	,768**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	طرق تحويل المعرفة
العبارة 7	Corrélation de Pearson	1	,463**	,356	,418*	,795**
	Sig. (bilatérale)		,010	,054	,021	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,463**	1	,455*	,345	,781**
	Sig. (bilatérale)	,010		,012	,062	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 9	Corrélation de Pearson	,356	,455*	1	,404*	,717**
	Sig. (bilatérale)	,054	,012		,027	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 10	Corrélation de Pearson	,418*	,345	,404*	1	,673**
	Sig. (bilatérale)	,021	,062	,027		,000
	N	30	30	30	30	30
طرق تحويل المعرفة	Corrélation de Pearson	,795**	,781**	,717**	,673**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	الأصالة
العبارة 11	Corrélation de Pearson	1	,363*	,397*	,693**
	Sig. (bilatérale)		,049	,030	,000
	N	30	30	30	30
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,363*	1	,381*	,731**
	Sig. (bilatérale)	,049		,038	,000
	N	30	30	30	30
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,397*	,381*	1	,851**
	Sig. (bilatérale)	,030	,038		,000
	N	30	30	30	30
الأصالة	Corrélation de Pearson	,693**	,731**	,851**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	الطلاقة
العبارة 14	Corrélation de Pearson	1	,638**	,433*	,323	,780**
	Sig. (bilatérale)		,000	,017	,081	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,638**	1	,582**	,283	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,130	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 16	Corrélation de Pearson	,433*	,582**	1	,360	,784**
	Sig. (bilatérale)	,017	,001		,050	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 17	Corrélation de Pearson	,323	,283	,360	1	,634**
	Sig. (bilatérale)	,081	,130	,050		,000
	N	30	30	30	30	30
الطلاقة	Corrélation de Pearson	,780**	,840**	,784**	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	المرونة
العبارة 18	Corrélation de Pearson	1	-,084	,181	,177	,547**
	Sig. (bilatérale)		,660	,338	,350	,002
	N	30	30	30	30	30
العبارة 19	Corrélation de Pearson	-,084	1	,392*	,008	,550**
	Sig. (bilatérale)	,660		,032	,969	,002
	N	30	30	30	30	30
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,181	,392*	1	-,084	,727**
	Sig. (bilatérale)	,338	,032		,660	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 21	Corrélation de Pearson	,177	,008	-,084	1	,440*
	Sig. (bilatérale)	,350	,969	,660		,015
	N	30	30	30	30	30
المرونة	Corrélation de Pearson	,547**	,550**	,727**	,440*	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000	,015	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	الحساسية للمشكلات
العبارة 22	Corrélation de Pearson	1	,192	,263	-,056	,687**
	Sig. (bilatérale)		,309	,160	,767	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 23	Corrélation de Pearson	,192	1	-,116	,318	,540**
	Sig. (bilatérale)	,309		,540	,087	,002
	N	30	30	30	30	30
العبارة 24	Corrélation de Pearson	,263	-,116	1	,182	,545**
	Sig. (bilatérale)	,160	,540		,336	,002
	N	30	30	30	30	30
العبارة 25	Corrélation de Pearson	-,056	,318	,182	1	,567**
	Sig. (bilatérale)	,767	,087	,336		,001
	N	30	30	30	30	30
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	,687**	,540**	,545**	,567**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,002	,001	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	القدرة على التحليل والربط
العبارة 26	Corrélation de Pearson	1	,290	,201	,583**	,511**
	Sig. (bilatérale)		,121	,287	,001	,004
	N	30	30	30	30	30
العبارة 27	Corrélation de Pearson	,290	1	,841**	,497**	,918**
	Sig. (bilatérale)	,121		,000	,005	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 28	Corrélation de Pearson	,201	,841**	1	,475**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,287	,000		,008	,000
	N	30	30	30	30	30
العبارة 29	Corrélation de Pearson	,583**	,497**	,475**	1	,714**
	Sig. (bilatérale)	,001	,005	,008		,000
	N	30	30	30	30	30
القدرة على التحليل والربط	Corrélation de Pearson	,511**	,918**	,905**	,714**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور قياس مستوى التشارك بالمعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	10

معامل ألفا كرونباخ لقياس محور تنمية القدرات الإبداعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	19

معامل ألفا كرونباخ لقياس محاور استبانة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	29

التكرار والنسب المئوية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	14	46,7	46,7	46,7
أنثى	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	2	6,7	6,7	6,7
من 30 الى أقل من 40 سنة	25	83,3	83,3	90,0
من 40 الى أقل من 50 سنة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بكالوريا أو أقل	3	10,0	10,0	10,0
تقنى سامى	7	23,3	23,3	33,3
ليسانس	15	50,0	50,0	83,3
مهندس	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 3 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
من 3 الى أقل من 6 سنوات	5	16,7	16,7	26,7
من 6 الى أقل من 10 سنوات	11	36,7	36,7	63,3
10 سنوات فأكثر	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التشارك بالمعرفة

العبارة 1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	3	10,0	10,0	33,3
	موافق	18	60,0	60,0	93,3
	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	2	6,7	6,7	30,0
	موافق	18	60,0	60,0	90,0
	موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	33,3	33,3	33,3
	محايد	5	16,7	16,7	50,0
	موافق	13	43,3	43,3	93,3
	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	8	26,7	26,7	26,7
	غير موافق	9	30,0	30,0	56,7
	محايد	8	26,7	26,7	83,3
	موافق	4	13,3	13,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	11	36,7	36,7	40,0
	محايد	9	30,0	30,0	70,0
	موافق	8	26,7	26,7	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	7	23,3	23,3	33,3
	محايد	15	50,0	50,0	83,3
	موافق	4	13,3	13,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	8	26,7	26,7	33,3
	محايد	7	23,3	23,3	56,7
	موافق	12	40,0	40,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	10	33,3	33,3	36,7
	محايد	8	26,7	26,7	63,3
	موافق	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
محاييد	9	30,0	30,0	46,7
موافق	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محاييد	1	3,3	3,3	10,0
موافق	24	80,0	80,0	90,0
موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

القدرات الإبداعية

العبارة 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
محاييد	1	3,3	3,3	13,3
موافق	24	80,0	80,0	93,3
موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	20,0	20,0	20,0
محاييد	5	16,7	16,7	36,7
موافق	18	60,0	60,0	96,7
موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	4	13,3	13,3	20,0
	محايد	2	6,7	6,7	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	موافق تماما	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	4	13,3	13,3	26,7
	موافق	21	70,0	70,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
	موافق	18	60,0	60,0	93,3
	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	8	26,7	26,7	36,7
	موافق	18	60,0	60,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	6	20,0	20,0	30,0
	موافق	18	60,0	60,0	90,0
	موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	8	26,7	26,7	43,3
	موافق	16	53,3	53,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	15	50,0	50,0	60,0
	موافق تماما	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	1	3,3	3,3	16,7
	موافق	12	40,0	40,0	56,7
	موافق تماما	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العبارة 21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
محايد	3	10,0	10,0	20,0
موافق	22	73,3	73,3	93,3
موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	6	20,0	20,0	23,3
محايد	8	26,7	26,7	50,0
موافق	12	40,0	40,0	90,0
موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	4	13,3	13,3	16,7
موافق	21	70,0	70,0	86,7
موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	5	16,7	16,7	23,3
موافق	21	70,0	70,0	93,3
موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	3	10,0	10,0	20,0
موافق	20	66,7	66,7	86,7
موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	24	80,0	80,0	80,0
موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
موافق	22	73,3	73,3	86,7
موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
محايد	5	16,7	16,7	30,0
موافق	18	60,0	60,0	90,0
موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العبارة 29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	24	80,0	80,0	80,0
موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم: 05

المتوسطات والانحرافات

Statistiques

	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	سلوك التشارط بالمعرفة
N Valide	30	30	30	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,47	3,57	3,23	2,37	2,90	2,77	3,0500
Ecart-type	1,008	,971	1,006	1,129	,960	,935	,71271

Statistiques

	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	طرق تحويل المعرفة
N Valide	30	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,07	2,97	3,37	3,93	3,3333
Ecart-type	1,048	,928	,765	,640	,63427

Statistiques

	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	الأصالة
N Valide	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,83	3,47	3,80	3,7000
Ecart-type	,699	,860	1,243	,72371

Statistiques

		العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	الطلاقة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,63	3,57	3,53	3,70	3,6083
Ecart-type		,765	,935	,819	,794	,63206

Statistiques

		العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	المرونة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,43	4,27	4,10	3,73	3,8833
Ecart-type		,817	,740	1,094	,828	,50315

Statistiques

		العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	الحساسية للمشكلات
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,33	3,93	3,77	3,83	3,7167
Ecart-type		1,028	,640	,679	,791	,46763

Statistiques

		العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	القدرة على التحليل والربط
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,20	3,87	3,63	4,20	3,9750
Ecart-type		,407	,819	,928	,407	,52255

معامل الارتباط

المالحق رقم: 06

Corrélations

		سلوك التشارك بالمعرفة	طرق تحويل المعرفة	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	القدرة_على_التحليل والربط	قياس_مستوى_التشارك بالمعرفة	القدرات الإبداعية
سلوك التشارك بالمعرفة	Corrélacion de Pearson	1	,200	,368*	,450*	,185	,277	,613**	,887**	,493**
	Sig. (bilatérale)		,289	,045	,013	,327	,139	,000	,000	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
طرق تحويل المعرفة	Corrélacion de Pearson	,200	1	-,119	-,039	,322	-,143	,026	,629**	,009
	Sig. (bilatérale)	,289		,531	,836	,083	,451	,891	,000	,961
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الأصالة	Corrélacion de Pearson	,368*	-,119	1	,651**	,374*	,632**	,694**	,236	,865**
	Sig. (bilatérale)	,045	,531		,000	,042	,000	,000	,209	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الطلاقة	Corrélacion de Pearson	,450*	-,039	,651**	1	,536**	,479**	,557**	,338	,850**
	Sig. (bilatérale)	,013	,836	,000		,002	,007	,001	,067	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
المرونة	Corrélacion de Pearson	,185	,322	,374*	,536**	1	,322	,193	,298	,623**
	Sig. (bilatérale)	,327	,083	,042	,002		,083	,306	,109	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الحساسية للمشكلات	Corrélacion de Pearson	,277	-,143	,632**	,479**	,322	1	,587**	,152	,760**
	Sig. (bilatérale)	,139	,451	,000	,007	,083		,001	,422	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
القدرة_على_التحليل_والربط	Corrélacion de Pearson	,613**	,026	,694**	,557**	,193	,587**	1	,498**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,891	,000	,001	,306	,001		,005	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قياس_مستوى_التشارك_بالمعرفة	Corrélacion de Pearson	,887**	,629**	,236	,338	,298	,152	,498**	1	,396*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,209	,067	,109	,422	,005		,030
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
القدرات_الإبداعية	Corrélacion de Pearson	,493**	,009	,865**	,850**	,623**	,760**	,779**	,396*	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,961	,000	,000	,000	,000	,000	,030	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

تحليل التباين الأحادي

السن

ANOVA

قياس مستوى التشارك بالمعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,578	2	,289	,994	,383
Intra-groupes	7,852	27	,291		
Total	8,430	29			

المؤهل العملي

ANOVA

قياس مستوى التشارك بالمعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,571	3	,524	1,986	,141
Intra-groupes	6,858	26	,264		
Total	8,430	29			

سنوات الخبرة

ANOVA

قياس مستوى التشارك بالمعرفة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,846	3	,282	,967	,423
Intra-groupes	7,584	26	,292		
Total	8,430	29			

السن

ANOVA

القدرات الابداعية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,095	2	,048	,235	,792
Intra-groupes	5,478	27	,203		
Total	5,574	29			

المؤهل العلمي

ANOVA

القدرات الابداعية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,243	3	,081	,396	,757
Intra-groupes	5,330	26	,205		
Total	5,574	29			

عدد سنوات الخبر

ANOVA

القدرات الابداعية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,057	3	,019	,089	,966
Intra-groupes	5,517	26	,212		
Total	5,574	29			

الجنس

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
قياس_مستوى_التشارك _بالمعرفة	,186	,669	-,191	28	,850	-,03839	,20067	-,44944	,37266
Hypothèse de variances égales									
Hypothèse de variances inégales			-,193	27,990	,848	-,03839	,19903	-,44609	,36930

الجنس

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
الفدرات_الابداعية	,249	,622	,187	28	,853	,03055	,16318	-,30371	,36480
			,186	26,192	,854	,03055	,16460	-,30768	,36877



المُلخَص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-، ومن أجل بلوغ الهدف الرئيسي استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت جميع العمال بالمديرية كمجتمع الدراسة من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل والبالغ عددهم (37) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة قمت بإعداد الاستبيان حول موضوع الدراسة، وتحليل النتائج تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

الكلمات المفتاحية:

المعرفة، إدارة المعرفة، التشارك بالمعرفة، القدرات الإبداعية.

Résumé

La présent étude a pour objectif de montrer la relation entre le partage des connaissances et le développement des capacités créative chez les travailleurs de la direction opérationnelle d'Algérie Telecom –Jijel- Et pour atteindre cet objectif, nous avons adapté une approche descriptive et analytique, Nous avons intégré dans notre échantillon d'étude tons les travailleurs de la direction au nombre de (37) sur lesquels nous avons distribué un questionnaire d'enquête. Nous avons analysé les données en utilisant le programme (spss) et les principaux résultats révélant l'existence d'une relation positive faible ou degré de signification ($\alpha = 0.05$) entre le partage des connaissances et le développement des capacités créatives chez les travailleurs ayant participé à notre enquête.

Mots-clés :

Connaissance, Management des connaissance, Partage des connaissances, Capacités créatives.