

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع : علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
رقم :

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاڊيمي

تحت عنوان :

**أثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على تحسين
القدرات الابداعية للعاملين
- دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة -**

تحت الإشراف الأستاذ:

- حوحو مصطفى

من إعداد الطالبتين

- بعيرة سارة

- محمد سعد هالة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
قرواط يونس	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
حوحو مصطفى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
زواوي حميدة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021/2020



شكر وتقدير

بعد شكر الله تعالى الذي وفقنا لانجاز هذا العمل نتقدم بجزيل
شكرنا وتقديرنا للأستاذ المشرف حوحو مصطفى عل كل ما قدمه
لنا من توجيهات وتوصيات منهجية ومعرفية في هذه السيرة
البحثية بمختلف محطاتها . كما لا ننسى ان نتقدم بشكرنا الخاص
الى كل عمال شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

وفي الاخير نتوجه بخالص شكرنا الى كل من ساهم معنا في اتمام هذا
العمل من بعيد او قريب راجين المولى عزوجل ان يجعل هذا في
ميزان حسناتهم .

لكم منا كل الشكر والتقدير

اهداء

اهدي عملي هذا الى اغلى ما املك : امي حفظها الله

الى الذي تكفل المشقة في تعليمي ، الى الذي ارادني ان ابلغ المعالي :
ابي حفظه الله

الى اخوتي الاعزاء الذين لا تحلو الحياة من دونهم : اسلام ، بهاء ،
سيف الدين ، سراج الدين

الى صديقاتي : محمد سعد هالة ، جيلط شماء ، مزوزي نسرين ، دخان
رميساء ، زواوي مروة ، زواوي اماني

الى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

بعيرة سارة

اهداء

إلى أفراد عائلي العزيزة إلى كل من ساندني ووجه لي النصيحة إلى
كل من كان قدوة لي او حتى عبرة إلى كل من حفزني ولو بابتسامة
صغيرة إلى كل من روى لي قصة ملهمة إلى كل من سخر من أحلامي
وظموحاتي إلى كل من كان هنا إلى جانبي إلى كل من علمني حرفا
فصرت له عبدا إلى كل من رفقاء الدرب والطفولة إلى زملاء الدراسة
إلى كل شخص يحارب لإثبات نفسه كن مؤمنا بالله ثم بنفسك .
اهدي لكم جميعا ثمرة هذا العمل المتواضع.

محمد سعد هالة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة الشكر
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ- ز	مقدمة عامة
33-8	الفصل الاول : المدخل النظري لمفاهيم الدراسة
8	تمهيد
9	المبحث الاول : الاطار النظري لادارة المعرفة وتوليد المعرفة
9	المطلب الاول : ماهية المعرفة
9	الفرع الاول : مفهوم المعرفة
10	الفرع الثاني : اهمية المعرفة
10	الفرع الثالث : مصادر المعرفة و انواعها
12	المطلب الثاني : ماهية ادارة المعرفة
12	الفرع الاول : نشأة و مفهوم ادارة المعرفة
14	الفرع الثاني : اهمية و اهداف ادارة المعرفة
15	الفرع الثالث : عمليات ادارة المعرفة
16	المطلب الثالث : توليد المعرفة
16	الفرع الاول : مفهوم توليد المعرفة
17	الفرع الثاني : توليد المعرفة وفق نموذج SECI
19	الفرع الثالث : الفضاء المشترك Ba
20	الفرع الرابع : اهمية توليد المعرفة
21	الفرع الخامس : معيقات توليد المعرفة
22	المبحث الثاني : الاطار النظري للإبداع و القدرات الابداعية
22	المطلب الاول : مفهوم الابداع و اهميته

22	الفرع الاول : تعريف الابداع
22	الفرع الثاني : اهمية الابداع
23	المطلب الثاني : مفهوم القدرات الابداعية
24	المطلب الثالث : القدرات الابداعية او القدرات المميزة للشخصية المبدعة
27	المبحث الثالث : العلاقة التي تربط عملية توليد المعرفة و القدرات الابداعية
27	المطلب الاول : اثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الابداعية للعاملين
27	الفرع الاول : اثر التنشئة الاجتماعية على تحسين القدرات الابداعية
27	الفرع الثاني : اثر التجسيد على تحسين القدرات الابداعية للعاملين
28	الفرع الثالث : اثر الترابط على تحسين القدرات الابداعية للعاملين
28	الفرع الرابع : اثر التدوير على تحسين القدرات الابداعية للعاملين
29	المطلب الثاني : الممارسات الادارية الداعمة لخلق المعرفة و تعزيز الابداع
29	الفرع الاول : الثقافة التنظيمية و دورها في دعم القدرات الابداعية
30	الفرع الثاني مجتمعات الممارسة و دورها في دعم القدرات الابداعية
30	الفرع الثالث : القيادة التحويلية و دورها في دعم القدرات الابداعية
31	الفرع الرابع : التعلم التنظيمي و دورها في دعم القدرات الابداعية
32	الفرع الخامس : التمكين التنظيمي و دورها في دعم القدرات الابداعية
33	خلاصة الفصل الاول
56 - 35	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
35	تمهيد
36	المبحث الاول : اجراءات الدراسة الميدانية
36	المطلب الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
36	الفرع الاول : النشأة و المكان
36	الفرع الثاني : المهام الرئيسية للمديرية
37	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة
38	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
38	المطلب الاول : ادوات و اجراءات الدراسة
39	المطلب الثاني : تصميم و اختبار صلاحية اداة الدراسة

39	الفرع الاول : تصميم اداة الدراسة
40	الفرع الثاني : مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة
41	الفرع الثالث : صلاحية الاداة و اختبار الطبيعة
44	المبحث الثالث : التحليل الاحصائي و اختبار الفرضيات
44	المطلب الاول : عرض وتحليل محور البيانات الشخصية
44	الفرع الاول : التحليل الاحصائي و اختبار الفرضيات
48	الفرع الثاني : تحليل بيانات متغيري الدراسة
50	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة
50	الفرع الاول : اختبار الفرضية الاساسية
51	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الاولى
52	الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثانية
53	الفرع الرابع : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
54	الفرع الخامس : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
56	خلاصة الفصل الثاني
58	الخاتمة
62	قائمة المراجع
70-67	الملاحق

فهرس الجداول و الاشكال

1. فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عينة الدراسة	38
02	درجات مقياس الدراسة	39
03	أبعاد محاور الدراسة	39
04	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان	41
05	الاتساق الداخلي لمحور توليد المعرفة	42
06	الاتساق الداخلي لمحور القدرات الإبداعية	43
07	اختبار طبيعية البيانات	44
08	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	45
09	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	45
10	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	46
11	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	46
12	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	47
13	تحليل معطيات فقرات المحور الثاني	48
14	تحليل معطيات فقرات المحور الثالث	49
15	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	51
16	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	52
17	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	53
18	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة	54
19	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة	55

2. فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	هرمية المعرفة	01
19	انماط تحويل المعرفة	02
20	مستويات الفضاء المشترك (با)	03
37	الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	04
45	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	05
45	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	06
46	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
47	شكل توزيع مفردات العينة حسب الخبرة	08
47	شكل توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	09

مقدمة عامة

المقدمة :

ان موضوع ادارة المعرفة من المواضيع الحيوية الحديثة التي استحوذت على اهتمام الباحثين وأخذت نصيبها من الدراسات والبحوث ومع ظهور هذا المصطلح أدى ذلك إلى تعاظم دورها واتساع نطاق استخدامها ونجاحها في مجالات مختلفة حيث اعتمدت عليها المنظمات لأهميتها وقدرتها على الرفع من الإنتاجية خفض للتكاليف ودعم الموقف التنافسي لها ضمن بيئتها التي لطالما تميزت بالديناميكية التغيير المستمر. ومع تزايد اهتمام الباحثين في مجال إدارة المعرفة ودراسة مختلف مصادرها ووسائل إدارتها وجب تسليط الضوء على الرأسمال البشري باعتباره مورد أساسي لبقاء المؤسسات واستمراريتها وبصفته أيضا منتج او مصدر للمعرفة بحيث إن المعرفة الصريحة يتم إتقانها من طرف المورد البشري داخل المنظمة فيستقبلها من مختلف مصادرها كما يقوم بمشاركتها وتخزينها بسهولة أما المعرفة الضمنية فهي تكمن داخل العقول ويصعب الوصول لها والتعبير عنها او حتى مشاركتها لذا عملت إدارة المعرفة على الاهتمام بالطرق الصحيحة لخلق المعرفة وتوليدها وعملت على إيجاد مختلف الحلول والوسائل التي من خلالها يتم استغلال واستخدام هذه المعارف وتحويلها إلى صريحة ومشاركتها وتخزينها والرجوع إليها عند الحاجة لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب أيضا عملت إدارة المعرفة على التأكد من التحديث او تجديد المعارف وتنميتها لأنه من لم يتقدم خطوة إلى الإمام رجع عشر خطوات إلى الخلف وبالتالي تركزت المعرفة هنا على التطور المستمر وذلك بعد تعميمها وجعل المنظمة وأفرادها قابلين للتعلم ومنتجين لمختلف المبادرات والآراء والحلول حول مختلف المواقف والمشكلات التي تواجه المنظمة هنا المنظمة توفر بيئة وثقافة داعمة للأفراد من خلال إعطاء الفرص لهم لإثبات قدراتهم ومهاراتهم من خلال تمكينهم ومنحهم صلاحيات وحرية اكبر لإحداث التغيير وقبول المخاطرة لأنه عندما تمنح الثقة للكفاءات حتما ستكون النتيجة مرضية إن لم نقل مبهرة فالفكرة هنا هي اكتشاف الأفراد المبدعين ودعم أفكارهم وتوفير كل الإمكانيات والبيئة التي تساعد على أداء عمالهم والعمل على تنمية مهارتهم وتطويرها من خلال دورات تدريبية او حتى من خلال الإثراء الوظيفي ودمجهم مع أصحاب الخبرات لضمان اكتسابهم لهاته الخبرات والمعارف ، إن نماذج إدارة المعرفة عديدة ومتعددة فهي تضمن مرور المعرفة بمراحل لتوليدها وخلقها إلى غاية تطبيق هذه المعارف على ارض الواقع وتحقيق منافع اقتصادية منها قبل هذا وجب تحويل المعارف الكامنة الضمنية إلى معارف صريحة ومشاركتها لتعظيمها وتعميمها بين أفراد المنظمة ومن بين هذه النماذج ، نموذج توليد المعرفة SECI ل Nonaka و Takeushi ويرتكز توليد المعرفة هنا بالاعتماد على التفاعلات الاجتماعية والتعلم الفردي والجماعي معا ضمن فرق عمل واجتماعات من خلال الحوار المبني على الاحترام والثقة بين الأفراد وتبادل مختلف الأفكار والآراء ووجهات النظر حول موضوع معين او حالة ما كل هذا يؤدي إلى إثارة التفكير وتحفيز العقول على انتاج أفكار إبداعية وهي ما تحتاجه المنظمات أساسا فنجاح المنظمات الأعمال حاليا اصبح مرهونا بالمعرفة التي تمتلكها

فامتلاكها يعني امتلاك القوة والثروة معا لذا صار اكتساب هذه الأخيرة من الضروريات لاكتشاف قدرات الأفراد الإبداعية و العمل على تبني ودعم مختلف المبادرات الفردية و مختلف الأفكار الابتكارية .

وعلى ضوء هذا وبناءا على ما تم تقديمه يمكن طرح الاشكالية التالية : ما أثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر ؟

ولإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود بإدارة المعرفة وما هي عملياتها ؟
2. ما المقصود بتوليد المعرفة وبمؤدج SECI وما أهميته ؟
3. ما المقصود بالقدرات الإبداعية ؟
4. ما أثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر ؟

فرضيات الدراسة :

من أجل الاجابة عن الاشكالية سابقة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الأساسية : يوجد اثر مباشر لتوليد المعرفة وفق نموذج SECI (التنشئة ، التجسيد ، الترابط ، التدويت) على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

وبغية اختبار هذه الفرضية بالتفصيل ، تم تجزئتها إلى فرضيات فرعية وفقا لمرحل نموذج SECI كما يلي:

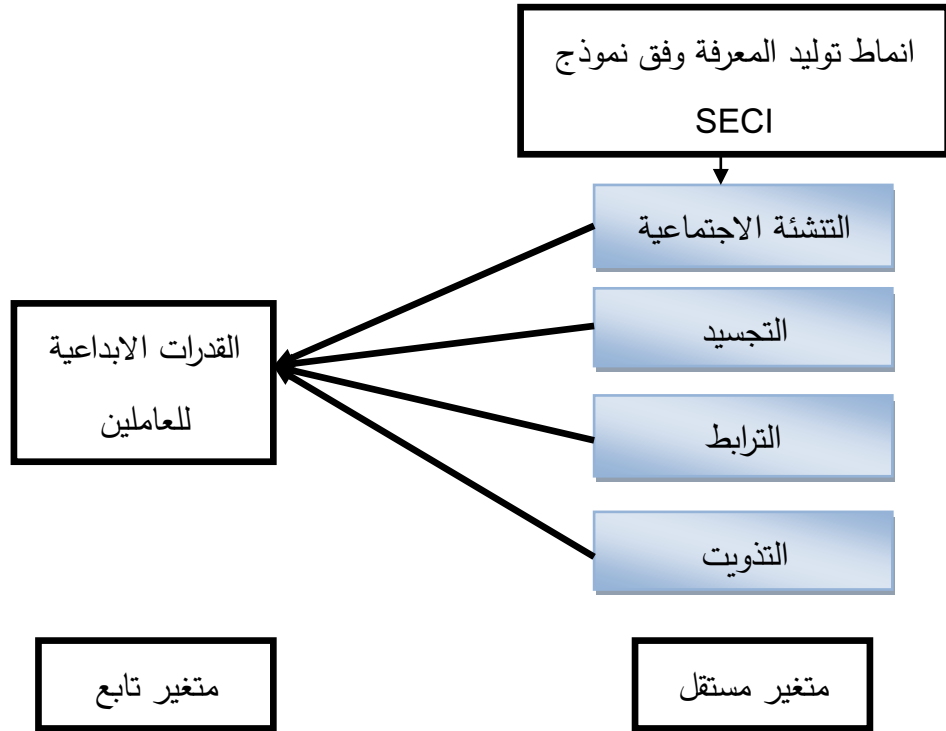
- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد اثر للتنشئة على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر للتجسيد على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اثر للترابط على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد اثر للتدويت على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

1. منهجية الدراسة وأداة الدراسة

حتى نتمكن من الالمام بكل ما هو متعلق بعملية تولد المعرفة ودورها في تحسين القدرات الإبداعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الجانب النظري وتحليله وإسقاطه على الجانب التطبيقي وتم الاعتماد في هذه الدراسة لجمع البيانات على اداة الاستبيان والتي عولجت احصائيا باستخدام برنامج SPSS

2. نموذج الدراسة

من خلال الدراسات السابقة تم وضع النموذج الفرضي التالي :



المصدر : اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

3. اهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في كون موضوع توليد المعرفة ذو أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال في عصرنا الحالي ، فللمعرفة دور كبير في خلق القيمة للمنظمات وتحسين قدراتها الابداعية وأداءها بشكل عام ولقد اوضحت بعض الدراسات ان زيادة الانتاجية تأتي من حسن استغلال المعارف ، وتعتبر عملية توليد المعرفة هي المحرك الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية .

- **الاهمية النظرية :** يعتبر متغير توليد المعرفة ومتغير الابداع من المتغيرات المعاصرة وتسليط الضوء عليها سيؤدي الى افادة شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة (تطبيقية) والتي هي محل الدراسة في تحسين خدماتها
- **الاهمية التطبيقية :** تتركز في نتائج العلاقة بين المتغيرات والتي بدورها تسمح لإدارة شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة محل الدراسة بمعرفة الجوانب الاكثر اثر والأقوى ارتباطا ومنها استغلالها بشكل افضل وتحديد الجوانب الاضعف ارتباطا وبالتالي زيادة الاهتمام بها، وكذلك تساهم نتائج الدراسة في ادراك أهمية توليد المعرفة على القدرات الابداعية لعمالها .

4. اهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى مجموعة من الاهداف تتمثل في :

- التعرف على مستوى توليد المعارف لدى شركة اتصالات الجزائر
- التعرف على مدى تأثير عملية توليد المعرفة وفق نموذج SECI على تحسين القدرات الابداعية لدى العاملين في شركة اتصالات الجزائر .
- تقديم اطار نظري يوضح مفهوم توليد المعرفة والقدرات الابداعية
- ابراز اهمية عملية توليد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الابداعية
- تقديم اقتراحات وتوصيات لأصحاب القرار شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة لبيان اهمية عملية توليد المعرفة على القدرات الابداعية لموظفيها .

5. اسباب اختيار الموضوع :

تتمثل فيما يلي :

- زيادة الاهتمام بالجانب المعرفي في عالم الاعمال
- قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع
- محاولة البحث والتعمق في الموضوع واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة
- محاولة التعرف على واقع توليد المعارف في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة

6. حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الى :

- الحدود الزمانية : تمت في الفترة ما بين شهر فيفري الى شهر مايو من سنة 2021
- الحدود المكانية : دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة

7. الدراسات السابقة :

صهيب عبد اللطيف العماري	
سنة الدراسة	حزيران 2018
عنوان الدراسة	اثر توليد المعرفة على سلوك الاداء الابتكاري : الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الاردنية
نوع الدراسة	رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال
اشكالية الدراسة	ما اثر توليد المعرفة (التنشئة الاجتماعية و التجسيد و الاستيعاب و التجميع) على سلوك الاداء الابتكاري من خلال رأس المال النفسي متغير وسيط في البنوك التجارية الاردنية في عمان
الادوات	تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات و استهدفت 13 بنك في العاصمة عمان
نتائج الدراسة	اظهرت نتائج الدراسة ان توليد المعرفة في البنوك التجارية الاردنية في عمان متوسطة

<p>النسبة حيث ان البنك يهتم بالمرتبة الاولى على التنشئة الاجتماعية من حيث عملية الاشتراك في الخبرات من اجل ايجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية و المهارات الفنية المشتركة و في المرتبة الثانية مجال التجميع من حيث عملية تنظيم منهجية المعرفة الظاهرة المتوفرة مع معارف ظاهرة ترتبط بأغراض العمل داخل البنك ، و تلاها مجال الاستيعاب من حيث عملية تحويل من معرفة ظاهرة الى معرفة ضمنية في البنك في المرتبة الثالثة ، و اخيرا مجال التجسيد من خلال عملية التحديد اللفظي للمعرفة الضمنية ومن ثم تحويلها الى مفاهيم ظاهرية في البنك في المرتبة الرابعة و الاخيرة .</p>	
<p>اوجه التشابه</p> <ul style="list-style-type: none"> - التشابه في المتغير المستقل توليد المعرفة - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات 	
<p>اوجه الاختلاف</p> <p>تختلف في كون هذه الدراسة ركزت على اثر توليد المعرفة على سلوك الاداء الابتكاري في حين دراستنا ركزت على اثر توليد المعرفة على تحسين القدرات الابداعية</p>	
<p>بن لخضر مقداد</p>	
<p>سنة الدراسة</p> <p>2018</p>	
<p>عنوان الدراسة</p> <p>اثر التفكير الابداعي على توليد المعرفة لدى الاستاذ الباحث دراسة ميدانية بالقطب الجامعي الثاني بجامعة ورقلة</p>	
<p>نوع الدراسة</p> <p>مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي</p>	
<p>اشكالية الدراسة</p> <p>ما مدى مساهمة التفكير الابداعي في توليد المعرفة لدى الاستاذ الباحث بالقطب الجامعي الثاني بجامعة ورقلة</p>	
<p>الادوات</p> <p>تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات و استهدفت 85 استاذ من جامعة قاصدي مرباح بورقلة</p>	
<p>نتائج الدراسة</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأساتذة الذين يتمتعون بمهارات عالية للتفكير الإبداعي يتمتعون بقدرات عالية في توليد المعرفة - وجدنا أن نسبة (11 في المائة) من توليد المعرفة يعزى لمهارات التفكير الإبداعي ، أما النسبة المتبقية (89 في المائة) ترجع لعوامل أخرى أو الخطأ العشوائي وبالنظر إلى هذه النسبة قد تبدو أنها قليلة ، لكن ربما تكون هي الأكبر والأقوى مقارنة مع العوامل الأخرى والتي تمثل في مجملها النسبة المتبقية (89 في المائة) - وجدنا أن نسبة (10.1 في المائة) يعزى لمهارة المرونة من بين (11 في المائة) الممثلة لنسبة تأثير مهارات التفكير الإبداعي على توليد المعرفة ، 	

	وبالتالي أهم بعد هو بعد المرونة - بالمقارنة مع الدراسات السابقة نجد أن العلاقة بين التفكير الإبداعي وتوليد المعرفة علاقة تكامل فكلاهما يساهم في تعزيز الآخر.
اوجه التشابه	- التشابه في متغير توليد المعرفة - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات
اوجه الاختلاف	الاستبيان استهدف الاساتذة الباحثين في الجامعة في حين دراستنا استهدفت العاملين في شركة اتصالات الجزائر
رانية حافظ ، علي عبد الله	
سنة الدراسة	2019
عنوان الدراسة	أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة CONDOR
نوع الدراسة	مجلة معهد العلوم الاقتصادية
اشكالية الدراسة	ما الدور الذي تلعبه عمليات توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة CONDOR ؟
الادوات	تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات و استهدفت 53 عامل في مؤسسة كوندور
نتائج الدراسة	من خلال تحليل نتائج الاستبيان وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS ، يتبين أن مؤسسة كوندور تسعى إلى تبني التعلم التنظيمي و توليد وتدقيق المعارف على مستواها ، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم قبول الفرضيات الأربع ، وذلك لوجود عالقة متوسطة ذات دلالة معنوية لعمليات توليد المعرفة كأحد أهم عمليات إدارة المعرفة من (شركة ، أدخلة ، تجميع وأخرجة المعارف) في دعم مستويات التعلم التنظيمي (الفردي والجماعي والتنظيمي) بمؤسسة كوندور.
اوجه التشابه	- التشابه في المتغير المستقل توليد المعرفة - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات
اوجه الاختلاف	تختلف في كون هذه الدراسة ركزت على دور توليد المعرفة على دعم مستويات التعلم التنظيمي في حين دراستنا ركزت على اثر توليد المعرفة على تحسين القدرات الابداعية
لعمارة سرور ، رتيبة بوهالي	
سنة الدراسة	2020
عنوان	أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين بجيجل جن

الدراسة	جن ميناء بمؤسسة حالة دراسة
نوع الدراسة	مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
اشكالية الدراسة	ما طبيعة أثر أنماط توليد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل ؟
الادوات	تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد مستوى متوسط لتطبيق أنماط توليد المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة حسب آراء المبحوثين - يمتلك الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة قدرات إبداعية مرتفعة حسب آرائهم - ليس هنالك أثر لأنماط تولد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن - ليس هناك اثر للتنشئة الاجتماعية على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن - ليس هناك اثر للإخراج على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن - ليس هناك اثر للتجميع على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن - ليس هناك اثر للاستيعاب على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن
اوجه التشابه	<ul style="list-style-type: none"> - التشابه في كلا المتغيرين (توليد المعرفة والقدرات الابداعية للعاملين) - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات
اوجه الاختلاف	الاستبيان استهدف العاملين بمديرية الموارد البشرية بصفة خاصة في حين دراستنا استهدفت كل العاملين في الشركة بصفة عامة .

**الفصل الأول : المدخل
النظري لمفاهيم
الدراسة**

الفصل الاول : المدخل النظري لمفاهيم الدراسة

تمهيد :

تحتل المعرفة بصفقتها مورد غير ملموس اهمية بالغة داخل منظمة لما لها من أفضلية في تحقيق الميزة التنافسية ومع تطور بيئة الأعمال واحتدام المنافسة وجب تبني إدارة المعرفة في المؤسسة وتخصيص مختف الموارد المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة واللازمة لها وكذلك البحث عن كيفية وسبل إدارتها بالشكل المطلوب والصحيح والاستفادة من توليد المعارف واستغلالها بالشكل الامثل وأيضا المحافظة على مصادرها المختلفة وتطويرها والعمل على الرفع من مهارات العاملين وتحسين القدرات الابداعية لهم كل هذا لتحقيق أهداف المنظمة وإيصالها إلى أعلى المستويات والريادة بها في عالم المنافسة وضمن نجاحها وبقاءها على المدى الطويل .

وعليه وفي هذا السياق سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى :

- **المبحث الأول :** سنتكلم عن المعرفة ، مصادرها ، أهميتها وأيضا عن ادارة المعرفة كمفهوم وأهميتها وأهدافها ، عملياتها بالإضافة إلى التعرف على توليد المعرفة وفق نموذج SECI وما أهميته والمعوقات التي تواجه توليد المعرفة .
- **المبحث الثاني :** سنتعرف على القدرات الابداعية للعاملين من مفهوم وأهمية بالإضافة الى أهم السمات الشخصية للشخص المبدع
- **المبحث الثالث :** نستعرض العلاقة او دور نموذج SECI في تحسين القدرات الابداعية للعاملين وأهم الممارسات الإدارية التي ترفع من القدرات إبداعية للعاملين .

المبحث الاول : الاطار النظري لادارة المعرفة وتوليد المعرفة

تعتبر المعرفة عاملا هما بالنسبة لمنظمات الاعمال ومورد اساسي يضمن لها التميز والاستمرارية في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال التي تنشط فيها والتي تستدعي مواكبتها هذه الاخيرة لن تتحقق إلا من خلال سعي المنظمات نحو خلق معارف جديدة وإدارتها بشكل فعال وسليم .

في هذا المبحث سيتم تناول مجموعة من المفاهيم حول المعرفة وعملية خلق المعرفة وإدارة المعرفة

المطلب الاول : ماهية المعرفة

الفرع الاول : مفهوم المعرفة

قبل التطرق لمفهوم المعرفة وجب التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

البيانات Data هي المعطيات البكر ، الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو ، أو كما يعتمل فيه من أصوات وأفعال وتغييرات ، فهي المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من افعال وأحداث بطريقة تسجيلية ومن ثم تعد الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى ، تنبثق منها نتيجة المعالجة بشتى ألوانها وأشكالها. هذه المعطيات المشتقة والناجمة من نشاطات معالجة البيانات هي المعلومات. فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات يدويا او حاسوبيا ، أو بالطريقتين معا ، وإن أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات الأنفة الذكر خلق قيمة للمعطيات الجديدة (المعلومات) ، التي يجب أن يكون لها سياق محدد ، وانتظام داخلي ، ومستوى عال من الدقة والموثوقية

إن المعلومات كما يقول بيتر دراكر Drucker Peter هي بيانات ترتبط ضمنا بسياق وهدف ، أو هي بتعبير جريجوري باتسون -Bateson Gregory التمييز الذي يصنع تمايزا difference a make that Differences , ويعطي إدراكا

أما المعرفة فهي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات ، أي إن المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض من حيث هي تركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة ، وإدارة التغيير .¹

كما عرفها كل من بلاكويل وجامبل (9، 2003) المعرفة بأنها مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على اساس معين والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية والاطار المناسب الذي من شأنه ان يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.²

و يرى كل من HARRIS & Henderson (ابو فارة 5 ، 2004) ان المعرفة احد عناصر الاساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات singals وتتدرج الى بيانات data ثم الى معلومات information ثم الى معرفة knowledge ثم الى حكمة wisdom وهذه الاخيرة هي اساس

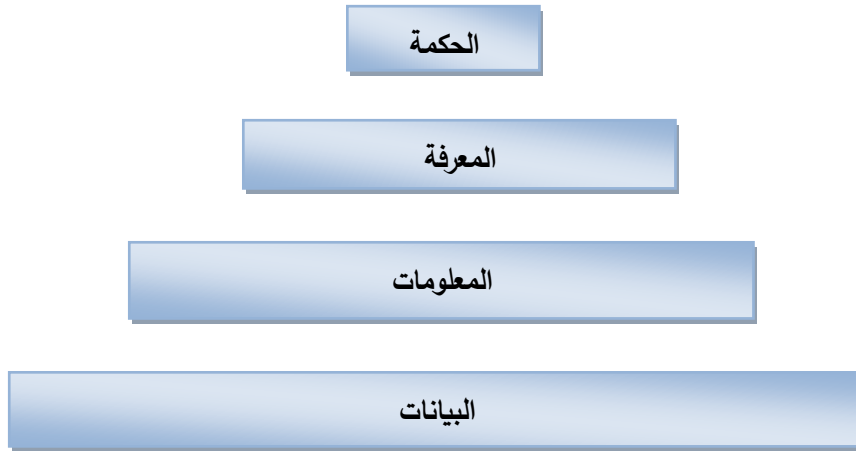
الابتكار.³

¹ سعد غالب ياسين ، نظم ادارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي ، ابو ظبي الإمارات ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص 11/10

² هيثم علي حجازي ، ادارة المعرفة مدخل نظري ، الاهلية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الاولى ، الاردن ، 2005 ، ص 54

³ مرجع نفسه ، ص 55

الشكل رقم 1 : هرمية المعرفة



المصدر : اعداد الطالبتين

الفرع الثاني : أهمية المعرفة

تتمثل أهمية المعرفة في كونها :⁴

- المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة
- قوة المعرفة، تعتبر المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات، وعصر المعلوماتية ن فهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل
- هي أداة لإيجاد القيمة المضافة، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ، لا تعاني مشكلة الندرة
- هي مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصداقية، وقواعد استكشافية، تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها
- تستخدم في توليد وتطوير الأفكار الجديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

الفرع الثالث : مصادر المعرفة وأنواعها

1. مصادر المعرفة : بين Marquardt وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها

وهما :

- المصادر الخارجية : هناك عدد كثير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هاته المصادر :⁵

- الاقتداء بالمنظمات الأخرى
- المشاركة في المؤتمرات

⁴ أسماء قيدوم ، ادارة المعرفة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية للمؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، 2017 ، ص 8

⁵ الامين حلموس ، دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ، رسالة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017 ، ص 42

- استئجار خبراء
 - متابعة الصحف والمجلات وأفلام الفيديو
 - مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية
 - جمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين
 - التعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء تحالفات.
- المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية : الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية ، المكتبات الالكترونية والتعلم الصفي والحوار ، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية ، وقد طرح Badaraco مصادر المعرفة من وجهة نظره كالتالي :

- ✓ الإنسان أو الأفراد العاملين: يعد الفرد العامل في أي مجال مصدرا للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات إنتاج السيارات مثلا إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بالرأسمال الفكري .
- ✓ فرق العمل : هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لا ابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
- ✓ البحوث والدراسات : وتعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة ومثال على ذلك التسويق وبحاث تطوير المنتجات ، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات والمؤسسات⁶.

2. أنواع المعرفة :

تصنيف بولاني : أول من أشار إلى أن المعرفة ليست نوعا واحد هو Polanyi حينما قال " أننا نعرف أكثر مما نقول " we know more than we say وقد صنف المعرفة إلى نوعين هما :

• المعرفة الضمنية Tacit

• المعرفة الظاهرية Explict

وقد اثار كل من Takeuchi, Nohaka إلى أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمنظمة والحدس ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء بها لأنها

⁶ محمد بوزيدوي ، ادارة المعرفة كأساس لتحقيق اداء مستدام و متميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2014 ، ص 15/14 .

تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة ويمكن استعراض هذين النوعين
7:

- **المعرفة الضمنية** : تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها (صامت) أو سري فالمعرفة الضمنية هي معرفة نملكها ومن الصعب أن نعبر عنها و يعرفها Allen بأنها " المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة النفسية ، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية " وعليه فإن المعرفة الضمنية مورد من الصعب على المنظمات المنافسة استنساخه وتقليده لذلك فإنه من الأمور الحاسمة والضرورية لأي منظمة الكشف عن المعرفة الضمنية الكامنة والمخزونة لدى عاملها واستغلالها والاستثمار فيها .
- **المعرفة الظاهرية** : يقصد بالمعرفة الظاهرية المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة في الغالب يمكن للأفراد تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب والمعرفة الظاهرية (المعلنة أو المرمزة) هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام الأصوات والتشارك فيها من خلال البيانات والمحاولات العلمية ومواصفات المنتج و الكتيبات وبناءا عليه فإنه يمكن نقل المعرفة الظاهرية إلى الأفراد بسهولة

المطلب الثاني : ماهية ادارة المعرفة

الفرع الاول : نشأة ومفهوم ادارة المعرفة

1. **نشأة ادارة المعرفة** : مرت ادارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري والتي كانت معروفة على مدى عقود ، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل سنين ، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي ، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها ، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة .

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management هو Don March في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر اليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات ، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "Drucker" الى ان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة ، وان المنظمات ستتكون

⁷ الامين حلموس ، مرجع سابق ، ص 43-44.

من صناع المعرفة Knowledge Workers الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن

وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Packard Hewlett الأمريكية في عام 1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Managing knowledge for the Computer dealer Channel والتي أطلق عليها شبكة أخبار لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على مسار الأعمال ، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة ، لكنه اهتم بها بعد ذلك وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لإيجاد القيمة ، وبدأ بمكافأتها . ومن وجهة نظر Stromquist and Samoff فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها .

وما تجدر الإشارة إليه أن إدارة المعرفة ولدت في المجال الصناعي وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية وأشار Turban Etal سنة 2001 ان العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية .⁸

2. مفهوم ادارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبيا ولاسيما المستوى التطبيقي ، إذ لم تعترف بها منظمات الأعمال إلا من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات ، ولاسيما تلك المتعلقة بالسوق وإن الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات والاتصالات هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة ، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها ، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة .⁹

ان ادارة المعرفة هي مدخل لإضافة او انشاء القيمة من خلال المزج او التركيب او التدوير بين عناصر المعرفة من اجل ايجاد توليفات معرفية افضل مما هي عليه كبيانات او معلومات او معارف منفردة¹⁰ .

⁸ احلام عبايسة و اخرون ، دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوف للتدقيق بالوادي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، ادارة اعمال، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ' جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، 2018 ، ص 3-4.

⁹ ندى صارم ، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة حالة برنامج الاغذية العالمي و اللجنة الدولية للصليب الاحمر) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ادارة الاعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2019 ، ص 19-20 .

¹⁰ نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الورق للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الاردن ، 2008 ، ص 92 .

كما عرفت ايضا : ¹¹

هي العملية المنهجية لتوجيه ورصيد المعرفة وتحقيق فاعليتها في المؤسسة فهي تشير بهذا المعنى الى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطرق كفؤ لا تستطيع المؤسسات الاخرى تقليدها او استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح ، ادارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة او مؤسسة ما من اجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كاف للمعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين افراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي .

وقد عرف Wiig (16 ، 1993) ادارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف الى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة ، الايجابية منها والسلبية في مختلف انواع العملية وإدارتها ، وتحديد المنتجات او الاستراتيجيات الجديدة ، وتعزيز ادارة الموارد البشرية ، وتحقيق عدد اخر من الاهداف الاخرى المرغوب فيها .

ويعرف كل من Fearnley و Horder (25، 1997) ادارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا امام المنظمة متى وكلما تطلب الامر ذلك .¹²

وبناء على التعارف السابقة يمكن القول ان ادارة المعرفة هي من الميادين الحديثة التي فرضت على عالم الاعمال بسبب تغير حاجات و رغبات الزبائن و كذا التطورات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة ، وتطورت مهام ادارة المعرفة عبر الزمن فلم تعد مقتصرة فقط على ايجاد المعلومات وإنما على مجموعة من العمليات تتمثل في البحث عن المعارف وتوليدها وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها واستخدامها من اجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة .

الفرع الثاني : اهمية واهداف ادارة المعرفة

1. اهمية ادارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم المصادر التي لها دور فعال على نجاح الاعمال فهي تعتبر مصدر ثمين بالنسبة للمؤسسات عليها حمايتها وتنميتها واستغلالها ، فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمؤسسات ويمكن إجمال الأهمية في النقاط التالية :¹³

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة

¹¹ صباح شويطر ، عمليات ادارة المعرفة وتنافسية المؤسسة : دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL وكالة بوسعادة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير ، ادارة عمال التجارة الدولية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2015 ، ص 11 .

¹² هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص 21-23 .

¹³ عزيزة رزيق ، امنة تاهمي ، دور متطلبات ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة لمسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير ، ادارة اعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2020 ، ص 7-8 .

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها المشاركة بها وتطبيقها وتقييمها
- خلق المعارف الجديدة، التحسين المستمر، البحث، التنمية
- التحفيز على التغيير الثقافي وتحقيق الابتكار
- يتم استخدام المعرفة لتحقيق ثلاثة أغراض مختلفة ولكنها تكمل بعضها البعض : جعل الشعور متعلق بالتغيير في البيئة ، خلق المعرفة الجديدة للابتكار واتخاذ قرارات تحول مسارات العمل.

2. اهداف ادارة المعرفة

- تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمات في تحقيق الغايات الأساسية التالية:¹⁴
- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار الفرص أو بتقاضي التهديدات .
- تهيئة الفرص لنمو المنظمة، وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم Unlearning ، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجيدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة، وبذلك يتحقق التعليم التنظيمي

Organizational Learning

- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات Enablers في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة
- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة وكذا دفعهم إلى تطوير معارفهم وتميئتها ، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا
- مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأي ارتباك ويكمن في رصيدها المعرفي المتجدد حلول بديلة بأساليب متطورة ومضمونة.
- إطلاق الطاقات الفكرية لأفراد المنظمة على كافة المستويات وما لهذا في كفاءة ومهارة المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية.

الفرع الثالث : عمليات ادارة المعرفة

تتكون أهم عمليات إدارة المعرفة من العناصر الآتية:¹⁵

¹⁴ سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية : دراسة ميدانية بمكتبات جامع باتنة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات ، قسم علم المكتبات ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 ، ص 58-59.

¹⁵ سيف الدين سيبي ، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و تخصص ادارة موارد بشرية ، قسم علوم السياسة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خير بسكرة ، 2016 ، ص 36.

توليد المعرفة وخزن المعرفة ، ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة ، وهو ما يساعد في إيجاد آلية رشيدة الاستخدام والفعالية لإدارة نظم المعرفة ، كما يمكن أن تسهل عمليات المنظمة الداخلية للعمل بسهولة وبسرعة والسماح للمؤسسة أن تتخذ الاجراء السريع نحو ملاحظات العميل وتدعم قدرة المؤسسة للرد على منافسيها بالطريقة المناسبة وتمكين العمال بالمعرفة أداء الأعمال بإلهام وبراعة .

1. توليد المعرفة : تتطلب إيجاد معرفة جديدة في المؤسسات عبر أنشطة مختلفة ومتعددة مثل

التطوير والبحث والاستشارة والتعلم والتصميمات. وهنا تعمل المؤسسة على إيجاد المعرفة بمختلف مصادرها الداخلية والخارجية منها كما أن الحصول على المعرفة يتطلب قدرة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الداخلية والخارجية عبر طرق ألا وهي " التعلم الفردي و الاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى

2. خزن المعرفة: ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن كل العمليات المتعلقة بحفظ

المعرفة والسماح لها بالبقاء وعدم الضياع في المؤسسة حال تكوينها أي ضمان ديمومتها بشكل طبيعي في أوقات معينة

3. نشر المعرفة : أي توزيع المعرفة على مستويات المؤسسة وطاقمها الإداري ككل للاستفادة منها

واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية ، هنا يجب أن يعي كل فرد داخل المنظمة بما يدركه الآخرون وما يعمل به بحيث تكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع ويمكن تداولها وفق عمليات التشارك والتوزيع والتبادل من هنا تتحول المعارف من أحادية إلى جماعية . كما تعد هذه العملية بمثابة ربط وتثبيت فعلي للمعرفة داخل المنظمة عبر إخراجها من إطارها الفردي إلى الإطار الجماعي الرحب

4. تطبيق المعرفة: أي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة وجعلها أكثر ارتباطا

بالمهام التي تقوم بها.

المطلب الثالث: توليد المعرفة

تزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل منظمات الاعمال في عصرنا الحالي بشكل كبير وذلك راجع الى ان المعرفة تنتشر بسرعة كبيرة في الاسواق التي تشهد فيها المنافسة القائمة الى حد كبير على المعرفة لذلك تعتبر القدرة على توليد المعارف واستخدامها من العمليات الاكثر اهمية بالنسبة للمنظمات .

الفرع الاول : مفهوم توليد المعرفة

هي تلك العمليات التي تعني أسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو اكتساب واستحواذ المعرفة ، وجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة ، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف ، والامتصاص يشير على القدرة على الفهم ، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة ، والأسر

يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين ، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة ، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.¹⁶

الفرع الثاني : توليد المعرفة وفق نموذج SECI

احد ابرز النظريات التي تناولت عملية توليد المعرفة هي تلك التي طرحها Nonaka & Takeushi سنة 1995 في كتابهما " الشركات الخلاقة للمعرفة " حيث اقترحا نموذجا لتوليد المعرفة والذي يطلق عليها " نموذج 4-ت " (التنشئة ، التخريج ، الترابط ، التدخيل) او " SECI "

ان نموذج (4- ت) يشير الى ان انشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة Spiraling Process لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة من خلال اربع مراحل تمثل انماط التحولات للمعرفة الضمنية (Tacit K) الى المعرفة الصريحة (Explicit K) في اطار انشاء المعرفة . ان هذه المراحل بقدر ما تمثل تحولات مترابطة فإنها تتسم في تحولها من مرحلة لأخرى بالتقري او التجاوز الذاتي (Self-Transcendence) فيما يكون عملة حلزونية المعرفة المتصاعدة و هذه المراحل هي :¹⁷

1. **التنشئة SOCIALIZATION** : ان التنشئة هي اساس التكوين للمعرفة الضمنية في

عمليات انشاء المعرفة (العمل الاساسي للشركات الخلاقة للمعرفة) كما ان التنشئة هي اساس تقاسم المعرفة الضمنية بين الافراد حيث يتم تبادل هذه المعرفة خلال أنشطة مشتركة كما في التواجد سوية داخل الشركة ، العيش داخل بيئة الشركة ، العمل المشترك ضمن اعمال او فرق الشركة ، وبهذا التعايش مع الوقت يكتسب الداخلون الجدد طرق تفكير ومشاعر الافراد في الشركة والتقرب من الذات الاكبر LARGER SELF للشركة وفرقها وأفرادها من خلال التشارك والتعلم وعليه فان التقرب المادي ، التعايش داخل الشركة والعمل داخل مواقع الشركة ، وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر تمثل اساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولا الى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك (Ba)

2. **التجسيد EXTERNALIZATION** : ان عملية التجسيد تشير الى التعبير عن المعرفة

الضمنية (التي يتم انشائها وهي الاصعب في التحديد والتفسير ولا يتم الوصول اليها من قبل الاخرين إلا عن طريق التعلم في العمل) وترجمتها الى اشكال قابلة للفهم من قبل الاخرين وهي بهذا تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد او للفرق الى الاخرين وعملية التجسيد في المرحلة المكتملة لإنشاء المعرفة في المرحلة التنشئية ، وفيها يصبح الفرد جزء

¹⁶ بن لخضر مقداد ، اثر التفكير الابداعي على توليد المعرفة لدى الاستاذ الباحث : دراسة ميدانية بالقطب الجامعي الثاني بجامعة ورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي ، تخصص ادارة موارد بشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2018 ، ص 11 .

¹⁷ نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص 496_500.

من الجماعة وأغراضه وأفكاره تذوب وتصبح متكاملة مع اغراض وأفكار الجماعة وبالتالي فان التجسيد بقدر ما يمثل التجاوز الذاتي للفرد بالتكامل مع الجماعة فانه يمثل ايضا عملية تحول المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة وفي الممارسة فان التجسيد يكون مدعوما بعاملين الاول : نقل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ، وهذا يستلزم استخدام اساليب التعبير التي تساعد الافراد على ذلك كالكلمات والمفاهيم والاستعارات والقصص وغيرها . والثاني : التفاعل الخلاق والكثيف في اعمال او فرق الشركة مما يشكل مساهمة فعالة وقوية في تحويل المعرفة الشخصية المتجذرة الى معرفة مهنية قوية ذات اشكال صريحة قابلة للفهم والتعلم من قبل المختصين والمستفيدين المشاركين في هذا التفاعل الخلاق والكثيف .

3. **الترابط COMBINATION** : ان الترابط هو علاقة او تحول من الصريح الى الصريح انه يستلزم تحول المعرفة الصريحة الى مجموعة اكثر تعقيدا من المعرفة الصريحة فالمعرفة الصريحة المتولدة في مرحلة التجسيد تتجاوز الجماعة الى معرفة الصريحة اكثر تطورا وفي مرحلة الترابط يكون التعويل على ثلاث عمليات : ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة من داخل او خارج الشركة ، استخدام اساليب نشر المعرفة الجديدة بين افراد الشركة (كما هو الحال في الاجتماعات والعروض) ، وأخيرا وجعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق (كالأجراءات والقواعد ، الخطط ، التقارير ، بيانات السوق)

4. **التذويت INTERNALIZATION** : ان التذويت هي عملية تحويل الصريح الى ضمني ، انه يستلزم تحويل المعرفة الصريحة الجديدة الى معرفة ضمنية وبهذا التحول يتم ادخال هذه المعرفة بالمعرفة التنظيمية للشركة ، وعن طريق هذه العملية المستندة على الممارسة والتمرين والتعلم داخل العمل ، يصبح الفرد في كينونة اكبر مرة اخرى والوصول الى نطاق معرفة الجماعة والشركة ككل . ان مرحلة التذويت تعتمد على بعدين هما :
 الاول : تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة حيث ان عملية التذويت تحقق مفاهيم وطرق جديدة حول عمليات الشركة وأنفسهم ايضا .
 الثاني : ان تجسد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب والمحاكاة لقدح التعلم من خلال القيام بالعمل وبهذه الطريقة يمكن فهم الطرق والمفاهيم في حالات افتراضية .

ان توضيح ابعاد ومراحل هذا النموذج يمكن تقديمه في حالتين ، الاولى : حالة التعلم لقادم جديد الى الشركة يتم تحويله الى عضو في الجماعة وفي الشركة من خلال المراحل الاربعه ، والثانية : حالة انشاء المعرفة (الابتكار مثلا) كدورة جديدة من حلزونية المعرفة التي يقوم عليها النموذجية

الشكل رقم 2 : انماط تحويل المعرفة

معرفة صريحة الى معرفة ضمنية

معرفة صريحة الى معرفة ضمنية	التنشئة Socialization	التجسيد Externalization
	التدوير Internalization	التركيب Combination

المصدر : هيثم علي حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84

الفرع الثالث : الفضاء المشترك Ba

من خلال تقديم نموذج SECI طور Nonaka & Takeushi لاحقا المفهوم Ba والذي يدل على المكان الذي تحدث فيه مختلف التفاعلات التي تسمح بتطوير القدرات على خلق المعارف لأنه يوفر الطاقة والجودة والمكان الملائم للقيام بمختلف التحويلات التي تحدث على مستوى نموذج SECI والتحرك نحو حلقات المعرفة .

مفهوم الفضاء المشترك Ba :

حسب نوناكا فإن المعرفة قرينة الفضاء المشترك الذي يطلق عليه نوناكا مفهوم - با . وان (Ba) هي كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى (مكان Place) إلا أن دراسة نوناكا قدمت مفهوم (Ba) لا يعني المكان وإنما بمعنى الفضاء المتقاسم أي انه المكان (الذي قد يعني الفرد او الجماعة او الشركة) وفضائه بكل ما يعنيه من لا ملموسات متمثلة في العلاقات المنبثقة بين الافراد او الفرق او الشركة او بيئتها .

وهذا المفهوم طور بشكل عميق ليعني حسب نموذج نوناكا (فضاء متقاسم من العلاقات وهذا الفضاء يمكن أن يكون ماديا (مثل : مكتب ، ونطاق أعمال منتشر) أو افتراضيا (بريد إلكتروني ، مؤتمرات فيديو عن بعد) أو عقليا (خبرات ، أغراض ، أفكار ، مثل متقاسمة) . ولعل الأهم في هذا المفهوم هو هذا التمييز الجديد الذي قدمه نوناكا بين المعلومات والمعرفة ، فالمعرفة حسب نوناكا لا توجد إلا في فضاء متقاسم . فهي نوع من الارتقاء بالمعلومات لتكون معرفة عند ارتباطها بفضاء علاقات وتفاعلات

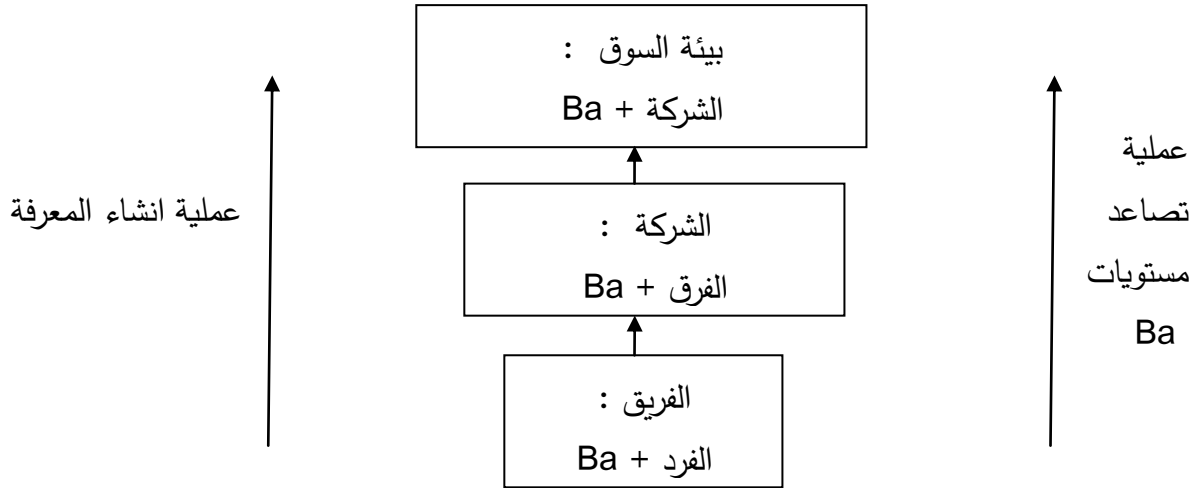
متقاسم . وإذا ما اخرجت او نقلت هذه المعرفة خارج فضاءها المتقاسم فإنها تتراجع او تتدهور الى معلومات . أي ان :

المعرفة = معلومات + مفهوم با

المعلومات = المعرفة - الفضاء المتقاسم

إن مفهوم - با وفق هذه الرؤية هو المجال الحيوي لإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد وتنمو وتشيع ضمن هذا المجال الحيوي الذي يمثل الحاضنة التفاعلية لتنشئتها وتدخيلها في الأفراد ، ومن ثم ليساعد في تخريجها وربطها بالجماعة والشركة كمعرفة صريحة . وحسب دراسة نوناكا وكونو فإن مفهوم الفضاء المتقاسم (Ba) يوجد على مستويات متعددة ومتدرجة وهذه المستويات مترابطة لتشكل (Ba) اعلى هي الفضاء المتقاسم الأعلى أي (Bashe) . وحسب تدرج مستويات (Ba) أن الفرد عندما يعمل بالشركة فإنه يكون مطوقا بما هو جماعي ليكون الفريق ، وان الشركة نفسها الفضاء المتقاسم (Ba) من أجل الفرق ، وان بيئة السوق هي الفضاء المتقاسم (Ba) من أجل الشركة ، وبالتالي فإن الشركة الفعالة في إنشاء المعرفة هي التي تستطيع أن تحقق هذه المستويات الثلاثة من (Ba) المتصاعدة ، في حركة دءوبة من أجل إنشاء المعرفة في با - الفردي لتيم تقاسمها عند تشكيل با الفريق لتقوم الشركة من خلال تشكيل وعمل الفرق المتعددة بتدوير تقاسم تلك المعرفة في با - الشركة . والشكل رقم 3 يوضح هذه المستويات.¹⁸

الشكل رقم 3 : مستويات الفضاء المشترك (با)



المصدر : نجم عبود نجم ، ص 503 .

الفرع الرابع : اهمية توليد المعرفة

¹⁸ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 502/500 .

في مجتمع المعرفة اليوم ، فإن التحدي الرئيسي الذي تواجهه المنظمات هو رفع إنتاجية المعرفة ، وعلاوة على ذلك ، أن تقاسم كل من المعرفة الصريحة والضمنية داخل المنظمات يرتبط جوهريا بسرعة الابتكار الجودة ، بالإضافة إلى ذلك الابتكار يتعين على الشركات أن تولد معرفة جديدة والتخلي عن تلك التي عفا عليها الزمن .

وبما ان البيئة الاقتصادية اليوم تتميز وبدرجة عالية من الاضطراب بسبب التغيرات التكنولوجية السريعة وزيادة المنافسة بين المنظمات ، فإن توليد المعرفة هو مؤشر أساسي للابتكار المستمر هو المفتاح لمواكبة هذه التغيرات ، يتعين عليها أن تستثمر المزيد من الموارد للبحث باستمرار وخلق المعرفة الجديدة التي قد تسمح لهم لبناء أفكار جديدة من المنتجات أو الخدمات ، أو الممارسات التنظيمية أو الإدارية وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية.

من جهة اخرى تكمن أهمية توليد المعرفة في تحسين أداء المنظمات ، وسرعة الاستجابة للتغيرات في السوق ، ويصبح الافراد أكثر قدرة على حل المشكلات في المنظمة ، وتؤثر أيضا على كفاءة العمليات التنظيمية في عرض منتجات جديدة وبالتالي زيادة الارباح والعوائد ، ومن ثم رفع الجانب التنافسي¹⁹

الفرع الخامس : معيقات توليد المعرفة

يشير عليان (2008) الى وجود عوامل تعيق عملة توليد المعرفة ويصفها ضمن تصنيفين هما :

1. **العوائق الفردية:** وتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية، بحيث يتردد الأفراد في قبول الدروس والأفكار والملاحظات الجديدة.

2. **العوائق المنظمة:** وتتمثل هذه العوائق فيما يعرف بنماذج المنظمة. فكل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك المعرفة الشخصية الخاصة به، التي هي جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها. فنجد أن هنالك معيقات تحول دون توليد المعرفة ومنها التعاون والتشارك بالمعرفة ، وقبول التغيير وتقبل الآراء وعدم احتكار المعرفة كلها معيقات تحول دون توليد المعرفة في المنظمات .²⁰

¹⁹ صهيب عبد اللطيف العمري ، اثر توليد المعرفة على سلوك الاداء الابتكاري : لدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الاردنية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، 2018 ، ص 18.

²⁰ مرجع نفسه ، ص 17 .

المبحث الثاني : الإطار النظري للإبداع والقدرات الإبداعية

أصبح الإبداع أولوية كبيرة داخل منظمات الأعمال فهو عامل أساسي يضمن نجاح وتطور المنظمات كما يعتبر دليل على قدرة كل من الفرد والجماعة على التكيف والتغيير لمواكبة ركب المؤسسات الناجحة، تعددت التعارف وتعددت النظريات المطروحة حول الإبداع وذلك لتعدد مجالات الدراسة فتباينت وجهات النظر وتداخلت الاعتبارات والحاجات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية ولكن كثيرا ما يتفق الباحثون على أن الإبداع هو القدرة على الإنتاج بحيث إن هذا الإنتاج يجب أن يتسم بالأصالة والواقعية وعدم التقليد والاستمرارية وأيضا إن يكون مقبولا اجتماعيا وذا قيمة تسهم في التطور سنتناول في هذا المبحث التعريف بالإبداع وأهميته وعناصره.

المطلب الأول : مفهوم الإبداع وأهميته

الفرع الأول : تعريف الإبداع

يمكن تعريفه حسب مارلوك Marlok " تمثل في قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال ومعارف ، تعتبر جديدة وغير مألوفا للآخرين ، وقد يكون نشاطا خيالا وإنتاجي او انه صورة جديدة لخبرات قديمة او ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة وكل ذلك ينبغي ان يكون لههدف معين ويأخذ طابعا علميا او فنيا او ادبيا او غيره " .²¹

اما جروان فقد عرف الإبداع بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت بيئة مناسبة ممكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتاجات اصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة او خبرات المؤسسة او المجتمع او العالم اذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في احد الميادين الانسانية " .²²

الفرع الثاني : أهمية الإبداع

أهمية الإبداع تكون على مستويين ، على مستوى الفرد والمنظمة وتتمثل في :²³

1. أهمية الإبداع للأفراد : تتمثل أهمية الإبداع للأفراد فيما يلي :

• تحقيق الذات : يتطلع المبدعون عادة الى التميز والتفوق ، و يبحثون عن الشهرة التي

تجعلهم في مصاف العلماء

²¹ نور الهدى عبدلي ، دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع : دراسة حالة مؤسسة حلبة بالمسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018 ، ص 23 .

²² مرجع نفسه ، ص 23 .

²³ سهيلة بعلي ، الإبداع و دوره في تحسين اداء المنظمة : دراسة حالة الجمارك الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال التجارة الدولية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2015 ، ص 16-17 .

- الخوف من المجهول وغموض المستقبل : يدفع الخوف من المجهول الافراد المبدعون الى المخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول ، والإبداع اما ان تكون دوافعه ذاتية او نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها .

2. اهمية الابداع للمنظمات : وتكمن اهمية الابداع بالنسبة للمنظمات في :

- يعتبر الابداع عنصر ضروري للصمود المتواصل في المؤسسات : ان معرفة البقاء لمدى اطول يتوقف على القدرة على اعادة البحث في المؤسسات بناء على تغير البيئة والأساليب المستخدمة تؤكد لنا ان هذا التعريف للإبداع يصبح ضروريا من اجل البقاء ، غالبا ما ينظر الى الابداع كنوع من الرفاهية يتم مزاولته اذا سمح الوقت بذلك ومع ذلك في عصر المعرفة اذا لم يسمح الوقت بمواصلة الابداع ، فلن يطول اجل المؤسسات .
- الابداع مطلبا اساسيا للابتكار : اي ان الابداع شرط ضروري لتحقيق الابتكار ولكونه شرط ليس كافيا فالابتكار يتطلب الابداع وهذا الاخير قد لا يؤدي بالضرورة للابتكار فالإدارة تلعب دورا هاما في الاستفادة من التفكير الابداعي ، وذلك بتشجيعها للابتكار اذن فالإبداع جزء من لتحسين المستمر
- يمكن للإبداع ذاته ان يكون عملية مستمرة تساعد على الابتكار المتواصل وهناك فوائد أخرى يمكن للمؤسسات الابداعية تحقيقها ، تشمل كلا من السرعة والمرونة في كل من التصميم وحل المشكلات ، فاليئات المتغيرة في عصرنا هذا تدفع المؤسسات لان تكون أكثر مرونة حيث تتكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة عاملا.

المطلب الثاني : مفهوم القدرات الابداعية

يعد مفهوم القدرات الابداعية جديدا نسبياً وغير محدد لذا يجب الاشارة إلى مفهوم القدرات وذلك لتقديم تعريف واضح وبسيط للقدرات الإبداعية ، القدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة فمثلا قد يكون لدى المنظمة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والعلم وباستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية يكون لديه القدرة على تطوير المنتجات ، وكذلك قد يكون لدينا موارد بشرية ولا يملك قدرة على تطوير المنتجات ، فالقدرات تمكن المنظمة من الإبداع والتطوير ، التوزيع ، تقليل تكلفة المنتج، زيادة الإنتاج ، القدرة على التوسع ، القدرة على تقديم منتجات او خدمات جديدة ، وان فكرة القدرات يمكن إرجاعها الى اعمال (Person 1995) , الذي أشار الى ان الموارد عبارة عن حزمة من المنافع المحتملة وهي متاحة للمنظمات بشكل عام ولكن قابلية توزيعها بشكل فاعل لزيادة الانتاجية غير متاحة لكل أما مصطلح القدرة أول من أشار إليه هما (Nelson and Winter , 1982) في كتابهم النظرية النشوية

للتغيير الاقتصادي ، وعليه فإن القدرات الإبداعية ما هي إلا نتيجة دمج وتنسيق الموارد والمعارف والمهارات والقدرات لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية ، فالقدرات الديناميكية تعد محفزة للإبداع .²⁴

المطلب الثالث : القدرات الإبداعية او القدرات المميزة للشخصية المبدعة

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

1. الأصالة : وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار

سابقة ، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها " والأصالة تشتمل على ثلاثة

جوانب رئيسية وهي كما حددها (الشريبي وصادق ، 2002 م)

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

2. الطلاقة : الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام ، في

غضون فترة زمنية محددة ، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية . (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

- طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد
- طلاقة التداعي : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد
- طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد
- طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً
- طلاقة الأشكال : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية

3. المرونة : وهي 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 موقفاً أو وجهة نظر معينة ، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا . وقد صنف (إبراهيم، 2002 م) المرونة إلى نوعين :

²⁴ صبا نوري الحمداني ، (الدور للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وادارة اداء العاملين ط دراسة ميدانية في المؤسسات لتعليم العالي العراقية في بغداد ") ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 2 ، جامعة الفلوجة – العراق ، 2019 ، ص 81-82 .

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

4. **الحساسية للمشكلات :** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها ، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

5. **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها . كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب ، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة . لكنه لا يتنازل عن أهدافه ، ويظل في الوقت نفسه محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينته

6. **قبول المخاطرة :** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ، ومدركين لحاجة العاملين

للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها

7. التحليل والربط:

التحليل: هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتفرع المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.²⁵

²⁵ يوسف عبد العطية بحر و توفيق عطية توفيق العجلة ، (القدرات الابداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ") ، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) ، العدد الثاني ، الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين ، يونيو 2011 ، ص 1410/1409/1408 .

المبحث الثالث : العلاقة التي تربط عملية توليد المعرفة و القدرات الابداعية

لتوضيح اثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الابداعية للعاملين تم التطرق في هذا المبحث الى اثر كل نمط من انماط نموذج SECI على تحسين القدرات الابداعية للعاملين و كذلك الممارسات الادارية الداعمة لتوليد المعرفة و تحسين القدرات الابداعية .

المطلب الاول : اثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على تحسين القدرات الابداعية للعاملين

مثلما جاء في المطلب الثالث ان عملية توليد المعرفة واستخدامها تكون من خلال عملية يطلق عليها عملية تحويل المعرفة وتعني تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة والعكس بالعكس .

الفرع الاول : اثر التنشئة الاجتماعية على تحسين القدرات الابداعية للعاملين

مثل ما تم تعريفها سابقا هي عملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية اي عملية مشاركة المعارف الضمنية بين الافراد عن طريق الملاحظة والتقليد والممارسة وذلك من خلال التلمذة الصناعية مفهوم التلمذة الصناعية : هي نتاج العصر الحرفي قبل قرون عديدة ، إلا انها كنمط للتفاعل والتعلم لازال حتى الان يتم بين العاملين القدامى والجدد ، وهو ايضا الاسلوب الذي تتخذه الشركات في نقل المعرفة الضمنية بين العمال ويمكن وصفه وتحديد خصائصه كالآتي :²⁶

- ان الحرفي - المعلم او صاحب المعرفة الضمنية يمكن ان يتعامل مع مجموعة من المتعلمين في كل مرة
 - ان التعلم يتم من خلال المثال بدلا من ان يتم من خلال السلوك الحسي ، لأنه ببساطة لا يستطيع ان يضع كل العناصر غير ملموسة في معرفته او براعته في كلمات
 - ان الامثلة التي يقدمها المعلم في البدء تكون غامضة ومختلطة لتلاميذه ولكن تعلمها يتحقق مع التكرار الكثيف والمستهلك للوقت ، ليظهر اللغز تدريجيا
 - ان السر المتضح تدريجيا لمهنة او معرفة ضمنية تبقى للمتعلم ذات خصوصية ، وهي لن تكون نسخة كارونية عن المتعلم وهذا هو الاساس في تطوير الحرفة او المعرفة الضمنية .
- وعليه يمكن القول انه من خلال اتباع اسلوب التلمذة الصناعية يكتسب العاملون الجدد معارف ضمنية هذه المعرفة الضمنية بدورها تطور المهارات والقدرات الابداعية للعاملين .

الفرع الثاني : اثر التجسيد على تحسين القدرات الابداعية

في هذه المرحلة يتم تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة حيث تتبلور المعرفة وبالتالي يمكن مشاركتها من قبل الاخرين .

إذا كانت المعرفة الصريحة هي الطبقات الزرقاء، الوثائق، قواعد البيانات، البرقيات، وأدلة العمل... الخ فإن المعرفة الضمنية هي ما يوجد في رؤوس وخبرات ومهارات الأفراد مما لا يمكن نقله أو تقليده بسهولة. إنها ما يتبقى من المعرفة لدى صاحب المعرفة - الخبير عند حديثه عن موضوع معين مطلوب

²⁶ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 498 .

شرحه ونقل المعرفة فيه من فرد لآخر أو من فرد إلى مجموعة. ولكن ما لا يمكن نقله كيف يمكن تعلمه، كيف يمكن تعلم المعرفة الضمنية؟ الإجابة تكمن في الاتصالات المتواصلة وجها لوجه، التعلم من خلال فرق العمل، التشارك في العمل حيث يتم العمل والخطأ فيه ثم يتم التصحيح.²⁷ وعليه يمكن استنتاج انه في هذه المرحلة يتم التأثير على القدرات الابداعية للعاملين من خلال العمل التشاركي بين الافراد داخل فرق العمل والتفاعلات الديناميكية التي تحدث فيما بينهم هذا يجعل الفرد العامل اكثر راحة لطرح افكاره الابداعية بطلاقة ومرونة تامة .

الفرع الثالث : اثر الترابط على تحسين القدرات الابداعية

بالاعتماد على ما تم التطرق اليه سابقا فان في هذه المرحلة يتم دمج المعرفة الصريحة مع معرفة صريحة اخرى وذلك من خلال ربط المعرفة الصريحة التي تم استخلاصها من مرحلة التجسيد مع وثائق المؤسسة كالقواعد والإجراءات والتقارير وغيرها ونشرها الى كافة الاقسام والمصالح في المؤسسة من خلال قواعد البيانات والبريد الالكتروني او الاجتماعات والعروض واستخدامها لتصبح بنية معرفية تحتية للمؤسسة هذه الاخيرة تعزز العملية التعليمية عبر دعم الابداع والابتكار وصقل المهارات لدى العاملين .

الفرع الرابع : اثر التدويت على تحسين القدرات الابداعية

في هذه المرحلة يتم تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية من خلال ممارسة المعارف الصريحة الجديدة وذلك عن طريق التدريب والتعلم وبالتالي خلق معارف ضمنية جديدة عند الافراد .
أهمية التدريب والتنمية : تنطلق أهمية التدريب والتنمية ، كونهما يعتبران مدخلا علميا يساعدان من زيادة فاعلية أداء الأفراد ورفع قدراتهم النوعية في مجالات الاهتمام والأعمال اليومية والمستقبلية ، إضافة إلى رفدهم بالمعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم لتتعاكس على واقع أداءهم العملي والعمل بما هو غير مألوف لبلوغ التغيير والتجدد والإبداع ، بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل وتزويدهم بالمعرفة الجديدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم والتأثير في تعديل أفكارهم وسلوكياتهم وتطوير العادات والأساليب بما ينسجم مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها لتحقيق الإبداع والتفوق في العمل.²⁸

المعرفة والتعلم : تعرف Nancy Dixon التعلم المنظمي بأنه قدرة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من اجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم وعملية التعلم كما يشير Wiig هي عملية اكتساب وتدويت Internalization للمعرفة الجديدة . فحينما يتم نقل المعرفة من طرف إلى آخر، ينظر إلى هذه العملية على أنها معرفة تتدفق من المصدر إلى المتعلم، فيحدث التعلم وفق الخطوات التالية:²⁹

²⁷ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 498 .

²⁸ عاكف لطفى خصاونة ، ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان- الاردن ، 2011 ، ص85/86 .

²⁹ هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص 102/101 .

- يتسلم المتعلم المادة، ويدركها على أنها عناصر جديدة من المعرفة
 - يتم فحص العناصر الجديدة لاكتشاف صحتها أو خطاها، ومن ثم قبولها أو رفضها
 - يتم تدويت عناصر المعرفة الجديدة من قبل المتعلم من خلال ترميزها وتمثلها وتنظيمها حسب الأولويات
- ويضيف Wiig أن عملية التدويت تسير عبر المنظمة على النحو التالي :
- إدراك المعرفة وفهمها
 - حفظ المعرفة في الذاكرة العاملة إلى أن يتم تسجيلها
 - تسجيل المعرفة في مخزن طويل الأمد
 - حفظ المعرفة في مخزن طويل الأمد
 - استرجاع المعرفة من المخزن عند الحاجة

المطلب الثاني : الممارسات الإدارية الداعمة لخلق المعرفة وتعزيز الإبداع :

الفرع الاول : الثقافة التنظيمية ودورها في دعم القدرات الإبداعية

حيث يرى ألوزي (2007) أن الثقافة التنظيمية بأنها : " الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في اي مجتمع او هي كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع "

و الثقافة التشاركية في منظمة الأعمال هي التي تقوم على مشاركة المعارف وتبادل الأفكار والآراء وهي مبنية على الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة الذين يشعرون بالانتماء والولاء لها مما يزيل حواجز الخوف والنوايا السلبية ويضفي مرونة أكثر وتعزز سرعة وسهولة خلق وتشارك المعرفة وبالتالي ينعكس على القدرات الإبداعية للأفراد فقد يحصل ويتكون لدى الأفراد أفكار إبداعية مبتكرة نتيجة اكتساب معارف جديدة ومن بين مميزات الثقافة التشاركية :

- الثقة الاجتماعية او ما يسمى بالثقة المتبادلة فهي تعزز سرعة الاتصال وتشارك المعارف.
- روح الولاء والانتماء والانبساط مع الآخرين أثناء العمل.
- قبول وتبني التغيير والانفتاح نحو التجارب الجديدة والعمل على توليد أفكار إبداعية.
- الدافعية وثقافة تحفيز الأفراد ماديا او معنويا.³⁰

الفرع الثاني : مجتمعات الممارسة ودورها في دعم القدرات الإبداعية :

وهي مجموعة من الأفراد يتقاسمون ويتشاركون نفس الاهتمامات والمشاكل ويعملون على إيجاد حلول لها وكيفية الأداء بأفضل طريقة بحيث ان التعلم هو وراء قيام مجتمعات الممارسة بحيث يتم من خلالها

³⁰ اسماء جلولي ، اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر لعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر – بسكرة - ، 2013 ، ص 30 .

تشارك مختلف المعارف وتبادل العديد من المعلومات والخبرات بين الأفراد فالغاية من مجتمعات الممارسة هي تعزيز وتطوير كفاءات الأفراد ودفع الأفراد لتبادل لمعارف وتوليدها فتفاعلهم يؤدي إلى اقتراح حلول وإنتاج أفكار إبداعية عملية.³¹

فأهميتها انها تمثل بنية مثالية للتعلم وتكون الإحساس بالانتماء للأفراد وتعطي إطار اجتماعي مميز يضم أفراد يتشاركون في كل من الهوية والمعارف بناء على الثقة المتبادلة بحيث تسمح بترتيب الأفكار الجديدة التي هي نتاج مجتمعات الممارسة التي من الممكن أن تؤدي إلى إبداعات جديدة وتأخذ عدة صور منها:

- الاجتماعات ولقاءات العمل يتم فيها توضيح الأهداف وتحفيز الأفراد نحو تقديم الأفضل.
- فرق العمل ويتم فيها اختبار كفاءاتهم وقدراتهم وتعزيز من قدراتهم الإبداعية.
- تنوع الفريق والأفراد يؤدي إلى تنوع في الأفكار وفي وجهات النظر فاستقبال معارف ومعلومات متنوعة يؤدي إلى خلق نوع الإبداع.³²

الفرع الثالث : القيادة التحويلية ودورها في دعم القدرات الإبداعية :

مفهومها : ينظر conger للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الاداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا من الرسالة العليا للمنظمة.

ويرى leihwood ان القيادة التحويلية يجب أن تعمل على :

- تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية وتضع معايير موضوعية لقياس أداء وترسخ الثقافة المهنية.
- تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشاكل التنظيمية وتحفزه على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود جديدة لتحقيق رسالة المنظمة.
- تشرك العاملين في وضع أهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز أهداف وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل وأحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات ، وتضع أمامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخا تعاونيا باعثا على الإبداع والتميز
- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

³¹ Wenger etienne , Communities practice learning ,meaning and identity , cambridge university press .

³² Ayub and others , Article, developing knowledge creation capability : the role of big five personality traits and transformational leadership , Pakistan journal of commerce and social sciences , p 35. 38

- تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها ، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير³³.

الفرع الرابع : التعلم التنظيمي ودوره في دعم القدرات الابداعية :

يرى (Argyris & Schon) أن التعلم التنظيمي هو عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، كما عرفه كل من (Duncan & Weiss) على أنه الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة ، من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج ، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات أما (senge) فيرى بأنه " عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات ، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية ، تتمكن المنظمة بأسرها على الحصول عليها ، وجعلها وثيقة الصلة بأغراضها الأساسية " .

يؤكد (Huber) على أنها عبارة عن المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة ، ويوضح أيضا أن هناك أربع عمليات لا بد من تكاملها معا في التعلم التنظيمي ، وهي : الحصول على المعرفة ، وتوزيع المعلومات ، والذاكرة التنظيمية .³⁴

خصائص التعلم التنظيمي:

- التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات
- تغير سلوك الفرد هر نتاج عملية التعلم
- تشترط عملية التعلم أن يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك
- تستدل على حدوث عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك
- التعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته³⁵

أهمية التعلم التنظيمي

فيما يلي أهم الآراء التي وردت عن أهمية التعلم التنظيمي:

- التعلم التنظيمي مهم للفرد وللمنظمات، فالتعلم يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وقيم الآخرين والتفاعل معهم.
- وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة
- أصبح التعلم في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمرين الشرط الأساسي إن لم نقل الوحيد لمواكبة التغيير ومراجعة التحديات واستكشاف المستقبل.

³³ حافظ عبد الكريم عزالي ، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية ، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، 2012 ، ص 25-27.

³⁴ عباس نجمة ، (الاسس النظرية لإدارة المعرفة و التعلم التنظيمي و دورهما في تفعيل تميز منظمات الاعمال المعاصرة) ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و العلوم التجارية ، العدد 10 ، جامعة الحاج لخضر – باتنة ، 2013 ، ص 6 .

³⁵ منى بن النوي ، التعلم التنظيمي و علاقته بالتطور التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بالمسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي ، تخصص تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، 2018 ، ص 22.

- للتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها.

- تجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم.³⁶

الفرع الخامس : التمكين التنظيمي و دوره في دعم القدرات الابداعية

يعرف التمكين الإداري بأنه أحد الأساليب المستخدمة في التنظيم بهدف زيادة واقعية العاملين بشكل فعلي وجوهري ، ويعرفه ملحم بأنه عملية تحرير الإنسان من القيود ، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع ، ويعرف أفندي التمكين بأنه عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم ، وتأهيلهم فنية وسلوكية والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.

فوائد التمكين التنظيمي: يحقق التمكين التنظيمي الفوائد التالية

1. فوائد خاصة بالعاملين وتتمثل بما يلي :

- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها وللمنظمة
- رفع مستوى أداء العاملين اكتساب المعرفة والمهارة
- المحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة .
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي

2. فوائد خاصة بالمنظمة وتتمثل بما يلي :

- زيادة فرص الإبداع والابتكار .
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد وتحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء
- تحسين العلاقة بين العاملين³⁷

³⁶ منى بن النوي ، مرجع سابق ، ص 22 .

³⁷ عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سابق ، ص 99 .

خلاصة الفصل الاول :

نلاحظ من خلال الفصل أن لتوليد المعرفة فضل كبير في تطور منظمات الأعمال فإدارة المعرفة ليست بالمصطلح الجديد ولا الغريب حالياً حيث أضحت تكتسي أهمية بالغة لدى المؤسسات وأصبحت من المتطلبات للحاق بركب المنافسة ، إن توليد المعرفة وفق نموذج SECI ومشاركتها داخل المنظمة بين الأفراد ومختلف الأقسام والمستويات يضيفي نوع من المرونة كما يسهل ويبسط عملية الاتصال ويصبح للعاملين حرية أكبر ومساحة أكثر للتعبير عن رأيهم وحتى تقديم الحلول لمختلف المشاكل والمواقف التي تواجه المنظمة من خلال دعم الإدارة العليا وترسيخها لثقافة المشاركة والمبادرة كما أن للعاملين فرص لإثبات قدراتهم الإبداعية وكفاءاتهم من خلال تمكينهم وتكليفهم بمهام من شأنها أن تثير التساؤل وتدفعهم للعمل والإبداع والابتكار ، فاليوم إن كبريات الشركات الناجحة تعتمد على أساليب وممارسات إدارية أكثر ذكاء تجاه العاملين لديها فهي تحفزهم بطرق مباشرة أو غير مباشرة لتوليد المعارف الضمنية وتحويلها إلى صريحة ومشاركتها لضمان تبادل الخبرات والتجارب والمعلومات بشكل ناجح وفعال في المنظمة سواء كان ذلك من خلال فرق العمل أو مجتمعات الممارسة أو حتى من خلال القيادة التحويلية كل ذلك ينصب في صالح الرفع من قدرات الإبداعية للعاملين وتحقيق التميز.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بتوليد المعرفة وفق نموذج SECI والقدرات الابداعية للعاملين سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بجانب تطبيقي وإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على شركة اتصالات الجزائر بالمديرية العملية بالمسيلة وذلك بالتطرق للمباحث التالية كالآتي:

- **المبحث الأول:** سنتطرق لتعريف عام عن شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة من تعريف نشأة وأهداف و الهيكل التنظيمي لها .
- **المبحث الثاني :** سنشير للإطار المنهجي للمبحث بالتطرق إلى منهج البحث إلى المجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي والخصائص الشخصية ثم مصادر جمع المعلومات والبيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى صدق وثبات أداة البحث.
- **المبحث الثالث :** سنتناول فيه عرض الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات ونبين العلاقة بين المتغيرين وأخيرا اختبار تفسير الفرضيات وتحليلها.

المبحث الاول : اجراءات الدراسة الميدانية :

في هذا المبحث تم التطرق الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث النشأة والمكان ومواردها البشرية وموقعها الجغرافي ومهامها الرئيسية وتناولنا ايضا هيكلها التنظيمي ومصالحها المختلفة ، من اجل التوصل الى اهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الادوات والتي تم تطبيقها على المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث تطرقنا إلى بعض المعلومات حول شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة والتي نلخصها في كل من نبذة عن تاريخ انشاءها وتعريفها ومهامها .

الفرع الاول : النشأة و المكان

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة عام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم ، أنشئت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في يناير 2003 وقد كانت تسمى في البداية بالوحدة العلمية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر .

1. الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر بالمسيلة : يشغل في شركة اتصالات الجزائر 267

عامل ويقسمون الى ثلاث فئات : اطارات بنسبة %18 واعوان التحكم بنسبة %13 واعوان التنفيذ بنسبة %69 .

2. الموقع الجغرافي لميدان الدراسة : تقع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وبالضبط في الحي

الإداري يحدها جنوبا دار المالية وشمالا مديريةية التجهيزات العمومية ، وشرقا الصندوق الوطني للتعاقد الفلاحي

الفرع الثاني: المهام الرئيسية للمديرية

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

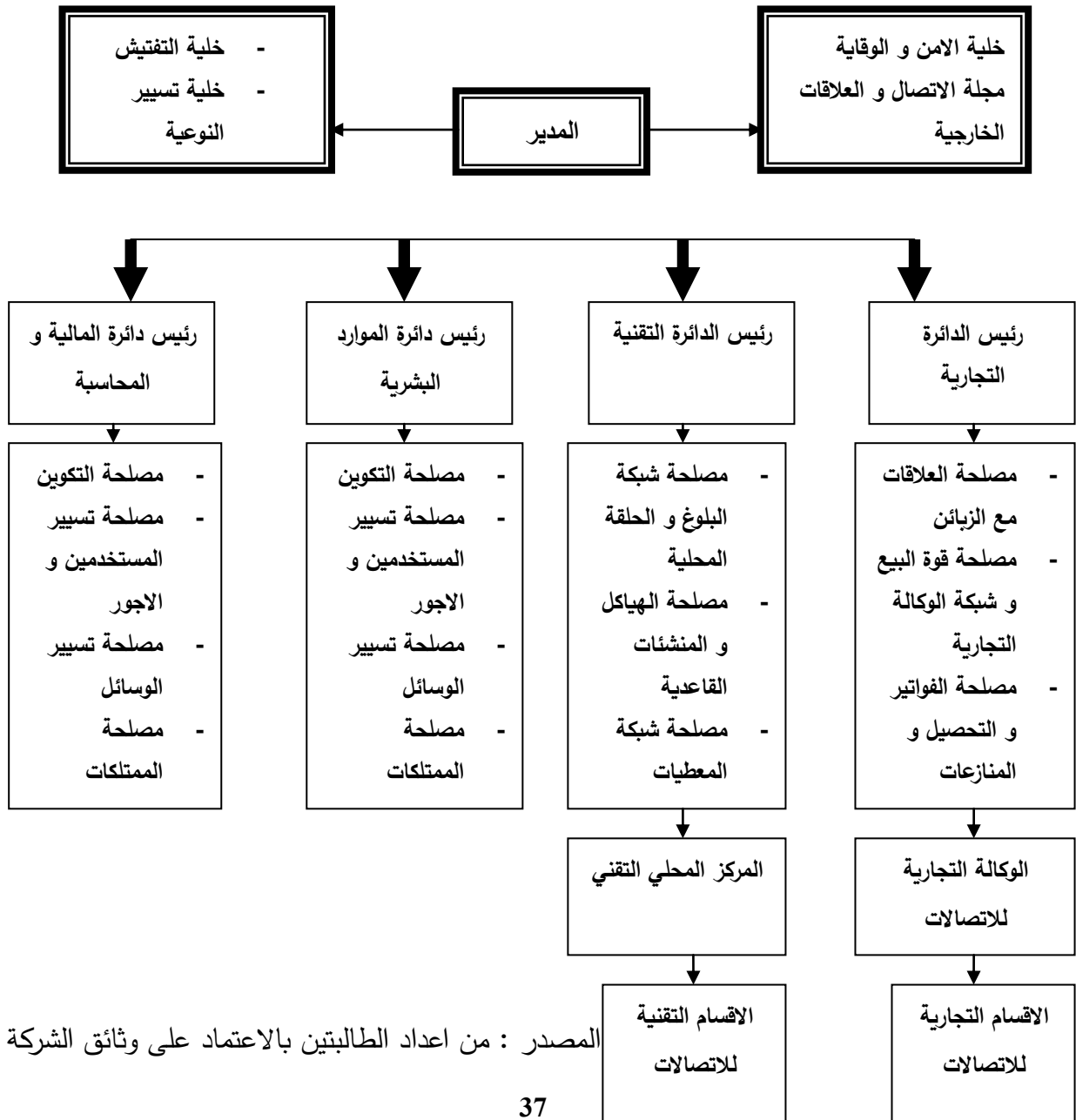
- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية بنسبة تفوق 80 % .
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخط السلكي واللاسلكي .
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت على التدفق ADSL .
- إصلاح الأعطاب التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية

- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال إرسال) مثل الخطوط الخاصة specialised liaison

- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية
- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات ، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية للاتصالات الجزائر



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة ، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة الى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة ، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول : أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

(1). **المنهج** : قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية ، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

(2). **مصادر جمع البيانات** : يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي ، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

(3). **مجتمع وعينة الدراسة** : يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الإطارات العاملة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة وتم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة كوحدة للتحليل حيث اختيرت عينة عشوائية تكون من ما مجموعه (50) مفردة وُزعت عليها أداة الدراسة (الاستبيان) ، استرجع منه (37) نسخة بنسبة استرجاع تقدر ب: (74%) تمت عليها الدراسة.

الجدول رقم 01 : عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة
267	50	37	14%

المصدر: من إعداد الطالبتين

(4). **الأدوات الإحصائية المستخدمة**: يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26) والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية : كالتكرارات ، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.

- معامل الانحدار : لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الانحدار واختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلمته.

المطلب الثاني : تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

الفرع الاول : تصميم أداة الدراسة

1. تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة ، وقد تم تكييفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي ، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الاختيارات والمنتاسبة مع الاوزان (1-2-3-4-5) على التوالي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02 : درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
مدى الاجابة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

2. تم توزيع عبارات الاستبيان الى قسمين وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 03 : أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
I	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)	
II	توليد المعرفة	من 01 إلى 04
		من 05 إلى 08
		من 09 إلى 12
		من 13 إلى 17
II	القدرات الإبداعية	من 18 إلى 20
		من 21 إلى 23
		من 24 إلى 25
		من 26 إلى 27

من 28 إلى 29	تركيز الانتباه		
--------------	----------------	--	--

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة أثر المتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع ، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

أ. المحور الأول (محور البيانات الشخصية) : تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس ، العمر ، المستوى العلمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي
 ب. المحور الثاني (توليد المعرفة) : يعبر المحور الثاني عن أبعاد المتغير المستقل للدراسة والمتمثلة في:

- توليد المعرفة
- التنشئة الاجتماعية
- التجسيد
- الترابط
- التدويت

ج. المحور الثالث (القدرات الإبداعية): يعبر المحور الثالث عن أبعاد المتغير التابع للدراسة والمتمثلة في:

- الاصاله
- القدرات الإبداعية
- المرونة
- الحساسية للمشكلات
- تركيز الانتباه
- قبول المخاطرة

الفرع الثاني : مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

1. بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.
2. تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.
3. توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.

4. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها ، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

الفرع الثالث : صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

(1). اختبار الثبات : ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
II	التنشئة الاجتماعية	0.749
	التجسيد	0.888
	الترايط	0.884
	التذويت	0.869
	المحور ككل	0.940
II	الاصالة	0.708
	القدرات الإبداعية	0.667
	المرونة	0.748
	الحساسية للمشكلات	0.741
	تركيز الانتباه	0.770
	المحور ككل	0.898

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach's) بلغ (0.940) بالنسبة لمحور توليد المعرفة ككل ومترواحا بين (0.749) و(0.888) بالنسبة للأبعاد المكونة له، بالمقابل بلغ نفس المعامل (0.898) للمحور المتعلق بالقدرات الإبداعية ومترواحا بين (0.667) و(0.770) بالنسبة للأبعاد المكونة له، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.65) وعليه فان الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

(2). الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان : يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له ، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

(أ). محور توليد المعرفة

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم 05: الاتساق الداخلي لمحور توليد المعرفة

البيان	الارتباط	القيمة	الفقرة	N°	البعد
0.000	0.845		تدعم الإدارة عقد اجتماعات لمناقشة القضايا المتعلقة بتطوير معارف الافراد بشكل مستمر .	01	التنشئة الاجتماعية
0.000	0.686		تحرص الإدارة على توجيه الموظفين للطرق الصحيحة في أداء العمل بشكل دوري	02	
0.000	0.684		تتبنى الإدارة خطط للتدوير الوظيفي عبر الإدارات المختلفة سنويا	03	
0.000	0.891		تشجع الإدارة فرق العمل الجماعي	04	التجسيد
0.000	0.910		تدعم الإدارة المقترحات الإبداعية الجماعية لدى موظفيها	05	
0.000	0.729		تعتمد الإدارة سياسات دعم الأفكار الإبداعية بين الموظفين.	06	
0.000	0.701		تشرك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرار .	07	
0.000	0.915		تحفز الإدارة الموظفين على تقديم المبادرات بشكل دائم	08	التربط
0.000	0.912		لدى الشركة دليل معرفي للمستفيدين مثل الموظفين، العملاء وغيرهم	09	
0.000	0.586		تستفيد الشركة من البحوث المنشورة والتقارير لتطوير سياساتها وأهدافها	10	
0.000	0.872		توثق الشركة الخدمات التي تقدمها لمختلف الاطراف ذات المصلحة	11	
0.000	0.912		تعمل الشركة على بناء قواعد معرفية خاصة بخبراتها، ويتم توصيلها للمستفيدين.	12	
0.000	0.852		تمتلك ادارة الشركة نظام اتصال تفاعلي بين الإدارة والموظفين.	13	التنوير
0.000	0.705		تستخدم الإدارة اسلوب التعزيز الإيجابي لنشر الافكار الجديدة لموظفيها	14	
0.000	0.501		تشكل الإدارة فرق عمل خاصة لدراسة امكانية تطبيق الأفكار الجديدة.	15	
0.000	0.716		تعمل ادارة الشركة على دمج المعارف والمهارات الجديدة بكامل الإدارات.	16	
0.000	0.871		يمكن لجميع الافراد في الشركة من الاستفادة من جميع المعارف الموجودة وبطريقة سهلة	17	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد التنشئة الاجتماعية والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (68.4%) و(89.1%)، وبين (70.1%) و(91.5%) بالنسبة لبعد التجسيد ، وبين (58.6%) و(91.2%) بالنسبة لبعد التربط ، وبين (50.1%) و(87.1%) بالنسبة لبعد التنوير ، مع ميل النسب إلى الاتجاه الطردي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) ، وعليه فان فقرات المحور الثاني تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تنتمي اليه.

(ب). محور القدرات الإبداعية

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم 06: الاتساق الداخلي لمحور القدرات الإبداعية

البعد	N°	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
الأصالة	18	لدي القدرة على توليد أفكار فريدة وغير مألوقة وأقدم استخدامات جديدة للأفكار الحالية	0.801	0.000
	19	لدي القدرة على تقديم الأفكار السابقة بطريقة جديدة ومميزة	0.613	0.000
	20	أحرص دائما على انجاز أنشطتي بطرق مختلفة وابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون لحل مشكلات	0.837	0.000
المرونة	21	لدي القدرة العالية على التكيف مع الأوضاع الجديدة دائما	0.829	0.000
	22	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه ولا أتردد في تغيير موقفي إذا ثبت عدم صحته	0.599	0.000
	23	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير أساليب العمل وأحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	0.905	0.000
الحساسية للمشكلات	24	أتمكن من اكتشاف مختلف المشكلات التي ستواجهني أثناء أداء عملي	0.888	0.000
	25	أتمكن من إيجاد الحلول السريعة للمشاكل العويصة وأطرح العديد من الحلول والبدائل لها	0.900	0.000
تركيز الانتباه	26	لدي القدرة على التركيز ولا أتاثر بالمشتتات	0.810	0.000
	27	لدي إصرار كبير لتحقيق أهدافي وأتمتع بالمرونة الكافية التي تمكنني من تعديل أفكارتي	0.742	0.000
قبول المخاطرة	28	أتمتع بروح المبادرة وأتقبل المخاطرة	0.899	0.000
	29	أتحمل مسؤولية الفشل وأتقبل النقد ولدي القدرة على العمل في ظروف غامضة	0.905	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (61.3%) و(83.7%) ، وبين (59.9%) و(90.5%) بالنسبة لبعد المرونة ، وبين (88.8%) و(90%) بالنسبة لبعد الحساسية للمشكلات ، وبين (74.2%) و(81%) بالنسبة لبعد تركيز الانتباه ، وبين (89.9%) و(90.5%) بالنسبة لبعد قبول المخاطرة ، مع ميول النسب إلى الاتجاه الطردي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) ، وعليه فإن فقرات المحور الثالث تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تنتمي اليه.

3). اختبار طبيعية البيانات : لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة ، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية ، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة

ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل ، والجدول التالي وضع نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم 07: اختبار طبيعية البيانات

N°	القدرات الإبداعية	قيمة Shapiro-Wilk	الدلالة	طبيعة التوزيع
01	التنشئة الاجتماعية	0.952	0.115	طبيعي
02	التجسيد	0.944	0.062	طبيعي
03	الترابط	0.964	0.270	طبيعي
04	التنويت	0.945	0.067	طبيعي
05	توليد المعرفة ككل	0.963	0.258	طبيعي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) مستوى يزيد عن القيمة المعيارية (0.05) بالنسبة لبواقي معادلة الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ، أي ان بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية للتأكد من قبول او عدم قبول الفرضيات والتي سيتم الاعتماد فيها على معامل الانحدار ومدى معنويته .

المبحث الثالث : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة ، بالإضافة الى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان ، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

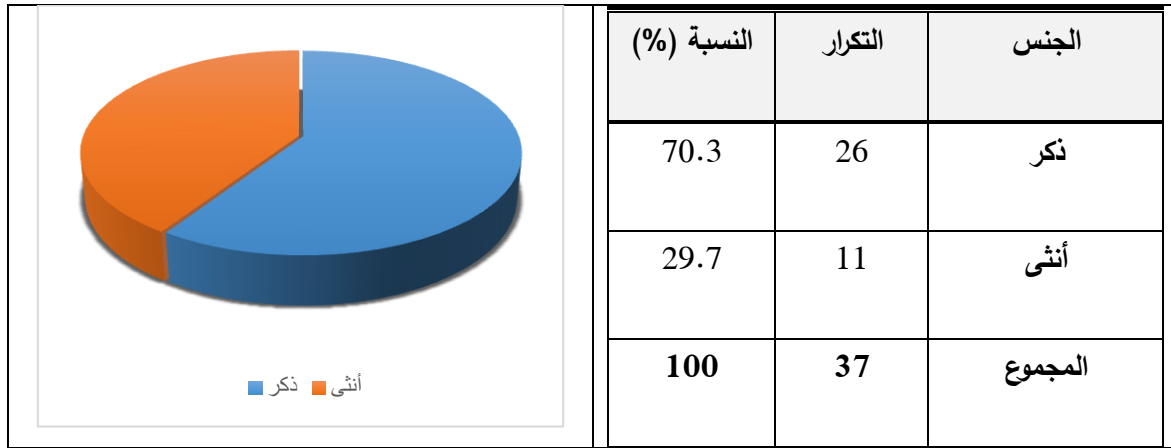
المطلب الأول : عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

الفرع الاول : عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقا للمتغيرات الموضوعية في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

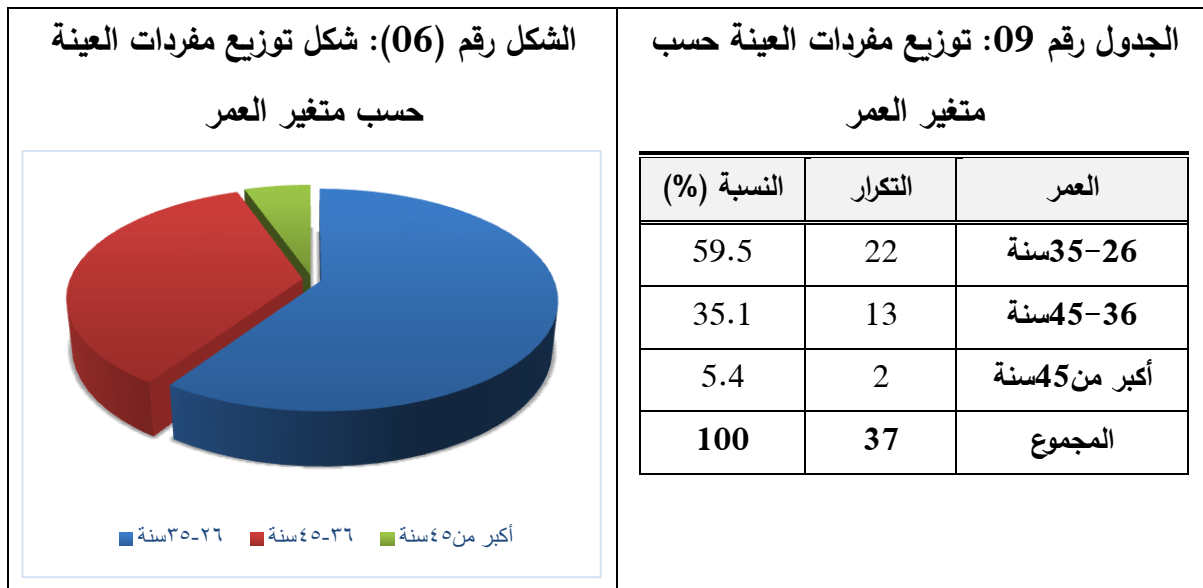
1). توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس : لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين :

الجدول رقم 08: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (05): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
--	---



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

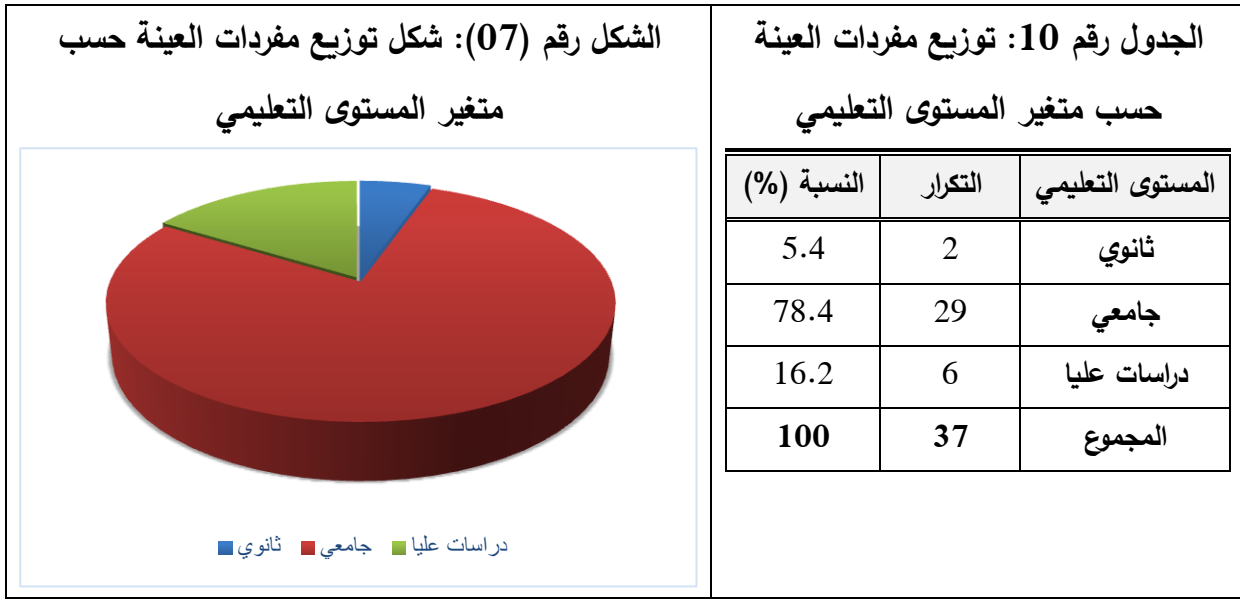
يشكل الذكور أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (70.3%)، في مقابل (29.7%) فقط للإناث رغم أن العمل بالمؤسسة لا يحتاج إلى متطلبات تتوفر في جنس دون الآخر لا يتطلب مثل هذه الشروط. (2). توزيع مفردات العينة حسب العمر: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

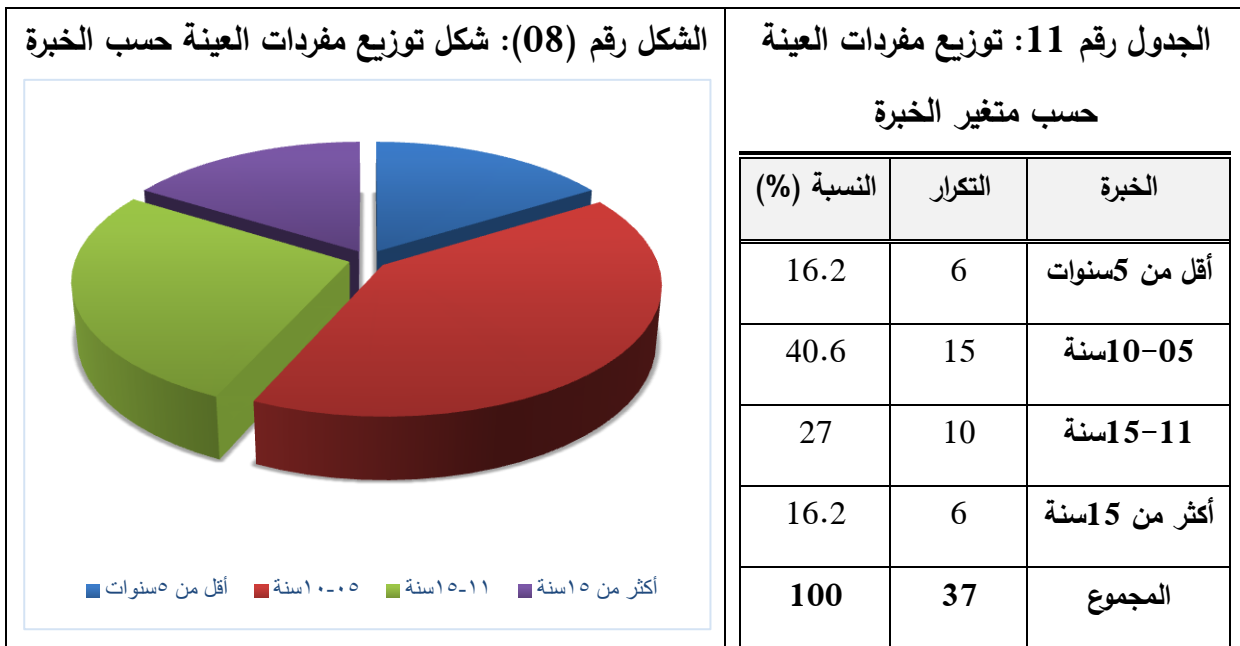
وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه ، يتضح أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية (35-26) سنة ، ثم الفئتين (45-36) سنة وأكبر من (45) سنة بنسبة (35.1%) و (5.4%) على التوالي ، أي أن أغلبية المفردات يمثلون فئات متوسطة العمر وكلما زاد العمر قلت نسبة المفردات المنتمية إلى الفئات العمرية الأكثر سنا (أغلبية الأفراد شباب) : توفر عنصر الشباب الذين يميلون لعنصر المخاطرة وبالتالي دعم قدراتهم الإبداعية

(3). توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).
معظم أفراد العينة هم من فئة حاملي الشهادات الجامعية بنسبة (78.4%) ثم حاملي شهادات الدراسات العليا بنسبة (16.2%) والنسب الباقية (5.4%) لفئة حاملي شهادة الثانوي، وهي نسب تتلاءم ومتطلبات الوظائف التي يتضمنها المؤسسة حسب هيكلها التنظيمي. تفسير ذلك: وجود فئة عالية من حاملي الشهادات الجامعية يسمح للمؤسسة بتوليد المعارف و ايضا مناصب الشركة تتطلب اكثر لحاملي الشهادات الجامعية و العليا .

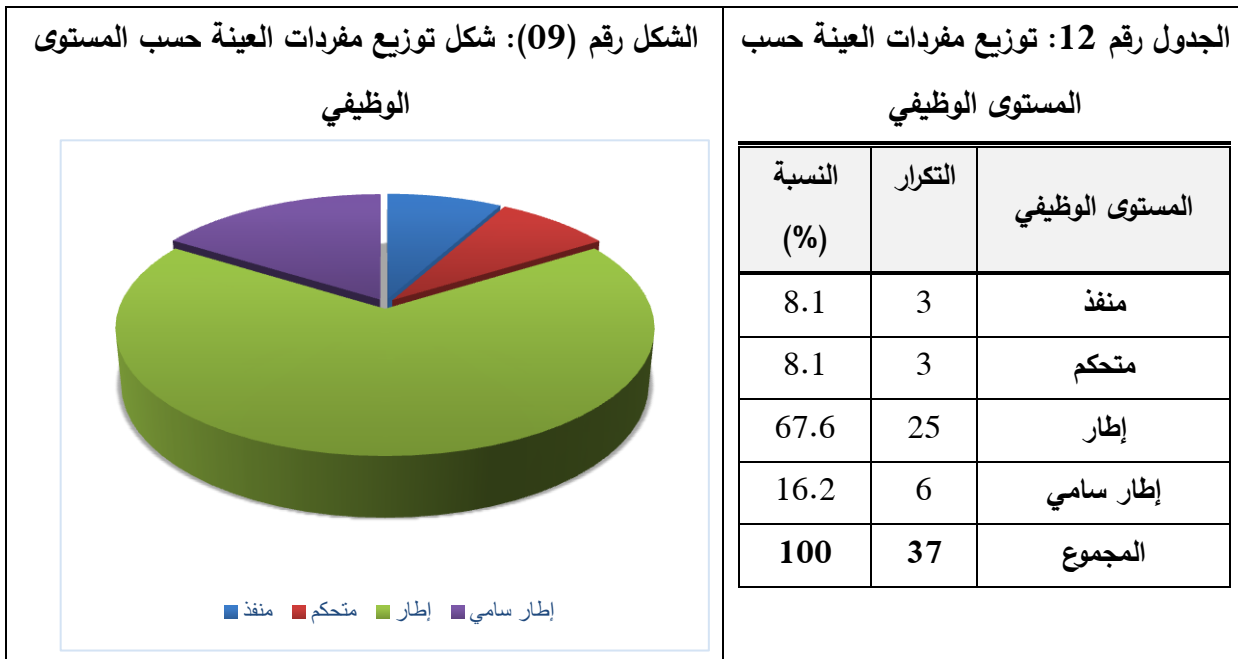
4). توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة : لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية إلى (40.6%) للفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين (05-10) سنوات ثم (27 %) ثم الفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين (11-15) سنة، وباقي الفئات بنفس النسبة (16.2%) لكل منهما وهو التحليل الذي يتوافق مع تحليل مفردات العينة حسب العمر (شباب بخبرة متوسطة) . معظم العاملين ذوي خبرة متوسطة و هو ما يتلائم مع طبيعة الوظائف و اقدمية العامل و خبرته المكتسبة مع الوقت .

(5). توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب هذا متغير نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يبين الجدول والشكل أعلاه أن معظم مفردات العينة هم إطارات بنسبة (67.6%) ثم تليها فئة الإطارات السامية بنسبة (16.2%) في مقابل (8.1%) لفئة المنفذين والمتحكمون ، وهي الفئات الأكثر دراية بالموضوع وخصائصاته.

الفرع الثاني : تحليل بيانات متغيري الدراسة

(أ). تحليل محور توليد المعرفة

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور

الثاني بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم 13: تحليل معطيات فقرات المحور الثاني

البعد	N°	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
٢٠ -	01	تدعم الإدارة عقد اجتماعات لمناقشة القضايا المتعلقة بتطوير معارف الافراد بشكل	3.35	0.91	محايد

		مستمر .		
02	تحرص الإدارة على توجيه الموظفين للطرق الصحيحة في أداء العمل بشكل دوري	3.62	0.81	موافق
03	تتبنى الإدارة خطط للتدوير الوظيفي عبر الإدارات المختلفة سنويا	2.78	0.75	محايد
04	تشجع الإدارة فرق العمل الجماعي	3.11	0.81	محايد
اتجاه البعد		3.22	0.75	محايد
05	تدعم الإدارة المقترحات الإبداعية الجماعية لدى موظفيها	2.68	0.93	محايد
06	تعتمد الإدارة سياسات دعم الأفكار الإبداعية بين الموظفين.	2.73	0.82	محايد
07	تشرك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرار .	3.08	0.69	محايد
08	تحفز الإدارة الموظفين على تقديم المبادرات بشكل دائم	3.00	0.85	محايد
اتجاه البعد		2.87	0.95	محايد
09	لدى الشركة دليل معرفي للمستفيدين مثل الموظفين، العملاء وغيرهم	3.24	0.86	محايد
10	تستفيد الشركة من البحوث المنشورة والتقارير لتطوير سياساتها وأهدافها	3.24	0.66	محايد
11	توثق الشركة الخدمات التي تقدمها لمختلف الاطراف ذات المصلحة	3.65	0.88	موافق
12	تعمل الشركة على بناء قواعد معرفية خاصة بخبراتها، ويتم توصيلها للمستفيدين.	3.38	0.86	محايد
اتجاه البعد		3.37	0.74	محايد
13	تمتلك ادارة الشركة نظام اتصال تفاعلي بين الإدارة والموظفين.	3.46	0.52	موافق
14	تستخدم الإدارة اسلوب التعزيز الإيجابي لنشر الافكار الجديدة لموظفيها	3.00	0.85	محايد
15	تشكل الإدارة فرق عمل خاصة لدراسة امكانية تطبيق الأفكار الجديدة.	3.00	0.97	محايد
16	تعمل ادارة الشركة على دمج المعارف والمهارات الجديدة بكامل الإدارات.	3.38	0.69	محايد
17	يمكن لجميع الافراد في الشركة من الاستفادة من جميع المعارف الموجودة وبطريقة سهلة	3.38	0.80	محايد
اتجاه البعد		3.24	0.78	محايد
اتجاه المحور		3.18	0.90	محايد

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور توليد المعرفة بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.62-2.78) لبعد التنشئة الاجتماعية و(3.08-2.68) لبعد التجسيد ، (3.65-3.24) لبعد الترابط ، (3.65-3.24) لبعد التدويت ، بين درجات المحايد والموافق ، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة المحايد حيث تراوح المتوسط العام للأبعاد بين (3.37-2.87)، وبانحرافات معيارية تتراوح بين لا تزيد كثيرا الواحد الصحيح في كل العبارات والأبعاد وكذا الدرجة الكلية للمحور أي البيانات غير متشتتة نسبيا والإجابات تتسم بخاصية التجانس النسبي نحو اتجاه عام (محايد).

بالنسبة لبعد التنشئة الاجتماعية فإن اتجاه المتوسط للبعد هو محايد وذلك لقلّة العمل الجماعي وبالتالي هناك ضعف نوعا ما في تشارك المعارف الضمنية بين الافراد العاملين وايضا الجمود الوظيفي وما يترتب

عنه جمود في المعارف ايضا ، اما بالنسبة لبعد التجسيد فكان ايضا اتجاه المتوسط الحسابي عند درجة المحايد وهذا راجع الى عدم تجسيد الافكار الابداعية على ارض الواقع وعدم تبنيها ودعمها من طرف الادارة العليا ، اما بخصوص بعد الترابط فكان اتجاه المتوسط الحسابي محايد وهذا لعدم الاستغلال الجيد للقواعد المعرفية والمشورات العلمية من طرف العمال ، اما بعد التدويت فاتجاه المتوسط الحسابي كان ايضا محايد وهذا راجع لعدم قابلية العمال لاستغلال الجيد للمعارف الصريحة الموجودة وعدم تبني التعزيز الايجابي لنشر المعارف من طرف الادارة .

(ب). تحليل محور القدرات الإبداعية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم 14: تحليل معطيات فقرات المحور الثالث

البعء	N°	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الأصالة	18	لدي القدرة على توليد أفكار فريدة وغير مألوفة وأقدم استخدامات جديدة للأفكار الحالية	3.16	0.77	محايد
	19	لدي القدرة على تقديم الأفكار السابقة بطريقة جديدة ومميزة	3.49	0.67	موافق
	20	أحرص دائما على انجاز أنشطتي بطرق مختلفة وابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون لحل مشكلات	3.43	0.87	موافق
اتجاه البعد					
المرونة	21	لدي القدرة العالية على التكيف مع الأوضاع الجديدة دائما	3.62	0.95	موافق
	22	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه ولا أتردد في تغيير موقفي إذا ثبت عدم صحته	3.38	0.86	محايد
	23	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير أساليب العمل وأحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	2.78	0.85	محايد
اتجاه البعد					
المشاكل الحسابية	24	أتمكن من اكتشاف مختلف المشكلات التي ستواجهني أثناء أداء عملي	3.35	0.71	محايد
	25	أتمكن من إيجاد الحلول السريعة للمشاكل العويصة وأطرح العديد من الحلول والبدائل لها	3.30	0.78	محايد
اتجاه البعد					
الانتباه تركيز	26	لدي القدرة على التركيز ولا أتأثر بالمشتتات	3.08	0.89	محايد
	27	لدي إصرار كبير لتحقيق أهدافي وأتمتع بالمرونة الكافية التي تمكنني من تعديل أفكاري	3.59	0.64	موافق
اتجاه البعد					
قبول المخاطرة	28	أتمتع بروح المبادرة وأتقبل المخاطرة	3.41	88.0	موافق
	29	أتحمل مسؤولية الفشل وأتقبل النقد ولدي القدرة على العمل في ظروف غامضة	3.24	29.0	محايد
	اتجاه البعد				
			3.31	0.66	موافق

محاييد	0.91	3.32	اتجاه المحور
--------	------	------	--------------

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور القدرات الابداعية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.49-3.16) لبعد الأصالة و(3.62-2.78) لبعد المرونة ، (3.35-3.30) لبعد الحساسية للمشكلات ، (3.59-3.08) لبعد تركيز الانتباه ، (3.41-3.24) لبعد قبول المخاطرة، بين درجات المحاييد والموافق، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة المحاييد حيث تراوح المتوسط العام للأبعاد بين (3.36-3.26) ، وبانحرافات معيارية تتراوح بين لا تزيد كثيرا الواحد الصحيح في كل العبارات والأبعاد وكذا الدرجة الكلية للمحور أي البيانات غير متشتتة نسبيا والإجابات تتسم بخاصية التجانس النسبي نحو اتجاه عام (محاييد) .

بالنسبة لبعد الاصاله فاتجاه المتوسط الحسابي هو موافق وهذا راجع لقدرة العمال على تقديم افكار وحلول بطرق ابداعية ويتجنبون التكرار في اداء مهامهم ، اما بالنسبة لبعد المرونة فاتجاه المتوسط الحسابي محايد وذلك لعدم دعم الادارة لمقترحاتهم الخاصة بتطوير اساليب العمل ، اما بخصوص بعد الحساسية للمشكلات فاتجاه المتوسط الحسابي له محايد وذلك لعدم الالمام التام من قبل العمال لمختلف المشاكل التي قد تواجههم و كذلك وجود تأخر في تقديم الحلول والبدائل ، وفيما يخص بعد تركيز الاتجاه فان اتجاه متوسط الحسابي محايد وذلك لكثرة المشتتات في الشركة مثلا الضوضاء ...الخ ، اما بخصوص اخر بعد وهو قبول المخاطرة فاتجاه المتوسط الحسابي موافق لتمتع العمال بروح المبادرة وقبول المخاطر.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

الفرع الاول : اختبار الفرضية الاساسية

لدراسة أثر توليد المعرفة (Knowledge Creation) "KC" على تحسين القدرات الإبداعية (Creative Abilities) "CA" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 15: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.770	0.582	51.799	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.008	3.053	0.004	
KS	0.695	7.151	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين توليد المعرفة وتحسين القدرات الإبداعية بنسبة (77%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.582) أي أن توليد المعرفة تفسر ما نسبته (58.2%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الإبداعية ، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$CA = 1.008 + 0.695(KC)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) ، كما يلاحظ أن توليد المعرفة يؤثر إيجابيا بدرجة (0.695) على تحسين القدرات الإبداعية ، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على : **يوجد أثر مباشر لتوليد المعرفة وفق نموذج SECI على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة** ، أي كلما تحسن متغير توليد المعرفة بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى القدرات الإبداعية بـ: (0.695) وحدة.

الفرضية الرئيسية الأولى محققة وذلك راجع لتوليد المعارف وتجديدها بشكل مستمر يؤدي الى اثراء المخزون المعرفي للأفراد وبالتالي تتحسن القدرات الإبداعية للعاملين وتعزز من خلال العديد من الممارسات التي تنتهجها الإدارة .

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لدراسة أثر بعد التنشئة الاجتماعية (Socialization) "Soc" بوصفه أحد أبعاد متغير توليد المعرفة "KC" (Knowledge Creation) على تحسين القدرات الإبداعية (Creative Abilities) "CA" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 16: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.756	0.559	46.670	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.159	3.579	0.001	
Soc	0.646	6.832	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد التنشئة الاجتماعية وتحسين القدرات الإبداعية بنسبة (75.6%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.559) أي أن التنشئة الاجتماعية تفسر ما نسبته (55.9%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الإبداعية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$CA = 1.159 + 0.646(Soc)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن التنشئة الاجتماعية تؤثر إيجابيا بدرجة (0.646) على تحسين القدرات الإبداعية، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد أثر للتنشئة الاجتماعية على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة، أي كلما تحسن متغير التنشئة الاجتماعية بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى القدرات الإبداعية بـ: (0.646) وحدة.

الفرضية الثانية محققة وذلك راجع لتبني الإدارة لأسلوب التلمذة الصناعية وتوجيه الافراد مباشرة من طرف الخبراء وهذا يؤدي الى اكتساب العاملين معارف ضمنية جديدة هذه المعارف الضمنية الجديدة بدورها تطور مهارات العاملين وقدراتهم الابداعية .

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لدراسة أثر بعد التجسيد (Externalisation) "Ex" بوصفه أحد أبعاد متغير توليد المعرفة "KS" (Knowledge Creation) على تحسين القدرات الإبداعية (Creative Abilities) "CA" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 17: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.843	0.702	85.666	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.787	2.813	0.008	
Inv	0.813	9.256	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد التجسيد وتحسين القدرات الإبداعية بنسبة (84.3%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.702) أي أن التجسيد يفسر ما نسبته (70.2%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الإبداعية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$CA = 0.787 + 0.813(\lnv)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن التجسيد يؤثر إيجابيا بدرجة (0.813) على تحسين القدرات الإبداعية، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر للتجسيد على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة، أي كلما تحسن متغير التجسيد بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى القدرات الإبداعية بـ: (0.813) وحدة. الفرضية الثالثة محققة وهذا راجع لتجسيد العمال لمعارفهم الضمنية التي اكتسبوها في مرحلة التنشئة من خلال المشاركة في الاجتماعات الخاصة بتطوير المعارف بشكل مستمر على أرض الواقع في مهامهم وانشطتهم اليومية.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لدراسة أثر بعد الترابط (Cominaison) "Com" بوصفه أحد أبعاد متغير توليد المعرفة (Knowledge Creation) "KS" على القدرات الإبداعية (Creative Abilities) "CA" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 18: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.727	0.515	39.270	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.933	2.415	0.021	
Rel	0.700	6.267	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد الترابط وتحسين القدرات الإبداعية بنسبة (72.7%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.515) أي أن الترابط تفسر ما نسبته (51.5%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات

الإبداعية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$CA = 0.933 + 0.700(Rel)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) ، كما يلاحظ أن الترابط يؤثر إيجابيا بدرجة (0.700) على تحسين القدرات الإبداعية ، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على : يوجد أثر للترابط على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، أي كلما تحسن متغير الترابط بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى القدرات الإبداعية ب: (0.700) وحدة.

الفرضية الرابعة محققة وذلك لان المعارف الصريحة التي تم تجسيدها في المرحلة السابقة تم توثيقها وتخزينها في شكل قواعد معرفية وذاكرة تنظيمية يسهل الرجوع إليها واستخدامها مستقبلا.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لدراسة أثر بعد التدويت (الإدخال) (Internalisation) "Int" بوصفه أحد أبعاد متغير توليد المعرفة "KS" (Knowledge Creation) على تحسين القدرات الإبداعية (Creative Abilities) "CA" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 19: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.706	0.484	34.824	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.304	3.735	0.001	
Tra	0.611	5.901	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد التدويت وتحسين القدرات الإبداعية بنسبة (70.6%) بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.484) أي أن التدويت تفسر ما نسبته (48.4%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الإبداعية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$CA = 1.304 + 0.611(\text{Tra})$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت ، كما يلاحظ أن التذويب يؤثر إيجابيا بدرجة (0.611) على تحسين القدرات الإبداعية ، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الخامسة التي تنص على : يوجد أثر للتذويب على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، أي كلما تحسن متغير التذويب بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى القدرات الإبداعية بـ: (0.611) وحدة. الفرضية الفرعية الرابعة محققة وذلك راجع لاستخدام العاملين للمعارف الصريحة الموثقة والموجودة في القواعد المعرفية في العمل وإتباعها بصفاتها مرجعية ومنهاج للعمل وإتقانها وتعلمها يؤدي الى اكتساب معارف ضمنية جديدة تؤدي الى خلق افكار ابداعية اخرى .

خلاصة الفصل الثاني :

بعد انتهاء الفصل النظري للدراسة تم التطرق للفصل الثاني حيث تم عرض الدراسة الميدانية من خلال تحليل اسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في عاملين شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة من اجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة واتي تمت معالجتها احصائيا عن طريق برنامج SPSS الاصدار 26 ، كذلك تم توضيح الاطار المنهجي للدراسة ومصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة التي من خلالهما يمكن معرفة الفئات المستهدفة في الدراسة وكذلك الادوات الاحصائية المستخدمة . وتوصلنا من خلال تحليلنا لعبارات الاستبيان والدراسة الاحصائية الى انه يوجد علاقة بين توليد المعرفة وفق نموذج SECI والقدرات الابداعية للعاملين ، حيث ان لتوليد المعرفة وفق نموذج SECI اثر على تحسين القدرات الابداعية للعاملين وان كانت بطريقة غير مباشرة ، حيث ان كل نمط من انماط توليد المعرفة يؤدي الى صقل مهارات العاملين وكذا تحسين قدراتهم الابداعية.

الخاتمة

الخاتمة :

حاولنا خلال دراستنا لموضوع اثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على تحسين القدرات الابداعية للعاملين ابراز الدور الفعال الذي تلعبه عملية توليد المعرفة على القدرات الابداعية للعاملين للمؤسسة محل الدراسة باعتبار ان المعرفة هي المورد الاكثر اهمية في منظمات الاعمال بل وبصفتها المصدر الاول للميزة التنافسية خاصة وان بيئة الاعمال الحديثة تتميز بالتغير المستمر التي تحتاج الى مواكبة وسرعة الاستجابة ولتحقيق ذلك وجب على المؤسسات ان تفتح مجال معرفي واسع امام العاملين من اجل تفجير طاقاتهم الابداعية.

اما فيما يخص القدرات الابداعية فهي تحظى بأهمية بالغة لما لها من دور كبير في تحقيق الاهداف المرجوة بكفاءة وفعالية من خلال الاستغلال الامثل لهذه القدرات في مجالات عديدة مثل الابتكار ايجاد حلول ابداعية والتي بدورها تعطي الاسبقية للمؤسسة بالمقارنة مع نظيراتها في السوق.

تم تقسيم دراستنا هذه الى فصلين ، تطرقنا في الفصل الاول الى المفاهيم النظرية للدراسة حيث الممنا فيه بماهية المعرفة وكذا ادارة المعرفة وعملية توليد المعرفة على وجه الخصوص ، وكذلك تم التطرق الى القدرات الابداعية للعاملين والعلاقة ما بين توليد المعرفة والقدرات الابداعية ، والاساليب الادارية الداعمة لتوليد المعرفة وتحسين القدرات الابداعية ، اما في الفصل الثاني فقط احتوى على اسقاط الجانب النظري على شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة حيث كان الاستبيان اداة لدراستنا هذه ، تم تحليل نتائجها احصائيا بغية الاجابة على الاشكالية الرئيسية " ما اثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على تحسين القدرات الابداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة " حيث نصت الفرضية الرئيسية على ان هناك علاقة طردية بين توليد المعرفة وفق نموذج SECI والقدرات الابداعية للعاملين حيث انه كلما تحسن متغير توليد المعرفة تحسن معه مستوى القدرات الابداعية .

وفيما يلي النتائج المتوصل إليها:

النتائج النظرية: هي محمل النتائج المستخلصة من المباحث النظرية

- المعرفة هي مصدر إستراتيجي للمؤسسة وتعتبر المورد الاكثر اهمية في ظل ثورة المعلومات
- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تعمل على خلق قيمة مضافة للمؤسسة.
- عمليات إدارة المعرفة بالمجمل تتمثل في كل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.
- تعتبر عملية توليد المعرفة مؤشر اساسي للإبداع والابتكار من اجل مواكبة تغيرات البيئة
- انماط تحويل المعرفة وفق نموذج SECI تتمثل في كل من التنشئة الاجتماعية ، التجسيد ، الارتباط و التدوير.

القدرات الابداعية ما هي إلا دمج وتنسيق الموارد والمعارف والمهارات والقدرات لتنفيذ الاهداف
المسطرة

كل مرحلة من مرحلة تحويل المعرفة وفق نموذج SECI لها أثر في تحسين القدرات الابداعية
للعاملين .

النتائج التطبيقية : هي مجمل النتائج المستخلصة من الفصل التطبيقي :

يوجد اثر لتوليد المعرفة وفق نموذج SECI على تحسين القدرات الابداعية للعاملين في شركة
اتصالات الجزائر بالمسيلة ، حيث اظهرت الدراسة انه يوجد ارتباط ايجابي طردي بين توليد
المعرفة وفق نموذج SECI وتحسين القدرات الابداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر
بالمسيلة حيث استنتجنا ذلك من خلال تحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان . وهذا يعني ان
مستوى القدرات الابداعية للعاملين يتغير وفق التغيرات في توليد المعرفة على مستوى الشركة
محل الدراسة .

يوجد اثر للتنشئة الاجتماعية على تحسين القدرات الابداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر
بالمسيلة ، أي ان هناك علاقة ايجابية بين التنشئة الاجتماعية والقدرات الابداعية حيث كلما كان
هناك تحسن في التنشئة الاجتماعية تبعه تحسن في القدرات الابداعية للعاملين في الشركة محل
الدراسة ، وهذا راجع الى دعم الادارة للاجتماعات من اجل تطوير المعارف والخبرات وكذا توجيه
العاملين وخاصة الجدد في اداء اعمالهم بطريقة سليمة .

يوجد اثر للتجسيد على القدرات الابداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، أي انه
هناك علاقة ايجابية بين التجسيد والقدرات الابداعية بحيث كلما كان هناك تحسن في بعد التجسيد
تبعه تحسن في القدرات الابداعية للعاملين في الشركة محل الدراسة ، وهذا راجع الى اهتمام
الادارة في تقديم المبادرات لتحسين مستويات الادارة .

يوجد اثر للترابط على تحسين القدرات الابداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة ،
أي انه هناك علاقة ايجابية بين بعد الترابط والقدرات الابداعية بحيث كلما كان هناك تحسن
في بعد الترابط تبعه تحسن في القدرات الابداعية للعاملين في الشركة محل ، وهذا راجع الى
حرص الشركة على توثيق مختلف الخدمات التي تقدمها ، وبناء قواعد بيانات معرفية لكل خبراتها
والتي بدورها يتم توصيلها لمختلف العمال ، وحرصها كذلك على تجميع المعارف وتنظيمها
للعامل

يوجد اثر للتزويب على تحسين القدرات الابداعية للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة ،
أي انه هناك علاقة ايجابية بين بعد التزويب والقدرات الابداعية ، بحيث كلما كان هناك تحسن
في بعد التزويب تبعه تحسن في القدرات الابداعية للعاملين في الشركة محل الدراسة وهذا راجع

الى امتلاك الادارة لنظام اتصال تفاعلي بين مختلف المستويات ، سهولة الوصول الى المعارف الموجودة في الشركة وأيضا دمج كل المعارف الجديدة في كامل الادارات .

التوصيات:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة و مناقشتنا لبعض العاملين في الشركة محل الدراسة تم عرض عدة توصيات وهي :

- + ينبغي على ادارة الشركة دعم فرق العمل الجماعي و العمل التشاركي بين العاملين
- + ينبغي على الادارة تبني سياسة التدوير الوظيفي لتفادي الجمود و تعزيز الاثراء المعرفي لعمالها
- + ينبغي على الادارة دعم المقترحات الابداعية الجماعية لدعى عمالها من اجل الاستغلال الامثل لقدراتهم و القضاء على الروتين في العمل
- + محاولة الادارة من الاستفادة من البحوث المنشورة و التقارير مستقبلا من اجل تطوير سياساتها .
- + يتوجب على الشركة ايجاد طرق افضل لتحديد المشاكل التي تواجهها و التعامل معها بطريقة ابداعية اكثر بعيدا عن الطرق التقليدية
- + ضرورة الاهتمام المورد البشري و ابراز دورهم كأفراد فاعلين من خلال اشراكهم في صناعة القرارات .
- + تشجيع العاملين اكثر على تحمل المسؤوليات و التعلم من اخطاءهم

و يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة قصد التعمق فيها من خلال المواضيع التالية :

- + اجراء المزيد من الدراسات حول موضوع توليد المعرفة وفق نموذج SECI في مؤسسات اخرى
- + عمل دراسة حول القدرات الابداعية كمتغير مستقل و توليد المعرفة كمتغير تابع في المؤسسات الاقتصادية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

1. سعد غالب ياسين ، نظم ادارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي ، ابو ظبي الإمارات ، الطبعة الاولى ، 2007 .
2. عاكف لطفي خصاونة ، الابداع والابتكار في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان/ الاردن ، 2011 .
3. نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الورق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الاردن ، 2008 .
4. هيثم علي حجازي ، ادارة المعرفة مدخل نظري ، الاهلية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الاولى ، الاردن ، 2005 .

الرسائل والاطروحات :

1. احلام عبايسة ، امنة العايش ، ميمونة مرابط ، دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوف للتدقيق بالوادي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، ادارة اعمال، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، 2018 .
2. اسماء جلولي ، اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر لعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2013 .
3. أسماء قيديم ، ادارة المعرفة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية للمؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، 2017 .
4. الامين حلموس ، دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ، رسالة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017 .

5. حافظ عبد الكريم غزالي ، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية ، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، 2012 .
6. سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية : دراسة ميدانية بمكتبات جامع باتنة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات ، قسم علم المكتبات ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 .
7. سهيلة بعلي ، الابداع ودوره في تحسين اداء المنظمة : دراسة حالة الجمارك الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال التجارة الدولية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2015.
8. سيف الدين سيتي ، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية وتخصص ادارة موارد بشرية ، قسم علوم السياسة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خير بسكرة ، 2016.
9. صباح شويطر ، عمليات ادارة المعرفة وتنافسية المؤسسة : دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL وكالة بوسعادة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير ، ادارة عمال التجارة الدولية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2015 .
10. صهيب عبد اللطيف العماري ، اثر توليد المعرفة على سلوك الاداء الأبتكاري : لدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الاردنية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، 2018 .
11. عزيزة رزيق ، امنة تاهمي ، دور متطلبات ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة لمسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير ، ادارة اعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و لتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2020.
12. محمد بوزيداوي ، ادارة المعرفة كأساس لتحقيق اداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير

- الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2014 .
13. مقداد بن لخضر ، اثر التفكير الابداعي على توليد المعرفة لدى الاستاذ الباحث : دراسة ميدانية بالقطب الجامعي الثاني بجامعة ورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي ، تخصص ادارة موارد بشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2018 .
14. منى بن النوي ، التعلم التنظيمي وعلاقته بالتطور التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالمسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، 2018 .
15. ندى صارم ، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة حالة برنامج الاغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الاحمر) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ادارة الاعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2019 .
16. نور الهدى عبدلي ، دور تمكين العاملين في تحقيق الابداع : دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018 .

المجلات

1. صبا نوري الحمداني ، (الدور للقدرات الابداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة اداء العاملين " دراسة ميدانية في المؤسسات لتعليم العالي العراقية في بغداد ") ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 2 ، جامعة الفلوجة - العراق ، 2019 .
2. عباس نجمة ، (الاسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الاعمال المعاصرة) ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 10 ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، 2013 .
3. يوسف عبد العطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة ، (القدرات الابداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ") ، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) ، العدد الثاني ، الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين ، يونيو 2011 .

المراجع باللغة الاجنبية

1. Ayub and others , Article, developing knowledge creation capability : the role of big five personality traits and transformational leadership , Pakistan journal of commerce and social sciences .
2. Wenger etienne , Communities practice learning ,meaning and identity , cambridge university press .



الملاحق

الملحق رقم 1 : قائمة الاساتذة المحكمين

الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان) : تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمة للدراسة ، وتم الاخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبتين بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي

الجامعة	الاستاذ
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	د/ فراحتية العيد
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	د/ بن سالم امال
جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان -	د/ العشاشي عبد الحق

الملحق رقم 2 : استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
التخصص : ادارة اعمال

استمارة استبيان

في اطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان المتعلق بالدراسة الميدانية الموسومة بعنوان " اثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الابداعية للعاملين دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة " نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر على رأيكم بكل عناية و موضوعية ، علما بأن المعلومات الواردة في الاستبيان هي فقط لأغراض البحث العلمي و سيتم التعامل معها بسرية تامة ، شاكرين لكم تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام و التقدير .

القسم الأول : الخصائص الديموغرافية

1. الجنس:

ذكور انثى

2. العمر :

25 سنة فأقل من 26 الى 35 سنة
من 36 الى 45 سنة من 46 فأكثر

3. المستوى العلمي :

اقل من ثانوي ثانوي
جامعي دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة

5. المستوى الوظيفي :

منفذ متحكم
اطار اطار سامي

القسم الثاني : : محاور الدراسة

الرجاء وضع علامة (x) امام الخانة التي تراها مناسبة لكل من الاتي :

1- توليد المعرفة

رقم الفقرة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التنشئة الاجتماعية : هي عملية الاشتراك في الخبرات من أجل إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة.						
1	تدعم الإدارة عقد اجتماعات لمناقشة القضايا المتعلقة بتطوير معارف الافراد بشكل مستمر.					
2	تحرص الإدارة على توجيه الموظفين للطرق الصحيحة في أداء العمل بشكل دوري					
3	تتبنى الإدارة خطط للتدوير الوظيفي عبر الإدارات المختلفة سنويا					
4	تشجع الإدارة فرق العمل الجماعي					
التجسيد : هي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية ومن ثم تحويلها إلى مفاهيم ظاهرية من خلال الحوار الجماعي أو الكتابة.						
1	تدعم الإدارة المقترحات الإبداعية الجماعية لدى موظفيها					
2	تعتمد الإدارة سياسات دعم الأفكار الإبداعية بين الموظفين.					
3	تشرك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرار.					
4	تحفز الإدارة الموظفين على تقديم المبادرات بشكل دائم					
الترابط : وهي عملية تنظيم منهجية للمعرفة الظاهرة المتوفرة مع معارف ظاهرة ترتبط بأغراض العمل داخل المنظمة وتكون بشكل جديد كدليل الاجراءات أو كتاب يحتوي على نشاطات المنظمة						
1	لدى الشركة دليل معرفي للمستفيدين مثل الموظفين ، العملاء و غيرهم					
2	تستفيد الشركة من البحوث المنشورة والتقارير لتطوير سياساتها وأهدافها					
3	توثق الشركة الخدمات التي تقدمها لمختلف الاطراف ذات المصلحة					
4	تعمل الشركة على بناء قواعد معرفية خاصة بخبراتها ، ويتم توصيلها للمستفيدين.					
التدوير : هي عملية تحويل من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة لتصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية						
1	تمتلك ادارة الشركة نظام اتصال تفاعلي بين الإدارة والموظفين.					
2	تستخدم الإدارة اسلوب التعزيز الإيجابي لنشر الافكار الجديدة لموظفيها					
3	تشكل الإدارة فرق عمل خاصة لدراسة امكانية تطبيق الأفكار الجديدة.					
4	تعمل ادارة الشركة على دمج المعارف والمهارات الجديدة بكامل الإدارات.					
5	يمكن لجميع الافراد في الشركة من الاستفادة من جميع المعارف الموجودة وبطريقة سهلة					

2- القدرات الابداعية : يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى القدرات الإبداعية في المؤسسة و عليه يرجى وضع علامة في المكان المناسب

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأصالة						
1	لدي القدرة على توليد أفكار فريدة و غير مألوقة و أقدم استخدامات جديدة للأفكار الحالية					
2	لدي القدرة على تقديم الأفكار السابقة بطريقة جديدة و مميزة					
3	احرص دائما على انجاز أنشطتي بطرق مختلفة و ابتعد عن تكرار مايفعله الآخرون لحل مشكلات					
المرونة						
1	لدي القدرة العالية على التكيف مع الأوضاع الجديدة دائما					
2	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه و لا أتردد في تغيير موقفي إذا ثبت عدم صحته					
3	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير أساليب العمل و احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة					
الحساسية للمشكلات						
1	أتمكن من اكتشاف مختلف المشكلات التي ستواجهني أثناء أداء عملي					
2	أتمكن من إيجاد الحلول السريعة للمشاكل العويصة و اطرح العديد من الحلول و البدائل لها					
الاحتفاظ بالاتجاه او تركيز الانتباه						
1	لدي القدرة على التركيز و لا أتأثر بالمشتتات					
2	لدي إصرار كبير لتحقيق أهدافي و أتمتع بالمرونة الكافية التي تمكنني من تعديل أفكاري					
قبول المخاطرة						
1	أتمتع بروح المبادرة و أتقبل المخاطرة					
2	أتحمل مسؤولية الفشل و أتقبل النقد و لدي القدرة على العمل في ظروف غامضة					

الملخص :

ان لتوليد المعارف داخل منظمة الأعمال أثر كبير على تطوير القدرات الابداعية للعاملين فهذه المعارف التي يكتسبها الفرد و يساهم في تناقلها و مشاركتها ترفع من المخزون المعرفي للمنظمة كما تحسن من مستوى الإنتاج الفكري و ترفع من مستوى الابداع لذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة و أثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الابداعية للعاملين حيث أجريت الدراسة على مستوى الشركة الوطنية للاتصالات الجزائر بالمديرية العملية بالمسيلة و لقد جمعت البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان استهدف عينة مكونة من 50 من الافراد العاملين بالشركة حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة وفق نموذج SECI و قدرات الابداعية للعاملين و لقد أوصت الدراسة بضرورة رفع قدرات إبداعية للعاملين و توليد المعارف على مستوى الشركة باعتبارها مصدر لخلق القيمة المضافة و تحقيق التميز .

الكلمات المفتاحية : توليد المعرفة ، نموذج SECI ، القدرات الابداعية للعاملين

Abstract :

The generation of knowledge within a business organization has a great impact on the development of the creative abilities of the workers. This knowledge that the individual acquires and contributes to its transmission and participation raises the knowledge stock of the organization as it improves the level of intellectual production and raises the level of creativity. Therefore, this study aims to discover the relationship and the impact of knowledge generation according to the SECI Model on the creative abilities of the employees. The current research is conducted at the National Telecom Algeria Company level in the Operational Directorate in Msila. The data necessary for the study is collected by designing a questionnaire that targets a sample of fifty individuals working in the company. The study results show a strong statistically significant relationship for knowledge generation according to the SECI Model and employees' creative abilities. Hence, this research recommends the need to raise the creative abilities of employees and generate knowledge at the company level as a source for creating added value and achieving excellence.

Keywords: knowledge generation, SECI model, creative abilities of employees

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **هالة محمد بدير** المولود(ة) بتاريخ: **1998/05/30** ب: **المسيلة**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **200333900** الصادرة بتاريخ: **2016/04/24** عن: **المسيلة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة الأعمال** خلال السنة الجامعية: **2021/2020**
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أثر توليد المعرفة وفوق نموذج SECI على الفترات
الإبداعية للعاملين - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر**
بالمسيلة

أصيح بشرقي أي إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حررت بتاريخ: **2021/06/15**

التوقيع والبصمة

46

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم: علوم التسيير...

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ديارة بيجير المولود(ة) بتاريخ: 1997/09/21 ب: المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200360246 الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن: المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعية: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2015/2016
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "..... أثر سوق ليد المعرفة ووقف نهوض SFCT عن الدور
الاجامية للتعليم دراسة حالة شركة إرسلا الجزائر بالمسيلة"
.....
.....

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/15

التوقيع والبصمة

.....