

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

عداد الطلبة:

-نقبيل كمال

-عقوني لزهر

اثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي دراسة حالة
-مؤسسات قطاع التكوين المهني المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

..... د.

مشرفا و مقرا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. الوافي رابح

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

..... د.

السنة الجامعية : 2022/2021

إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله -

إلى إخوتي الأعزاء

إلى زوجتي الغالية

إلى اولادي : عماد الدين - أبة - محمد -

لؤي - تسنيم الاء الرحمان

إلى كل أصدقائي وزملائي،

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة

إلى كل باحث وطالب علم

أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

نحمد لله رب العالمين ذي الفضل والمن والإحسان، والصلاة والسلام على نبينا وحبينا سيد الخلق وخاتم النبيين، والله الشكر أولا وأخيرا على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما من وفتح به علينا من إنجاز لهذه الأطروحة. بداية نتوجه بعظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذي الفاضل والقدير "الوافي رابح" الذي تكرم بقبول لإشراف على هذه المذكرة فكان له الفضل العظيم في إنجازها.

كما نتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين سننال شرف مناقشتهم، فلهم منا الشكر على نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستبني مشوارنا العلمي. كما يسرنا ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا ومد لنا يد العون سواء من قريب أم من بعيد .

تقريب كمال

الصفحة	قائمة المحتويات
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ل	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة و للإبداع الاستراتيجي.
	تمهيد
	المبحث الأول: مدخل الى إدارة المعرفة
08	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
12	المطلب الثاني: أهمية ادارة المعرفة .
13	المطلب الثالث:اهداف إدارة المعرفة
14	المطلب الرابع : مراحل إدارة المعرفة .
15	المطلب الخامس: ابعاد (عمليات)ادارة المعرفة
17	المطلب الثالث: نماذج ومتطلبات ادارة المعرفة
	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإستراتيجي
20	المطلب الأول: الإبداع الإستراتيجي :المفهوم والأهمية والمستويات
22	المطلب الثاني: أهمية الإبداع الاستراتيجي
23	المطلب الثالث : ابعاد الإبداع الاستراتيجي
25	المطلب الرابع : علاقة ادارة المعرفة بالإبداع الاستراتيجي

قائمة المحتويات

	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاستراتيجي في مؤسسات قطاع التكوين المهني بالمسيلة
28	تمهيد
	المبحث الأول: التقسيم العام لقطاع التكوين الدهني في الجزائر
29	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول قطاع التكوين المهني
32	المطلب الثاني: مكونات النظام الوطني للتكوين الدهني
33	المطلب الثالث: أنماط التكوين الدهني في الجزائر
	المبحث الثاني : : تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات
36	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة.
41	المطلب الثاني: قياس متغيرات البحث في مؤسسات قطاع التكوين الدهني بالمسيلة
53	المطلب الثالث: اختبار فروض البحث وعرض النتائج وتحليلها
58	خاتمة
59	نتائج الدراسة
60	توصيات الدراسة
61	قائمة المراجع
64	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	جدول يوضح ابعاد البحث	جدول رقم 01
38	تثقيف الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان	جدول رقم 02
40	معامل ألفا كرو نباخ لأبعاد البحث	جدول رقم 03
40	معامل الصدق لأبعاد البحث	جدول رقم 04
41	درجة الموافقة على توافر عملية تشخيص إدارة المعرفة في مؤسسات البحث.	جدول رقم 05
42	درجة الموافقة على توافر عملية توليد واكتساب المعرفة في مؤسسات التكوين الدهني في البحث	جدول رقم 06
43	درجة الموافقة على توافر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في مؤسسات التكوين المهني	جدول رقم 07
45	درجة الموافقة على توافر عملية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني البحث	جدول رقم 08
46	درجة الموافقة على توافر على توافر عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني البحث	جدول رقم 09
47	آراء عينة الدراسة حول عملية الإبداع المدارة.	جدول رقم 10
48	آراء عينة الدراسة حول التوافق الاستراتيجي.	جدول رقم 11
49	التحليل الاحصائي للآراء عينة الدراسة حول التنفيذ المنضبط.	جدول رقم 12
50	التحليل الاحصائي لآراء عينة الدراسة حول الجاهزية التنظيمية.	جدول رقم 13
52	تحديد درجة الموافقة علي تحقق أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسات التكوين المهني	جدول رقم 14
52	نتائج اختبار الفرض الأول:	جدول رقم 15
53	نتائج الارتباط بين عملية توليد واكتساب المعرفة وتحقيق أبعاد الابداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات قطاع التكوين الدهني بالمسيلة	جدول رقم 16
54	نتائج الارتباط بين عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتحقيق أبعاد الابداع الاستراتيجي في مؤسسات التكوين الدهني البحث.	جدول رقم 17
55	نتائج الارتباط بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي في مؤسسات التكوين المهني البحث	جدول رقم 18

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	متغيرات البحث	الشكل رقم 01
24	ابعاد الإبداع الاستراتيجي	الشكل (2-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
54	استبيان	الملحق رقم 01
78	تصريح شرقي 1	الملحق رقم 02
79	تصريح شرقي 02	الملحق رقم 03
80	طلب مساعدة اراء تربص مبداني	الملحق رقم 04

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، والتي لا تقف عند حد معين، وبما أن المنظمة هي جزء من هذا العالم فلا يمكن أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات، ولا بد لها من أن تواكب هذه التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي ظهرت على ش كل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، الأمر الذي لفت الانتباه إلى أهمية إدارة المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة وزادت معها أهمية الإبداع كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، فالمتبصر في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وعصب العملية الإبداعية، كما تعرف المعرفة من حيث إدارتها وحلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق الركيزة الأساسية للعملية الإبداعية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطا فكرية وأسلوب عمل، ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار إن لم تقم على أساس معرفي واضح، وبالتالي يمكن القول أن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي¹.

وفي ظل المنافسة الشديدة، والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية المتسارعة وغيرها من التحديات التي تحيط بتلك المنظمات، فإن الإبداع أصبح مهمة للمنظمات في جميع توجهاتها، بل وركيزة أساس في تمييزها لسلعها وخدماتها، باعتمادها أساليب تخلق قيمة جديدة للزبون، ومن ثم تكسب الميزة التنافسية...، كما وان الإبداع يدعم المنظمات في التنفيذ الناجح لاستراتيجياتها على مستوى الأعمال..، فابتكار منتج جديد يرتبط أساسا مع استراتيجية التمايز، كما وان الابتكار في العمليات وتنفيذه من خلال (الإبداع)، يعد احد العوامل المساهمة في نجاح المنظمات وهي تنفذ استراتيجية قيادة الكلفة، فضلا عن أن الإبداع يعد مصدرا أساسا للتأثير في الخيارات المستقبلية للمنظمة، وذلك عبر تأثيره على الديناميكية التنافسية للقطاع الاقتصادي المعني، وتأثيره في نجاح المنظمات، وبشكل جعل الإبداع الاستراتيجي يطل بمعاله عبر نماذج واضحة أكدت أن الإبداع أصبح من أولويات عمل المنظمات، وميزتها التنافسية المستدامة...

في اطار ما ذكر، ولأهمية هذا الموضوع وقلة الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الاستراتيجي فقد تم اختياره موضوعا للبحث، وذلك بهدف تقييم واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الاعمال من هذا المنطلق سوف تحاول هذه الدراسة الكشف عن واقع إدارة المعرفة في قطاع التكوين المهني، ومعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي هذا القطاع.

اشكالية الدراسة

يعد الإبداع الذي يعتمد المدخل الاستراتيجي بمثابة الدم الذي يسري في عروق كل منظمة، ويساعدها

¹ مرعي، جعفر؛ ونجم، احمد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية. والإدارية، المجلد 5، العدد 1، ص2.

على تطبيق مداخل الابداع المفيدة في اعمالها، كما ويعمد الى الاقتراب من الزبائن، ويكشف عن مبدعي المنظمة من النخبة، ويشرك جميع العاملين في تطبيق المنهج الجديد في الإبداع، كما وينشد توليد لحالات الفوز الصغيرة التي تولد بدورها العديد من الحالات، بدلا من احداث تغييرات كبيرة في المنظمة .. وبما يقلل المقاومة ازاء الابداع الاكبر في المنظمة، ويحقق للمنظمة نموا سريعا وبذكاء اكبر من منافسيها، كما ويؤثر على اتجاه صناعتها وبمخاطرة أقل ... في اطار ما ذكر فان نمط الابداع الاستراتيجي يتطلب بيئة أعمال منظمة مواتية لاحتضان ابعاده، وتطبيقها بنجاح ليجني ثماره التي تضمن للمنظمات البقاء في بيئة يسودها التنافس المستمر، فضلا عن ذلك يعد الإبداع الاستراتيجي من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما له من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المنظمات والعاملين فيها، وفي بيئة عمل المنظمات غير الربحية التي تتسم بالتغيير التقني والتكنولوجي السريع أصبح من الضروري تطوير العمل الإداري بما يتلاءم مع التطورات المتسارعة في علمنا، وذلك في ظل الخبرات والمعرفة والمهارات التي يمتلكها موظفو هذه المنظمات. وبالتالي يمكن القول أن مشكلة البحث تتمثل بالتساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي في قطاع التكوين المهني؟، وينتج عن التساؤل الرئيسي التساؤلات البحثية التالية:

- ما مدى توافر إدارة المعرفة في قطاع التكوين المهني ؟
 - ما مدى توافر الابداع الاستراتيجي في قطاع التكوين المهني ؟
 - ما تأثير تشخيص المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي؟ تأثير توليد المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي ؟
 - تأثير تخزين المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي ؟
 - تأثير توزيع المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي ؟ هو تأثير تطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي ؟
- منهجية البحث:**

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، من خلال الاعتماد على جانبين أساسيين هما:

1) الجانب النظري: اعتمدت الباحثة في معالجة الجانب النظري للدراسة على عدد من الكتب والدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية، إضافة إلى مواقع الإنترنت المتخصصة .

2) الجانب العملي: قامت الباحثة باستقصاء آراء عينة البحث من خلال توزيع الاستبانة على عينة البحث ثم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أولا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة (شعباني، 2016) بعنوان (مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة") هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين

بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك والبالغ عددهم 205 عامل، تم اختيار عينة تتألف من 35 عاملا، وقد توصلت الدراسة النتائج أهمها: مساهمة توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية ودعم للأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل وتفاعل الأفراد لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وتطبيق المعارف الجديدة في العمل والإشراف والبحث العلمي، وكذلك مساهمة نشر وتخزين المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال توزيع المعرفة على العاملين وتزويد العاملين بالبيانات والمعلومات للاستفادة منها وتوفير مناخ ملائم لتبادل المعرفة ضمن المديرية.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني بالموصل)¹. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والإبداع، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في المعهد التقني بالموصل والبالغ عددهم 310 مدرسة، تم اختيار عينة تتألف من 30 مدرس، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كان بعد تطبيق المعرفة أكثر الأبعاد تواجدا في المعهد التقني بالموصل، ووجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والإبداع، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، كما تبين أن 58.6% من الإبداع في المعهد التقني بالموصل يعود إلى إدارة المعرفة، وقد تضمنت الدراسة عددا من المقترحات أهمها: التأكيد على مبدأ التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار الحديثة ومكافأة المبدعين، وكذلك تطوير البرامج التي تتبنى المشاركة في المعرفة والإبداع وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في منظمات خدمية مختلفة مصارف، مؤسسات التعليم العالي، منظمات المجتمع المدني. الخ)، وقد أظهرت الدراسات وجود تأثير الإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في هذه المنظمات، كما أظهرت الدراسات أن أهم عامل لتحقيق الإبداع الإداري هو إدارة المعرفة ضمن هذه المنظمات. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار الأبعاد التي قام الباحث بدراستها ضمن الدراسة الميدانية للبحث، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تجهيز وإعداد الإطار النظري للبحث.

نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: - نقاط التشابه: اعتمدت الدراسة الحالية نفس الأبعاد التي اعتمدها معظم الدراسات السابقة بالنسبة إلى متغير إدارة المعرفة.

- **نقاط الاختلاف:** تم إجراء الدراسة الحالية في مؤسسات قطاع التكوين المهني بالمسيلة فيما كانت

¹ نفس المرجع السابق، ص 3.

الدراسات السابقة في دول عربية مختلفة، وبالتالي يختلف التطبيق كلية نظرا لاختلاف بيئة العمل الإداري في مؤسساتنا قيد البحث عن بيئات العمل في الدول الأخرى.

وسوف يقوم الباحثة من خلال الدراسة الحالية بدراسة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الاستراتيجي في مؤسسات قطاع التكوين المهني بالمسيلة ، وتعد هذه الدراسة "على حد علم الباحث" من أوائل الدراسات التي تجرى في مدينة في هذا القطاع ، وهذا ما يعد قيمة مضافة للبحث.

أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال دراسة "اثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي" إلى تحقيق الأهداف

التالية:

❖ تحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي قطاع التكوين المهني في ولاية المسيلة.

❖ تحديد أثر أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي).

فرضيات البحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تشخيص إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات قطاع التكوين المهني.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات قطاع التكوين المهني بالمسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي في مؤسسات التكوين المهني البحث
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى مؤسسات التكوين المهني البحث .

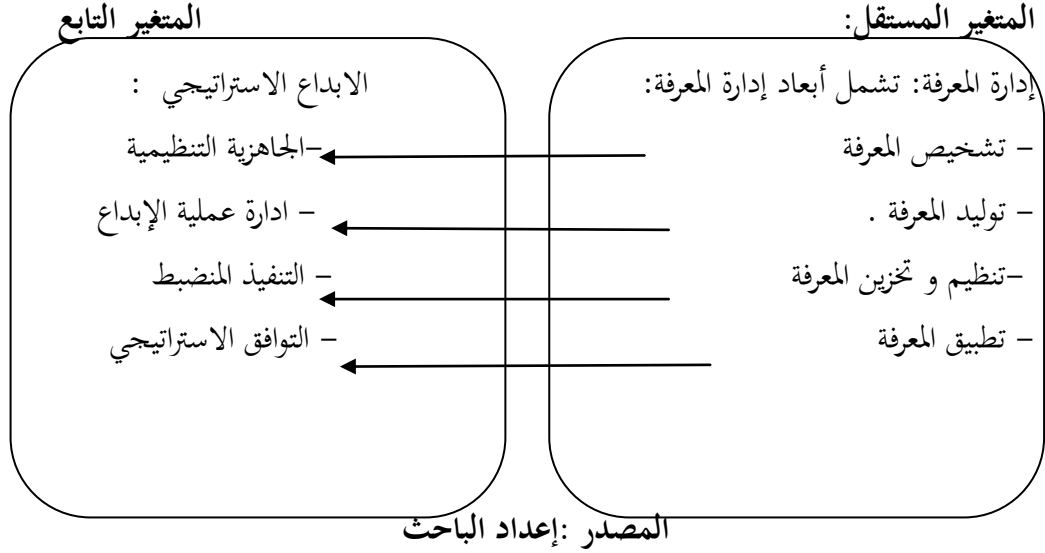
أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي الحاسم لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية الإبداع الاستراتيجي في ظل التراكم المعرفي الكبير مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمات.

الأهمية العملية: يأمل الباحث تقديم نتائج إحصائية توضح دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي ، إضافة إلى تقديم مقترحات وتوصيات قطاع التكوين المهني شق على تحقيق وتنمية الإبداع الاستراتيجي لديه.

متغيرات البحث:

استعرض الباحث كافة الدراسات السابقة وقد اختار المتغيرات التالية لملائمتها مع طبيعة الدراسة ومتطلبات البحث:



حدود البحث:

1) حدود زمانية: 2022

2) حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة في قطاع التكوين المهني بولاية المسيلة

. مصطلحات البحث:

- إدارة المعرفة (Knowledge Management): "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع"¹. الإبداع الاستراتيجي (Managerial Innovation): استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم.²

¹ شعباني، مريم، (2016)، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة" بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص 11.

² القحطاني، سالم بن سعيد، (2010)، المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم، الإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ص 370.

الفصل الأول

الإطار النظري للبحث

يحتوي هذا الفصل على مبحثين رئيسيين:

1. المبحث الأول: إدارة المعرفة

2. المبحث الثاني: الإبداع الاستراتيجي

مقدمة الفصل:

يعد الإبداع الاستراتيجي للعاملين في المؤسسة من المواضيع الحديثة، والذي أصبح يشكل ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للارتقاء والتقدم وتسارع المعلومات، وهذا ما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة لمواكبة هذه التطورات، ولتحقيق السرعة في الاستجابة والتكيف الذي يصب في الأخير في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى تحقيق الأهداف والتي من بينها إدارة المعرفة ومما تقدم يتضح كيف يمكن للمؤسسات الاعتماد على سلاح إدارة المعرفة والإبداع الاستراتيجي في آن واحد بشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها أولاً، والاستجابة الكفؤة لمتطلبات المرحلة الراهنة، وتحدياتها المستمرة.

لذا نحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم حول إدارة المعرفة والإبداع الاستراتيجي ومحاولة التوصل إلى رؤية موضوعية تتيح للمؤسسات تفعيل العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والاستراتيجي.

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي ش هدت تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، باعتبارها عاملا مهما من عوامل النجاح لكل المؤسسات في القطاعين العام والخاص، واليوم تعد إدارة المعرفة منهجا علميا متكاملًا يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات أو الخدمات¹.

ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة تنافسية فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية².

مفهوم المعرفة: تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها³.

وتعد القدرة على التجميع إحدى الخصائص المعرفية فيما يتعلق بسياق الأعمال التجارية، مما يعني أن لكل فرد قدرة محدودة على اكتساب المعرفة ونتيجة لهذه الحقيقة، عادة ما يكون هناك أخصائيو محددون داخل المنظمة يكون لديهم درجة عالية من المعرفة فيما يتعلق بمجال محدد.

ويمكن القول بأن اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، وهذا يعني أن المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية⁴.

وعلى الرغم من تحديدها كمفهوم واسع النطاق للاستكشاف، لا يوجد الكثير من المؤلفات المحددة التي تناقش استخدام المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن استخدام المعرفة مدمج في العديد من العناصر الثابتة الأخرى، فعلى سبيل المثال، سيكون من المعقد جدا فصل مشاركة المعرفة عن استخدامها، وفي الوقت نفسه يمكن القول

¹ الطحايبة زياد؛ والخالدي حسن، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية. الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 2، 2015، ص 571.

² بوركو، عبد الملك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر. 2018، ص 2.

³ الزطمة نضال، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 14.

⁴ Hernandez Alejandro, Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School. 2015p42

بأن استخدامها كمورد يعد جزء من عملية تنمية القدرات، التي تكون فيها الإجراءات التشغيلية مدججة وجنبا إلى جنب مع الموارد التنظيمية حيث يتم تضمين المعرفة وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإن خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء) له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلا بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضا، وبهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضا استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها .

أنواع المعرفة:

صنف بوركوه المعرفة إلى¹:

1) المعرفة الضمنية الكامنة: وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية. وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

2) المعرفة الظاهرة (الصريحة): تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.. الخ. وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية قدرته على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق نفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع، هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرة، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظية وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

¹ بوركوه، عبد الملك، (2018) ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2018، ص5.

خصائص المعرفة:

(1) الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها¹.

(2) القابلية للانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوب معينة في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائية في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها²..

(3) الطبيعة المضمرة: يجب ألا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن . إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة (الزطمة، 2011، ص 21).

(4) التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما³.

(5) الزوال: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة .

(6) اللحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة

¹ الزطمة نضال، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص21.

² نفس المرجع، ص 22.

³ نفس المرجع، ص 28.

المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته .

7) التجديد والاستمرارية: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد .

مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبية 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 الاتصالات هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصر على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة¹.

إن المنظمة ينشط أدائها من خلال إدارة المعرفة من أجل إنشاء أصول معرفية وحياتها ومشاركتها ونقلها واستخدامها على نحو فعال على نطاق المنظمة. وبعبارة أخرى، فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تزيد من مجموعة المعارف كمورد في المنظمة. وفي الوقت نفسه، يتعين إدماج هذه الموارد في الإجراءات والأنشطة اليومية من خلال العمليات والنظم وبالتالي في القدرات التنظيمية الراسخة بالإضافة إلى ذلك، هذه الموارد تحتاج أيضاً إلى إعادة تشكيلها إلى موارد جديدة مشروطة بتغيرات السوق. وتعتمد هذه القدرة في إعادة تكوين الموارد على القدرات الديناميكية للشركة التي من شأنها تسهيل قدرة الشركة على تغيير إجراءاتها وأنشطتها. وبالتالي، يمكن القول بأن هناك تبعية متبادلة بين الموارد والقدرات عندما تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتستند هذا التبعية على حقيقة أن كل من هذه المفاهيم تفقد قيمتها إذا كان هناك نقص في الآخر. وبهذه الطريقة، إذا لم تكن عملية إدارة المعرفة جيدة الأداء، فإن حجم الموارد ونوعيتها لن يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة عند إدماجها في قدرات المنظمة².

وهناك ثلاثة مداخل رئيسية لإدارة المعرفة:

المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 29.

(2827Hernandez, 2015, p .

المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم

الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم. لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة .

حيث عرف (Delong) إدارة المعرفة بأنها¹ "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، "بمعنى آخر": هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة". وعرف الزطمة إدارة المعرفة بأنها² "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة". بينما عرفت شعباني إدارة المعرفة بأنه³ "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع". كما عرف صالح إدارة المعرفة بأنها⁴ "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وخصن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي". وقد تبنى الباحث تعريف شعباني، كونه الأكثر شمولاً ويعرف إدارة المعرفة وفقاً لبعادها أو عناصرها كافة.

أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها، وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، ويمكن تلخيص تلك الأهمية وفقاً للعجرفي لبما يلي⁵:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات

¹ Delong, David W, Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August), p5.

² الزطمة نضال، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 30.

³ شعباني، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة" بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2016، ص 11.

⁴ العامري محسن؛ ومهدي صالح؛ ومحسن طاهر، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 13

⁵ العجرفي، فلاح، (2017)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات. الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 3، ص 69.

الجديدة.

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها. - تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمائها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة. .
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

أهداف إدارة المعرفة:

يرى العجرفي أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل بالنقاط التالية¹:

- ❖ . تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- ❖ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها. - تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة. نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة. .
- ❖ تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- ❖ تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- ❖ الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها. إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- ❖ تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال

¹(المرجع السابق، 2017، ص 69)

الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها. - نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

❖ الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

مراحل إدارة المعرفة:

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل هي:

1) مرحلة المبادرة: يتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاط اجتماعية يتطلب مشاركة كل الأفراد، وبالتالي لا بد من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها عبر قنوات الاتصال المفتوحة، وترتكز هذه المرحلة على ما يلي:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الانسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية - بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2) مرحلة النشر: يتم في هذه المرحلة البدء باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ويركز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، ويكون التركيز على النقاط التالية:

- تبرير الأفكار، ووضع سياسات وإجراءات التبرير

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.

- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.

- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3) مرحلة التكامل الداخلي: في هذه المرحلة ينظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظمة، وينصب اهتمام المديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات عمليات خاصة بالمعرفة، وتلعب التقنية دورا مهما في مراقبة تدفق المعرفة، ويكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.

- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.

- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.

- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

- الحصول على المعرفة الممولة والتكاملة.

4) مرحلة التكامل الخارجي (مرحلة التداخل): حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض

المنظمات والأفراد الخارجيين مثل المؤسسات البحثية، وفي هذه المرحلة توفر المنظمة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، ويكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة¹.

أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة:

1) تشخيص المعرفة: إثر البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر (القيمة المنتجة) وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها². وترتبط المعرفة المتوفرة بكل مكونات المنظمة الداخلية أو الخارجية كالعاملين، والموردين، والمنافسين، والسوق، والمنتج³.

2) توليد المعرفة: وهي إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري، ويسهم ذلك في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة عالية مما يعزز من ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار ويكون ذلك كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربع أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة وهي:

أ- المعرفة المشتركة: تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته، حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارساً لعملية تفكير فرد آخر، ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرد من الانفعالات

1. حلاق، ربما دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، ص29

2 شعباني، مريم، (2016)، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2016، ص29.

3 العايد، سري؛ والطيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى. مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 1، 2017، ص25.

ذات الصلة بالسياقات الخاصة المظمورة فيها الخبرات المشتركة. ب- **المعرفة الخارجية**: تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة أو ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية باللغة أو الكتابة، غير أن كثيرا ما تكون غير كافية و غير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد على تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد. ت- المعرفة التجميعية تتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجونها من خلال وسائط كالثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادة ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب. ث- المعرفة الداخلية: تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطا وثيقا بالتعلم عن طريق العمل، وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ض من قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولا قيمة.

3) تخزين وتوزيع المعرفة: تمثل جسر بين الحصول على المعرفة و عملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا¹.

وتوزيع المعرفة تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابد من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة

ومن أجل مشاركة المعرفة بكفاءة، يجب أن تكون المنظمة على وعي بطبيعة المعرفة، لأن المعرفة الضمنية يمكن أن تكون أكثر تعقيدا في المشاركة بسبب التصاقها بالشخص، ولذلك فإن الدافع لتبادل المعرفة هو عامل آخر يجب النظر إليه لأن المعرفة ترتبط بالأنا ودوافع الأشخاص وبالتالي فهم ليسوا على استعداد لتبادل المعرفة دون دوافع شخصية قوية.

¹ شعباني، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، الجزائر، 2016، ص (30-31).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولا سيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة¹.

4) تطبيق المعرفة: تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أثر عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يساهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحبه ارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفؤ لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعد بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعد تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت².

نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت عدة نماذج الإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاؤها الأساسية، ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات:

1) نموذج Gupta et Gaston: يقدم كل من Gupta et Gaston نموذجا لإدارة المعرفة

انطلاقاً من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة وفق التسلسل التالي: أ- تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة ب- التنقية: تلي العملية الأولى عملية التنقية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة ت- ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وتخزين المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وأقل وقت. ث- نشر وتوزيع المعرفة: تزيد عملية النشر الكفاءة للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا. ج- تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية

¹ Hernandez Alejandro, Knowledge Management towards Innovation: An. , 2015, p 18-19.

2العايد، سري؛ والطيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى. مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 ، العدد 1، 2017، ص 25.

لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، والعمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

(2) نموذج Marquardt: اقترح Marquardt مدخلا نظمية شمولية لإدارة المعرفة في المنظمة

يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية ووفق التسلسل التالي:

- الاكتساب - التوليد - التخزين - استخراج المعلومات وتحليلها - النقل والنشر . التطبيق والمصادقة.

(3) نموذج OSD Comptroller: قدم مركز Comptroller لتطوير المنظمة نموذجا

يوضح أن إدارة المعرفة هي مفتاح لتفاعل ثلاث مكونات هي: - العمليات - الأفراد. - الثقافة¹

(4) نموذج حلزونية المعرفة عند Nonaka and Takeuchi: قدم كل من Nonaka و

Takeuchi نموذجا لإدارة المعرفة يقوم على توضيح كيفية تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية أو إلى صريحة، وأيضا من معرفة صريحة إلى صريحة أو ضمنية، وهي تتوافق مع ما تم التطرق إليه سابقا، وقد أضاف كل من Takeuchi, Nonaka ما يسمى بحلزون المعرفة².

وقد أشارت دراسة (Nonaka and Takeuchi, 2004) المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين

التوليد المعرفة هما: البعد النظري المعرفي، والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي، وينشط هذا اللولب حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، انطلاقا من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي، ويظهر نموذج حلزون المعرفة كيف يمكن للمنظمات الإفصاح عن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد، وكيفية تنظيمها وجعلها في ش كل نظامي، حيث على المنظمات أن تقوم بإنتاج وتطوير الأدوات والهيكل البنائية، والنماذج التي تمكنها من جمع المعرفة وتوفير أساليب مشاركتها بين جميع أفرادها، وحلزون المعرفة هو عبارة عن نشاط مستمر لتدفق المعرفة، ومشاركتها وتحويلها وانتقالها بين الأفراد والجماعات وخلال المنظمة ذاتها نموذج Nonaka-Baumard .

لا يتم انتقال المعرفة إلى الفرد كما يتم عندما يتم الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي تعتمد عليها، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية. انطلاقا من هذا الاعتبار جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي،

1 بوزناق، حسن، (2013)، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر. ص 14-16.

2، حميود عمار، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، الجزائر 2017، ص 36.

والذي ساهم بوضعه Baumard، حيث أن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي وفقا ل Baumard يؤدي إلى بروز ثنائي كفاءات لنقل المعرفة هي:

- عند انتقال المعرفة الصريحة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف.
- في الاتجاه المعاكس (من الجماعة إلى الفرد) يحدث امتلاك من طرف واحد.
- عند انتقال المعرفة الضمنية من الفرد إلى الجماعة، نكون في حالة تعميم. أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردنة بمعنى أن المعارف تصبح على مستوى الفرد.
- عند انتقال المعرفة الشخصية الفردية (الضمنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا الأخير واعية بها. وعند تحول المعرفة الظاهرة الفردية إلى ضمنية عند نفس الفرد تكون قد انضمت إلى المعارف الضمنية، أي يكون الفرد قد دمجها واستوعبها. يدل تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة تكون في حالة ارتباط - وفي الاتجاه المعاكس يكون في حالة إدخال¹.

متطلبات إدارة المعرفة:

البناء نظام إدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

1) تكنولوجيا المعلومات: هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

2) توفير الموارد البشرية اللازمة: تستلزم إدارة المعرفة توفر موارد بشرية مبدعة قادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولا، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانية، وفهم نتائج الاستخدام ثالثا، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.

¹ بوزناق، حسن، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، الجزائر.

3) الهيكل التنظيمي: يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها، وتخزينها، وتعزيزها، وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4) الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل، ويتوقف نجاح نظام إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة، حيث أن تكوين وإيجاد ثقافة تنظيمية يعزز ويساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعليم، ومكافأة السلوك الإيجابي¹.

المبحث الثاني: الإبداع الاستراتيجي

المطلب الأول : الإبداع الاستراتيجي : المفهوم والأهمية

اولا مفهوم الإبداع الاستراتيجي :

اضحى الابداع بعدا حيويا لتنافس المنظمات، وعامل حسم في تميز سلعتها او خدماتها، وتحقيق قيمة مضافة لزيائنها وميزة تنافسية لها، وبالتالي فانعدام رغبة المنظمات في الابداع قد يقود الي تدهور أوضاعها . والابداع على وفق (Kanter Vandeven) يعني " انتاج او تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها² ، وعرفه (Kotelinko) ب"عملية تحويل المعرفة ال جديدة الى منتجات أو خدمات جديدة"³، وبما يجعله مصدرا لزيادة الانتاجية وخلق القيمة نحو الأعمال ..، وبالتركيز على الابداع العالمي عرف دركر (Drucker) الابداع با " الاسلوب او الطريقة التي يمكن للريادي العمل بموجبها اما لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر الحالية ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا " ،وبما يؤكد عمق العلاقة بين الريادية والابداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي الذي تعيشه المنظمات الكبيرة والصغيرة في القطاعات الصناعية والخدمية على السواء ..، وقد يعرف الابداع بقدره المنظمات على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية و التأثير عليها وصياغتها⁴ .

اما الابداع الاستراتيجي فهو " عملية خلق (ابتكار) صناعات، اصناف منتجات جديدة، أو فتح اسواق

1 شعباني، مريم ، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري :دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة" بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، الجزائر،2016، ص 33-34).

2 " Scott , S.G., & Bruce, R.D., (1994), "Determinants of Innovative Behavior " , Academy of management Journal , vol (37) , N(3) , June .p560 .

3 Kotelniko , V., (2003), " New Economy " , (1000 Ventures . com), PP(1-3)

4 Law , A ., (2004) , " Organizational Innovation " , Brese School of Business & Management , Brunel University , West London , April, pp(1-7) .

جديدة " او هو " تصور الشركة لمستقبلها، و ابداع طرائق جديدة وخاصة بها لتحقيق الرؤى المستقبلية¹، كما وانه " ابتكار استراتيجيات للنمو، واصناف جديدة من المنتجات، الخدمات، نماذج الأعمال التي تغير المباريات، وتولد قيمة جوهرية جديدة للزبائن، و المستفيدين، والشركة " (3:2007 Kaplan&Palmer)، وبما يؤشر تركيز المنظمة على تبني المدخل الاستراتيجي للإبداع متجسدة في استراتيجيات الابداع (P 1: White Paper on the Principles وهي:

1. المدخل الجديدة . New Approaches .

2. الابداع النظامي Systemic Innovation .

3. نظام الابداع . Innovation System .

4. ادارة المعرفة Knowledge Management .

الى جانب ما ذكر عرف الابداع الاستراتيجي ب " المباراة التي تغير الابداع ليس فقط في المنتجات والخدمات، بل ايضا في عمليات الاعمال و نماذجها، وفي الطريقة التي تضع فيها الشركة نفسها ازاء منافسيها² .

يستشف من التعريفات آفة الذكر ما ياتي :

1) أن مفهوم الابداع الاستراتيجي يزاوج بين الابداع في الادارة الاستراتيجية، وبين الادارة الاستراتيجية للعمليات والممارسات الإبداعية، و يتيح للمنظمات تحقيق وثبات كمية في الاسواق الجديدة، ويوجب عليها تقوية علامتها التجارية في نظر زبائنها، ودعم الحصة السوقية لمنتجاتها، كونها تعتمد على الصورة الكلية للمنظمة وعلامتها التجارية ومركزها بين بقية المنظمات .

2) يزاوج الابداع الاستراتيجي بين المداخل المبتكرة الابداع الأعمال وبين النماذج المألوفة لتطوير الاستراتيجية، كما ويمزج بين مداخل الابداع المستسقة من موضوعات عديدة (حركة الابتكار في الأعمال، واستراتيجية الاستشارات التقليدية، ومنظور تطوير المنتج الجديد لشركات التصميم الصناعي، وبحوث المستهلك / الزبون ذات الجودة، وممارسات التطوير التنظيمي التي تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهياكلها)، وان ظهور هذا النوع من الابداع غير التركيز من ابداع المنتج، الى ابراز دور الابداع في نماذج الأعمال وهياكلها في خلق القيمة وصناعة الارباح، وكيف أن استراتيجيات المباريات الجديدة تكسب المنظمة ميزة تنافسية في ظل التطور التكنولوجي وتحديات العولمة .

وتبرز أهمية الابداع الاستراتيجي في كونه مدخلا للارتقاء بالابتكار والإبداع الفرص الاعمال المستقبلية ، وتعتمده قيادة المنظمات في انجاح عمليات التحول وتجاوز الأزمات، ثم تحديد الفرص وتقليل الكلف وزيادة رأس مالها وعوائدها بطرائق مبتكرة (من خلال:

1- اعلان الرؤية والأهداف والرسالة بوضوح، واعتماد الخطة الاستراتيجية في تحديد الأسبقيات .

2- اشراك العاملين والمديرين واصحاب المصالح في تطوير و تنفيذ الحلول المبتكرة بما يخاطب التحديات الجديدة .

3 - تناغم المنظمة في رسالتها مع رسالة المنظمة الأم.

4- القيادة بشجاعة وثقة، والتفكير على نحو خلاق لتجاوز المشكلات التي لا يمكن حلها.

1Krinsky, B & Kamas, D., (1995) , "Does Your Organization Practice Strategic Innovation ? . , R & D Innovator, Vol (11) , N(4) , November , pp (1-4).

ويشير (Mark ideo) أن هذا النمط من الابداع مهم لمديري الشركات في خوض مباريات تحسين الاداء بقواعد جديدة ازاء المنافسين، وبمنحهم القدرة على اداء مباريتين بنفس القواعد اذا نجحت الشركة في اكتشاف مركزها الاستراتيجي، وتنوعت في التفكير للتخطيط الاستراتيجي، وان ادارة الابداع الاستراتيجي تضمن النجاح في التنافس، وتعظم انتاجية الشركة والقيمة التي تحققها

وأشار ميشيل بور تر¹ أن الشركات في عدد من الصناعات تعتمد الإبداع الاستراتيجي في تحديد طرائق نموها، وفي اعتماد التكنولوجيا المتطورة في ابتكار عمليات جديدة لتقديم المنتجات، وبما يضيف ميزة لمنتجاتها ازاء منافسيها، ثم تحقيق ميزة تنافسية لا عمالها الحالية والمستقبلية كصناعة (الاثاث، ورق التواليت، الكازولين،...)، أما (Kotelnikoy) فيرى في الإبداع الاستراتيجي خارطة الطريق تقود الى ادارة وتطوير محفظة المشروعات الفاعلة، وتتيح تطوير وتقييم المشروعات على مستوى الاقسام في الشركة، وتمد الجسور بين التكنولوجيين والمجهزين والزبائن، وبين مدراء الأعمال في المنظمة، وتضمن جعل المنظمة قائدة للسوق في صناعتها وبحصة سوقية اكبر، مع تعظيم القيمة التي تحققها للزبون، فضلا عن تميزها في التنافس . وقد زادت اهمية الابداع المبحوث في ظل سرعة دورة حياة المنتج، والتطور التكنولوجي، وذلك من خلال تحاوره مع معطيات الابداع التكنولوجي (Technological Innovation) ذو الأهمية في كسب الميزة التنافسية ادامتها والبقاء الطويل الأمد للمنظمة في بيئة اعمالها (2000) ، وتحقيق النجاح التنافسي لتأثيره في هيكلها وهيكل صناعتها وزبائنها لتمكينه الشركات من البقاء والربحية في بيئة اعمال متزايدة التعقيد، وفي اسواق تطلب منتجات جديدة وذات تصميم افضل وسريع، وبسعر اقل.

وتبرز اهمية الابداع الاستراتيجي في :

1- تغيير تفكير قادة منظمات الاعمال حول استراتيجيتي الابداع والتكنولوجيا، وتوفير خارطة طريق غني لصياغة وتنفيذ التغيير التكنولوجي الاستراتيجي .

2- التأثير في ثقافة المنظمات وفي طريقة استجابتها لتحديات الابداع، واثراء علاقتها مع الشركاء على طول سلسلة القيمة، وبما يير نقل المعرفة داخل المنظمة وعبر السلسلة .

3- توظيف سلسلة القيمة من قبل قادة المنظمات في الابداع في دعم العلاقات مع الزبائن والمستفيدين والمجهزين، وفي احتضان المواهب داخل المنظمة، وتحقيق الاداء المتفوق على المنافسين باعتماد الافكار الابداع.

ثانيا : أهمية الابداع الاستراتيجي :

زادت أهمية الابداع الاستراتيجي في ظل سرعة دورة حياة المنتج والتطور التكنولوجي وذلك من خلال تحاوره مع معطيات الابداع التكنولوجي ذات الأهمية في كسب الميزة التنافسية وادامتها (Cardinal,2001) فقد بين الدليمي، (2009: 28) أهمية الابداع الاستراتيجي في كونه :

1- يركز على طرائق التفكير الجديدة التي تعزز آليات التنافس وتحطم قواعد الصناعة المألوفة والخروج بقواعد جديدة وبالتالي تقديم منتجات جديدة.

2- يمثل حلا للمشكلات، إذ يمكن أن يجهد المستهلكون وجود حاجات يجب أن تلي بطرائق جديدة غير تقليدية كون نمو الأسواق يتولد بسبب الابداع الاستراتيجي للمنظمات وليس بسبب طلبات الزبائن المنتجات جديدة وبالتالي برهنت للزبائن إمكانية حل مشكلاتهم من خلال منتجاتها.

1 Smith, R.D. , (2002) , "the Role of the chief technology officer in strategicInnovation , project Execution & mentoring , rdsmith@titan.com , pp (1-21) .

3- يمثل اساس التفكير بالاستراتيجية لتغيير موقع المنظمة في السوق من خلال دراسة بيئتها كلها بما فيهم الزبائن الحاليون والمحتملون وتحديد نقاط القوة والضعف في موارد المنظمة واستخدام هذه الموارد الخلق أسواق جديدة. وأشار الباحث (Simmom Derry) الذي قام بوضع برنامج متكامل للإبداع بين فيه الى أن الحاجة للإبداع الاستراتيجي تكمن في تحقيق حالة التكامل بين مجموعة من المتغيرات التي تعد محور عمل المنظمات يسبب التغيرات البيئية السريعة وهي تنجح في ذلك معتمدة على الإبداع المستمر لأنه يمثل السبب الرئيس في نجاح الأعمال .

يلحظ من الشكل أن الإبداع الاستراتيجي يمثل تكاملا مع أنشطة المنظمة ف (التخطيط) يرتبط مع استراتيجياتها التخطيطية لتحقيق أهداف المنظمة، و(خط الوصول) يدعم مسار المنظمة لأعلى درجة من التنافس وإدارة المخاطر التي تواجهها أما العمليات فهي تدعم العمليات داخل المنظمة بشكل يقود لتنفيذ الأعمال بأفضل الطرائق ويحقق الجودة العالية، و (التكنولوجيا) تعمل على دعم التكنولوجيا داخل التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل لها أو تطويرها، و (المجتمع) كون ان الانسان هو من يجعل المنظمات ناجحة وليست التقنيات او العمليات فحسب وبهذا فالإبداع الاستراتيجي يحفز المجتمع الداخلي للمنظمة (العاملين) للاستجابة لمتطلبات المجتمع الخارجي، و(الاداء) يدعم التفكير الاستراتيجي بالأساس لتحقيق أداء فاعل يحقق طموحات المنظمة والمجتمع.

ثالثا : مقدرات الإبداع الاستراتيجي:

تسعى منظمات الأعمال للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة الا إن تحقيقها يكون مثالية لأكثر المنظمات وتحتاج الى الإبداع المستمر وهذا الإبداع يحتاج الى مقدرات منظمة تمكنها من تنمية مواردها سيما غير الملموسة لغرض تحقيق غايات محددة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (513 : 1995 , Charles) وأشار (Kovisto , 2005) الى أن مقدرات الإبداع الاستراتيجي هي القدرة على التحويل المستمر للمعرفة والأفكار الى أنظمة وعمليات ومنتجات جديدة من أجل منفعة المنظمة وجماعات أصحاب المصالح. (الحليمي ، 2009 : 41)، ويرى (Horacius & Jacobs , 2005 : 393)

المطلب الثالث : أبعاد الإبداع الاستراتيجي

اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي تناولتها دراسات كل من (Palmer & Hjalager 2013; Kaplan, 2007; Zarrabi et al., 2013)، كونها أبعاد تقيس الإبداع الاستراتيجي بموضوعية واعتمدها العديد من الدراسات مثل (Roy, 2012; & Cornell 2009 ; Yami) وتشمل:

1- **الجاهزية التنظيمية (Organizational readiness):** هو تجهيز المنظمة وقدرتها على تحقيق النجاح في إدارة المطالب التشغيلية والسياسية والثقافية والمالية وتنمية رؤيتها.

حيث تقوم المنظمة بوضع خطط بديلة لاغتنام الفرص والتنبؤ بأحداث مستقبلية تساعد في تطوير استراتيجياتها وتسهيل عملية التغيير التنظيمي، كما وتقوم بتحديد استراتيجيات تقنية طويلة الأمد¹.

2- **إدارة عملية الإبداع (Managed innovation process):** تسهيل التفاعل بين المنظورات الخارجية والقدرات مع الممارسات الداخلية للمنظمة، حيث يتم فيها الهام خيال الشركات لاكتشاف مجموعة متنوعة من الاحتمالات فالمنظمة تتكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية لضمان تحقيق ميزتها التنافسية بأقل أسعار ممكنة تسعى لأداره عملية الإبداع من خلال التعاون مع المنظمات المنافسة

وتقوم بتلبية أي متطلبات توصلها إلى الأسواق العالمية¹.

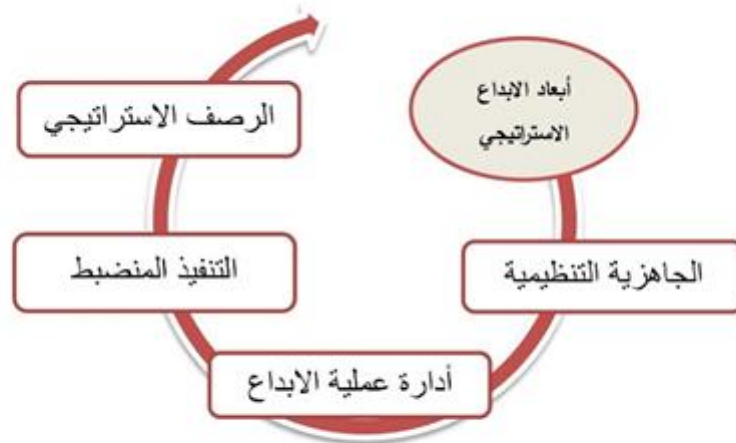
2- **التنفيذ المنضبط (Disciplined implementation)**: هو قدرة المنظمة على تمكين النجاح أو تحديده من خلال التنفيذ الفعال لمجموعة الأنشطة التي تتطلب الدعم والمشاركة عبر المنظمة².

وتلتزم المنظمة التي تسعى إلى التنفيذ المنضبط باتباع ثقافة تنظيمية وعمليات منظمة لإضفاء قيم جديدة للأعمال ولتحسين قدرات المنظمة والموظفين وتقوم ببناء علاقة ودية بين الموظفين لتحسين فاعلية المنظمة.

4- **الرصاف الاستراتيجي (Strategic alignment)**: هو عملية اشراك فريق القيادة العليا ،

وأصحاب المصلحة الرئيسيين في تطوير رؤية المنظمة المشتركة والمسار الى الامام حيث تقوم المنظمة باستخدام الإبداع الاستراتيجي لتمييز عن منافسيها لتحقيق الموائمة الاستراتيجية وتوسع من نطاق كفاءاتها الحالية ، وتقوم بامتلاك استراتيجيات متكاملة للتعامل مع التكنولوجيا وتستخدم اهداف تنظيمية تتلائم مع هذه التكنولوجيا تنسجم أبعاد الإبداع الاستراتيجي لتحقيق حزمة واسعة من المخرجات الإبداعية والمتجهة نحو النمو، وهذا يشير الى قدرة المنظمة على الاستمرار بمواكبة التطور تبعاً لقدرة هذه الأبعاد على تحسينها والسعي في تميزها.

ويمكن تصوير أبعاد الإبداع الاستراتيجي بالشكل الآتي (2-3):



الشكل (2-3): أبعاد الإبداع الاستراتيجي

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الاستراتيجي

حاول العديد من الكتاب والباحثين اب ا رز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع الإداري، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتسبب العلاقة بين المتغيرين ولكن لا يزال هذا الموضوع بحاجة إلى إغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لأن موضوع الإبداع حديث، ولكن لحدثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة وفي هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثين على النحو المؤشر في أدناه لقوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن وهي - (Kotelinikov): فلقد حدد

1- المعرفة: عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وإنجاز أعمال المنظمة الضرورية، وإضافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستخدم، وهذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من أجل الميزة التنافسية.

2- التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

3- العولمة التي صارت أكبر بانفتاح الأسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على (البحث والتطوير، التكنولوجيا، الإنتاج، التمويل، الأعمال).

وهذه القوى حولت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، وبشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة السلع، خدمات، عمليات جديدة أو مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

أن المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر Whelan & Hunger ويرى قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبداع كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزينها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستخدمين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، ويتكرر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

فإن المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية، والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدراً للإبداع الذي تتاجر به المنظمات.

إلى أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا (Dracker) ويشير تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ 21، فهي قد أصبحت قوى عاملة تبذل وتتكرر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم كما أن المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتنشرها باستمرار، وسرعان ما تجسدها في تقنية أو منتج جديد.

يرى أن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من وميض العبقرية، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والمهادف، وتعرض المنظمة إلى مواقف تتطلب منها الإبداع.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لا بد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلي تلك الاحتياجات.

في دراسته المعنونة "إنتاجية صناعات المعرفة: التحدي الكبير" بعيدا عما أشار إليه في Drucker ولا يذهب أعلاه، إذ يرى أن إحدى مسؤوليات صناعات المعرفة هي الإبداع المستمر، وهذا ما جعل المنظمات المتطورة تستمر بالإبداع مستفيدة من إسناد صناعات المعرفة.

وتبرز العلاقة بين الإبداع وإدارة الفكر المعرفي بتعريف الإبداع بأنه "عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة"، وبما يجعله مصداً لخلق القيمة وزيادة الإنتاجية، ومصدر لتحويل الخزين المعرفي للمنظمة إلى سلع وخدمات تلي حاجة المستهلك.

ويشير أن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المدخلات المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيون لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية، واختيار الأكثر إبداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الأفراد رد الإبداع ومرونة التفكير.

وباعتماد الأسلوب الفرقي في العمل يمكننا أن نزيد الإبداع، شريطة أن تضم الفرق أفراداً بمهارات متنوعة، وخلفيات ومعرفة متباينة، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في حل المشكلات. ويرى البعض أن الإبداع مرتبط بالذكاء والفتنة وسرعة البديهة، ويرتكز على قاعدة معرفية عريضة وتعبر عن نزعة التفوق، والاستعداد الفطري الذي يتمتع به الفرد، والذي ينمي بالتدريب والتعلم، وأهم ما يؤدي إلى نجاحه توافر المعلومات واستخدامها فالمجتمع والمنظمة المبدعين يعشقان المعرفة، ويوظفان الحواس للتعلم، وبما يجعلهما محفزين لتوظيف المعرفة من أجل الإبداع، كما يسعى إلى اكتساب المعرفة الجديدة باستمرار لتعزيز الإبداع الإداري. كما أن الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في جميع مجالات المنظمة، وتتلور في أفكار جديدة يقدمها أناس متميزون.

في إطار ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية التنظيمية، كما أصبح واضحاً أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت صقل وتهذيب هذه المعرفة، وتحديثها باستمرار، وبما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع الاستراتيجي.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بمحاولة لتلخيص المعارف النظرية لإدارة المعرفة والإبداع الاستراتيجي، بطريقة بسيطة دون اللجوء إلى تعقيدها من أجل توضيح الدور الكبير والأهمية الواضحة لإدارة المعرفة والإبداع الاستراتيجي على كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسات حيث ازد الاهتمام بها يوماً بعد يوم. لذلك يتوجب على المؤسسات تبني نظام إدارة المعرفة حيث تعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة التي تمكن في رصد وتحديد مصادرها والطرق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة وتخزينها للحفاظ عليها في ذاكرتها التنظيمية، وتوزيعها وتقاسمها ثم عملية تطبيقها، وتنمية الموارد المعرفية والكفاءات في ظل الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات، من أجل تغذية القدرة الإبداعية للأفراد لمواجهة مختلف تحديات العولمة.

لذا أصبح ضرورياً على مؤسسات اعتماد استراتيجية البناء المعرفي من خلال تحديد وتجميع المعارف بكفاءة أي تطبيق إدارة المعرفة وفقاً لأهداف ومقتضيات تسعى من خلالها عمليات إدارة المعرفة من أجل تحفيز نشاط الإبداع باعتبار هذه الإدارة المناخ المحفز له، هذا النشاط الذي هو بمثابة تجسيد للمعرفة الجديدة يصنف إلى عدة تصنيفات حسب معايير مختلفة.

تمهيد:

من خلال التقدم التكنولوجي الهائل استوجب على المؤسسات تحديث الانظمة والمفاهيم لمواكبة التطورات لتحسين الاداء والارتقاء به للرفع من قدرات التنافسية للمؤسسات التي أصبحت تعتمد بشكل كبير على إدارة المعرفة و الإبداع الاستراتيجي، ونظرا للأهمية البالغة للعنصرين المحوريين لهذه الدراسة نسعى إلى الاطلاع على واقعهما في المؤسسات التكوينية ودور وأهمية إدارة المعرفة وآلياتها لتحقيق الإبداع الاستراتيجي وصولا إلى إيجاد العلاقة المترابطة بين العنصرين. كونها مؤسسات تكوينية ومن أجل الإلمام أكثر قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التكوين المهني في ولاية وعلية سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: التقديم العام لقطاع التكوين المهني في الجزائر

المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات

1- المرحلة الاولى ما قبل الاستقلال:

لم يترك الاستعمار الفرنسي للجزائر شيئا يستحق الذكر في مجال التكوين المهني بسبب سياسة التدمير التي أنتهجها، والتي كانت تهدف من البداية إلى تدمير كل المنظومة التعليمية والتكوينية الموجودة آنذاك، حيث قضى الاستعمار الفرنسي عند احتلاله للجزائر على هذه المنظومة الحرفية، مثلما فعل مع باقي مكونات المنظومة التعليمية والتربوية، عندما سارع الى إغلاق المدارس ومطاردة العلماء ومصادرة المكتبات، ولم يبدأ في التفكير في إنشاء بعض المدارس التكوينية إلا في سنة 1835، حيث فتح مدرسة واحدة للصناعة والحرف في منطقة القبائل، وخوفا من تمرد الشباب الجزائري اغلق هذه المدرسة سنة 1871¹.

وفي سنة 1881 أنشأت فرنسا مدرسة أخرى للتكوين المهني الزراعي في الجزائر العاصمة مخصصة للشباب الأوروبي، ولم يسمح للشباب الجزائري أن يلتحق بها إلا بعد أزمة سنة 1929، حيث سارعت فرنسا على إثرها إلى وضع مخطط عام للتكوين المهني الزراعي للكبار عام 1946² أي تم انشاء المصالح التقنية و البيداغوجية (مت ب) المكلفة بتكوين عمال جزائريين مختصين ومؤهلين من بين اللذين يتراوح أعمارهم ما بين 17 و 40 سنة لخدمة اقتصادها المنهار جراء الحرب العالمية الثانية، فبدأ بتشغيل بعض الجزائريين في بعض الوظائف الهامة التي كانت تقتصر على الأوروبيين وبقيت تأهيل الجزائريين محدودا جدا حيث لم يتجاوز الألف مكون سنة 1958³. وبعد الاندلاع الثورة سنة 1954 والتفاف الشعب الجزائري حولها، حاولت فرنسا استمالة هذا الشعب من خلال مشروع قسنطينة، بفتح بعض من مجالات التكوين المهني. وكان الهدف من إنشاء مراكز التكوين المهني في هذه المرحلة هو تكوين يد عاملة تستجيب للاحتياجات المعمر الفرنسية⁴.

2- المرحلة الثانية مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة (1962-1979):

وبعد الاستقلال واجهت الجزائر العهد الجديد في ظروف صعبة تمثلت في: "تخريب الهياكل الاقتصادية للبلاد كما قام المعمرون بتحطيم العتاد والوحدات الصناعية لخلق العجز في الإنتاج الوطني، وتفريغ الإدارة من الموظفين لشل عمل الجهاز الإداري للبلاد 3 ولأن عملية التصنيع ذات تكنولوجيا عالية تطلبت مهارات متعددة فقد سخرت لها إمكانات ضخمة الانتهاج سياسة تكوين ناجحة لرفع القدرات التقنية والمهنية للعمال والإطارات الهدف منها القضاء على البطالة وتحقيق التنمية ومواكبة التطورات التكنولوجية وعليه تم تأسيس المرسوم المؤرخ في 03 أوت 1964، والقاضي بإنشاء مصلحة متخصصة بالتكوين المهني في جميع القطاعات العمومية لمرحلة جديدة في مسيرة

¹- صالح صالح، أمال شوتري: دور التكوين المهني في تنشيط سوق العمل بالاقتصاد الجزائري، ورقة عمل مقدمة في ملتقى مخرجات التعليم العالي و السوق العمل في الدول العربية (الاستراتيجيات - السياسات - الأليات)، النامة، مملكة البحرين، أكتوبر 2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية جامعة دلمون للعلوم التكنولوجية مملكة البحرين، ص 409.

2- المرجع السابق.

3- صالح صالح، المرجع السابق، ص 410.

4- سامعي توفيق: مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة علوم التربية، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر، 2010-2011.

التكوين المهني بالجزائر، وتجسدت من خلالها إقامة مراكز للتكوين المهني في معظم الوزارات والصناعة، الفلاحة، البناء، والتخطيط العمراني، بهدف تغطية الفراغ وسد حاجات المؤسسة الإنتاجية والخدمية. فضلا عن: إعادة فتح مؤسسات التكوين المهني التي أغلقت أبوابها نتيجة مغادرة الإطارات الأوربية، وتوفير تكوين أولي لأبناء الشهداء بالدرجة الأولى بهدف تحسين مستواهم وتمكينهم من متابعة تكوين مهني في ما بعد، وإنشاء المحافظة الوطنية للتكوين، حيث أسندت إليها مهمة الربط بين مختلف النشاطات والمشاريع المقررة فيما يخص التعليم التقني والتكوين المهني

3- المرحلة الثالثة تطور التكوين المهني ما بين (1980-1989):

لقد تزامنت هذه الفترة مع مرحلة توسيع القدرات البيداغوجية، وتنوع أنماط التكوين، وإقامة إطار مؤسساتي للجهاز الوطني للتكوين بأكمله.

إن حاجات التكوين المتزايدة بسرعة، لهذا ظهرت انماط للتكوين أخرى كتكوين عن طريق التمهين سنة 1982 والتكوين عن بعد سنة 1985، وكان الهدف منها مضاعفة الفرص التكوين وتكييفها مع حاجات سوق العمل، إن قانون الصادر سنة 1984 المتعلق بتنظيم أعداد التلاميذ، يرسخ هذه المبادئ، محددآ آليات تنظيم توافد التلاميذ على أطوار التعليم والتكوين والحياة العملية، العملية، وفي بداية الثمانيات تم تطوير النمطين للتكوين المهني وهما التمهين والتكوين عن بعد بالإضافة إلى النمط التقليدي رقم 81-07 المؤرخ في 27 جوان 1981¹ والذي يهدف إلى المساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادي والحرفية والسماح باستيعاب جزء من التسربات المدرسية، تطبيق هذا القانون منذ 1982 حيث استفاد منه نحو 32000 شاب تتراوح أعمارهم بين 15-18 سنة، يمكن اعتبار أن "عملية الإصلاح الاقتصادي التي شرع تطبيقها في أواخر عام 1987، كانت تركز على ضرورة إصلاح المنظومة التكوينية حيث أن تسيير المؤسسة الاقتصادية يعتبر أحد العوامل في تطوير العملية التكوينية"

4- المرحلة الرابعة الفترة الممتدة بين سنة (1990 - 1998):

لقد تم فتح ملف التكوين المهني والاصلاحات الاقتصادية سنة 1990 ليتسع التفكير فيه الى مختلف المعنيين بعملية التكوين (مؤسسات التكوين - مؤسسات اقتصادية - المجموعات الإدارية) ولقد تمخض عن هذا التفكير جملة من الاجراءات منها إعداد مخطط للإصلاح يرمي إلى توفير الوسائل الضرورية للجهاز الوطني للتكوين، حتى يتسنى له التكيف مع التحولات المؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية التي شرعت فيها البلاد والمتعلقة بما يلي²:

- تم تحديد دور المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين ودعمه عن طريق إنشاء آليات للتدخل حول المسائل المتعلقة بالتكوين، على مختلف المستويات. - منح فرص إنشاء مؤسسات للتكوين في القطاع الخاص. - تحديد و ضبط المهام المسندة إلى قطاع التكوين المهني، التي تتمحور حول ثلاثة أهداف رئيسية، حسب ترتيب الأوليات

1- صالح صالح، المرجع السابق، ص 414.

2 - المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي لجنة علاقات العمل، مشروع تقرير حول التكوين المهني، الدورة الثالثة عشرة الجزائر، 25-26 ماي 1999، ص 60.

التالي: وقد ارتفع هذا السن إلى 25 سنة بفضل القانون 90-34 المؤرخ في ديسمبر 1990 المعدل والمتمم للقانون السابق الذكر حول التمهين ، وبالفعل إرتفع عدد الشباب المتكون إلى 76859 سنة 1994، كما تزايد عدد التخصصات من 110 ليتجاوز إلى 250 تخصص في هذه المرحلة وفي هذا الصدد أصدرت الدولة مراسيم أجبرت فيها المؤسسات على تمويل تكوين مستخدميها، تم أدى بهم التفكير إلى إنشاء صندوق في سنة 1997، خاص بترقية التكوين المهني ويتم تمويله عن طريق اقتطاع رسوم تدفعها الهيئة المستخدمة والجزء الآخر من ميزانية الدولة وفي هذه هي المرحلة ظهرت الهياكل والإطارات البيداغوجية العليا كالتقنيين والتقنيين السامين والمهندسين، ووضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يتكفل بالشباب العاطل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات وبرامج - الرسكلة - أو تحسين مستوى العمال .

5- المرحلة الخامسة الفترة الممتدة بين سنة (2000-2020):

ظهر مشروع يمثل أبعادا جديدة للقطاع في سنة 2000 وتحديدًا في 7 أوت 2000 تم تنصيب اللجنة القطاعية التي تتضمن ممثلين عن وزارة التكوين المهني، وزارة التعليم العالي، وزارة التربية الوطنية، وقد تم الاتفاق آنذاك على إنشاء شهادتين هما شهادة البكالوريا المهنية وشهادة التأهيل في التعليم المهني¹. عليه ميدانيا والمتعلق بواقع التكوين حاليا فقد لاحظنا أن التكوين المهني بدأ بتطور ويتوسع حيث وصل عدد الاختصاصات إلى 460 اختصاص تابع ل 21 شعبة، وانتشرت معاهد التكوين المهني على كامل التراب الوطني. إن التكوين المهني بالجزائر يتوفر حاليا على موارد بشرية ومادية معتبرة، فمن ناحية الموارد البشرية هناك كفاءات عالية وإطارات مكونة، أما بالنسبة للموارد المادية فهي تتمثل في مختلف التجهيزات الكبيرة المعقدة والآلات المتطورة، حيث يخصص سنويا ميزانية لتحديد العتاد واعادة تحديثه وشراء آخر . سعت الوزارة المعنية من خلال الاصلاحات التي شرعت فيها مع بداية الألفية الثانية الاصلاحات النوعية للتكوين المهني، من خلال مجموعة من الاجراءات كانت ابرزها استحداث ما يعرف بالتعليم المهني.

أهداف هذه المرحلة:

- تحديث التكوين المهني لجعله أكثر تنافسية بمساعدة المختصين وتأهيل المكونين.
- دمج بعض الحرف الجديدة وتطوير الحرف التقليدية الموجودة مع تنظيم وتطوير ما يعرف بالتكوين المستمر، وذلك لتقوية علاقة التكوين المهني مع النظام التربوي ومع المحيط الاقتصادي؛ بمعنى توسيع وتدعيم حيزه الاقتصادي من خلال توسيع التقاطعات التي تربطه مع هذه الأطراف.
- تحقيق هدف استراتيجي وهو تجنب مخرجات نظام التربوي بدون تأهيل^o وبذلك أصبح التكوين المهني هو ذلك التكوين الموجه للتلاميذ الذين يرفضهم النظام التربوي في إطار التكوين الأساسي، وللعمال والبطالين في إطار التكوين المتواصل، ويتم هذا النوع من التكوين في المعاهد والمراكز التكوين المهني وفي مؤسسات القطاع الخاص

1- كلثوم مسعودي، نظرة طلبة الثانوية للتكوين المهني- دراسة ميدانية بولاية بسكرة، ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

أو في مؤسسات مرتبطة بقطاع معين. وفي سنة 2005/2006 إذ بلغت التدفقات نحو التعليم المهني 936 تلميذا ويتوقع أن يتجاوز 147024 تلميذا في 2020 والذي سيمثل 28% من نظام التعليم ما بعد الإلزامي. وبلغت مؤسسات التكوين المهني 878 مؤسسة نهاية 2005، موزعة ما بين التكوين المهني ومراكز التكوين المهني والمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، مسجلة بذلك تطورا ملحوظا باستثناء معاهد التكوين المهني التي بقي عددها ثابتا، حيث لم يتجاوز الـ6 معاهد، كما يبينه الجدول 2 لقد حافظ التكوين المهني على وتيرة نمه في المخطط الخماسي الثاني في عقد التسعينات، ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه الفترة تطوير أنماط أخرى من التكوين مثل التكوين المتواصل، التكوين عن بعد، التكوين المسائي.

ورغم كل هذه التجهيزات يجمع الكل بأن قطاع التكوين المهني داخل الألفية الثانية وهو يعاني من نقاط ضعف كثيرة أهمها عدم تغطية احتياجات المؤسسات الاقتصادية، فباشرت الحكومة بإصلاحات عديدة لقطاع التكوين المهني.

المطلب الثاني: مكونات النظام الوطني للتكوين المهني

– أولا: شبكات ومؤسسات التكوين المهني في الجزائر

أ- شبكات التكوين المهني في الجزائر: يتكون نظام التكوين المهني في الجزائر من ثلاثة شبكات، تتضمن كل شبكة مؤسسات تكوينية وهي ممثلة كالتالي¹:

- (1) شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني، وهي معاهد التكوين المهني ومراكز التكوين المهني
- (2) شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني التابعة للوزارات الأخرى كوزارة الداخلية ووزارة السياحة.
- (3) شبكة مؤسسات التكوين المهني التابعة للشركات الاقتصادية (1) شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني: يتوفر القطاع العمومي على شبكة واسعة من مؤسسات وهيكل التكوين تقع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وتشكل مراكز التكوين المهني الشبكة القاعدية لجهاز التكوين المهني، ولهذا المراكز ملحقات، وأقسام متدبة يتوفر القطاع العمومي على شبكة، واسعة من مؤسسات وهيكل للتكوين تقع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين ويبلغ عددها 836 مؤسسة توفر 350.000 منصب تكوين.

1. معاهد التكوين والتعليم المهنيين: يتكلف المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين بالهندسة البيداغوجية وبتكوين المؤطرين، ويتكفل بتكوين وتحسين مستوى ورسكلة المدربين ومستخدمي الإدارة، ويساهم في إعداد وطبع وتوزيع برامج التكوين المهني، يبلغ عدد هذه المعاهد 6 متواجدة بستة ولايات من البلاد.

2. المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني: تتواجد المعاهد المتخصصة في التكوين المهني في أغلب ولايات الوطن وتكفل بتكوين "التقنيين" والتقنيين الساميين (المستوى 4 و5) ويبلغ عددها 71 وتتبع لها 21

1 صالح صالح، المرجع السابق، ص 423.

ملحقة.)

3. مراكز التكوين المهني: تشكل مراكز التكوين المهني الشبكة القاعدية لجهاز التكوين المهني ، ويبلغ عددها 524 مركزا متواجدا بكل ولايات القطر، وتوفر تكوينات في المستويات من 1 إلى 4 ولهذه المراكز ملحقات وأقسام منتدبة بالوسط الريفي ويبلغ عددها 210 ملحقة.
4. مركز الدراسات والبحث في المؤهلات: يقوم هذا المركز بإعداد الدراسات والبحوث حول المؤهلات وتطوراتها وهو يهتم كذلك بكل دراسة متعلقة بقطاع التكوين المهني.
5. المركز الوطني للتعليم عن بعد: يوفر هذا المركز تكوينا مهنيا عن بعد في مختلف التخصصات التي يمكن أن يتلقى فيها المتربصين تكوينا مقبولا، وهي التخصصات التي لا تتطلب الكثير من التطبيقات العملية.
6. المعهد الوطني لتطوير وترقية التكوين المتواصل: يقوم هذا المعهد بتقديم المساعدة البيداغوجية والتقنية للمؤسسات الاقتصادية وللهيئات قصد تطوير وترقية التكوين المتواصل ، كما يقوم بالتعاون مع المؤسسات العمومية والخاصة برسكلة مؤطر ومعلمي التمهين.
7. المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية والبيداغوجية للتكوين المهني: تتمثل مهام هذه المؤسسة في اقتناء، وتركيب وصيانة التجهيزات التقنية والبيداغوجية لقطاع التكوين المهني.

المطلب الثالث : أنماط التكوين المهني في الجزائر

لتحقيق أهداف التكوين المهني يتم الاعتماد على عدة أنماط للتكوين المهني من المستوى الأول إلى المستوى الخامس (أي من العامل المؤهل إلى التقني سامي) عن طريق التكوين الأولي أو التكوين المتواصل من خلال هذه الأنماط ما يجعله يمثل إسقاط لضمان الاستجابة لمختلف حاجيات الطلب في التكوين حسب المستويات التأهيلية وكذلك لضمان التكفل بأكبر عدد ممكن من المتربصين، واختيار نمط تكوين من بين هذه الأنماط يكون وفق ظروف المتربص و إمكانياته ثم البرمجة المختلفة لهذه الأنماط من قبل قطاع التكوين، وتتمثل أنماط التكوين المهني القائمة اليوم في الجزائر حسب ما يلي¹:

- (1) التكوين الإقامي: و يعرف بالتكوين المقيم هو أكثر شيوعا مقارنة بنماذج التكوين الأخرى، يجري هذا النمط من التكوين داخل هياكل تكوين متخصصة ومجهزة لذلك وتتمثل هذه الهياكل في مراكز التكوين المهني و التمهين وفي المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، ويتم التكوين داخل مؤسسة التكوين المهني طيلة مدة التربص. (2) التمهين: إن التكوين عن طريق نمط التمهين يعبر عن نمط التكوين المباشر للمتربص في الوسط المهني الواقعية، يهدف إلى اكتساب تأهيل مهني أولي وينظم بالتناوب بين مؤسسات التكوين المهني والوسط

1 - بحري صابر، خرموش منى: واقع التكوين المهني واليات التنسيق بينه وبين قطاع التشغيل في الجزائر ورقة عمل مقدمة ليوم دراسي التكوين المهني في الجزائر(التحديات و الصعوبات و آفاق التطوير)"(استراتيجيات التكوين المهني و احتياجات سوق العمل، مخبر المسألة التربوية في ظلّ التحديات الرهانات، جامعة محمد خيضر . بسكرة، الجزائر، 15 ماي 2014، ص 42- 74.

المهني، وذلك داخل ورشات العمل الفعلية أو في مؤسسة إنتاجية عامة أو خاصة .

(3) التكوين المهني عن بعد: ويمارس عن طريق المراسلة والبريد كمترشح حر ثم يوجه إلى مركز مهني معين، يظهر أن التكوين المهني عن بعد موجه إلى كل من يرغب في اكتساب تأهيل مهني أو التحضير لإجراء امتحانات مهنية، يهتم كذلك بهذا النمط التكويني كل مواطن يرغب في رفع وتحسين مستواه في المجال المهني، ولتفعيل هذا النمط تم إنشاء المركز الوطني للتعليم عن بعد، تفعيل هياكله وأنشطته البيداغوجية، وتمكن من إنشاء ملحقات دعم على المستوى الجهوي) إن الأسلوب المتبع في هذا التكوين و " الدروس بالمراسلة "، لمختلف الفئات العمرية تبحث عن تكوين أو تحسين المستوى المهني نظرا لسهولة التسجيل في هذا النمط بالنسبة للتخصصات المعتمدة؛ مع العلم أن هذا التكوين عن بعد يضمن ويوظف نفس المناهج الموجودة على مستوى مراكز التكوين المهني الأخرى؛ غير أن التخصصات المهنية التي شرع في متابعتها وتعليمها تندرج ضمن ثلاث فروع متقاربة وهي: المحاسبة والبنوك والتأمينات ويرجع اختيار هذه التخصصات بالنسبة للتكوين بالمراسلة أو التعليم عن بعد، حسب ما يبدو، إلى طبيعتها؛ فهي تخصصات يمكن بالفعل متابعتها واكتساب الكفايات التابعة لها عن طريق المراسلة، عكس ما يلاحظ بالنسبة لاختصاصات الميكانيك والإلكترونيك والكهرباء بفروعها، حيث يستحيل متابعة هذا الصنف من الاختصاصات عن طريق المراسلة، فهي تتطلب حضور فعلي على مستوى الورشات والأعمال التطبيقية؛ وحتى على مستوى المحتويات النظرية المتعلقة بهذه التخصصات؛ فلا يمكن استيعابها إلا في إطار التمارين العملية الملموسة، فيتم التعليم النظري استنادا للظروف المهنية الملموسة¹.

(4) التكوين عن طريق الدروس المسائية: تعتمد هذه الطريقة التكوينية على أساس تنظيم وعرض دروس التكوين في المؤسسات العادية في آخر النهار، أي بعد الانتهاء من دروس التكوين الإقامي العادية، وتتم الدروس بتكريس حجم ساعي مكيف ومدروس لغرض تحقيق الكفايات المهنية المراد اكتسابها، ويتوجه إلى هذا النمط من التكوين العمال والموظفين الذين يشتغلون في المؤسسات الإنتاجية والخدمات المختلفة، والذين يرغبون في اكتساب تأهيل معين، أو يطمحون إلى رفع مستواهم الأدائي وكذا تحسين مساهم المهني.

(5) التكوين المتواصل: يسمى كذلك بالتكوين أثناء الخدمة، ويشمل برامج تكوين مفتوحة لكل العمال على أساس شروط مسبقة ويهدف إلى تكوين العامل وتكييفه مع التطور التكنولوجي والتقني وكذا إعادة تأهيله في مهنته الجديدة" ينظم هذا النمط التكويني لصالح الموظفين مهما كانت وظيفتهم، ويكون من المفروض متواصلا أثناء كل المسار المهني للعمال، يبقى التكوين المتواصل قائما، ومستمر عند فئة العمال إذا ظهرت الحاجة إلى ذلك، طيلة حياتهم المهنية وذلك نظرا للتطور الحاصل في مجال المهن والكفايات التابعة لها، حيث يلاحظ تجدد هائل على مستوى الوسائل، والتقنيات والطرق الممارسة بالنسبة لكل مهنة، ويظهر هذا التجديد من فترة زمنية الأخرى نتيجة للبحوث العلمية والتكنولوجية الحاصلة عبر العالم، يهدف إذن هذا النمط التكويني إلى ضمان تأكيد الأداء الجيد للكفايات المهنية، ثم اكتساب كفايات مهنية جديدة في إطار الرسكلة وهذا ما يضمن للعمال إمكانية التكيف مع

¹ - المرجع السابق

مستجدات النمو المهني، فمن خلال التكوين المتواصل يتم تحسين ورفع القدرة الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات،
إنتاجية كانت، خدمية، تربية أو تكوينية.

المبحث الثاني: خطوات الدراسة الميدانية

تُعدُّ الدراسة الميدانية عنصراً أساسياً في إعداد الأبحاث، ويقصد بها تلك الدراسة التي تهدف إلى جمع البيانات الأولية في مجتمع البحث، والتي تسهم في تحقيق أهداف البحث، من خلال توضيح مجتمع وعينة البحث واستعراض أساليب جمع البيانات، ثم اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث، ثم التطرق للأداة التي استخدمت في البحث في جميع البيانات والمعلومات، ثم استخدام الأساليب الإحصائية في الحصول على النتائج، حيث يتناول ما يلي:

المطلب الأول : منهجية وأدوات الدراسة

- ❖ مجتمع وعينة البحث.
- ❖ منهجية البحث.
- ❖ أساليب جمع البيانات.
- ❖ أداة الدراسة الميدانية.
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.
- ❖ اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في البحث.
- ❖ اختبار صدق المقاييس المستخدمة في البحث.

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من موظفي واساتذة قطاع التكوين المهني في ولاية المسيلة ، وقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث 270 موظف وفق البيانات الإحصائية الواردة لدى مراكز ومعاهد التكوين المهني

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتألف من 162 موظف يعملون لدى موظفي واساتذة قطاع التكوين المهني في ولاية المسيلة ، وتُعدُّ العينة كافية لتمثيل مجتمع البحث وفق أجدول لتحديد الحد الأدنى لعدد أفراد العينة Krejcie&Morgan كرجيسي مورجان .

منهجية البحث

اعتمدت الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، من خلال الاعتماد على جانبين أساسيين هما:

-الجانب النظري: اعتمدت الباحث في معالجة الجانب النظري للدراسة على عدد من الكتب والدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية، إضافةً إلى مواقع الإنترنت المتخصصة.

-الجانب العملي: قام الباحث باستقصاء آراء عينة البحث وقد تم ذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة البحث ثم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج (SPSS) الإحصائي.

أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات، المصادر الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة، وتم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والأبحاث، والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيعها موظفي واساتذة قطاع التكوين المهني في ولاية المسيلة ، وتضمنت ثلاثة اقسام :

القسم الأول: يعبر عن الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر المستوى الدراسي ، وعدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يعبر عن الأسئلة المتعلقة بأبعاد ادارة المعرفة (تشخيص المعرفة ،توليد المعرفة ،تخزين المعرفة ،توزيع المعرفة ،تطبيق المعرفة).

القسم الثالث: يعبر عن الأسئلة المتعلقة بأبعاد الابداع الاستراتيجي (الجاهزية التنظيمية إدارة عملية الإبداع، التنفيذ المنضبط،الرصف الاستراتيجي).

كما هو موضَّح في الجدول رقم 1

عدد العبارات	ابعاد البحث	محاور البحث
	تشخيص المعرفة	المحور الأول (إدارة المعرفة)
	توليد المعرفة	
	تخزين المعرفة	
	توزيع المعرفة	
	تطبيق المعرفة	
	الجاهزية التنظيمية	المحور الثاني (الابداع الاستراتيجي)
	ادارة عملية الإبداع	
	التنفيذ المنضبط	
	الرصف الاستراتيجي	

المصدر: إعداد الباحث

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرث الخماسي، فيما يخص القسم الثاني، وذلك على الشكل التالي:

الجدول رقم (2) تنقيح الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الراي	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

كما تم تحديد دوال الفئات في مقياس ليكرث الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس من خلال العلاقة:

$$\text{أكبر قيمة في تدرج المقياس} - \text{أصغر قيمة في تدرج المقياس} = 4 = 1 - 5$$

$$\text{وطول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد فئات المقياس} = 0.80 = 5/4$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي واحد صحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وكون الإجابات تعتمد على مقياس ليكرث الخماسي، فمن المتوسط تظهر الإجابات كما يلي:

1. إذا كان المتوسط الحسابي من 1.00 إلى 1.80 فإنَّ درجة التوفر هي (قليلة جداً).

2. إذا كان المتوسط الحسابي من 1.81 إلى 2.60 فإنَّ درجة التوفر هي (قليلة).

3. إذا كان المتوسط الحسابي من 2.61 إلى 3.40 فإنَّ درجة التوفر هي (متوسطة).

4. إذا كان المتوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20 فإن درجة التوفر هي (كبيرة).

5. إذا كان المتوسط الحسابي من 4.21 إلى 5.00 فإن درجة التوفر هي (كبيرة جداً).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل :

قام الباحث بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقام

الباحث الأدوات الإحصائية الآتية لجميع متغيرات البحث

1- اختبار ألفا-كرو نباخ (Cranach's Alpha): الديموغرافية، وذلك لمعرفة مدى ثبات

محاور الاستبانة.

2- التكرارات والنسب المئوية (frequencies and percentages): لمعرفة توزيع

مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل والمستويات

الإدارية، وعدد سنوات الخبرة).

3- الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري (Std.Deviation)

(Meany and عبارات وأبعاد د ومحاور البحث.

4- معامل الارتباط بيرسون (Person Corrélation): من أجل حساب الصدق الداخلي

لعبارات البحث، وكذلك من أجل معرفة درجة الارتباط بين أبعاد البحث.

5- تحليل الانحدار البسيط (Simple Régression): من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل

على المتغير التابع، ومعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل من تغير المتغير التابع.

6- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): بطريقة (Stepwise) من

أجل معرفة تأثير المتغيرات المستقلة كل منها على حدا في المتغير التابع.

7- اختبار (Independent Samplers T-Test) : لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير

الفروقات في العامل الديموغرافي الجنس تجاه المتغير التابع.

اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها،

ولثبات الاستبانة جانبين هما:

1- ثبات الاستبانة: أي الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية.

2- موضوعية الاستبانة: أي الحصول على الدرجة نفسها، بغض النظر عن الشخص الذي يطبق

الاختبارات الخاصة بالاستبانة أو الذي يصممها.

وقد تحقق ت الباحث من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ باستخدام برنامج

SPSS حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين 0 و 1 ، وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية 60 % وبالتطبيق

على البيانات التي تم الحصول عليها، وجد الباحث أن معامل الثبات يتراوح (0.847) و (0.862) وهو يزيد عن

60% مما يدل على أنّ هناك ثبات في البيانات والعينة مقبولة احصائياً.

جدول رقم (3) معامل ألفا كرو نباخ لأبعاد البحث

معامل الثبات ت	محاور البحث
0.847	المحور الأول (إدارة المعرفة)
0.862	المحور الثاني (الإبداع الاستراتيجي)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث:

يقصد بصدق الاستبانة مدى قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة، وقد قامت الباحثة بالتأكد من

صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري: ويُقصد به مدى نجاح العبارات المستخدمة في أداة القياس في تمثيل متغيرات البحث بدقة.

صدق المحتوى: وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف المفاهيمي لذلك المتغير

أبعاد المتغير.

وقد تحققت الباحثة من صدق المقياس عن طريق معامل الصدق، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا

كرو نباخ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدت الباحثة أنّ معامل الصدق يتراوح بين

(0.920) و(0.926) وهي قيمة مقبولة تزيد عن 60%.

جدول رقم (4) معامل الصدق لأبعاد البحث

معامل الصدق	محاور البحث
0.920	المحور الأول (إدارة المعرفة)
0.926	المحور الثاني (الإبداع الاستراتيجي)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

المطلب الثاني: قياس متغيرات البحث في مؤسسات قطاع التكوين المهني بالمسيلة
 1) تحديد درجة الموافقة على توافر عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات قطاع التكوين المهني
 بالمسيلة:

– تحديد درجة الموافقة على توافر عملية تشخيص إدارة قطاع التكوين المهني بالمسيلة.
 جدول (5): درجة الموافقة على توافر عملية تشخيص إدارة المعرفة في مؤسسات البحث

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.88	3.66	لدى مؤسسات التكوين المهني الامكانيات التي تمكنه من اكتشاف المعرفة
4	موافق	0.92	3.54	تحدد مؤسسات التكوين المهني اصحاب المعرفة
6	موافق	0.87	3.44	تعمل مؤسسات التكوين المهني على استقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بالمهام وتطويره
3	موافق	0.88	3.60	تسعى مؤسسات التكوين المهني الى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة
2	موافق	0.91	4.65	تعتمد مؤسسات التكوين المهني على الموظفين كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لنشاطاته
8	موافق	0.67	3.42	تكافئ مؤسسات التكوين المهني الموظفين فيها على جهودهم لكسب المعرفة تدعم انشطتهم
7	موافق	0.66	3.34	تشجع مؤسسات التكوين المهني على تبادل المعرفة بين الموظفين داخلها.
5	موافق	0.80	3.46	تعمل مؤسسات التكوين المهني على تطوير المعارف الحالية

.....	موافق	0.80	3.64	متوسط درجة موافقة المستقصي منهم على توافر عملية تشخيص إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة
-------	-------	------	------	--

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تواجد موافقة من جانب المستقصي منهم على توافر عملية تشخيص إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك 3.64 وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرث
 - (2.4-4.3) انحراف معياري قدره 0.80 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقصي منهم في آرائهم بقيام مؤسسات التكوين المهني الموظفين بما بتشخيص إدارة المعرفة.
 - يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس عملية تشخيص إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.
- تحديد درجة الموافقة على توافر عملية توليد واكتساب المعرفة في مؤسسات التكوين المهني في البحث:
جدول (06): درجة الموافقة على توافر عملية توليد واكتساب المعرفة في مؤسسات التكوين المهني في البحث

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
5	موافق	0.88	3.48	تشجع مؤسسات التكوين المهني الموظفين فيها على تطوير معارفهم
6	موافق	0.68	3.44	تحتفظ مؤسسات التكوين المهني بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها
1	موافق	0.83	3.92	توفر مؤسسات التكوين المهني آليات لاستقبال الآراء والاقتراحات
8	موافق	0.62	3.42	تعمل مؤسسات التكوين المهني على تطوير موجودات المعرفة لديها
7	موافق	0.89	3.41	تضع مؤسسات التكوين المهني موازنة مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة.
3	موافق	0.82	3.60	تعمل مؤسسات التكوين المهني على نشر ثقافة

المبادرة الفردية والجماعية				
4	موافق	0.81	3.51	تتوفر مؤسسات التكوين المهني لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطته من المصادر المتعددة
2	موافق	0.79	3.49	تهتم مؤسسات التكوين المهني بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطته من مصادرها المختلفة
.....	موافق	0.75	3.56	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم على توافر عملية توليد إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- . تواجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه توافر عملية توليد واكتساب المعرفة في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك 3.56 وهو يقع في فئة الموافقة وفقا لمقياس ليكرث (3.4-4.2) بانحراف معياري قدره 0.75 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم في آراء المهني العاملين التكوين المهني العاملين بها بتوليد واكتساب المعرفة . يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس عملية توليد واكتساب المعرفة في مؤسسات التكوين المهني وفق ترتيب الجدول.
- تحديد درجة الموافقة على توافر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في مؤسسات التكوين المهني البحث:

جدول (07): درجة الموافقة على توافر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في بمؤسسات التكوين المهني البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	0.59	3.66	تستخدم مؤسسات التكوين المهني قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة
6	موافق	0.61	3.54	تستخدم مؤسسات التكوين المهني تكنولوجيا المعلومات المعالجة الأصول المعرفية بفاعلية

4	موافق	0.54	3.57	يتقوم مؤسسات التكوين المهني بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول اليها
7	موافق	0.72	3.52	تقوم مؤسسات التكوين المهني باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة
5	موافق	0.84	3.57	تعمل مؤسسات التكوين المهني على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة
8	موافق	0.54	3.50	تعتمد مؤسسات التكوين المهني على إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها (من داخل المؤسسات وخارجها)
3	موافق	0.69	3.66	تعمل مؤسسات التكوين المهني على تصنيف المعرفة المتوفرة لديه
1	موافق	0.88	3.67	تعمل مؤسسات التكوين المهني على فهرسة (تبويب) المعرفة المرتبطة بأنشطته
.....	موافق	0.68	3.59	متوسط درجة موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تواجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه توافر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣٥٩ وهو يقع في فئة الموافقة وفقا لمقياس ليكرث (2.4-3.2) بانحراف معياري قدره 0.68 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم فالمهني بقياماسات التكوين المهني بقيام العاملين بها بتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تعمل مؤسسات التكوين المهني على تصنيف المعرفة المتوفرة لديه بالمؤسسات المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

تحديد درجة الموافقة على توافر على عملية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني البحث:

جدول (8): درجة الموافقة على توافر عملية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني البحث

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	موافق	0.84	3.59	يشعر موظفي مؤسسات التكوين المهني بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها.
6	موافق	0.64	3.42	تعتمد مؤسسات التكوين المهني على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفيا في تطبيق المعرفة
2	موافق	0.54	3.62	تستخدم مؤسسات التكوين المهني مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيه
5	موافق	0.61	3.49	تسمح عملية تطبيق المعرفة في المؤسسات العمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص أكبر للتطوير في المؤسسات.
1	موافق	0.81	3.66	تعتمد مؤسسات التكوين المهني أسلوب التوجيه والحوار التطبيق المعرفة الجديدة
4	موافق	0.92	3.49	لمديرون مؤسسات التكوين المهني يبحثون العاملين على تطبيق المعرفة
	موافق	0.69	3.49	تعمل إدارة مؤسسات التكوين المهني على إزالة العوائق أمام تطبيق إدارة
.....	موافق	0.72	3.52	متوسط درجة موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- . تواجد موافقة من جانب المستقضي يوحي ان توافر عملية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك 3.52 هو يقع في فئة الموافقة وفقا

لمقياس ليكرث (2.4-3.2) بانحراف معياري قدره 0.72 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقصي منهم في آرائهم بقيام مؤسسات التكوين المهني العاملين بها بتطبيق إدارة المعرفة.

- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تطبيق البنك الإدارة المعرفة في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

جدول (09): درجة الموافقة على توافر على توافر عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني
البحث:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.80	3.64	عملية تشخيص إدارة المعرفة
3	موافق	0.75	3.56	عملية توليد واكتساب المعرفة
4	موافق	0.68	3.59	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
2	موافق	0.72	3.52	عملية تطبيق إدارة المعرفة
.....	موافق	0.92	3.51	متوسط درجة موافقي المستقصي منهم على عمليات ادارة المعرفة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

تواجد موافقة من جانب المستقصي منهم على توافر عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني التي يعملون بها حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على تلك العمليات 3.59 وهو يقع في فئة الموافقة وفقا لمقياس ليكرث (2.2-4.3) بانحراف معياري قدره 0.72 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقصي منهم في آرائهم العاملين التكوين المهني العاملين بها بعمليات إدارة المعرفة .

- يمكن ترتيب عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني البحث من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

2) تحديد درجة الموافقة على ابعاد الابداع الاستراتيجي :

يتضح من تحليل بيانات الجدول (10) آراء عينة الدراسة حول عملية الإبداع المدارة كما يلي:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.90	4.52	تسعى الإدارة في شركتنا الى ضمان تعاقب و تسلسل منطقي لكافة النشاطات المنظمة التي تسهم في عملية الإبداع
3	موافق	1.21	4.18	تعمل إدارة شركتنا على ربط عناصر عملية الإبداع التقليدية وغير التقليدية لتضمن تحقيق النتائج المرجوة
2	موافق	1.11	4.32	تسعى شركتنا إلى مشاركة الأفراد العاملين حول الإبداع الاستراتيجي وموضوعا ته.
6	موافق	0.54	2.52	تعتمد عملية الإبداع على التفكير لتجاوز المشكلات.
7	موافق	0.79	2.75	تعتمد شركتنا بتحديد الأفكار الإبداعية بالتعاون في الجهات ذات الصلة أو التي لها علاقة بشركتنا.
4	موافق	0.94	2.88	تشجع القيادة الإدارية في شركتنا عملية الإبداع وتشجع ممارسته.
5	موافق	0.52	2.90	تشجع إدارة شركتنا تشكيل فرق إبداعية الضمان تحقيق عملية إبداع قابلة للإدارة
.....	موافق	0.85	3.05	متوسط درجة موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بالاعتماد على التحليلات الإحصائية يتضح من الجدول السابق رقم (10) أن: . احتلت العبارة (1) وهي "تسعى الإدارة في شركتنا إلى ضمان تعاقب وتسلسل منطقي لكافة النشاطات المنظمة التي تسهم في عملية الإبداع". المرتبة الأولى، حيث بلغت الانحراف المعياري لها (0.90) وهذا يدل على أن مؤسسات التكوين المهني تعمل على ربط عناصر عملية الإبداع التقليدية وغير التقليدية لتضمن تحقيق النتائج المرجوة.

احتلت العبارات (4 و5) وهما "تعتمد عملية الإبداع على التفكير وإعادة التفكير لتجاوز المشكلات" و"تعتمد شركتنا بتحديد الأفكار الإبداعية بالتعاون مع الجهات ذات الصلة أو التي لها علاقة بشركتنا" المرتاب الأخيرة، حيث بلغ الانحراف المعياري لهما (0.54) وهذا يدل على ضعف امتلاك إدارة مؤسسات التكوين المهني لرؤية مستقبلية تتعلق بالمبادرات الممكنة والمناسبة لتحقيق الإبداع الاستراتيجي.

نتائج التحليل الوصفي لبعدهم التوافق/التراصف الاستراتيجي: يتضح من تحليل بيانات الجدول (11) آراء عينة الدراسة حول التوافق الاستراتيجي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	موافق	0.68	2.66	تحرص إدارة شركتنا على ضمان الوحدات الوظيفية في تحقيق الإبداع مشاركة جميع الوحدات الوظيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي
2	موافق	0.87	3.23	تشجع الإدارة في شركتنا حالات "التوافق الوظيفي داخل المنظمة لما لذلك من دور في تحقيق حالات الحماس والالتزام والتي تصب في تحقيق الإبداع
1	موافق	0.93	3.62	تعمل الإدارة في شركتنا على تحقيق حالة الدمج بين الأفكار الإبداعية الداخلية والخارجية لضمان نجاح عملية الإبداع الاستراتيجي

متوسط درجة موافق	3.17	0.82	موافق
------------------	------	------	-------	-------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (11) أن:

- احتلت العبارة (3) وهي "تعمل الإدارة في مؤسسات التكوين المهني على تحقيق حالة الدمج بين الأفكار الإبداعية الداخلية والخارجية لضمان نجاح عملية الإبداع الاستراتيجي" المرتبة الأولى، حيث بلغ الانحراف المعياري لها ل (0.93) وهذا يدل على حرص الشركة على تحقيق التوازن في تطبيق الافكار الداخلية والخارجية للوصول الى الإبداع الاستراتيجي. احتلت العبارة (1) وهي "تحرص إدارة شركتنا على ضمان مشاركة جميع الوحدات الوظيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي ولا تقتصر في ذلك على إحدى الوحدات المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الانحراف المعياري لها (0.68) وهذا يدل ضعف حرص إدارة الشركة على ضمان مشاركة جميع الوحدات الوظيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي.

4 جدول رقم (12) التحليل الاحصائي للآراء عينة الدراسة حول التنفيذ المنضبط:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.56	4.00	تسعى إدارة امتلاك التنفيذ المنضبط التي تحقق الفهم العميق الاحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية
3	موافق	0.49	2.69	تمتلك إدارة مؤسسات التكوين المهني لمقدرة والموجودات المناسبة لتحويل الأفكار إلى إجراءات تسهم في تحقيق الإبداع
2	موافق	0.84	3.88	تعتمد الإدارة في مؤسسات التكوين المهني على قسم البحث والتطوير باعتباره القادر على تحويل الأفكار المختلفة إلى مخرجات تسهم في تحسين عملية الإبداع الاستراتيجي.

4	موافق	1.04	2.83	تعمل إدارة مؤسسات التكوين المهني على إعداد البرامج التدريبية التي تقود إلى تطوير عملية الإبداع
5	موافق	0.83	2.32	تهتم إدارة مؤسسات التكوين المهني بتطوير معارف العاملين من أجل رفع القدرات الإبداعية لديهم.
.....	موافق	0.85	3.05	متوسط درجة موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليلات الإحصائية

يتضح من الجدول السابق رقم (12) أن: احتلت العبارة (1) وهي "تسعى إدارة مؤسسات التكوين المهني إلى امتلاك التنفيذ المنضبط التي تحقق الفهم العميق لاحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية" المرتبة الأولى، حيث بلغت الانحراف المعياري (0.56) وهذا يدل على حسن أداء مؤسسات التكوين المهني ليسي احتلت العبارة (5) وهي "تتجه إدارة شركتنا بتطوير معارف العاملين من أجل رفع القدرات الإبداعية لدى لديهم" المرتبة الأخيرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (0.85) وهذا يدل على أن مؤسسات التكوين المهني ليس لديها اهتمام بتطوير معارف العاملين مما ينعكس سلباً على الأداء مستقبلاً.

جدول رقم (13) التحليل الاحصائي لآراء عينة الدراسة حول الجاهزية التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	موافق	1.06	2.38	تمتلك مؤسسات التكوين المهني القدرة الكاملة على الفعل والتصرف والتنفيذ الملائم للأفكار الإبداعية
4	موافق	0.92	3.04	توصف الثقافة المنظمة في مؤسساتنا بأنها مناسبة لتقبل الأفكار الإبداعية الجديدة .
1	موافق	0.85	3.81	تساعد الثقافة المنظمة السائدة في مؤسساتنا على قبول فكرة الإبداع الاستراتيجي الناشئة عن الأفكار التي يمتلكونها العاملون.
8	موافق	1.03	2.34	توصف العمليات المنظمة في مؤسساتنا بأنها أداة

				تمكن الجامعات الوظيفية المختلفة لطرح الأفكار الإبداعية.
7	موافق	0.84	2.22	تحرص إدارة مؤسسات التكوين المهني على إجراء التغييرات مع الاستراتيجيات تتبناها
2	موافق	0.68	3.82	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة التي تدعم عمليات الإبداع الاستراتيجي
3	موافق	0.84	2.22	تحرص مؤسساتنا على وجود وحدات تنظيمية مهمتها طرح الأفكار الإبداعية او تجميعها في اطار عملية الابداع الاستراتيجي.
5	موافق	1.12	2.87	تحرص ادارة مؤسساتنا على اعتماد فرق الابداع بوصفها وسيلة لتحقيق ونشر الابداع الاستراتيجي
.....	موافق	0.94	2.83	متوسط درجة موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليلات الإحصائية لبيانات الدراسة.

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن:

احتلت العبارة (3) وهي "تساعد الثقافة المنظمة السائدة في مؤسسات التكوين المهني على قبول فكرة الإبداع الاستراتيجي الناشئة عن الأفكار التي يمتلكونها العاملین" المرتبة الأولى، حيث بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) وهذا يدل على سعي المؤسسات التكوينية الى إكساب العاملين هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك بين العاملين والادارة.

احتلت العبارة (4) وهي "توصف العمليات المنظمة في مؤسسات التكوين المهني بأنها أداة تمكن الجامعات الوظيفية المختلفة لطرح الأفكار الإبداعية" المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الانحراف المعياري لها (1.03) وهذا يدل على أن العمليات المنظمة بمؤسسات التكوين المهني لا تؤدي عملها بالشكل المطلوب منها في دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية.

جدول (14): حديد درجة الموافقة علي تحقق أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسات التكوين المهني
البحث:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	0.85	3.05	ادارة عملية الإبداع
4	موافق	0.82	3.17	التوافق الاستراتيجي.
3	موافق	0.84	2.22	التنفيذ المنضبط
1	موافق	0.94	2.83	الجاهزية التنظيمية
.....	موافق	0.86	2.81	متوسط درجة موافقي المستقضي منهم على عمليات ادارة المعرفة

ثالثا: اختبار فروض البحث وعرض النتائج وتحليلها:

نتائج اختبار الفرض الأول:

جدول رقم (15)

الجاهزية التنظيمية	التنفيذ المنضبط	التوافق الاستراتيجي	ادارة عملية الإبداع		
0.605	0.306	0.285	0.311	معامل الارتباط	عملية تشخيص ادارة المعرفة
0.00	0.054	0.087	0.141	مستوى الدلالة	
0.0366	0.094	0.066	0.098	معامل التحديد ²	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ينص الفرض على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تشخيص إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات قطاع التكوين المهني المدروسة جدول (14) : نتائج الارتباط بين عملية تشخيص إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي بنوك مؤسسات قطاع التكوين المهني المدروسة يتضح من الجدول السابق ما يلي : توجد علاقة إيجابية بين عملية تشخيص إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات التكوين المهني ، ولكن هذه العلاقة معنوية وقوية في تحقق بعد " الاستعداد المنظمي " حيث يبلغ معامل الارتباطه 0.605 الدلالة أقل من 0.05 تستطيع عملية تشخيص إدارة المعرفة تفسير التغير في تحقيق أبعاد الإبداع الإستراتيجي في مؤسسات قطاع التكوين المهني البحث.

- ادارة عملية الإبداع 9.8%

- التوافق الاستراتيجي 6.6%

- التنفيذ المنضبطة 9.4%

الجاهزية التنظيمية 36.6%.

نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها وتحقيق أبعاد الابداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات قطاع التكوين المهني بالمسيلة .

جدول (16): نتائج الارتباط بين عملية توليد واكتساب المعرفة وتحقيق أبعاد الابداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات قطاع التكوين المهني بالمسيلة .

الجاهزية التنظيمية	التنفيذ المنضبط	التوافق الاستراتيجي	ادارة عملية الإبداع		
0.625	0.201	0.158	0.208	معامل الارتباط	عملية توليد واكتساب المعرفة
0.00	0.084	0.094	0.98	مستوى الدلالة	
0.391	0.040	0.025	0.043	معامل	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي . توجد علاقة إيجابية بين عملية توليد واكتساب المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات التكوين المهني بالمسيلة ، ولكن هذه العلاقة معنوية وقوية في تحقق بعد " الجاهزية التنظيمية " حيث يبلغ معامل الارتباط 0.625 ومستوي الدلالة أقل من 0.05 . تستطيع عملية توليد واكتساب المعرفة تفسير التغير في تحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي في مؤسسات التكوين المهني البحث .

-ادارة عملية الإبداع 4.3%

- التوافق الاستراتيجي 2.5%

- التنفيذ المنضبط 4.0%

الجاهزية التنظيمية 39.1%.

نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتحقيق أبعاد الابداع الاستراتيجي في مؤسسات التكوين المهني البحث .

جدول (17): نتائج الارتباط بين عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتحقيق أبعاد الابداع الاستراتيجي في مؤسسات التكوين المهني البحث .

الجاهزية التنظيمية	التنفيذ المنضبط	التوافق الاستراتيجي	ادارة عملية الإبداع	معامل الارتباط	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
0.149	0.822	0.22	0.812	معامل الارتباط	
0.652	0.00	0.352	0.00	مستوى الدلالة	
0.022	0.521	0.048	0.508	معامل	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق :

توجد علاقة إيجابية بين عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات التكوين المهني بالمسيلة ، ولكن هذه العلاقة معنوية وقوية في ادارة عملية الإبداع – المقدره الجوهرية) حيث مستوي الدلالة أقل من 0.05 تستطيع عملية توليد واكتساب المعرفة تفسير التغير في تحقيق الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات التكوين المهني بالمسيلة البحث بالنسب التالية:

ادارة عملية الإبداع 50.8%

- التوافق الاستراتيجي 4.8%

- التنفيذ المنضبط 52.1%

الجاهزية التنظيمية 2.2%

4) نتائج اختبار الفرع الرابع :

ينص الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى مؤسسات التكوين المهني البحث .

جدول (18): نتائج الارتباط بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي في

مؤسسات التكوين المهني البحث

الجاهزية التنظيمية	التنفيذ المنضبط	التوافق الاستراتيجي	ادارة عملية الإبداع		
0.81	0.409	0.514	0.612	معامل الارتباط	عملية تطبيق إدارة المعرفة
0	0.022	0.043	0.01	مستوى الدلالة	
0.504	0.167	0.264	0.385	معامل	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي

- توجد علاقة إيجابية بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسات التكوين المهني البحث ، وهذه العلاقة معنوية في جميع أبعاد الإبداع الاستراتيجي حيث أن مستوي الدلالة أقل من 0.05 تستطيع عملية تطبيق إدارة المعرفة تفسير التغير في تحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجية في مؤسسات التكوين المهني البحث لانسب التالية :

ادارة عملية الإبداع 38.5%

- التوافق الاستراتيجي 26.4%

- التنفيذ المنضبط 16.7%

الجاهزية التنظيمية 50.4%

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية ولمعرفة أهمية ودور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز والابداع تبين لنا أن مؤسسات التكوين المهني بالمسيلة تسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة لكن وتطبيقها نسيباً لكن لا تهتم ولا تساند العمال الذين لديهم قدرات إبداعية والذين بإمكانهم تحقيق التميز والإبداع بل تعتمد على طرق أخرى في تطبيقها للإدارة المعرفة كسجلات حاسوب والأرشيف.

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وباستخدام الإطار التحليلي إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن لإدارة الكفاءات أهمية بالغة في تحقيق التميز والابداع وهذا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة.

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المؤسسة.

إذ تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمؤسسة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة: كالأفراد وذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومشاركين في التطبيقات، وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً. أما بالنسبة لتأثيرها على العمليات أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخترنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المؤسسة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تنجز المؤسسة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية. وهذا يوضح لنا العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع الاستراتيجي والموجودات المعرفية كما يوضح أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تعزز من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات وتوجب عليها صقل هذه المعرفة وتحديثها باستمرار بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع.

نتائج الدراسة

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات حتي يتحقق الاستفادة منها وتقوم بدورها في تحقيق الابداع والتميز، لكن لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد هذه العمليات وترتيبها .

تبني العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع من خلال اعتبار المعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد إلى جانب التغيير والعمولة وتحدياتها، ومن ثم ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات جديدة أو مطورة)، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

-يعمل الإبداع على تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، ومن ثم فهو مصدرا لخلق القيمة وتحقيق

الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة.

تواجد موافقة من جانب المستقصي منهم على توافر عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني

التي يعملون بها

-تواجد موافقة من جانب المستقصي منهم على تحقيق أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسات التكوين

المهني التي يعملون بها،

-توجد علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الاستراتيجي لدى مؤسسات

التكوين المهني بالمسيلة .

توصيات الدراسة:

يمكن في إطار الاستنتاجات السابقة الذكر يمكن التقدم بمجموعة من التوصيات وهي .

حسن استثمار مؤسسات التكوين المهني للمعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون، وجعلها ذات قيمة للمستفيدين،

وبدون ذلك تفقد المعرفة أهميتها.

جعل التميز في المعرفة التي يمتلكها رأس المال الفكري محور أعمال البنك، وبما يتيح له التفوق ومضاعفة العوائد، وتبوأ موقع قيادي متميز.

استثمار رأس المال الفكري لإغناء الموارد والثروات المادية، وتحويلها من ثراء تراكمي كمي إلى تراكم معرفي عقلي، وسياق قيمي، وبما يتيح لمؤسسات التكوين المهني مستوى أعلى من الابداع. . تركيز مؤسسات التكوين المهني على التعلم، عبر ربط المبادئ والنظريات بالتجربة الحقيقية والممارسة، مع تشجيع العاملين عليه، وتوظيف المعرفة للربط بين أهداف كل من الفرد والمؤسسة والمستفيد.

- . تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل مشكلات العمل، واسناد المناصب القيادية المهمة لهم.
- تحويل العاملين إلى فريق عمل ذو معرفة يسهم في رسم استراتيجية المؤسسة .

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1. ألزطمة نضال، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
2. الطحaine زياد؛ والخالدي حسن، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية .الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 42 ، العدد15.
3. العامري محسن؛ ومهدي صالح؛ ومحسن طاهر،(2007) ، الإدارة والأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن،ص13
4. ألعائد، سري؛ والطيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى .مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد37 ، العدد1 ، 2017،
5. العجرفي، فلاح،(2017) ، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات . الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 3
6. القحطاني، سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم، الإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني ،
7. المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي لجنة علاقات العمل، مشروع تقرير حول التكوين المهني، الدورة الثالثة عشرة الجزائر، 25-26 ماي 1999.
8. بحري صابر، خرموش منى :واقع التكوين المهني واليات التنسيق بينه وبين قطاع التشغيل في الجزائر ورقة عمل مقدمة ليوم دراسي التكوين المهني في الجزائر(التحديات و الصّعوبات و آفاق التّطوير ") استراتيجيات التّكوين المهني و احتياجات سوق العمل، مخبر المسألة التّربوية في ظلّ التّحدّيات الرهانات ،جامعة محمّد خيضر . بسكرة، الجزائر، 15 ماي 2014.
9. بوركو، عبد الملك،(2018) ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر.
10. بوزناق، حسن،(2013) ، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية :دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، الجزائر..

11. حلاق، ربما دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
12. سامعي توفيق: مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة علوم التربية، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر، 2010-2011.
13. شعباني، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديريةية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، ص
14. صالح صالح، أمال شوتري: دور التكوين المهني في تنشيط سوق العمل بالاقتصاد الجزائري، ورقة عمل مقدمة في ملتقى مخرجات التعليم العالي و السوق العمل في الدول العربية (الاستراتيجيات - السياسات - الأليات)، المنامة، مملكة البحرين، أكتوبر 2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية جامعة دلمون للعلوم التكنولوجية مملكة البحرين.
15. كلثوم مسعودي، نظرة طلبة الثانوية للتكوين المهني - دراسة ميدانية بولاية بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
16. مرعي، جعفر؛ ونجم، احمد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية. والإدارية، المجلد 5، العدد 1

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Hernandez Alejandro, Knowledge Management towards Innovation: An
2. DeLong, David W, Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).
3. Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School. 2015
4. Krinsky, B & Kamas, D., (1995) , "Does Your Organization Practice Strategic Innovation ? . , R & D Innovator, Vol (11) , N(4) , November.
5. Law , A ., (2004) , " Organizational Innovation " , Brese School of Business &
6. Management , Brunel University , West London , April, pp(1-7) .
7. Scott , S.G., & Bruce, R.D., (1994), "Determinants of Innovative Behavior " , Academy of management Journal , vol (37) , N(3) , June.
8. Smith, R.D. , (2002) , "the Role of the chief technology officer in strategicInnovation , project Execution & mentoring , rdsmith@titan.com

الملحق رقم 01

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان علمي حول أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإستراتيجي

-دراسة حالة مؤسسات التكوين المهني بالمسيلة-

أخي الكريم.....

أختي الكريمة.....

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج مقترحة لنيل شهادة ماستر تحت " أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي -دراسة حالة مؤسسات التكوين المهني بالمسيلة " ؛ نطلب من سيادتكم المحترمة " د التعاون معنا بالإجابة على الأسئلة التالية، كمساعدة منكم لإنجاح هذا المذكرة شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم.

ضع علام (X) أمام الإجابة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس	ذكر	انثى	
العمر	من 20-30 سنة	من 31-40 سنة	اكثر من 40 سنة
المستوى الدراسي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
الخبرة	اقل من 05 سنوات	من 5-15 سنة	اكثر من 15 سنة

المحور الأول : الأسئلة المتعلقة بأبعاد ادارة المعرفة :

-تشخيص المعرفة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					لدى مؤسسات التكوين المهني الامكانيات التي تمكنه من اكتشاف المعرفة
					تحدد مؤسسات التكوين المهني اصحاب المعرفة
					تعمل مؤسسات التكوين المهني على استقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بالمهام وتطويره
					تسعى مؤسسات التكوين المهني الى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة
					تعتمد مؤسسات التكوين المهني على الموظفين كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لنشاطاته
					تكافئ مؤسسات التكوين المهني الموظفين فيها على جهودهم لكسب المعرفة تدعم انشطتهم
					تشجع مؤسسات التكوين المهني على تبادل المعرفة بين الموظفين داخلها.
					تعمل مؤسسات التكوين المهني على تطوير المعارف الحالية

– عملية توليد واكتساب المعرفة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تشجع مؤسسات التكوين المهني الموظفين فيها على تطوير معارفهم
					تحتفظ مؤسسات التكوين المهني بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها
					توفر مؤسسات التكوين المهني آليات لاستقبال الآراء والاقتراحات
					تعمل مؤسسات التكوين المهني على تطوير موجودات المعرفة لديها
					تضع مؤسسات التكوين المهني موازنة مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة.
					تعمل مؤسسات التكوين المهني على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية
					تتوفر مؤسسات التكوين المهني لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطته من المصادر المتعددة
					تهتم مؤسسات التكوين المهني بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطته من مصادرها المختلفة
					تشجع مؤسسات التكوين المهني الموظفين فيها على تطوير معارفهم
					تحتفظ مؤسسات التكوين المهني بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها

– عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تستخدم مؤسسات التكوين المهني قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة					
تستخدم مؤسسات التكوين المهني تكنولوجيا المعلومات المعالجة الأصول المعرفية بفاعلية					
يتقوم مؤسسات التكوين المهني بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها					
تقوم مؤسسات التكوين المهني باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة					
تعمل مؤسسات التكوين المهني على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة					
تعتمد مؤسسات التكوين المهني على إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها (من داخل المؤسسات وخارجها)					
تعمل مؤسسات التكوين المهني على تصنيف المعرفة المتوفرة لديه					
تعمل مؤسسات التكوين المهني على فهرسة (تبويب) المعرفة المرتبطة بأنشطته					

– عملية تطبيق إدارة المعرفة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يشعر موظفي مؤسسات التكوين المهني بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها.
					تعتمد مؤسسات التكوين المهني على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفيا في تطبيق المعرفة
					تستخدم مؤسسات التكوين المهني مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيه
					تسمح عملية تطبيق المعرفة في المؤسسات العمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص أكبر للتطوير في المؤسسات.
					تعتمد مؤسسات التكوين المهني أسلوب التوجيه والحوار التطبيق المعرفة الجديدة
					لمديرون مؤسسات التكوين المهني يحثون العاملين على تطبيق المعرفة
					تعمل إدارة مؤسسات التكوين المهني على إزالة العوائق أمام تطبيق إدارة

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بأبعاد الإبداع الاستراتيجي :

- عملية ادارة الإبداع:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تسعى الإدارة في مؤسسات التكوين المهني الى ضمان تعاقب و تسلسل منطقي لكافة لنشاطات المنظمة التي تسهم في عملية الإبداع
					تعمل إدارة مؤسستنا على ربط عناصر عملية الإبداع التقليدية وغير التقليدية لتضمن تحقيق النتائج المرجوة
					تسعى مؤسستنا إلى مشاركة الأفراد العاملين حول الإبداع الاستراتيجي وموضوعا ته.
					تعتمد عملية الإبداع على التفكير لتجاوز لمشكلات.
					تعتمد شركتنا بتحديد الأفكار الإبداعية بالتعاون في الجهات ذات الصلة أو التي لها علاقة بشركتنا.
					تشجع القيادة الإدارية في مؤسستنا عملية الإبداع وتشجع ممارسته.
					تشجع إدارة مؤسستنا تشكيل فرق إبداعية الضمان تحقيق عملية إبداع قابلة للإدارة

- حول التوافق الاستراتيجي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحرص إدارة مؤسسات التكوين المهني على ضمان الوحدات الوظيفية في تحقيق الإبداع مشاركة جميع الوحدات الوظيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي					
تشجع الإدارة في مؤسسات التكوين المهني حالات " التوافق الوظيفي داخل المنظمة لما لذلك من دور في تحقيق حالات الحماس والالتزام والتي تصب في تحقيق الإبداع					
تعمل الإدارة في مؤسسات التكوين المهني على تحقيق حالة الدمج بين الأفكار الإبداعية الداخلية والخارجي لضمان نجاح عملية الإبداع الاستراتيجي					

- التنفيذ المنضبط

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تسعى إدارة امتلاك التنفيذ المنضبط التي تحقق الفهم العميق الاحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية					
تمتلك إدارة مؤسسات التكوين المهني للمقدرة والموجودات المناسبة لتحويل					

					الأفكار إلى إجراءات تسهم في تحقيق الإبداع
					تعتمد الإدارة في مؤسسات التكوين المهني على قسم البحث والتطوير باعتباره القادر على تحويل الأفكار المختلفة إلى مخرجات تسهم في تحسين عملية الإبداع الاستراتيجي.
					تعمل إدارة مؤسسات التكوين المهني على إعداد البرامج التدريبية التي تقود إلى تطوير عملية الإبداع
					تهتم إدارة مؤسسات التكوين المهني بتطوير معارف العاملين من أجل رفع القدرات الإبداعية لديهم .

–الجاهزية التنظيمية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					تمتلك مؤسسات التكوين المهني القدرة الكاملة على الفعل والتصرف والتنفيذ الملائم للأفكار الإبداعية
					توصف الثقافة المنظمة في مؤسساتنا بأنها مناسبة لتقبل الأفكار الإبداعية الجديدة .
					تساعد الثقافة المنظمة السائدة في مؤسساتنا على قبول فكرة الإبداع الاستراتيجي الناشئة عن الأفكار التي يمتلكونها العاملون.
					توصف العمليات المنظمة في مؤسساتنا

					بأنها أداة تمكن المجاميع الوظيفية المختلفة لطرح الأفكار الإبداعية.
					تحرص إدارة مؤسسات التكوين المهني على إجراء التغييرات مع الاستراتيجيات تتبناها
					يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة التي تدعم عمليات الإبداع الإستراتيجي
					تحرص مؤسساتنا على وجود وحدات تنظيمية مهمتها طرح الأفكار الإبداعية او تجميعها في اطار عملية الابداع الإستراتيجي.
					تحرص ادارة مؤسساتنا على اعتماد فرق الابداع بوصفها وسيلة لتحقيق ونشر الابداع الاستراتيجي

شكرا لتعاونكم معنا

الملحق رقم 02

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



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

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): تشييل كمال المولود(ة) بتاريخ: 1974/04/04 ب. عن الرجل
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 10172629 الصادرة بتاريخ: 11/06/2011 عن: بلدية الرجل
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم الماستر تخصص: ادارة اعمال خلال السنة الجامعية: 2011/2012
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الشر ادارة المعرفة في عصر الاندماج لانتشارها
دراسه حالة مونت الكون على المساحة

أصح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2012/06/11

التوقيع و البصمة

الملحق رقم 04



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
مسئول:



رقم:

المسيلة في:

إلى السيد:
الرجاء والتعاون على العمل

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص: إدارة الأعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و. / ر.س.	الإمضاء
01	فصيل كمال	0974589997	101726255	
02	حقوقي لزهير	0751.08616	2016/48	
عنوان المذكرة: أبتر إدارة المعرفة في قلب الإبداع الاسم أرنيس دراسة حالة مؤسسة الكون الهوى المسيلة				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
الداعي / ايع				