

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: DG/09/11

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

في: علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

العنوان

دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة عينت من المؤسسات الجزائرية-

من إعداد:

حمودة نسيم

تاريخ المناقشة: 2018/07/03

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
أ.د. كمال قاسمي	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة	رئيسا
أ.د. علي دبي	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. عاشور بدار	أستاذ محاضر-أ	جامعة المسيلة	مناقشا
د. رياض عيشوش	أستاذ محاضر-أ	جامعة أم البواقي	مناقشا
د. آيات الله مولحسان	أستاذ محاضر-أ	جامعة باتنة	مناقشا
د. محمد علي جودي	أستاذ محاضر-أ	جامعة الجلفنة	مناقشا

# إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين العزيزين أطال الله في

عمرهما

إلى سندي في الحياة زوجتي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء و الزملاء

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكره على توفيقه لإنجاز هذا

## العمل

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور \*علي دبي\*

على النصائح التي أسداها والتوجيهات التي قدمها طوال مدة إنجاز

هذه الأطروحة، كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضاهم بقبول

مناقشة الأطروحة والقيام بتصويبها وإظهارها بشكل علمي أفضل .

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

في عالمنا المعاصر، حيث تتغير الأسواق و تتطور التكنولوجيات و يتزايد المنافسون، يزداد الطلب على المنتجات و الخدمات الأكثر تخصصا و الأكثر تطورا، كما تصبح المنتجات قديمة بين عشية و ضحاها. فإن المنظمات الناجحة هي تلك تنشأ باستمرار معرفة جديدة و تنشرها في جميع أنحاءها، و تجسدها بسرعة في عملياتها و منتجاتها الجديدة، و بالتالي يصبح الإبداع جنبا إلى جنب مع المعرفة التي تمكنه مصدرا حيويا للميزة التنافسية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، و وزع على عينة شملت 192 اطراف في 45 مؤسسة جزائرية.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لجميع أبعاد إدارة المعرفة ( استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة ) على أبعاد الإبداع التنظيمي ( سيرورة العملية الابداعية، القدرات الابداعية لدى الموظفين )، ما عدا بين استراتيجيات إدارة المعرفة و القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، القدرات الابداعية.

### Abstract

In today's world, where markets are changing, technologies are developing, and the number of competitors is growing, demand for more specialised and sophisticated products is on the increase. Also, products are becoming obsolete overnight. Thus, successful organizations are those that generate constantly new knowledge, disseminate it all across and embodying it in their processes and new products. Innovation would thus go hand in hand with knowledge, which would make of it a vital source of sustainable competitive advantage.

This study aims to expose the role of knowledge management in achieving organizational innovation in the Algerian organization. The questionnaire was used as a tool for collecting data on the study variables. It was distributed to a sample of 192 managers in 45 Algerian organizations.

The study has yielded a set of findings, the most important of which are: the presence of an effect with a statistical signification at the level ( $\alpha = 0.05$ ) for knowledge management on organizational innovation in Algerian organizations under study. There is also an effect with a statistical signification at the level ( $\alpha=0.05$ ) for all the dimensions of knowledge management (knowledge management strategies, knowledge management processes) on the dimensions of organisational innovation (the innovative process, the innovative capabilities of the employees), with the exception of the strategies of knowledge management and the innovative capabilities of the employees at the Algerian organizations under study.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, organizational innovation, innovative capabilities

**Abstrait:**

Dans le monde d'aujourd'hui, où les marchés changent, la technologie évolue et les concurrents grandissent, la demande pour des produits et services plus spécialisés et plus sophistiqués augmente. Les produits deviennent obsolètes du jour au lendemain. Les organisations qui réussissent créent et diffusent constamment de nouvelles connaissances et incarnent rapidement leurs nouveaux processus et produits. Par conséquent, la créativité, avec la connaissance, est une source vitale d'avantage concurrentiel durable.

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation de l'innovation organisationnelle dans l'organisation économique algérienne. Le questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données sur les variables de l'étude. Il a été distribué à un échantillon de 192 managers dans 45 organisations algériennes.

L'étude a trouvé un effet statistiquement significatif au niveau de ( $\alpha = 0,05$ ) pour la gestion des connaissances sur l'innovation organisationnelle dans les organisations algériennes à l'étude. Il existe également un effet statistique significatif au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) pour toutes les dimensions de la gestion des connaissances (stratégies de gestion des connaissances, processus de gestion des connaissances) sur les dimensions de l'innovation organisationnelle (processus d'innovation et capacités innovatives).sauf entre les stratégies de gestion des connaissances et les capacités innovatives des employés dans les organisations algériennes à l'étude.

**Mots-clés:** connaissance, gestion des connaissances, innovation organisationnelle, capacités innovatives.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر و تقدير
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول و الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ن	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: المعرفة كمورد متميز للمنظمات</b>	
16	تمهيد
17	<b>المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة</b>
17	المطلب الأول: طبيعة المعرفة
29	المطلب الثاني: خصائص المعرفة
32	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
36	<b>المبحث الثاني: من إدارة الموجودات المموسة إلى إدارة الموجودات غير المموسة</b>
36	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
41	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري
46	المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري
55	<b>المبحث الثالث: إدارة المعرفة في المنظمات</b>
55	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
61	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
69	المطلب الثالث: النماذج المقترحة لإدارة المعرفة في المنظمات
77	خلاصة
<b>الفصل الثاني: سيرورة العملية الإبداعية داخل المنظمات</b>	
79	تمهيد
80	<b>المبحث الأول: طبيعة الإبداع التنظيمي</b>
80	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
86	المطلب الثاني: التحول نحو المنظمات الإبداعية

92	<b>المبحث الثاني: ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة</b>
92	المطلب الأول: مصادر الإبداع التنظيمي
94	المطلب الثاني: أنواع الإبداع في المنظمات
99	المطلب الثالث: الأوجه الأربعة للإبداع (p4) و دار الابداع (La maison de l'innovation)
102	<b>المبحث الثالث: النماذج المقترحة للإبداع والعوامل المؤثرة فيه</b>
102	المطلب الأول: نماذج الإبداع في المنظمات
109	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الابداع في المنظمات
116	خلاصة
<b>الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي</b>	
118	تمهيد
119	<b>المبحث الأول : التفكير الإبداعي و عملية إبداع المعرفة في المنظمة</b>
119	المطلب الأول: مدخل إلى التفكير الإبداعي
121	المطلب الثاني استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي
126	المطلب الثالث: من التفكير الاستراتيجي إلى الإبداع الاستراتيجي
130	المطلب الرابع: عملية إبداع المعرفة
132	<b>المبحث الثاني: قدرات التعلم التنظيمي و دورها في الإبداع التنظيمي</b>
132	المطلب الأول: عملية التعلم في المنظمات
135	المطلب الثاني: مقاربات التعلم التنظيمي
139	المطلب الثالث: القدرات المعرفية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي والإبداع
143	<b>المبحث الثالث: بناء الذاكرة التنظيمية لتدعيم إدارة المعرفة و التعلم داخل المنظمات</b>
143	المطلب الأول: مدخل إلى الذاكرة التنظيمية
147	المطلب الثاني: الذاكرة التنظيمية ( المستويات، المكونات و الأنظمة)
150	المطلب الثالث: بناء الذاكرة التنظيمية في المنظمة
155	خلاصة
<b>الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية</b>	
157	تمهيد
158	<b>المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات</b>
158	المطلب الأول: أدوات و مصادر جمع المعلومات
162	المطلب الثاني: منهج الدراسة و أساليب التحليل

## فهرس المحتويات

163	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
175	<b>المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية</b>
175	المطلب الأول: عرض تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة
168	المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (استراتيجيات و عمليات إدارة المعرفة)
173	المطلب الثالث: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الإبداع التنظيمي)
184	<b>المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج</b>
185	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي و الارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة
187	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
210	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
215	خلاصة
217	خاتمة عامة
224	قائمة المراجع
235	الملاحق

## قائمة الجداول و الأشكال

### ١. قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	01
43	مكونات رأس المال الفكري حسب آراء الباحثين	02
62	مسميات عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة من الباحثين	03
99	تصنيفات الإبداع	04
109	المشاهدات العلمية المستقاة من برنامج بحوث الإبداع في "مينسوتا"	05
133	تعريفات التعلم التنظيمي	06
140	بعض الاعتبارات السياقية في اختيار أنماط التعلم	07
145	تعريف الذاكرة التنظيمية حسب بعض الباحثين	08
146	مقاربات الذاكرة التنظيمية	09
149	نموذج صندوق التخزين للذاكرة التنظيمية حسب (Walsh and Ungson 1991)	10
150	أجهزة تخزين المعرفة	11
159	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة	12
163	معامل الثبات " ألفا كرونباخ" للمتغيرين المستقل والتابع	13
164	معاملات الارتباط بين عبارات الجزء الأول (استراتيجيات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للجزء الأول	14
165	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (تشخيص المعرفة) للجزء الثاني (عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الأول	15
165	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (اكتساب و توليد المعرفة) للجزء الثاني (عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الثاني	16
166	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (خزن المعرفة) للجزء الثاني (عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الثالث	17
166	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (تقاسم المعرفة) للجزء الثاني (عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الرابع	18
167	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس (تطبيق المعرفة) للجزء الثاني (عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الخامس	19
167	معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الجزء الثاني (تشخيص ، اكتساب و توليد ، خزن ، تقاسم و تطبيق المعرفة) للجزء الثاني (عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للجزء الثاني	20
168	معاملات الارتباط بين درجات جزئي المحور الأول (استراتيجيات إدارة المعرفة و عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للمحور الأول	21
168	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع) للجزء الأول (سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة) و الدرجة الكلية للبعد الأول	22
169	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (التحسين المستمر لعملية الإبداع) للجزء الأول (سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة) و الدرجة الكلية للبعد الثاني	23
169	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (ثقافة الإبداع) للجزء الأول (سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة) و الدرجة الكلية للبعد الثالث	24
169	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الفرعي الأول (أثار الإبداع على السلعة أو الخدمة) للبعد الرابع (أثار	25

## قائمة الجداول و الأشكال

	الإبداع) و الدرجة الكلية للبعد الفرعي الأول	
170	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الفرعي الثاني(أثار الإبداع على العملية ) للبعد الرابع(أثار الإبداع) و الدرجة الكلية للبعد الفرعي الثاني	26
170	معاملات الارتباط بين درجات البعدين الفرعيين الأول و الثاني(أثار الإبداع على السلعة أو الخدمة، أثار الإبداع على العملية ) للبعد الرابع (أثار الإبداع) و الدرجة الكلية للبعد الرابع	27
171	معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الجزء الأول(الاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع، التحسين المستمر لعملية الإبداع، ثقافة الإبداع و أثار الإبداع ) للجزء الأول (سيرورة العملية الإبداعية) و الدرجة الكلية للجزء الأول	28
171	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني( الطلاقة ) للجزء الأول (القدرات الإبداعية عند الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الثاني	29
171	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني( الطلاقة ) للجزء الأول (القدرات الإبداعية عند الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الثاني	30
172	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث( المرونة ) للجزء الأول (القدرات الإبداعية عند الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الثالث	31
172	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع( الحساسية للمشكلات ) للجزء الأول (القدرات الإبداعية عند الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الرابع	32
173	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس( القدرة على الربط و التحليل ) للجزء الأول (القدرات الإبداعية عند الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الخامس	33
173	معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الجزء الثاني(الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط و التحليل ) للجزء الثاني (القدرات الإبداعية عند الموظفين) و الدرجة الكلية للجزء الثاني	34
184	معاملات الارتباط بين درجات جزئي المحور الثاني(سيرورة العملية الإبداعية و القدرات الإبداعية عند الموظفين ) و الدرجة الكلية للمحور الثاني	35
184	مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCAL)	36
175	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	37
176	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	38
167	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	39
177	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	40
177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الجزء الأول ( استراتيجيات إدارة المعرفة )	41
178	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الجزء الثاني ( عمليات إدارة المعرفة )	42
181	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الجزء الأول ( سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة )	43
183	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الجزء الثاني ( القدرات الإبداعية عند الموظفين )	44
185	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	45
185	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	46
186	اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به	47
186	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	48
188	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في	49

## قائمة الجداول و الأشكال

	المؤسسات محل الدراسة	
189	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية تشخيص المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة	50
190	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية اكتساب و توليد المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة	51
191	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية خزن المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة	52
192	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية تقاسم المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة	53
193	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية تطبيق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة	54
193	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة	55
195	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة	56
196	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عمليات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة	57
197	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر أبعاد إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة	58
198	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة	59
199	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة	60
200	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر أبعاد إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة	61
201	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة	62
203	نتائج اختبار t للعلاقة بين إدارة المعرفة و متغير السن في المؤسسات محل الدراسة	63
204	نتائج اختبار t للعلاقة بين الإبداع التنظيمي و متغير السن في المؤسسات محل الدراسة	64
205	نتائج اختبار t للعلاقة بين إدارة المعرفة و متغير المؤهل العلمي في المؤسسات محل الدراسة	65
206	نتائج اختبار t للعلاقة بين الإبداع التنظيمي و متغير المؤهل العلمي في المؤسسات محل الدراسة	66
207	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين المحور الأول (إدارة المعرفة) و السن	67
207	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) و السن	68
208	متوسطات الفرق بين اجابات فئات أفراد العينة حسب السن على محور الإبداع التنظيمي	69
209	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين المحور الأول (إدارة المعرفة) و عدد سنوات الخدمة	70
210	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) و عدد سنوات الخدمة	71

## قائمة الجداول و الأشكال

### ١١ . قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	مصطلح المعرفة واستخداماته في إدارة المعرفة	01
27	هرم المعرفة	02
39	نموذج يوضح العلاقة المتداخلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة ورأس المال الفكري	03
44	نموذج Fleenor Scallaham لفئات الأفراد بتصرف محدود من قبل (المفرجي، صالح)	04
49	نموذج Skandia	05
49	التصور الأولي لنموذج Skandia	06
52	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	07
64	مستويات توليد المعرفة	08
66	يوضح لولب المعرفة.	09
70	نموذج إدارة المعرفة عند (Wiig).	10
71	نموذج إدارة المعرفة عند (Marquardt)	11
72	نموذج إدارة المعرفة عند (Leonard Barton)	12
74	عمليات إدارة المعرفة في نموذج (Duffy)	13
75	نموذج "حجازي" لتوظيف إدارة المعرفة	14
85	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	15
96	أصناف الإبداع حسب (Damapour)	16
97	أنواع إبداع المنتج حسب (Veryzer)	17
98	أنواع الإبداع حسب (Geroski and Markides).	18
100	الإبداع من منظور 4P	19
101	دار الإبداع المقترحة من مكتب الاستشارات (A T Kearney)	20
104	نموذج "زالتمان" وزملائه لعملية الإبداع	21
105	عملية الإبداع على مستوى الفرد أو مجموعة صغيرة حسب "أماييل"	22
107	عملية الإبداع التنظيمي (على مستوى المنظمة) حسب "أماييل"	23
123	خطوات العصف الذهني	24
127	نموذج (Liedtka) لأبعاد التفكير الاستراتيجي	25
130	دورة حياة إبداع المعرفة	26
136	التعلم والبيئة	27
141	العلاقة بين قدرات المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي	28
143	نموذج قدرات التعلم التنظيمي	29
188	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	30
194	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	31
198	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	32
201	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	33
202	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	34

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	استبيان الدراسة الميدانية
03	جداول الثبات Alpha de Cronbach
04	جداول الاتساق الداخلي Corrélacion de Person
05	جداول التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة
06	جداول اختبار فرضيات الدراسة

# المقدمة العامة

## أولاً: توطئة

في عالمنا المعاصر اليوم، تشهد الأسواق و المنتجات و التكنولوجيات و المنافسون و المنظمات، بل و حتى المجتمعات تحولاً عالمياً و ديناميكياً، حيث ازداد الطلب على المنتجات و الخدمات الأكثر تخصصاً و الأكثر تطوراً، فلقد خلقت العولمة بيئة أعمال حيث تكون المكونات ( المدخلات ) متاحة لجميع المؤسسات بأسعار مماثلة، فمن خلال الأنترنت يمكن للمؤسسات الوصول إلى الأسواق البعيدة بأسعار تنافسية، وهذا ما يُمكّن المؤسسات المبدعة للاستجابة للتخصص الاقليمي و توسيع العلاقات و الأسواق لمسافات طويلة.

في هذا العالم أصبحت المعرفة قوة، فإن قدرة أي منظمة على استخدام مخزونها الحالي من المعرفة بشكل أفضل أو قيامها بإنشاء المعرفة بشكل أسرع من منافسيها سيؤدي إلى زيادة ثروة المنظمة، ولهذا يجب أن تكون المنظمة قادرة على إدراك التغيرات في البيئة التي تتطلب معرفة جديدة، و أن تشارك في أنظمة المسح الداخلية و الخارجية على حد سواء، كما يجب أن تكون المنظمة مرنة من أجل الاستجابة و استغلال هذه الفرص الجديدة، و قدرة أيضاً على تطبيق هذه المعرفة .

إذ تدرك المنظمات اليوم أن المعرفة أصبحت ضرورية لأعمالها، وهذا لا يعود فقط إلى أن منتجاتها وخدماتها وعملياتها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة، وإنما وهذا هو الأهم لأن المنافسة في السوق لا تدع الشركات حرة في الاهتمام أو عدم الاهتمام بالمعرفة. وكما يقول (I.Nonaka) في دراسته التي اعتبرها البعض البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة: في الاقتصاد حيث أن المؤكّد الوحيد هو عدم التأكد فإن المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة هي المعرفة.<sup>(1)</sup>

و نتيجة الاعتراف بأهمية المعرفة، فقد تبنت المنظمات في جميع أنحاء العالم مبادرات إدارة المعرفة كوسيلة لخلق القيمة من أصولها غير الملموسة، وهنا أصبحت إدارة المعرفة واحدة من أهم العوامل في تحديد النجاح الرئيسي، لأن المعرفة أصبحت المورد الاقتصادي الرئيسي و المصدر المهيمن للميزة النسبية التي تؤثر على كل شيء من استراتيجية المؤسسة إلى منتجاتها، و من عملياتها إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم الشركة.<sup>(2)</sup>

فالعصر الحالي يشهد العديد من التغيرات و التحديات الكبيرة و المتنوعة في بيئة الأعمال، نتيجة الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات و الاتصالات، و مما لا شك فيه أن تطوير المنتجات و ابداعاتها من أهم العناصر التي تمكّن المنظمات من مواجهة المنافسة الشديدة التي تعيشها اليوم، و هو الأمر الذي فرض على هذه المنظمات إيجاد طرق إبداعية و نبذ الطرائق و الإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين و توفير المناخ و الوسائل المناسبة لتعزيز و تأكيد الأداء الابداعي.

فلقد أصبح الابداع جنباً إلى جنب مع المعرفة التي تمكّنه مصدراً حيوياً للميزة التنافسية المستدامة أي أساس النمو الاقتصادي و زيادة الانتاجية.

(1) Ikujiro Nonaka: **The Knowledge-Creating Company**, HBR, Vol(68), No.(6), Nov-Dec 1991,pp96-104.

(2) Ruggles,R, **The state of the notion: Knowledge management in practice**, California management review, vol (40), No (3), 1998, pp:80-89



ورغم ذلك فالكثير من الباحثين يرون أن إدارة المعرفة والإبداع لم يعودا من المصطلحات البراقة، إلا أنهما ضروريان ووسيلتان للتنمية الاقتصادية وتعزيز القدرة التنافسية، فالإبداع هو أساس الميزة التنافسية وهو يتطلب انشاء المعرفة والوصول إليها، كما أنه من أجل تحقيق أقصى فعالية لتنفيذ إدارة المعرفة و تشجيع الإبداع لابد من إدخال الجانب التقني (التكنولوجي) موازاة مع الجانب الاجتماعي، وتعد الكفاءات و القدرات في مجال إدارة المعرفة ضرورية لأية منظمة تتطلع أن تكون منظمة مبدعة، فإدارة المعرفة والإبداع مرتبطين إرتباطا وثيقا لا ينفصلان.

### ثانيا: إشكالية الدراسة

وضمن هذا السياق تبلورت لنا إشكالية الدراسة التي يمكن تحديدها في التساؤل الرئيسي التالي:  
هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية قمنا بطرح و صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية ، بعضها خاص بالجانب النظري و البعض الآخر خاص بالجانب التطبيقي كما يلي :

بالنسبة للجانب النظري نوجز التساؤلات الفرعية فيما يلي:

- ما هي اتجاهات و آراء الباحثين حول المفاهيم التالية: المعرفة، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة؟
- ما هي أهم عمليات إدارة المعرفة؟ وما هي أهم نماذجها؟
- ما هو الإبداع التنظيمي وما هي أهم تصنيفاته ونماذجه؟
- كيف تساهم إدارة المعرفة في دعم الذاكرة التنظيمية و التعلم التنظيمي لتعزيز الإبداع في المنظمات؟

أما بالنسبة الجانب التطبيقي فكانت التساؤلات الفرعية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس، مؤهل العلمي، السن، عدد سنوات الخدمة )؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من الفرضيات والتي تعتبر كإجابة أولية على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية المقدمة، وذلك كما يلي:

#### ● الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

#### ● الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

#### ● الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة.

تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيتين ثانويتين:

#### - الفرضية الثانوية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة.

#### - الفرضية الثانوية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة.

#### ● الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيتين ثانويتين:

#### - الفرضية الثانوية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

#### - الفرضية الثانوية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الخامسة:  
يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية السادسة:  
توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس، المؤهل العلمي، السن، عدد سنوات الخدمة )

تتفرع هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات ثانوية :

- الفرضية الثانوية الأولى:  
توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانوية الثانية:  
توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الثانوية الثالثة:  
توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الثانوية الرابعة:  
توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على أحد أهم تلك المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات الحديثة ألا وهو إدارة المعرفة، مع محاولة دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسات الجزائرية، الأمر الذي ربما يضيف اسهاماً جديداً للدراسات الأكاديمية التي تهتم بالتقدم المعرفي في حقل الإدارة بشكل عام.
- التحديات والرّهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة نظراً للتحوّلات والتغيرات السريعة و المستمرة في مختلف المجالات، خاصة مع الاتجاهات الحديثة للدولة نحو تقييد الواردات و فتح المجال أكثر أمام المؤسسات الجزائرية، التي تعتبر فرصة أمام هذه المؤسسات لتحقيق الإبداع وزيادة درجة منافستها محلياً.



- تنامي الوعي لدى المؤسسات بضرورة الاعتماد على موجوداتها غير الملموسة خاصة المعرفة باعتبارها المورد الأساسي و الفعال في تحقيق الإبداع سواء على مستوى منتجاتها أو عملياتها.

### خامسا: أهداف الدراسة

من الأهداف التي تحاول هذه الدراسة الوصول إليها نوجزها فيما يلي:

- محاولة تسليط الضوء على مفهومين حديثين في مجال الإدارة ألا وهما إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي من خلال تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي مع إبراز أهم نماذجهما و عملياتهما.
- حاولت الدراسة بلورة تصور لعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي ، وذلك من خلال تقديم نموذج مقترح لتلك العلاقة بناء على مختلف الأدبيات والدراسات السابقة .
- معرفة مدى تبني استراتيجيات إدارة المعرفة في عينة من المؤسسات الجزائرية .
- معرفة مدى ممارسة عينة من المؤسسات الجزائرية لعمليات إدارة المعرفة.
- محاولة إبراز مستوى سيرورة العملية الإبداعية في عينة من المؤسسات الجزائرية.
- معرفة مدى توفر القدرات الإبداعية عند الموظفين في عينة من المؤسسات الجزائرية.
- محاولة إبراز طبيعة العلاقة والأثر الموجودة بين إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي في عينة من المؤسسات الجزائرية .
- تقديم اقتراحات للمؤسسات الجزائرية والتي من شأنها أن تساعد في الرفع من أدائها و توجيهها أكثر نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

### سادسا: منهج الدراسة

لإنجاز دراستنا هذه والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة وبالتالي الإجابة على الإشكالية الرئيسية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للدراسة وفهم مكوناتها وتحليل أبعادها من منطلق أن هذا المنهج يتناول الظواهر كما هي في أرض الواقع، بالإضافة إلى كونه يتجاوز وصف الظواهر وجمع البيانات إلى تحليلها ومن تم الوصول إلى استنتاجات ونتائج بشأنها .

### سابعا: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود وخصائص معنية، ودراستنا هذه تمثلت حدودها في ما يلي:

- الحدود الموضوعية: لقد جاء موضوع دراستنا في سياق الرؤى والأفكار المعاصرة التي تنظر إلى إدارة المعرفة كاستراتيجيات و عمليات تضعها المؤسسة ، حيث سنحاول بلورة تصور مبني على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة من جهة و عمليات إدارة المعرفة من جهة أخرى في تحقيق الإبداع التنظيمي واختبار مدى صلاحيته على عينة من المؤسسات الجزائرية .



- الحدود البشرية: تمثل مجتمع هذه الدراسة في إطار المؤسسات الجزائرية من مدراء و نوابهم و رؤساء المصالح ومسؤولي الأقسام.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في 52 مؤسسة جزائرية موزعة على 08 ولاية هي (جيجل، بجاية، سطيف، برج بوعريج، سكيكدة ، ، قسنطينة، ، باتنة، ميلة).
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة على مدار 6 أشهر من شهر أكتوبر 2017 إلى غاية شهر مارس 2018.

### ثامننا: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وربطها بمتغير آخر، كما تنوعت أيضا الدراسات التي تطرقت إلى الإبداع وربطه بمتغير آخر، في حين كانت الدراسات التي تجمع بين متغيري هذه الدراسة أقل من سابقتها وذلك في حدود إطلاع الباحث.

#### أ- الدراسات العربية:

- 1- دراسة " عباس مزعل مشرف " سنة 2008 بعنوان (إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي)<sup>(1)</sup>، حيث سلطت الضوء على ضرورة توجيه اهتمام المنظمات إلى إيجاد أساليب للحصول على المعرفة و اكتسابها و خزنها و توزيعها و وضعها في التطبيق بما يكفل للمنظمة تحقيق أهدافها و التكيف مع استحقاقات التغير، كما هدفت الدراسة إلى مسح و تطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها و تعزيز هذه الموارد و فاعليتها، إضافة إلى تعزيز توليد المعرفة الإبداعية لدى الفرد، وركز نموذج الدراسة على تقسيم المتغير المستقل (إدارة المعرفة) إلى بعدين و ذلك حسب النوع (البعد الأول: المعرفة الظاهرية، البعد الثاني: المعرفة الضمنية)، كما تم تقسيم المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) إلى بعدين الإبداع الإداري و الإبداع الفني. و توصلت الدراسة التي تمت في كلية التربية للبنات و كلية الآداب إلى النتائج التالية:
  - وجود حافز معنوي لدى الكليتين في التطور في المجال العلمي بغية مواكبة التطور في المجالات المعرفية.
  - وجود وعي كامل و تفهم واضح للعاملين بضرورة تبني و استخدام الأفكار الإبداعية في المجالات الفنية لغرض التحسين و التطوير.
- 2- دراسة " كامل بشير الوطيفي " سنة 2009 بعنوان ( أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع "بحث تطبيقي في جامعة كربلاء")<sup>(2)</sup>، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى اهتمام المعنيين في جامعة كربلاء بإدارة المعرفة و مدى تأثير ذلك في تنمية و تحفيز القدرة على الإبداع، أين ركز نموذج هذه الدراسة على تقسيم المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

(1) عباس مزعل مشرف، إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 1 العدد1، 2008، ص 233-257.

(2) كامل شكير الوطيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع "بحث تطبيقي في جامعة كربلاء"، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد 32، العدد 1، 2009، ص: 239، 276.

إلى ثلاثة أبعاد متمثلة في ( استقطاب المعرفة وتوليدها، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتعميمها)، بينما قسم المتغير التابع (تنمية القدرة على الإبداع ) إلى بعدين ( توجه القيادة للإبداع، التشجيع المنظمي للإبداع )، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية و ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.

3- دراسة " صلاح الدين عواد الكبيسي و مهند محمد ياسين الشبخلي " سنة 2011 بعنوان ( دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق" )<sup>(1)</sup>، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك قيادة المنظمة المبحوثة لاستراتيجية إدارة المعرفة الملائمة لبناء مقدراتها الجوهرية، و المحاولة لتشخيص العلاقة ارتباط و تأثير بين تلك الاستراتيجيات و بناء المقدرات الجوهرية، و توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجية الترميزية ترتبط و تؤثر معنويا في بناء المقدرات الجوهرية على المستوى الفردي و الاجمالي، أما الاستراتيجية الشخصية فتربط و تؤثر معنويا فقط على المستوى الاجمالي، و أن استراتيجيات إدارة المعرفة تمتلك ارتباط و تأثير في بناء المقدرات الجوهرية عندما تتفاعل مع بعضها أكثر مما لو طبقت كل استراتيجية لوحدها.

4- دراسة " تيقاوي العربي" سنة 2012 بعنوان ( مدى إدراك المنظمات الحديثة لتأصيل المفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين "دراسة ميدانية تحليلية")<sup>(2)</sup>، حيث قامت هذه الدراسة بوصف عمليات إدارة المعرفة و محاولة اسقاطها على أهم القطاعات الخدمية و الانتاجية في الجزائر، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد اختلافات بين المنظمات حول مدى ادراكهم لأهمية معرفة المفاهيم النظرية لعمليات إدارة المعرفة في منظماتها تعزى لتغير نشاط المنظمة.

5- دراسة "نجمة عباس" سنة 2013 بعنوان (واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة)<sup>(3)</sup>، التي هدفت إلى ابراز أهمية الابداع و مكانته في مواجهة التحديات، فضلا عن المشاكل و العراقيل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، و توصلت الدراسة أن هناك استخدام منخفض لوسائل تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، بالاضافة إلى اتاحة المؤسسات المبحوثة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، و أن بعد التمويل يعد من أهم المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات.

(1) صلاح الدين عواد الكبيسي و مهند محمد ياسين الشبخلي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 62، 2011، ص ص: 42-67.

(2) تيقاوي العربي، مدى إدراك المنظمات الحديثة لتأصيل المفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة الحقيقة، جامعة ادرا، العدد 23، 2012، ص ص: 473-498.

(3) نجمة عباس، واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 61-62، شتاء-ربيع 2013، ص ص: 210-224.

- 6- دراسة " جعفر خليل مرعي و أحمد تامر لحرمر " سنة 2013 بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع "دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل" )<sup>(1)</sup> ، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة و التأثير بين إدارة المعرفة و الإبداع في المعهد التقني الموصل، أين ركز نموذج هذه الدراسة على أربعة عمليات لإدارة المعرفة كأبعاد للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) المتمثلة في توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة، بينما تم تقسيم المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) إلى خمسة أبعاد متمثلة في البحوث، براءة الاختراع، الاكتشاف و التطوير و حل المشكلات، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- كان بعد تطبيق المعرفة من أكثر الأبعاد تواجدا في المعهد التقني الموصل، أما بالنسبة للمتغير التابع فكان بعد براءة الاختراع من أكثر الأبعاد التي نالت اتفاق المبحوثين.
  - هناك علاقة ارتباط و أثر ذو دلالة احصائية على عملية الإبداع من منطلق أساسه أن جميع حالات التطوير و الاختراع و الاكتشاف و كذلك حالات حل المشكلات لا يمكن ان تتم دون اثرائها بالمعرفة، كون المعرفة هي الخلاصة الحية للمعلومات و بما يجسدها حالات الذكاء و يقر الحكمة، و هذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة هي المرشد و الموجه الحقيقي لكل حالات الإبداع فلا ابداع بلا معرفة.
- 7- دراسة " قيس حمد سلمان" سنة 2013 بعنوان ( تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي "دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات و الكيماويات" )<sup>(2)</sup> ، حيث ترى هذه الدراسة أن المشاركة بالمعرفة بين الأفراد لجعلها متاحة لهم و من ثم تزداد قيمة هذه المعرفة، فهي مهمة جدا لأنها تزود الأفراد بالرابطة الأساسية بينهم، و هذا التفاعل و الترابط يمكن أن يمرر من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة ثم إلى مستوى المنظمة، و هذا في الأخير سيؤثر على عمليات الإبداع لأجل ايجاد معارف جديدة، و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ماهية الوسائل و الآليات و المحفزات التي تؤدي إلى المشاركة بالمعرفة، ثم معرفة تأثيرات هذه المشاركة على الإبداع التنظيمي، إذ تم تقسيم المتغير المستقل إلى بعدين ( المشاركة بالمعرفة الصريحة، المشاركة بالمعرفة الضمنية ) بينما قسم المتغير التابع إلى ثلاثة أبعاد ( العوامل البشرية، عوامل الهيكل و الثقافة السائدة )، و توصلت الدراسة في الأخير إلى:
- وظفت إدارة الشركة محل الدراسة المشاركة بالمعرفة في إحداث المزيد من التغيرات في الإبداع التنظيمي، إذ ظهر تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي ايجابيا و دال معنويا.
  - تأثيرات المعرفة الضمنية كانت أكثر من تأثيرات المعرفة الصريحة و يعود أساسا لارتباط هذه المعرفة بالعاملين.

(1) جعفر خليل مرعي و أحمد تامر لحرمر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع "دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013، صص: 261-281.

(2) قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي "دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات و الكيماويات"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 72، 2013، صص: 88-109.

- 8- دراسة " شفاء محمد علي" سنة 2014 بعنوان (دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة "دراسة ميدانية في عدد من الكليات الجامعة العراقية")<sup>(1)</sup>، التي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة استراتيجيات إدارة المعرفة في الوصول إلى خصائص المنظمة المتعلمة بتناول العلاقة بين استراتيجياتي الشخصنة و الترميز و خصائص المنظمة المتعلمة الخمسة ( التركيب التنظيمي، المهام، النظم الإدارية، صياغة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية )، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقات معنوية موجبة متوسطة بين المتغيرين، واستفادة الجامعة المبحوثة من خبراتها وكفاءتها في انضاج استراتيجيات إدارة المعرفة عبر تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة بما يساهم في تطوير الجامعة.
- 9- دراسة "سندس سعيد رشيد" سنة 2015 بعنوان ( إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي العلاقة و التأثير "بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الجلدية")<sup>(2)</sup>، حيث تجلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر امتلاك المعرفة و توفر المعلومات و حرية استخدامها في تنمية و تعزيز حالات الابداع في المنظمة، كما هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على كيفية استخدام المعرفة لتعزيز و تنمية القدرة على الابداع، إذ تم تقسيم المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في هذه الدراسة إلى بعدين (المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة) بينما لم يتم تقسيم المتغير التابع (الابداع التنظيمي)، و توصلت الدراسة إلى:
- أن المدراء يمتلكون مستوى من المعرفة الضمنية و الظاهرة بشكل مقبول، ولكن الظاهرة بنسبة أقل من الضمنية.
  - الابداع التنظيمي يزداد بازدياد مستوى المعرفة الضمنية.
  - المعرفة الظاهرة ليس لها دور حاسم في علاقتها بالابداع التنظيمي بالرغم من أهميتها.
  - يوجد علاقة و تأثير معنويان بين إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي.
- 10- دراسة " فني فضيلة" سنة 2015 بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء "دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية")<sup>(3)</sup>، حيث هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة و قياس الأثر بين إدارة المعرفة بمقوماتها (عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية و الأفراد) و مستويات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم)، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين مقومات إدارة المعرفة و مستويات الأداء ، مع وجود أثر لهذه المقومات على مستويات الأداء المذكورة ماعدا عدم وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء.

(1) شفاء محمد علي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة "دراسة ميدانية في عدد من الكليات الجامعة العراقية"، مجلة الذنابير، الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 6، 2014.

(2) سندس سعيد رشيد، إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي العلاقة و التأثير "بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، مجلة الادارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 102، 2015، ص ص: 179-183.

(3) فني فضيلة، دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء "دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

11- دراسة "رياض عيشوش" سنة 2015 بعنوان ( دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية " دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريج" )<sup>(1)</sup>، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور إدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال أبعادها (صياغة المعنى الإستراتيجي، استكشاف المعرفة الإستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الإستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز أبعاد الإستجابة التنافسية (السرعة، الثبات، الفعالية) بالإضافة إلى معرفة الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير الإستجابة التنافسية في منظمات الأعمال، أجريت الدراسة على عينة من إطارات مؤسسات الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريج مستهدفة 219 مفردة موزعة على ثمانية مؤسسات، وبالاعتماد على المعادلات البنائية توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين أبعاد المعرفة الإستراتيجية والإستجابة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر لبعدها الإستشعار البيئي في الإستجابة التنافسية، وأثر مباشر لبعدها التكامل والتنسيق في الإستجابة التنافسية بالإضافة إلى نتيجة أخرى مفادها وجود اعتماد متبادل بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير الإستجابة التنافسية للمؤسسات المبحوثة.

12- دراسة " بن عامر داهينين" سنة 2016 بعنوان ( مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية " دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات" )<sup>(2)</sup>، التي أبرزت أهم المعايير التي يمكن استخدامها كأداة لتقييم ومقارنة أفضل الممارسات لإدارة المعرفة، كما يمكن للدراسة أن تساعد المؤسسات و الباحثين على تعزيز فهمهم لإدارة المعرفة من خلال تقديم صورة واقعية حول أفضل الممارسات في هذا المجال، ومعرفة المحاولات والمعوقات والتحديات التي تواجه عملية بناء الذاكرة التنظيمية وكيفية تطويرها، وتوصلت الدراسة إلى أن لبناء الذاكرة التنظيمية وادامتها تحتاج المنظمة إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمؤسسة، إضافة إلى زرع وتقاسم المعرفة، ووجود هيكل تنظيمي مرن يتماشى وأهدافها، حتى تتمكن المنظمة من تعظيم الاستفادة منها من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وهيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة المنظمة وهيكلها.

13- دراسة "عبد الحكيم بن سالم و الياس سليمان" سنة 2017 بعنوان (تحقيق الابداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة "دراسة حالة قطاع الاتصالات للهاتف النقال- موبيليس")<sup>(3)</sup>، إذ هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الابداع في

(1) رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريج "، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

(2) بن عامر داهينين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية " دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.

(3) عبد الحكيم بن سالم و الياس سليمان، تحقيق الابداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة "دراسة حالة قطاع الاتصالات للهاتف النقال- موبيليس"، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 30، جوان 2017، ص ص: 55-71.



المؤسسة، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ما بين إدارة المعرفة و تحقيق الابداع في مؤسسة موبيليس، و أن هناك أثر كبير لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة "Mcelroy.Mark" سنة 2000 بعنوان ( استعمال إدارة المعرفة لإدامة الأداء الإبداعي Using knowledge management to sustain innovation )<sup>(1)</sup>، و هي دراسة نظرية ركزت على التمييز بين استراتيجيات العرض و الطلب لإدارة المعرفة، و توصلت إلى أن اعتماد سياسة ابداع المعرفة و نشرها يؤثر كثيرا على مستويات العمل، كما أن دعم الإدارة لتعدد الأفكار سيكون لها تأثيرا في مجمل الأداء الإبداعي.

2- دراسة "Therin François" سنة 2002 بعنوان ( التعلم التنظيمي و الإبداع في الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيا المتقدمة Organization Learning and innovation in High Tech small firms )<sup>(2)</sup>، حيث هدفت هذه الدراسة التي أجريت على عينة مؤلفة من 1000 شركة ضمن قطاع التكنولوجيا - تضم كل شركة أقل من 500 عامل - إلى الكشف عن وجود تأثير لعمليات التعلم في المنظمات على الإبداع، و توصلت الدراسة إلى أن تعلم المنظمات يرتبط بالإبداع في الشركات الصغيرة، كما أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية فضلا على أن هناك تحسّن في طريقة الأداء الإبداعي لمنظمات التعلم كونها إبداعية و يكون الابداع من نتائجها.

3- دراسة "Tony Jewels and Alan Underwood" سنة 2005 بعنوان ( تأثير الشبكات غير الرسمية على إدارة المعرفة The impact of informal networks on knowledge management strategy )<sup>(3)</sup>، حيث تمت هذه الدراسة على مزود خدمة التطبيقات (ASP)، و خلصت إلى أن شبكات الاتصالات غير الرسمية تستمر في العمل بشكل مستقل على أي استراتيجية رسمية مقدمة، فأهمية نشاط التشارك المعرفي غير الرسمي تكمن في عدم توافقها أو في النزاع المحتمل مع أي هياكل رسمية يتم تقديمها، فعلى الإدارة العليا أن تدرك وجود مثل هذه الشبكات غير الرسمية، و كيف يمكن أن تؤثر على نجاح أي استراتيجية لإدارة المعرفة.

4- دراسة " Nicolas Lopez & al " سنة 2011 بعنوان (استراتيجية إدارة المعرفة الإبداع والأداء Strategic knowledge management, innovation and performance )<sup>(4)</sup>، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة (استراتيجية الترميز، استراتيجية الشخصية) والإبداع والأداء في عينة من المؤسسات الإسبانية (301 مؤسسة)، توصل الباحث من خلالها إلى نتائج مفادها أن لإستراتيجيات إدارة المعرفة (استراتيجية الترميز، استراتيجية

(1) McElroy.Mark,W, Using knowledge management to sustain innovation, Knowledge Management Review ,Vol 3, Issue 4, Sep-Oct 2000.pp:34-37

(2) Therin, François, Organization learning and innovation in high tech small firms, Computer society, www.hal.grenoble-en.com

(3) Tony. Jewels , Alan. Underwood, The impact of informal networks on knowledge management strategy, Bonnie Montano, Innovations of knowledge management, IRM press, united states of America, 2005.

(4) Carolina López-Nicolás, Ángel L. Merono-Cerdán, Strategic knowledge management, innovation and performance, International ,Journal of Information Management 31, 2011,p p:502-509



- الشخصنة) تأثير مباشر وغير مباشر على كل من الإبداع والأداء، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لكلا الإستراتيجيتين على أبعاد الأداء التنظيمي بمؤشراته (الكفاءة، الفعالية والربحية).
- 5- دراسة "David P Price et al" سنة 2013 بعنوان ( العلاقة بين الإبداع، المعرفة والأداء في الشركات العائلية و غير العائلية: دراسة تحليلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة The relationship between innovation, knowledge and performance in family and non family firms: an analysis of SMEs)<sup>(1)</sup>، حيث تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإبداع والمعرفة في الشركات العائلية مقابل الشركات غير العائلية باستخدام مؤشر الأداء، أين تم تحليل بيانات 430 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتبين أن الإبداع هو عامل مهم في كل الشركات العائلية وغير العائلية، ومع ذلك فقد وجد أن المعرفة لها أهمية كبرى في الإبداع في الشركات العائلية، فتطبيق المعرفة والإبداع في مجال الشركات العائلية يوقر رؤية دقيقة للظروف الضرورية التي يمكن أن تؤدي إلى أداء متفوق في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الإبداع والموارد المعرفية بالنسبة للشركات الصغيرة العائلية وغير العائلية التي لها خلفيات صناعية مختلفة.
- 6- دراسة "Eigirrdas Zemaitis" سنة 2014 بعنوان ( إدارة المعرفة في سياق نموذج الإبداع المفتوح: منظور قطاع التكنولوجيا العالية Knowledge management in open innovation paradigm context : high tech sector perspective)<sup>(2)</sup>، حيث ترى الدراسة أن نماذج الاتصال الحديثة و بيئة العمل التعاونية لا تعكس بما يكفي كأدوات تمكّن من انشاء المعرفة لعمليات الإبداع، فالتطور السريع والناجح لشركات التكنولوجيا يتطلب التفكير غير الخطي و الحلول الإبداعية المغيرة للسوق، وقد حاولت الدراسة تقديم اطار عملي لتبادل المعرفة داخل الشركات باستخدام أدوات تعلم تواصلية متعددة التخصصات، و في الأخير توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة أوسع بكثير من تقنيات تسهيل تقاسم المعرفة، وأشارت أنه في الواقع بدأ الممارسون يدركون أن الأفراد وثقافة مكان العمل من العوامل الدافعة التي تحدد في نهاية المطاف نجاح أو فشل مبادرات إدارة المعرفة.
- 7- دراسة "Uta Wehem and Carlos Montalvo" سنة 2018 بعنوان (ديناميكية نقل المعرفة و الإبداع: السلوك التفاعلات، المخرجات المجمعّة Knowledge transfer dynamics and innovation, behaviour, interactions and aggregated outcomes)<sup>(3)</sup> حيث تؤكد الدراسة على الأهمية الرئيسية لنقل المعرفة بين مختلف الجهات الفاعلة، وأنه لا توجد أدوات منهجية لتحليل ديناميكيات مثل هذه العلاقات بشكل منهجي، وتقرح الدراسة

<sup>(1)</sup> David P Price Michael Stoica, Robert J Boncella, **The relationship between innovation, knowledge and performance in family and non family firms :an analysis of SMEs**, journal of innovation and entrepreneurship, june 2013.

<sup>(2)</sup> Eigirrdas Zemaitis, **Knowledge management in open innovation paradigm context : high tech sector perspective**, Procedia-social and behavioral sciences, No 110, 2014, p p:164-173.

<sup>(3)</sup> Uta Wehem and Carlos Montalvo, **Knowledge transfer dynamics and innovation, behaviour, interactions and aggregated outcomes**, journal of cleaner production, No 171, 2018, p p s56-s68.



مقاربة متعددة التخصصات تعتمد على علم النفس الاجتماعي لدمج أنظمة الابداع ونظريات نقل المعرفة، و ذلك في قطاع المياه، و تشير النتائج وجود اختلافات نوعية في أهداف نقل المعرفة و كذلك في مصادر الاختلافات و عدم التماثل في الدوافع و الضغوط و القدرات في عملية نقل المعرفة.

### أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

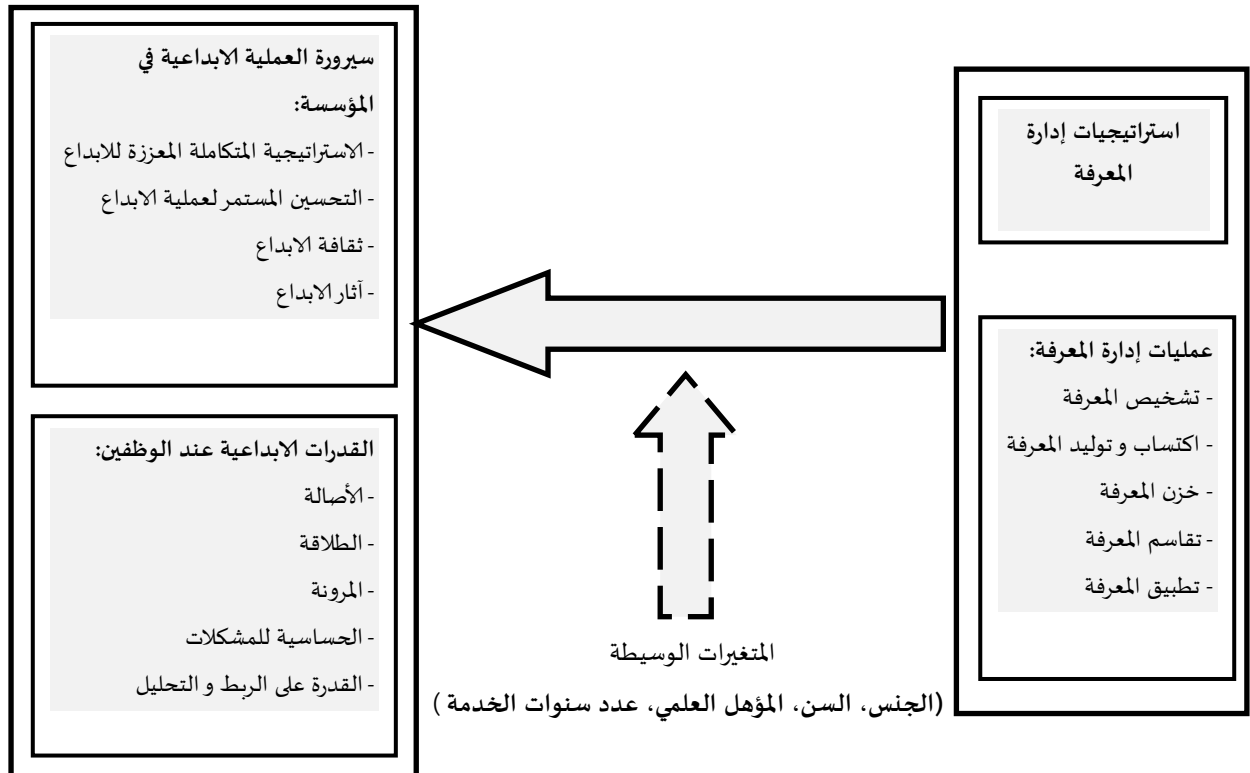
تلقتي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول أهمية عمليات إدارة المعرفة باعتبارها مؤشرات ممارستها في بيئة الأعمال المعاصرة ، حيث تلقتي بشكل خاص مع دراسة " جعفر خليل مرعي و أحمد تامر لحرمر " سنة 2013 و دراسة " كامل بشير الوطيفي " سنة 2009 و دراسة " فني فضيلة " سنة 2015 بالنسبة للمتغير المستقل ( إدارة المعرفة ) ، كما تلقتي مع بعض الدراسات السابقة فيما يخص استخدام بعد القدرات الابداعية بالنسبة للمتغير المستقل ( الابداع التنظيمي)، أما أهميتها فتتجلى في كونها تحاول تقديم بعض التفسيرات والدلائل المقنعة حول الدور الحاسم لاستراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي، و ذلك بادخال المؤشرات الخاصة باستراتيجيات إدارة المعرفة و كذلك إدخال مؤشرات سيرورة العملية الابداعية ضمن دراسة المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وهي النقطة التي لم تعالجها الدراسات السابقة، ومحاولة اختباره بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية.

### تاسعا: نموذج الدراسة

لقد حاول الباحث وضع نموذج للدراسة بناء على مراجعة مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة، والنموذج موضح كما يلي:

#### الإبداع التنظيمي ( المتغير التابع )

#### إدارة المعرفة ( المتغير المستقل )



## عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة اشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها قمنا بتقسيم العمل إلى أربعة فصول اشتملت على الجانب النظري و التطبيقي، هذا وقد تضمن الجانب النظري للدراسة ثلاثة فصول، حيث كان الفصل الأول تحت عنوان المعرفة كمورد متميز للمنظمات، و الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث تمثلت في :مدخل إلى المعرفة، من إدارة الموجودات الملموسة إلى إدارة الموجودات غير الملموسة وأخيرا إدارة المعرفة في المنظمات.

أما الفصل الثاني و الذي كان تحت عنوان سيرورة العملية الإبداعية داخل المنظمات فقد تضمن ثلاثة مباحث، حيث كان المبحث الأول تحت عنوان طبيعة الإبداع التنظيمي ، أما المبحث الثاني فقد تضمن ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة ، في حين كان المبحث الثالث تحت عنوان النماذج المقترحة للإبداع والعوامل المؤثرة فيه

و أخيرا الفصل الثالث فكان تحت عنوان إدارة المعرفة لتنمية الابداع في المنظمات، و الذي تضمن ثلاثة مباحث هي: التفكير الإبداعي و عملية إبداع المعرفة في المنظمة ، قدرات التعلم التنظيمي و دورها في الإبداع التنظيمي و أخير بناء الذاكرة التنظيمية لتدعيم إدارة المعرفة و التعلم داخل المنظمات.

أما بخصوص الجانب التطبيقي للدراسة فقد تضمن فصلا واحدا بعنوان دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول فيه لاستعراض الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات وكذلك مجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، لننتقل بعدها إلى المبحث الثالث الذي تم فيه إختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج.

# الفصل الأول: المعرفة كمورد متميز للمنظمات

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

المبحث الثاني: من إدارة الموجودات الملموسة إلى  
إدارة الموجودات غير الملموسة

المبحث الثالث: إدارة المعرفة في المنظمات

## الفصل الأول: المعرفة كمورد متميز للمنظمات

تمهيد:

أدت التكنولوجيا دورًا بارزًا في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي والتغيير الشامل لكل نواحي الحياة. كما اعتبرت العنصر الأكثر أهمية في الإنتاج والاستثمار، بل اعتبرت موردًا ثريًا لكثير من الدول وتكلفة عالية لدول أخرى، ولا تقتصر التكلفة على الأجهزة والمعدات فحسب، بل وعلى البرمجيات والنظم الجاهزة والصيانة والتدريب.

وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جدًا لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية، وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته. لقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حاليًا من أكثر العناصر فاعلية وتأثيرًا في عصر اكتسب تسميته من سيادتها. وبالفعل تعد المعرفة حاليًا من أنفس الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها.

وفيما يلي يحاول الباحث التدقيق والامام بمختلف جوانب هذا الفصل عبر ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

المبحث الثاني: من إدارة الموجودات الملموسة إلى إدارة الموجودات غير الملموسة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة في المنظمات

## المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام، حيث إن الفروقات في تحديد مفهوم المعرفة قد شجعت العلماء والباحثين في مجال علم النفس الإداري وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة إلى زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية، لأن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والتذكر والتفكير.

## المطلب الأول: طبيعة المعرفة

تكمن أهمية المعرفة في أنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، لأن العمليات العقلية تلعب دوراً رئيسياً في السلوك الإنساني، وأن العقل البشري هو الذي ينشط الإنسان أن يجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات .

## الفرع الأول: تاريخ المعرفة و المفاهيم المرتبطة بها

تعود نشأة المعرفة إلى ظهور الإنسان على وجه الأرض، فلقد وجدت معه المعرفة بفطرته، فالإنسان من بين جميع المخلوقات (الموجودات) يبرز كموجود متميز، ذي قوة عاقلة مفكرة، يعمل ويكدح ويناضل لأجل البقاء، ويموت ويولد مثله، وعندما يبدأ بوعي ذاته ووجوده، يجد نفسه واقعا بين جميع هذه المتغيرات الكونية التي تختلج في باطن نفسه أسئلة تطلبه بإلحاح شديد بالجواب عنها وهي:<sup>(1)</sup>

- من أين أتيت؟

- ولماذا أتيت؟

- وإلى أين ذاهب؟

فهو يتساءل في السؤال الأول عن مبدأ الوجود، ويتساءل في الثاني عن الغاية من خلقه ويتساءل في الثالث عن النهاية التي يؤول إليها بعد موته.

ولابد من الإشارة إلى قضية هامة أثارها القرآن الكريم، وهو بصدد الحديث عن أصل المعرفة، وهي أن أصل المعارف كلها يعود إلى الله سبحانه وتعالى، فهو الذي خلق و علم الإنسان ما لم يعلم، وذلك من خلال قوله (تعالى): "و علم آدم الأسماء كلها"<sup>(2)</sup>، وقوله (تعالى): "خلق الإنسان، علمه البيان"<sup>(3)</sup>، وأن هذا الإنسان بما أعطاه الله من المعارف والاستعدادات اللازمة لتحصيلها، لا يتصرف في هذا الكون شخصية مستقلة بذاتها، يعبد الحس و يقدره، أو يعبد العقل ويقدره كما في الاتجاهات الفلسفية الشاردة عن هدى الله، وإنما يتصرف من منطلق أنه مخلوق و مدين في أصل خلقه لله سبحانه وتعالى، و عارف و مدين في أصل معرفته لله تعالى.

ولقد مر تاريخ المعرفة البشرية بتطورات مهمة كبيرة يمكن تقسيمه إلى مرحلتين بارزتين:<sup>(4)</sup>

(1) السيد حسن مكي العاملي، بداية المعرفة "منهجية جديدة في علم الكلام"، مكتبة دار المجتبي، العراق، 2009، ص: 42 - 43

(2) من القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية (31)

(3) من القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآيتان، (3، 4)

(4) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص: 05-06

- مرحلة الفلسفة النظرية: وهي فترة ترجع جذورها الموعلة في القدم إلى الحضارات القديمة، ثم تمتد هذه الحقبة لتشمل ظهور الفلسفة الإسلامية و أعلامها البارزة مروراً بالعصور الوسطى المسيحية التي يسميها البعض بالعصور المظلمة، وهي فترة تميّزت بسيطرة الكنيسة على الفكر و الحياة في أوروبا، و تنتهي هذه الفترة عند بداية عصر ما يسمى عصر النهضة في حدود 1300-1600 للميلاد، وقد تمثلت طبيعة الأفكار في هذه الحقبة في أنها احتوت على عدد من الآراء العبقريّة التي كان لها تأثير كبير على تطور العلم مثل النظرية الذرية و مبدأ حفظ المادة و فكرة التطور و لانهائية العالم، إلا أن كل ذلك لم يكن يعدو نطاق التأمّلات التي هي-رغم صوابها- لم تستند على الفحص التجريبي و الدراسة المفصلة لظواهر الطبيعة الجزئية.

- مرحلة العلوم التجريبية: و تبدأ بعصر النهضة ما بين 1300-1600 للميلاد حيث ظهر المنهج التجريبي ل "بيكن" و منهج الشك عند "ديكارت"، ثم طور هذا المنهج لاحقاً عند أصحاب الدراسة العقلية من بعده ليعرف فيما بعد باسم "منهج البحث العلمي" و الذي يقوم أساساً على الفحص التجريبي للظواهر في الطبيعة، حيث تطورت على أثر ذلك المعارف و العلوم و المجتمع البشري بصورة عامة، و لا يزال ضمن الإطار الزمني لهذه الفترة.

هذه ليست سوى بعض الفلسفات البارزة التي كان لها تأثير عميق على تصور المعرفة في حقل إدارة المعرفة و على تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة على المستوى العملي، و قد قدمت هذه المدارس الفكرية منهاجاً متنافساً حول بناء المعرفة و الحقيقة في المجتمعات، كما جرت مناقشات طويلة و جوهريّة حول المنظور الصحيح، و مع ذلك لم تصل المدارس المختلفة إلى إجماع حول الفهم المشترك للمعرفة (حتى الآن).

ونظراً إلى أن هذه الاهتمامات البحثية الفلسفية تختلف تماماً عن أهداف البحث في إدارة المعرفة، إلا أن هذه المنظورات الفلسفية لها تأثير مؤكّد على منظورات إدارة المعرفة من خلال مصطلح المعرفة، بالإضافة إلى ذلك أن بعض تصورات المعرفة في العلوم المعرفية لا تتلاءم مع التعريفات الخاصة لإدارة المعرفة، و أحد أسباب ذلك هو أن التعريفات تقتصر على الفرد أو عقل الفرد بدلاً من التركيز على المعرفة الجماعية، شبكات الكفاءات أو قاعدة المعرفة التنظيمية التي تم إنشاؤها من خلال التعلم التنظيمي أو إدارة المعرفة.

و قد حظي مفهوم المعرفة المبنية اجتماعياً بقبول جيد داخل مجتمع التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة، حيث لا تسعى منظمات الأعمال دائماً إلى الحقيقة الموضوعية التي هي الهدف الأساسي العلمي، و بدلاً من ذلك تبحث المنظمات في كثير من الحالات عن المعرفة التي يمكن تطبيقها بكفاءة لدعم أهداف المنظمة، و يتم استخدام مصطلح المعرفة في المنظمات للدلالة على مجموعة متنوعة من الوسائل، مجموعة متنوعة من العلاقات، إلى مفاهيم أخرى و حتى إلى مفهوم المنظمة نفسها مثل ما يلي:<sup>(1)</sup>

(1) Ronald Maier, **Knowledge Management Systemes "information and communication technologies for knowledge management"**, Third Edition, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2007, PP:65-66.

- المعرفة أحد عوامل الإنتاج: ينظر إلى المعرفة على أنها عامل محتمل غير مادي، جنباً إلى جنب مع الإبداع، حسن النية، الصورة، القدرة على حل المشاكل وغيرها من العوامل التي يصعب تحديدها كمياً، وتحظى المعرفة التنظيمية باهتمام كبير داخل المنظمات لأنها أساس جميع القرارات والأنشطة التنظيمية، وبسبب تزايد كثافة المعرفة في المجتمع بشكل عام وقطاع الأعمال بشكل خاص، غالباً ما تعتبر المعرفة عامل الإنتاج الرئيسي الذي يجب معالجته وفقاً لذلك، وهذا التصور هو الأبرز في النظرة القائمة على المعرفة، حيث تعتبر المعرفة أيضاً مصدراً رئيسياً لتوفير المزايا التنافسية وبالتالي كعامل نجاح .

- المعرفة كمنتج: المعرفة لا توجد فقط في النشاطات التنظيمية ولكن يمكن أن تباع كسلعة، فعلى سبيل المثال تباع شركات الاستشارات خدمات المعرفة، تباع شركات الأدوية براءات الاختراع وتراخيص إنتاج المخدرات، ويمكن أن تكون المعرفة جزءاً من المنتجات الذكية القائمة على المعرفة أو المعرفة المكثفة.

- المعرفة وعلاقتها بالقرار والعمل: بصرف النظر عن حقيقة أن العديد من المؤلفين لا يميزون بوضوح بين المعرفة والمعلومات، فإن من أبرز أدبيات إدارة الأعمال تعريف (Wittmann) الذي يعرف المعلومات بأنها: "المعرفة الموجهة نحو الغرض"، حيث أنه إنطلاقاً من هذا المنظور تعتبر المعلومات مجموعة فرعية من المعارف (الظرفية أو الخاصة بالغرض)، وكل من المعرفة والمعلومات توجه التفسير التنظيمي والعمل، فمن ناحية نجد أن المعرفة هي أساس العمل التنظيمي، ومن ناحية أخرى تولد الأنشطة التنظيمية المعرفة التي تؤثر بدورها على الأنشطة المستقبلية، وقد تم دراسة تأثير المعلومات على صنع القرار في المنظمات ضمن نظرية القرار، وتقيّد عقلانية القرارات الفردية المعرفة غير المكتملة، صعوبات في تقييم الأحداث في المستقبل، اختيار محدود للبدائل، وفي الأونة الأخيرة زيادة في حجم المعلومات، حيث بسبب العقلانية المحدودة اتسم القرار القائم على المعرفة تماماً بأنه غير واقعي، وعليه فإنه داخل المنظمات يمكن وصف سلوك الإنسان بأنه عقلائي مقصود (Intendedly rational).

- المعرفة كمتلكات مكونة لنوع معين من المنظمات: المنظمات التي تتبع وجهة النظر القائمة على المعرفة أو (في المقام الأول) إدارة و/أو بيع المعرفة تسمى المنظمات الذكية، المنظمات كثيفة المعرفة، منظمات الدراية (معرفة كيف)، المنظمات القائمة على المعرفة، منظمات المعرفة. حيث ما تشترك فيه هذه المنظمات هي أنها تعتبر المعرفة أهم الأصول وتلقى اهتماماً كبيراً من الإدارة.

- المعرفة على المستوى التنظيمي: ويمكن النظر إلى المعرفة على أنها نتيجة التعلم التنظيمي أو كمعلومات مثل ما يفهمها جميع أو على الأقل مجموعة كبيرة من أعضاء المنظمة، هذا المنظور يميز المعرفة الفردية من المعرفة التنظيمية، تعتبر المعلومات بهذا المعنى مورد معلوماتي تنظيمي مؤسسي الذي يعتبر منطلقاً للمعرفة، بالإضافة إلى ذلك تستند المنظمات أعمالها على الآراء التي تدل على المعتقدات، القنوات، ووجهات نظر أعضاء المنظمة.

إن أول استخدام لمصطلح المعرفة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير يعود إلى حوالي منتصف القرن العشرين، أين ظهرت مجموعة من المفاهيم مثل: "معرفة - كيف" (savoir-faire)، المعرفة العلمية (connaissance scientifique) و "المعرفة الضمنية" (connaissance tacite)، وذلك من خلال دراسات لثلاثة باحثين: " شستر ارفيغ برنارد " ( Chester Irving Barnard )، " فريدريك أقوست فون هايك " (Friedrick August Von Hayek و " ميكايل بولاني " (Michael Polanyi)، وذلك كالآتي:<sup>(1)</sup>

- عرض "برنارد" في كتابه (The functions of exccuttives)- و الذي نشر عام 1938- عدة أفكار جديدة نذكر منها على سبيل المثال: تعريف المنظمة على أنها نظام تعاوني للنشاطات الإنسانية، دور الحوافز في منتجات الفرد في المنظمة، إضافة إلى أهمية علاقات السلطة التي مازالت تجد شرعيتها في رضا وقبول المرؤوسين. حيث يعد "برنارد" أول من ساهم في تطور مصطلح المعرفة عندما تحدث عن مفهوم " معرفة-كيف" و الذي يسميها أيضا "المعرفة السلوكية" (connaissance comportemental)، كما افترض أيضا "برنارد" أن القادة (الإطارات السامية) يطوِّرون الثقافة التنظيمية من أجل الحفاظ على متانة نظام المعرفة في المنظمة و تسيير المنظمة كنظام تعاوني.

إلا أن "برنارد" لم يوضح في كتابه 1938 إذا كانت " المعرفة السلوكية" هي بديل لمصطلح العلوم، التقنية و "معرفة-كيف"، أو كانت كلمة " سلوك" (comportement) تعكس كافة المعارف المكتسبة للفرد، حتى أن "برنارد" نفسه لم يفصّل أكثر في الفائدة من اكتساب المعرفة السلوكية، و لا دورها داخل أو بين التنظيمات.

- سنوات بعد ذلك، قام "هايك" في مقالته التي تحمل عنوان (The Use of knowledge in society) - المنشورة عام 1945- بتسليط الضوء على أهمية المعرفة العلمية التي وصفها بالواصل بين القواعد العامة للعلم، كما وضح "هايك" أيضا أن هذه المعرفة توفر لمالكها ميزة مختلفة، و بهذا يكون "هايك" من الباحثين السبّاقين الذين ربطوا بين المعرفة كأداة لامتلاك ميزة مختلفة التي أصبحت بعد نصف قرن من ذلك تعرف باسم النظرية القائمة على المعرفة، كما أشار "هايك" إلى أن المعرفة ليست لها فائدة إلا إذا استخدمها الفرد، أو استخدمت أثناء التعاون بين الأفراد.

- ثلاثة عشر سنة فيما بعد، "بولاني" في سنة 1958 يؤكد هذه الفرضية، موضحا بأنه حتى و لو قرر الفرد مشاركة معرفته مع فرد آخر، فإنه لا يستطيع أن يشارك كل معرفته، لأن جزء من معرفته تبقى شخصية، لا يمكن نقلها أو تقاسمها، وهذا الجزء من المعرفة يسميه "بولاني" بالمعرفة الضمنية، وهي معرفة مضمرة، لا يمكن لفظها، غير موضوعية و غير مرئية، تنشأ خصوصا من خبرة الفرد و تتجسّد في الروتين، المهارات، البراعات، أسرار المهن...إلخ.

إن ما يمكن استخلاصه مما سبق أن جذور المعرفة كما تستخدم في إدارة المعرفة تعزى إلى مختلف التخصصات و الأدبيات، إضافة إلى ذلك أنه يتم استخدام المعرفة بطريقة متعددة الأوجه، و يقدم العنصر الموالي وجهات النظر المختلفة للمعرفة مع عرض جملة من التعريفات المبرزة لمحتوى المعرفة.

(1) Charfi Alya, **L'organisation fondée sur le savoir: caractéristique et utilité théorique et pratique**, doctorat spécialité stratégie, Université de Toulouse, 18 décembre 2012, pp:19-20

## الفرع الثاني: مفهوم المعرفة

إن المتتبع للأدبيات التي تناولت موضوع المعرفة يجد عدد غير محدود من التعاريف تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمؤلفين وتنوع تخصصاتهم. ومن أجل الإحاطة بمفهوم المعرفة سيتم عرض مجموعة من التعاريف الخاصة بالجانب اللغوي لكلمة المعرفة، ثم نورد مجموعة أخرى من التعاريف الاصطلاحية، وفي الأخير نقدم التعريف الإجرائي الخاص بهذه الدراسة.

### أولاً: المعرفة لغة

يعرف قاموس "راندوم هاوس" المعرفة بأنها: "الإطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أو التقصي"<sup>(1)</sup>.

أما "المنجد" في اللغة العربية المعاصرة فيفسر المعرفة بأنها مشتقة من الفعل عرف معرفة و عرفانا أي أدرك، فهم، علم، و المعرفة هي ما يتكون في الدهن من مفهوم لشيء<sup>(2)</sup>. وفي السياق (المعنى) يشير قاموس "المحيط" إلى أن المعرفة مصدرها من عرف الشيء أي علمه وأدركه بتفكير وتدبر لأمره<sup>(3)</sup>.

و يشير أيضا قاموس "الرائد" إلى أن المعرفة من مصدر عرف يعرف وهي تعني إدراك الشيء على حقيقته<sup>(4)</sup>.

ومن المعاني اللغوية الأخرى لكلمة معرفة، نجد تفسير "المعجم الوسيط" الذي يرى بأن المعرفة هي من أصل عرف يعرف معرفة و عرفانا: أي علم<sup>(5)</sup>

و تفسير "قاموس تاج العروس من معاجم القاموس" الذي ينظر للمعرفة على أنها مشتقة من الفعل عرف يعرف معرفة أي إدراك الشيء بتفكير وتدبر لأثره فهي أخص من العلم ويضاده الإنكار<sup>(6)</sup>. يلاحظ من خلال عرض معاني كلمة معرفة في المعاجم والقواميس سابقة الذكر، أن هذه الأخيرة مقترنة كثيرا بمصطلح العلم و في الكثير من الأحيان يساوون بينهما متحججين بأن هذا المعنى يتوافق مع معنى كلمة معرفة في بعض الآيات من القرآن الكريم كقوله تعالى: "وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ"<sup>(7)</sup>.

إلا أنه هناك من يفرق بينهما، إذ أن البعض يرى أن المعرفة هي أوسع وأشمل من العلم، ذلك لأن المعرفة تتضمن معارف علمية و أخرى غير علمية، وهناك من يقول أنه من الممكن التمييز بينهما على

(1) تقرير الإسكوا" اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا"، منهجية إدارة المعرفة مقاربات تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك، الأمم المتحدة، 2004، ص:4.

(2) المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001، ص:769

(3) الفيروز الأدبي، القاموس المحيط، الجزء الثاني، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، 1977، ص:1114

(4) جبران مسعود، الرائد (معجم لغوي عصري)، الطبعة الثانية، دار العلم للملايين، بيروت، 1967، ص:1401

(5) مصطفى إبراهيم و آخرون، المعجم الوسيط، المجموعة 04، الجزء 01، مكتبة الحياة، بيروت، 1960، ص:78

(6) قاموس تاج العروس من معاجم القاموس، موقع معاجم اللغة، تاريخ التصفح 2013/04/07 الساعة 15:22 http://:maajim.Com

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

أساس عوائد المنهج وأساليب التفكير، التي تتبع في تحصيل المعارف، فإذا اتبع الباحث عن الحقائق الموضوعية فإنه يصل إلى المعرفة العلمية.<sup>(1)</sup>

ويشير في هذا السياق "ابن قيم الجوزية" في كتاب "مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين" إلى أن هناك عدة فروقات بين المعرفة والعلم نورد بعض منها:<sup>(2)</sup>

- الفرق اللفظي: ففعل المعرفة يقع على مفعول واحد، نقول: عرفت الدار حيث قال الله تعالى: "فعرّفهم وهم له منكرون"، أما العلم فيقضي مفعولين كقوله تعالى: "فإن علمتموهن مؤمنات" - الفرق المعنوي:

\* أن المعرفة تتعلق بذات الشيء والعلم بأحواله، فتقول: عرفت أباك، وعلمته صالحا عالما، وهناك المعرفة تشبه التصور والعلم يشبه التصديق  
\* أن المعرفة تكون لما غاب عن القلب بعد إدراكه، فإذا أدركه قيل: عرفه، فالمعرفة تشبه التذكر لشيء، وهو حضور ما كان غائبا عن الذكر، ولهذا كان ضد المعرفة الإنكار وضد العلم الجهل حيث قال تعالى في محكم تنزيله: "يَعْرِفُونَ نِعْمَتَ اللَّهِ ثُمَّ يُنْكِرُونَهَا وَأَكْثَرُهُمُ الْكَافِرُونَ" سورة النحل الآية 83.

### ثانيا: المعرفة اصطلاحا

يعتقد الكثير من الناس أن العمل المعرفي ظاهرة جديدة نسبيا، وأنه يأخذ الشكل الرئيسي للنشاط في المنظمات الحديثة، وباعتبار أن هذا المصطلح غير محدد، فإن العمل المعرفي يشير إلى المعرفة التي يطبقها الفرد في أداء نشاطات الأعمال المرتبطة بالأدوار والوظائف في المنظمات كثيفة المعرفة. من أجل ذلك قدمت تعاريف كثيرة في محاولة الإحاطة نسبيا بمختلف خصائص مضمون المعرفة، يمكن ذكر بعضها كما يلي:

\* تعريف "دافنبورت، لونغ و بيرس" (Davenport, long and Beers) سنة 1998م: "المعرفة هي شكل من المعلومات التي يتم دمجها مع الخبرة، السياق والتفسير حتى تصبح ذات القيمة العالية الجاهزة للتطبيق في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال"<sup>(3)</sup>

\* تعريف "نونكا" (Nonaka) سنة 1994م: "المعرفة هي الاعتقاد الصحيح المبرر الذي يزيد من قدرة الفرد لأداء الأعمال الفعالة مثل استخدام المعلومات، التعلم والتجريب من تفسير المعلومات"<sup>(4)</sup>

\* تعريف "وييج" (Wiig) سنة 1993: "المعرفة هي جسم من المفاهيم والعمليات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته"<sup>(5)</sup>

(1) جعفر عباس حاجتي، نظرية المعرفة في الإسلام "دراسة مقارنة لأهم الأسس والمفاهيم المتعلقة بنظرية المعرفة في الإسلام وبقية المذاهب الفلسفية الأخرى"، مكتبة الألفين، الكويت، 1982، ص 84

(2) ابن القيم الجوزية، مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين، الجزء الأول، دار الكتاب العربي، بيروت، 1973، ص ص: 314-315

(3) Davenport.T.H, et al, Successful knowledge management projects, Sloan management review, volume39, Issue 2, winter1998, p:43

(4) Hsiu- Yueh (Sonya) Hsu, knowledge management and intellectual capital, Doctoral of Philosophy, Departement of management in the craduate school Southern I, University Carbondale.M.United states, 2006, p 26

(5) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص: 55

\*تعريف " أوديل و كرايزون " (O'dell and Crayson) سنة 1998: "المعرفة هي المعلومات أثناء العمل" (1)  
\*تعريف " دافنبورت و بروزاك " (Davenport and Prusak) سنة 1998: "المعرفة هي مزيج من الخبرة، القيم، المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تقدم إطار لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة" (2)

\*تعريف " هنديس و أروسون " (Hinds and Aronson): "المعرفة هي المعلومات المستخدمة في حل مشكلة ما" (3)

\*تعريف " عبد الستار العلي و آخرون " : "المعرفة هي مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزودنا بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة، فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و هي متضمنة في المنظمة و المجتمع و ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب، و لكنها أيضا في الروتين التنظيمي و الممارسات و المعايير و بعبارة صريحة أكثر إنها معرفة كيف" (4)

\*تعريف معجم المصطلحات الإدارية: "المعرفة هي مجموعة متراكمة و متغيرة من التراث العلمي و العملي و المادي و المعنوي الذي يساهم في إشباع حاجات الإنسان و زيادة قدراته في مواجهة كافة المتطلبات و المتغيرات البيئية" (5)

إن غموض مفهوم المعرفة صعب من مهمة بعض الباحثين في وضع تعريف دقيق للمعرفة، و أدى بالبعض الآخر إلى تجميع تعاريف مصطلح المعرفة في مجموعات و مداخل متعددة، و من هؤلاء الباحثين نجد:

يقدم "رونالد ماير" ( Ronald Maier ) تعريفا موسعا للمعرفة، و ذلك بغية الأخذ بعين الاعتبار التصنيفات العديدة للمعرفة، لأن المفاهيم تؤثر على تصميم مبادرات إدارة المعرفة و تنفيذ نظم إدارة المعرفة، و سيتم تحليل هذا التعريف بالتفصيل.

المعرفة هي: "جميع التوقعات المعرفية - الملاحظات التي تم تنظيمها بشكل مجد، و تراكمت و أصبحت جزء لا يتجزأ في سياق من الخبرة، الأتصال أو الاستنباط- التي يستخدمها الفرد أو المنظمة لتفسير الحالات، و توليد الأنشطة، السلوك و الحلول بغض النظر عما إذا كانت هذه التوقعات عقلانية أو مستخدمة عمدا" (6)

(1) Carla O'dell and Jackson Crayson, **If only we knew what we know, The transfer of Internal knowledge and best practice**, New York, free press, 1998.p:05.

(2) Salah Eldin, Adam Hamza, **Capturing Tacit knowledge from transient workers, improving the organizational competitiveness**, Murray E.Jennex, Global Aspects and cultural perspectives on knowledge management, information science reference, United state of America, 2011, p 173

(3) Kinberly.k. Anderson, **Organizational capabilities predictor as predictors of Effective knowledge management, An Empirical Examination**, Doctorat of business administration, wayne Huizenga school of business and entrepreneurship, Nova Southeastern University, United state of America, 2009,p22

(4) عبد الستار العلي و آخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة، عمان، 2006، ص25

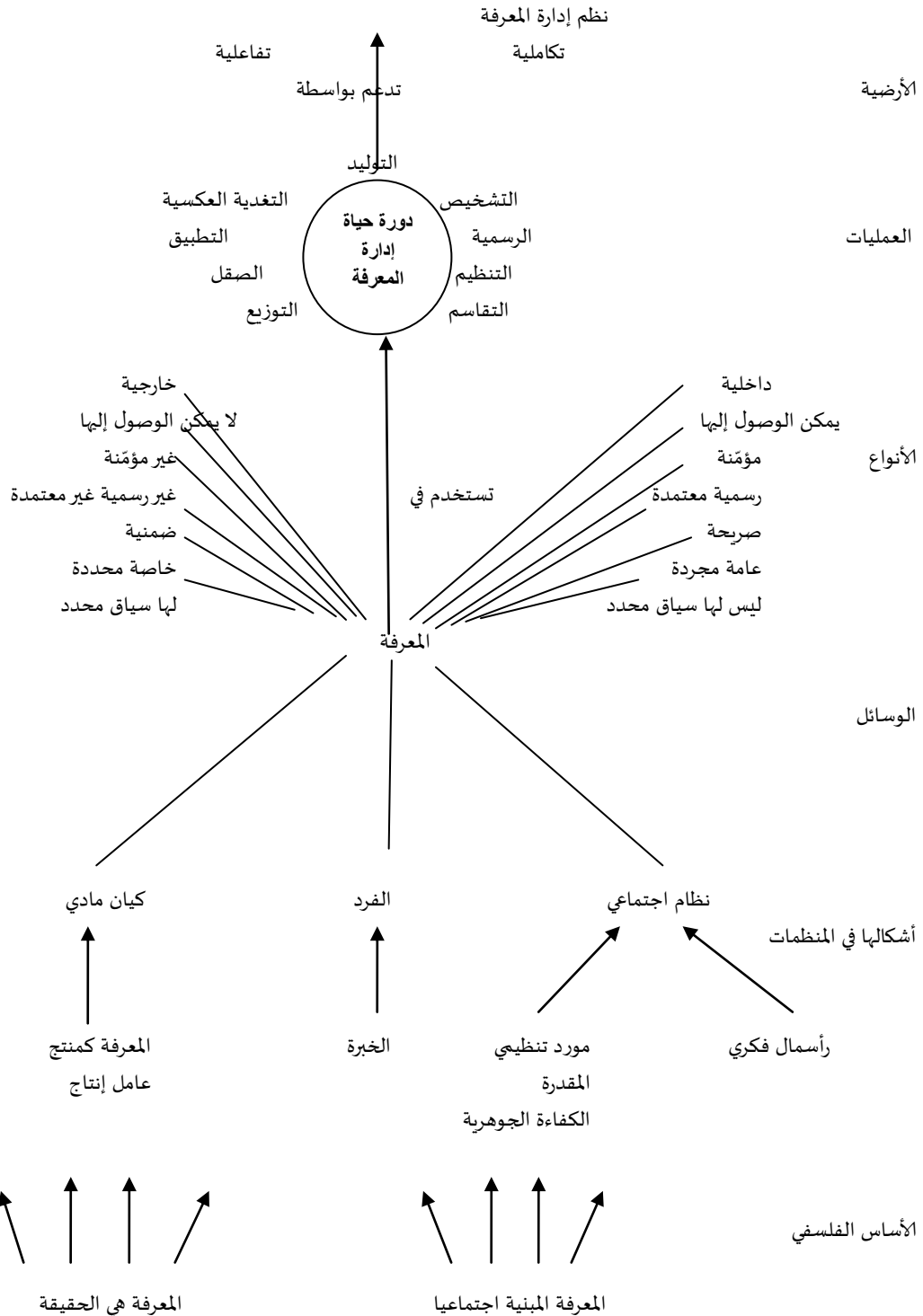
(5) فريق من الخبراء، **معجم المصطلحات الإدارية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص:269

(6) Ronald Maier, **Opcit**, p: 76

## الفصل الأول: المعرفة كمورد متميز للمنظمات

وهنا يرى "ماير" أن هذا التعريف يعكس وجهة نظر إدارة المعرفة، حيث يشير إلى أن هدف الدراسة التي قام بها هو التحقيق في المفاهيم والسيناريوهات لتطبيق نظم إدارة المعرفة كجزءاً من مبادرات إدارة المعرفة، ويضيف إلى ذلك أن هذا التعريف يحتاج المزيد من التطبيق العملي، ويخلص الشكل الموالي هذه التحديات ويقدم لمحة عامة عن خصائص مصطلح المعرفة المستخدمة في العمل.

### شكل رقم (1): مصطلح المعرفة واستخداماته في إدارة المعرفة



Source : Ronald Maier, **Knowledge Management Systemes "information and communication technologies for knowledge management"**, Third Edition, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2007, P:78

يبين الشكل مجموعة مختارة من سبعة أنواع من المعرفة التي تساعد على دراسة الاحتمالات لدعم التعامل مع المعرفة بواسطة نظام إدارة المعرفة وفق ما يلي:<sup>(1)</sup>

- المصدر (Source): يميز بعد المصدر بين المعرفة الداخلية و المعرفة الخارجية، على الرغم من أن الحدود التنظيمية تزداد ضبابية في وقت المنظمات الافتراضية ، عمليات الاندماج و الاستحواذ على سبيل المثال لا الحصر.

- امكانية الوصول (Accessibility): يتناقض هذا البعد مع المعرفة التي يمكن الوصول إليها إلكترونيا و المعرفة التي لا يمكن الوصول إليها إلكترونيا، حيث يمكن لجميع أعضاء المنظمة الوصول إلى المعارف التي تنتشر على سبيل المثال على الشبكة الداخلية للمنظمة أو في نظام إدارة الوثائق، في حين لا يمكن العثور على المعرفة الموثقة التي يتم تخزينها على قرص صلب لموظف ما من قبل الباحثين المهتمين بهذه المعرفة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا البعد يشير إلى الوصول إلى الخبراء الذين لديهم المعرفة حول موضوع معين إذا دعمت نظم إدارة المعرفة التعرف على الخبراء و بالتالي الوصول إلى معرفتهم.

- الأمن (Security): يتكون بعد الأمن من المعرفة المؤمنة و المعرفة غير المؤمنة، فالإتجاه الحالي في العديد من المنظمات هو نحو المزيد من الشفافية في المعرفة و هو إتجاه من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، فزيادة وضوح أماكن الخبراء و المعارف و الشبكات و الهياكل تزيد من خطر تدفق المعرفة الهامة إلى المنافسين و تهديد المزايا التنافسية للمنظمة، و بالتالي فإن الأمن مسألة هامة في متناول اليد، و هي تشير إلى الآليات القانونية مثل البراءات، التراخيص، حقوق النشر و الأسرار التجارية فضلا على الآليات التنظيمية مثل الحوافز للموظفين، قواعد سلوك الموظفين، أو تصميم الوظائف لتأمين المعرفة.

- الرسمية (Formality): يميز هذا البعد بين المعرفة الرسمية المؤسسية المعتمدة و غير الرسمية، فهو يعكس درجة إضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة في المنظمة، و بما أن تنظيم الأعمال الحالي يعتمد بدرجة أو بأخرى على التسلسل الهرمي و القواعد و الادوار و الإجراءات (التشغيلية الموحدة)، فهناك مجموعة من المعارف المؤسسة التي يستخدمها أعضاء المنظمة، و تتطور هذه المعرفة لأن الشخص أو الجماعة المسؤولة عن منطقة معينة في المنظمة يوافق رسميا على المعرفة الجديدة باعتبارها جزء من الإجراءات القياسية في المنظمة، بالإضافة إلى هذا النوع من المعرفة يقوم الموظفون بتطوير و تطبيق المعرفة بشكل مستقل عن نظام الموافقة الرسمية و يمكنهم أيضا مشاركتها داخل مجتمعهم، فهذا الجزء المهم من قاعدة معارف المنظمة أقل شفافية من القاعدة المعتمدة رسميا.

- الإخراج (Externalization): الإخراج معناه تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، لقد أصبح البعد الضمني أكثر التصنيفات شعبية في أدبيات إدارة المعرفة، فالتمييز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة يساعد على افتراض أنشطة مختلفة لإدارة المعرفة و أنظمة مختلفة لدعم هذه الأنشطة.

(1) *Ibid*, pp :77-81.

- التعميم (Generalization): يحدد مستوى سياق المعرفة سلسلة أخرى متصلة تمتد من معارف خاصة أو محددة ذات سياق معين يصف حدث أو حلقة معينة إلى المعرفة المجردة، العامة التي ليست لها سياق محدد مثل الصيغ الرياضية. ويجب النظر في درجة التعميم عندما يتم استخدام نظم إدارة المعرفة لدعم نقل المعرفة ( الجزء الموثق)، و كلما كان العنصر المعرفي أكثر تحديدا يجب تحديد وتوضيح السياق بدقة لكي يتمكن طالب المعرفة من فهم المعرفة وتعلمها وإعادة استخدامها.

- الوسيلة (Medium): يمكن أن تكون الوسيلة التي تتواجد بها المعرفة كيان مادي أو فرد أو نظام اجتماعيا، ويمثل الشخص المعرفة الفردية بينما النظام الاجتماعي يمثل المعرفة الجماعية. وتتجسد المعرفة الجماعية في الروتين التنظيمي بغض النظر عما إذا كانت صريحة (مثل القواعد البيروقراطية، الأدوار المتوقعة) أو ضمنية (مثل القواعد والقيم والفهم المشترك للثقافة التنظيمية)، كما أن العديد من المؤلفين يميزون بين المعرفة كمنتج و المعرفة كعملية، فالمعرفة كمنتج يشمل الخبرات الموثقة وقد حددت الأدبيات الموجهة للممارسين بعض المصطلحات للتأكيد على القيمة العالية للمعرفة الموثقة بدلا من البيانات و المعلومات (الموثقة) مثل الدروس المستفادة، أفضل الممارسات، قواعد بيانات الخبرة، المعايير، التقارير المخصصة. بينما المعرفة كعملية ينظر إليها على أنها عملية متزامنة من البحث عن المعرفة والعمل (تطبيق الخبرة).

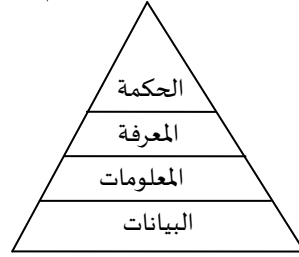
- المحتوى (Content): يمكن تقسيم المعرفة التنظيمية وفقا للأقسام الرئيسية في المنظمة التي يتم استخدامها فيها أو التي تم انشاؤها فيها، حيث يمكن أن تعزى المعرفة حول المنتجات و العمليات إلى قسم الإنتاج في المنظمة، في حين أن المعرفة حول العملاء و المنافسين عادة ما تكتسب في الأقسام الموجهة نحو السوق للمنظمة (التسويق، المبيعات و خدمة العملاء).

من خلال ما سبق نلاحظ أنه قدمت عدة تعاريف لمصطلح المعرفة، بعضها يتشابه في محتواه و البعض الآخر مختلف تماما، كما أن آراء الباحثين و نظرتهم للمعرفة متعددة و متنوعة، إلى أن الشيء المتفق عليه هو غموض مصطلح المعرفة و صعوبة التحديد الدقيق لمفهومها، و من أجل تبسيط و توضيح مفهوم المعرفة ارتأينا تقديم التعريف الإجرائي التالي: " المعرفة هي كل شيء غير ملموس يزيد من كفاءة و فعالية الأعمال، سواء كانت هذه المعرفة متأصلة في عقول الأفراد بحيث لا يمكن نقلها و ترميزها ( معرفة ضمنية ) أو تكون هذه المعرفة في الوثائق و الأرشيف يمكن ترميزها و نقلها إلى الآخرين ( معرفة صريحة)".

### الفرع الثالث: هرم المعرفة

إن ورود كلمة معلومات في معظم التعاريف المقدمة للمعرفة يجعلنا نتساءل عن العلاقة الموجودة بينهما، و يعتبر نموذج ( DIKW ) ( Data, Information, Knowledge, Wisdom ) من أشهر النماذج في الادبيات المتعلقة بالمعلومات و المعرفة، و يستخدم على نطاق واسع في مجال إدارة المعلومات و المعرفة، فالتمثيل البياني الأكثر شهرة لهذا النموذج هو الهرم " هرم المعرفة" - مثل الهرم الشهير ل "ماسلو" (Maslow) - ، فالبيانات تكون في القاعدة و الحكمة في قمة الهرم، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2) : هرم المعرفة



Source : Jean-Louis Ermine et autres, Une chaîne de valeur de la connaissance, Management international, HEC Montréal, 2012, p: 08

و يفترض هذا النموذج ضمنيا أن أعلى العناصر في الهرم تتطلب تحديد العناصر الأدنى منها، وأنه يمكن الوصول إليها بعد حدوث عملية تحول للعناصر الأدنى منها، فنموذج ( DIKW ) هو نتيجة لمعالجة البيانات، والمعرفة هي نتيجة لمعالجة المعلومات، والحكمة هي نتيجة لمعالجة المعرفة. ولتوضيح أكثر لهذا الهرم سيتم تقديم تعريفات خاصة بكل مستويات الهرم

**أولاً: البيانات ( Data )**

البيانات هي: "رموز لغوية، أو رياضية أو معنوية متفق عليها لتمثيل الأفراد، أو الأشياء، أو الحوادث، أو المصطلحات." (1)، كما تعرف البيانات أيضا بأنها: "مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقام أو كلمات أو رموز أو حروف." (2) حيث يلاحظ على البيانات:

- إذا كانت البيانات عن أحداث حالية مشاهدة أو تاريخية موثقة فإنها تمثل حقائق مثل كميات الإنتاج، حجم المبيعات و سجل الموظفين وغيرها.
- إذا كانت مشاهدة الأحداث التي تمثلها البيانات و غاب توثيق هذه الأحداث، فإن البيانات تمثل تقديرات يمكن الوصول إليها باستخدام الأساليب الإحصائية.
- إذا كانت البيانات عن أمور مستقبلية فهي تمثل توقعات يمكن الوصول إليها باستخدام أساليب التنبؤ.

**ثانياً: المعلومات ( Information )**

اشتقت كلمة معلومات من الأصل اللاتيني الذي كان يعني تعليم المعرفة ونقلها، وفي فرنسا كانت تشير كلمة المعلومات في العصور الوسطى إلى عمليات جمع المعلومات ونقلها وتوثيقها رسمياً، وتشتق كل المعاني المعاصرة من من الأصل اللاتيني الفرنسي (In-formare)، فالمعلومات هي مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان، ويمكن أن تكون أماكن أو أشياء أو أناس، و المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الإتصال أو ما شابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومة والحصول عليها، و يجب أن تحمل المعلومات قيمة. (3)

(1) عبد الرحمن الصباح و عماد الصباغ، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 04.

(2) نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات " مدخل معاصر "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 20.

(3) زياد محمد الشрман، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية MIS، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص: 13-14.

المعلومات هي: "مجموعة من البيانات المنظمة و المرتبطة بموضوع معين و التي تشكل الحقائق و المفاهيم و الآراء و الاستنتاجات و المعتقدات التي تشكل خبرة و معرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع و نحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التبويب و التصنيف و التحليل و التنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين."<sup>(1)</sup>

و يرى بعض الباحثين ( الحميدي، السامرائي و العبيد) من تعريف البيانات و المعلومات أنها مفاهيم نسبية، فما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات لا يمكن الاستفادة منها، و يستخدم معيار واحد للتمييز بين البيانات و المعلومات يتمثل في تحقيق الغرض من الاستخدام، فإذا كانت البيانات تحقق الغرض من استخدامها مباشرة فهي معلومات، و إلا فهي بيانات.<sup>(2)</sup>

### ثالثا: المعرفة (Knowledge)

إن التعريف الأكثر شيوعا للمعرفة هو التعريف الذي قدمه (Chisholm 1982) بأنها: "الاعتقاد الحقيقي المبرر" (Justified true Belief)، و لكن في منظور إدارة المعرفة يكون تعريف المعرفة أكثر تنوعا و تعقيدا من تلك المتعلقة بالبيانات و المعلومات، حيث يرى " رولي" (Rowley 2007) أن المعرفة هي خليط من المعلومات، الفهم، القدرة، الخبرة و المهارات و القيم، و في ذات السياق حاولا الباحثان (Ermine et Le Blanc 2007) وضع نظرية للمعرفة التي هي امتداد لنظرية المعلومات لـ "شانون" (Shannon)، في هذه النظرية المعرفة تتكون من ثلاثة عناصر متداخلة: المعلومات، المعنى و السياق. فالمعلومات تخضع لنظرية " شانون"، و المعنى يخضع لنظرية (Semiotique) و السياق محكوم بنظرية الرسوم البيانية (Graphes connexes). و عليه فقد عرفا المعرفة بأنها معلومات (الرسائل التي ينتجها النظام) التي تأخذ معنى محدد ضمن سياق محدد.<sup>(3)</sup>

إن أهم تمييز ما بين المعلومة و المعرفة هو الذي يقدمه "نونাকা" (Nonaka) من خلال نظريته الجديدة المرتبطة بمفهوم BA، فالمعرفة حسب "نونাকা" لا توجد إلا في فضاء متقاسم، بحيث أنها نوع من الترقى بالمعلومات لتكون معرفة عند ارتباطها بفضاء علاقات و تفاعلات متقاسم، و إذا ما أخرجت أو نقلت هذه المعرفة خارج فضاءها فإنها ترجع أو تنزل إلى معلومات.<sup>(4)</sup>

فالمعلومات هي المرحلة الوسيطة بين البيانات التي تتمثل في أرقام و رموز و صيغ لغوية و المعرفة التي تعني تكامل المعلومات و استخدامها في شيء مفيد، إذ تتحول المعلومات إلى معرفة من خلال:<sup>(5)</sup>

أ- المقارنة: كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت.

ب- العواقب: ما الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات و تنفيذها.

ج- الترابطات: كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.

(1) إيمان فاضل السامرائي و هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص: 24.

(2) نجم عبد الله الحميدي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

(3) Jean-Louis Ermine et autres , Opcit, p :9

(4) فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، ماي 2007، ص: 268.

(5) ميلود تومي و آخرون، إدارة المعرفة مدخل لتميز المؤسسة الاقتصادية، مجلة مركز صالح عبد الله للاقتصاد الإسلامي ، العدد السابع و الثلاثون، جامعة الأزهر، ص: 235.

د- المحادثات: ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات.

#### رابعاً: الحكمة (Wisdom)

يشير "أنطوني ليو" (Anthony Liew) في تحليله لنموذج (DIKW) ضرورة إدخال عنصر الذكاء كحلقة وصل لتفسير وتوضيح العلاقة بين المعرفة والحكمة، حيث يرى أن هناك العديد من النظريات التي أشارت إليها الأدبيات المتعلقة بالذكاء مثل نظريات علم النفس، و النظريات المعرفية، و النظريات الوراثية و النظريات الاجتماعية، في حين الأدبيات المتعلقة بالحكمة تقتصر على بعض الباحثين مثل: (Sternberg)، (Staudinger) و (Baltes). كما أنه توجد العديد من اختبارات قياس الذكاء و هي أقل مقارنة باختبارات قياس الإبداع والابتكار، في حين لا توجد أي اختبارات لقياس الحكمة.<sup>(1)</sup> فإذا كان تعريف المعرفة معقد و متعدد، فإن تعريف الحكمة يكاد يكون منعدماً، و يمكن تقديم التعريف الذي قدمه (Ermine et autres) للحكمة بأنها: "الفهم العميق للأفراد، للأشياء، للأحداث و الحالات، الذي يمنح القدرة على الاختيار أو العمل من أجل تحقيق أفضل النتائج مع استخدام الحد الأدنى للوقت و الطاقة"<sup>(2)</sup>. وهكذا فالحكمة هي القدرة على استخدام المعرفة على النحو الأمثل لإنشاء و تحقيق الأهداف المرجوة.

#### المطلب الثاني: خصائص المعرفة

في إطار تحليل أنواع المعرفة، يجب أولاً تحديد خصائص المعرفة التي تجعل منها مورد متميزا يختلف عن كل الموارد الأخرى، ثم القيام بعرض مختلف تصنيفات المعرفة و ذلك بغية تسهيل هذا الوصف و التحليل.

فالتطبيق الفعال للمعرفة يتطلب الفهم العميق لطبيعتها و سماتها، فالمعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها و التعامل معها.

حيث أشار "هوسيل و بيل" (Housel and Bell) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة هي:<sup>(3)</sup>

1- المعارف يمكن أن تولد: تمتلك بعض المؤسسات قدرات ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، و هذه القدرات الذهنية موجودة لدى الأفراد المبتكرون الذي تعول عليهم المؤسسة في عملية توليد المعرفة.

2- المعرفة يمكن أن تموت: و كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، حيث إن القليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت، فبعض المعارف تموت بموت الشخص و البعض الآخر يموت بفعل التقادم، إذ تموت المعرفة بإحلال معارف جديدة محل القديمة، وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات، في حين أن البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي) ليس لأنها بدون استخدام وإنما لأن المعرفة تحولت من

(1) Anthony Liew, **DIKW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their interrelationships**, Business Management Dynamics, Vol2, N<sup>o</sup>10, April 2013, p:52

(2) Jean-Louis Ermine et autres, **Opcit**, p:10

(3) نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص: 28 - 33.

معرفة خاصة و من داخل المؤسسة إلى معرفة عامة و إلى الميدان العام لتصبح جزء من الخارجيات أي ما يشبه السلع العامة (كالهواء) لا تؤثر في السوق كعمليات تكلفة أو عائد.

3- المعرفة يمكن أن تمتلك: لقد أدت معدلات التعليم العالي إلى دفع المؤسسات إلى الإمساك بأغلب المعارف التي تؤدي إلى زيادة ثروتها، وهذا ما يبدو جليا من خلال ما تقوم به المؤسسات في تحويل أغلب المعارف التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4- المعرفة متجذرة في الأفراد: إن أغلب المعارف التي تمتلكها المؤسسات نجدها في عقول الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات وقدرات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة و منظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

5- المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا وقد أشارت الدراسات المتخصصة في مجال المعرفة أن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها السابق، حيث أصبح حاليا هناك ما يقرب 12 ألف موقع ويب جديد في الأسبوع يضاف على الأنترنت.

6- إن المعرفة يمكن أن تصنّف: فإلى جانب المعرفة الصريحة و الضمنية، هناك أنماط أخرى من أصناف المعرفة مثل معرفة المهارة و تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، و معرفة الأفراد و هي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، و العلاقات التي تستخدم في العمل.

أما الباحث " كلوج " ( Kluge ) فيرى أن المعرفة تمتاز بمجموعة من الخصائص هي:<sup>(1)</sup>

1- الشخصية ( Subjectivity ): من خلال ما تم التطرق إليه سابقا حول العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة، يتضح أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات و بذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص التي يتعاطى معها و كذلك السياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، و من هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية و تأويل هذه المكونات و تفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية و بالتالي يمكن توليد أو ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا، وربما أكثر من ذلك فقد تختلف المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية و النفسية وغيرها.

2- قابلية المعرفة للانتقال ( Transferability ): إن هذه السمة في المعرفة واضحة للجميع، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما، فإذا ما نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى و قد يفعل ذلك، و ينطبق نفس الشيء على المؤسسات فهي تحاول تعميم تجاربها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين فروعها.

(1) عماد أبو ديه، إطار مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004، ص: 15.

3- الطبيعة المضمرة/ المخفية ( Embeddednes ): يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر، فليس من السهل ملاحظة المعرفة كعملية ولا نتيجة أو ثمرة لهذه العملية، فعندما تنتهي عملية المعرفة فإن الناتج المعرفي يخترن في العقل وقد لا يخرج صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزء منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن.

4- التعزيز الذاتي ( Self-reinforcement ): إن أهم سمة تمتاز بها المعرفة هو أنها لا تستهلك بالاستخدام ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشترك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

5- الزوالية ( Perish ability ): إن قيمة المعرفة وأهميتها هي عرضة للتغير أو الزوال مع مرور الوقت، ولأسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة، وإن المنافسة الحادة بين المؤسسات في مجال امتلاك التقنيات الجديدة يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه مؤسسة ما ويحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية.

6- اللحظية ( Spontaneity ): لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة، ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية ولا تعني هذه الخاصية أبدا العشوائية، ولا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية.

و يرى " بيتر غورتشالك" (Petter Gottschalk) أن المعرفة مورد متجدد وقابل لإعادة الاستخدام ومتراكم للقيمة في المنظمة، وذلك عندما يتم تطبيقها في إنتاج المنتجات والخدمات، وعلى هذا النحو لا يمكن تخزين المعرفة في الحواسيب، بل يمكن تخزينها فقط في العقل البشري، فالمعرفة هي ما يعرفه صاحب المعرفة، فلا توجد معرفة دون وجود شخص يمتلك المعرفة، فالحاجة إلى وجود شخص يمتلك المعرفة الموجودة تثير تساؤلات حول كيفية وجود المعرفة خارج عقول الأفراد، وعلى الرغم من أن المعرفة لا يمكن أن تولد خارج عقول الأفراد، يمكن القول بأن المعرفة يمكن أن تكون ممثلة في العمليات التنظيمية و الروتينات و الشبكات، و غالبا ما تكون جزء لا يتجزأ منها، و أحيانا في مستودعات الوثائق، و مع ذلك نادرا ما تكتمل المعرفة خارج الفرد. و يضيف أن للمعرفة ست خصائص تمتاز بها عن المعلومات تتمثل في:<sup>(1)</sup>

1- المعرفة هي عمل بشري.

2- المعرفة هي نتائج التفكير.

3- يتم إنشاء المعرفة في اللحظة الراهنة.

4- المعرفة تنتمي إلى المجتمعات.

5- المعرفة تعمم من خلال المجتمعات بطرق مختلفة.

6- يتم إنشاء المعارف الجديدة إنطلاقاً من المعارف القديمة.

(1) Petter Gottschalk, Opcit, p: 11.

### المطلب الثالث: أنواع المعرفة

لقد أشار العديد من الفلاسفة في تحليلهم للمعرفة إلى وجود عدة أصناف لها، حيث يقول "أفلاطون" في سياق بحثه عن المعرفة وعلاقتها بالوجود: "لنفترض شجرة تقع على ضفة نهر و أنت واقف بجانبها تنظر إلى الماء، في هذه الحالة سترى الشجرة عبارة عن شبح يلتصق بحراك في ماء النهر، فهذه الحالة تمثل أدنى درجات معرفة الإنسان بالواقع لذلك يمكن تسميتها بـ "المعرفة الشبح"، ثم لنفترض أنك ابتعدت عن تلك الشجرة وانتقلت إلى الجهة الأخرى من النهر، فإنك سترى الشجرة كظل جامد مرتسم على وجه الأرض وهذه المعرفة أرقى من الأولى ويمكن تسميتها بـ "المعرفة الظل"، أما إذا واجهت الشجرة ونظرت إليها مباشرة، فستراها ماثلة كما هي في وجودها، وهذه المعرفة أرقى من مستويات المعرفة السابقة وتسمى بـ "المعرفة الصورية"، غير أن هذه المعرفة لا تقدم لنا معرفة حقيقية بالشجرة إلا ما يمكن أن يظهر في الصورة الخارجية، وبالتالي فإن المعرفة الصورية لا تمثل حقيقة الشجرة ونموذجها الأمثل، وهذا يقودنا أخيرا إلى أن المعرفة الحقة هي المعرفة الحقيقية "معرفة النموذج والمثال".<sup>(1)</sup>

إذ تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف آراء وجهات نظر الباحثين.<sup>(2)</sup> فالمعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا، متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة، لأن المعرفة ليس لها شكلا محددًا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل أن المؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة التي يصعب نقلها إلى الآخرين.<sup>(3)</sup>

فإلى جانب التعريفات المتعددة للمعرفة، كان هناك العديد من المؤلفين الذين اقترحوا تصنيفات أو فئات للمعرفة، وتستخدم العديد من التصنيفات لوصف نوع واحد من المعرفة ونظيره، وفيما يلي أهم التصنيفات المتدولة للمعرفة:

### الفرع الأول: التصنيف القائم على المعرفة الصريحة والضمنية

يعتبر " ميشيل بولاني " ( M.Polany ) أول من ميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أشار إلى ذلك في مقولته المشهورة: "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول".<sup>(4)</sup> ويعتبر هذا التمييز من بين التصنيفات الذي يشترك فيه أغلب الباحثين.

يمكن التعبير عن المعرفة الصريحة في الكلمات والأرقام، ويتم تقاسمها في شكل بيانات و صيغ علمية وما شابه ذلك، ويمكن لهذا النوع من المعرفة أن تنتقل بسهولة بين الأفراد بشكل رسمي ومنهجي، و من ناحية أخرى تتميز المعرفة الضمنية بأنها شخصية للغاية و يصعب إضفاء الطابع

(1) ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة "المفاهيم والنظم التفتيات"، دار المناهج، الأردن، 2007، ص: 18.

(2) صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

(4) Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, 5<sup>eme</sup> édition, édition d'organisation, paris, 2004, p :241.

الرسمي عليها، مما يجعل من الصعب إيصالها أو مشاركتها مع الآخرين، و تندرج ضمن هذا النوع من المعرفة الرؤية الذاتية والحدس وأنماط التفكير، إن المعرفة الضمنية متجذرة بعمق في أفعال الفرد وخبراته، وكذلك في المثاليات أو القيم أو المشاعر التي يحتضنها، فالمعرفة الضمنية جزء لا يجزأ من الذهن البشري، ولا يمكن التعبير عنها بسهولة، في حين أن المعرفة الصريحة سهلة الترميز، وكلا النوعين مهمين للمنظمات.<sup>(1)</sup>

ويشير كل من "نونكا وتاكيوشي" (Nonaka and Takeuchi) في دراستهما إلى أن البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يتألف من المعتقدات، الإدراك، المثاليات، القيم، العواطف والنماذج الذهنية، وهي جميعها متأصلة في الناس ويأخذوها على أنها أمر مسلم به، ولأنها كذلك، وبما أنه يصعب التعبير عنها بوضوح وسهولة شديدة، فإن هذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم حولنا، كما يشير إلى أن هناك بعد آخر للمعرفة الضمنية وهو البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات والبراعات غير الرسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح "معرفة كيف" (know-how).<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني: التصنيف القائم على المعرفة التصريحية والإجرائية

تتألف المعرفة التصريحية من حقائق وأرقام، أما المعرفة الإجرائية فهي المعرفة حول وسائل تحقيق الأهداف، في البداية قد لا يبدو واضحاً لماذا تعتبر هاتين المعرفةتين قطبين لبعد واحد، ومع ذلك هناك عدة أسباب تبرر ذلك.

وقد درس علماء النفس التفاعل بين البشر فيما يخص المعرفة التصريحية والمعرفة الإجرائية لبعض الوقت، حيث هناك خلاف حول ما إذا كانت المعرفة الإجرائية تتطور من المعرفة التصريحية أو إذا كانت المعرفة التصريحية تلعب دوراً في تطوير المعرفة الإجرائية ولكنها لا تتطور إلى إجراءات. فإطلاق من المعرفة الانسانية، في كثير من الحالات يحدث التبادل بين معرفة الحقائق ومعرفة كيفية حوسبة تلك الحقائق، وهذا يمكن للمرء أن يحفظ جدول الضرب عن ظهر قلب أو قد يتعلم استخدامه عند الحاجة، في الواقع الناس يعرفون جدول الضرب لأعداد صغيرة، ولكن يجب حساب النتائج لأعداد كبيرة، قد يتذكر الفرد أرقام الهواتف كوقائع أو قد تكون هناك إجراءات لاستردادها من مستودع لهذه الأرقام.<sup>(3)</sup>

فمن وجهة نظر الكمبيوتر لا يمكن التمييز بين المعرفة التصريحية (البيانات) والإجراءات (البرامج)، فكلاهما يقيم في الذاكرة الرقمية بنفس الصيغة وربما يتم خلطهما معا في بعض لغات البرمجة، ويتجلى التشابه أكثر بين المعرفة التصريحية والمعرفة الإجرائية في نظم المعلومات الحديثة. ويرى "فيليب أين دور" (Philip Ein Dor) أن الهدف من هذا التحليل هو أنه عند تصميم نظام إدارة المعرفة يجب الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان أي عنصر من المعرفة هو تمثيل تصريحي أو إجرائي أو كليهما معا.<sup>(4)</sup>

(1) Petter Gottschalk, Opcit, p: 17

(2) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 64+65.

(3) Philip Ein Dor, Toxonomies of knowledge, David G.Schwartz, Encyclopedia of knowledge Management, Idea Group Reference, United State of America, 2006,p:850

(4) Ibid, p:851

### الفرع الثالث: التصنيف القائم على المعرفة الجوهرية- الإبداعية

يرى " ميشيل زاك " ( M.Zack ) أن كل شركة تضع نهج فريدا و مختلفا على باقي الشركات لوصف وتصنيف المعرفة الاستراتيجية أو التنافسية، فالوعي العام لكل شركة و وجهة نظرها إتجاه العلاقة بين المعرفة و الاستراتيجية يمتاز بكونه فريدا من نوعه و قد يمثل في حد ذاته ميزة، و بصرف النظر عن كيفية تصنيف المعرفة على أساس المحتوى، يمكن تصنيف المعرفة الاستراتيجية لكل شركة على أساس قدرتها على دعم الوضع التنافسي، و على وجه التحديد يمكن تصنيف المعرفة وفقا إذا ما كانت جوهرية أو متقدمة أو إبداعية كالآتي:<sup>(1)</sup>

1- المعرفة الجوهرية: هي الحد الأدنى من نطاق و مستوى المعرفة المطلوبة فقط لدخول اللعبة، فوجود هذا المستوى من المعرفة و القدرة لن يضمن قابلية المنافسة على المدى الطويل للشركة، ولكن تعتبر كأحد العراقيل للدخول إلى الصناعة.

2- المعرفة المتقدمة: تتيح المعرفة المتقدمة للشركة أن تجعلها أكثر تنافسية، و هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، فقد تختار الشركة التنافس بالمعرفة في نفس الموقف الاستراتيجي على أمل أن معرفتها أكثر من منافسيها، و بدل من ذلك قد تختار التنافس في هذا الموقف من خلال الاختلاف و التمايز عن معارفهم. فهذه المعرفة تسمح بتغيير قواعد اللعبة من خلال إدخال ممارسات جديدة، إذ تمكن الشركة من توسيع حصتها في السوق من خلال كسب عملاء جدد و زيادة مستوى الخدمة للعملاء الحاليين، مثل مختبرات "بكمان" (Bukman) التي استخدمت معرفتها المتقدمة في كيفية تطبيق موادها الكيميائية على مشاكل معالجة العمليات لعملائها.

3- المعرفة الإبداعية: و هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها و منافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عنهم، فالمعرفة الإبداعية تمكن الشركة من تغيير قواعد اللعبة نفسها، مثل مختبرات "بكمان" التي وضعت المعرفة الإبداعية لتقديم حلول أكثر شمولاً لعملائها للمساندة في زيادة كفاءة محطة المعالجة الشاملة و الجودة.

### الفرع الرابع: التصنيف القائم على المعرفة الفردية-التنظيمية

قدم "لونغ و فهاي" (Long and Fahey) بعد آخر للمعرفة يتدرج من المعرفة الفردية (البشرية) ثم المعرفة الاجتماعية إلى المعرفة التنظيمية كالآتي:<sup>(2)</sup>

1- المعرفة الفردية (البشرية): تشكل " معرفة ماذا"، "معرفة كيف" و "معرفة لماذا" المعرفة البشرية، فالمعرفة البشرية تتجلى في المهارات ( على سبيل المثال كيفية مقابلة العملاء في شركة محاماة ) أو الخبرة، فالمعرفة الفردية عادة ما تجمع بين المعرفة الصريحة و الضمنية، هذا النوع من المعرفة قد

(1) Michael H.Zack, Developing a Knowledge strategy, California Management Review, Vol 41, N3, Spring 1999, p:129

(2) Petter Gottschalk, Opcit, p: 21

يكون موجود في شخص مثل كيفية استخدام نوع معين من الكمبيوتر أو ركوب دراجة، أو قد يكون معرفي (فكري) وهو إلى حد كبير مفاهيمي ومجرد.

2- المعرفة الاجتماعية: هذا النوع من المعرفة موجود فقط في العلاقات بين الأفراد أو داخل المجموعات، على سبيل المثال الفرق عالية الأداء من المحامين الذين يتبادلون بعض المعارف الجماعية التي هي أكثر من مجموع المعارف الفردية لأعضاء الفريق. فالمعرفة الاجتماعية أو الجماعية هي المعرفة الضمنية أساسا التي يتقاسمها أعضاء الفريق، وتتطور فقط نتيجة العمل الجماعي لأعضاء الفريق، وينعكس وجودها من خلال القدرة على التعاون بفعالية.

3- المعرفة التنظيمية (المهيكلية): هي جزء لا يتجزأ من نظم المنظمة، العمليات، الأدوات، الروتين والممارسات، فهذا النوع من المعرفة هي صريحة وغالبا ما تستند إلى قواعد، ويتمثل التمييز الرئيسي بين المعرفة المهيكلية و النوعين الأوليين من المعرفة في كون المعرفة المهيكلية يفترض وجودها بشكل مستقل عن المعرفة الفردية، بل هي بدلا من ذلك مورد تنظيمي، ومع ذلك لكي تكتمل هذه المعرفة يجب أن تكون في عقول الأفراد.

### الفرع الخامس: التصنيف المتدرج من "معرفة-كيف" إلى "معرفة-الأغراض"

كما يقدم "ماركار" (Marquardt) تصنيفا آخر للمعرفة يتدرج من المعرفة الإجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى الأغراض كما يلي: (1)

1- معرفة كيف (know-how): وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة.

2- معرفة ماذا (know-what): أو ما يطلق عليها المعرفة الإدراكية وهي أعلى المهارات الأساسية، وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

3- معرفة من (know-who): وهي المعرفة التي تسعى إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

4- معرفة لماذا (know-why): وتسمى أيضا بالمعرفة السببية وهي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البنائية والسببية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد.

5- معرفة الأغراض (know-care): وتشير هذه المعرفة إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية.

### الفرع السادس: التصنيف القائم على مدى تصنيف ودرجة انتشار المعرفة

يرى "بواسوت" (Poisot) أن هناك أربعة أنواع من المعرفة استنادا إلى متغيرين هما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها وذلك كالآتي: (2)

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 40، 41.  
(2) حسن العلواني، إدارة المعرفة "المفهوم والمداخل النظرية"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة " القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تشرين الثاني 2001، ص: 311.

1- المعرفة الخاصة (Propriety Knowledge) وفيه تكون المعرفة مصنفة و غير منتشرة، أي أن المعرفة تكون جاهزة و معدة للتداول، ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق و طبقا لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المنظمة.

2- المعرفة الشخصية (Personal Knowledge) وفيه تكون المعرفة غير مصنفة و غير منتشرة أيضا مثل: الإدراك، البصيرة، الخبرات...الخ.

3- المعرفة العامة (Public Knowledge) و تكون فيه المعرفة مصنفة و منتشرة مثل: الصحف، الكتب، المكتبات...الخ.

4- الفهم العام (Common Knowledge) وفيه تكون المعرفة منتشرة ولكنها غير مصنفة مثل هذه المعرفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة و التواصل الاجتماعي.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك عدة تصنيفات للمعرفة، إلا أن التصنيف الأكثر شيوعا هو التصنيف الأول الذي يقسم المعرفة إلى نوعين: المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، و هو التصنيف الذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة.

### **المبحث الثاني: من إدارة الموجودات الملموسة إلى إدارة الموجودات غير الملموسة**

إن ما يشهده العالم اليوم من عولمة و زيادة شدة المنافسة و التطورات التكنولوجية المتسارعة في شتى المجالات، كان له الأثر البارز في انتقال المجتمع من اقتصاد يعتمد في عوامل إنتاجه على الأرض و رأس المال و العمل إلى اقتصاد تحكمه المعرفة و المعلومات و الرقمية، إنه اقتصاد يبتعد عن الموجودات المادية و يتجه إلى الموجودات غير الملموسة إنه اقتصاد المعرفة.

إذ تشكل الموجودات غير الملموسة في ظل هذا الاقتصاد الدعامة الأساسية و المورد الاستراتيجي لثروة و ازدهار المنظمات التي أصبح نجاحها لا يقاس بكمية و جودة الإنتاج فحسب، بل بكمية و جودة المعرفة التي تمتلكها، و من أهم المجالات التي يمكن للمنظمة أن توفر هذه المعرفة هي الاستثمار في مواردها البشرية و تحديد المتميز منها، لأن المورد البشري يعد أصل المعرفة و مواردها الأساسي.

### **المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري**

إن موضوع رأس المال الفكري حديث العهد و ما زال الغموض و الجدل و النقاش يكتنفه، حيث نجد أن جهود الباحثين و المختصين تشير إلى هذا المفهوم في إطار المصطلحات المرادفة مثل رأس المال المعرفي، الموجودات المعرفية، الموجودات الفكرية و الموجودات غير الملموسة، و سيتم التعبير عن كل ذلك التعدد بمصطلح رأس المال الفكري (Intellectual Capital).

### **الفرع الأول: نشوء رأس المال الفكري**

لقد كان رواد الإدارة و الاقتصاد مدركين لحقيقة مفادها أن قيمة المنظمات يعتمد على شيء ما أكثر من مجرد رأسمالها المالي أو المادي، و عرّفوا ذلك بالموجودات غير الملموسة للمنظمة مثل المعرفة و إبداع العاملين و العلاقات مع الزبائن التي تؤثر في قيمة هذه الموجودات غير الملموسة، و هذا ما حصل من خلال استثمار المشاريع الاقتصادية في السنوات القليلة الماضية.

فلمفهوم رأس المال الفكري جذورا تاريخية قديمة قدم الإنسان، فمند خلق الله تبارك و تعالى آدم (عليه السلام) أودع لديه العلم و القدرة على التفكير، إذ قال تعالى: ((وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ))<sup>(1)</sup> ، و لقد ذكر الله تعالى أولى الألباب في مواضع متعددة من القرآن الكريم و هم أصحاب العقول، كما في قوله تعالى: ((إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ))<sup>(2)</sup>.

إلا أن رأس المال الفكري بوصفه مصطلحا لم يبرز الاهتمام به إلا قبل عقود قليلة، و يشير (Ungerer) إلى أن الاقتصادي ( John Kenneth Galbraith ) يعد أول من أطلق أو استخدم مصطلح رأس المال الفكري و كان ذلك عام 1969، موضحا أن هذا المفهوم يعبر عن عملية إيديولوجية ذات مضامين و أهداف محددة، في حين بدأ الاهتمام به أوائل الثمانينات من القرن الماضي و خاصة عندما أدرك المدراء و الأكاديميين و الاستشاريين و في أنحاء متعددة من العالم بأن موجودات الشركة غير الملموسة غالبا ما تكون المحدد الرئيسي لأرباحها.<sup>(3)</sup>

أما ( Brinker ) فيرى أن بدايات نشوء رأس المال الفكري تعود إلى عام 1994 حيث نشرت شركة ( Skandia ) – وهي أكبر شركة لخدمات التمويل و التأمين- أول تقرير لها عن رأس المال الفكري، و منذ ذلك الحين أصبحت شركة " سكانديا " معروفة بإدارتها لرأس المال الفكري، و قد تزامن ذلك بقيام العديد من الشركات و خاصة المهتمة بشؤون النفط مثل شركات ( Dow, Chemia & Chevron ) من خلال توجيه اهتمامها إلى رأس المال الفكري حيث أصبحت إدارة رأس المال الفكري جزء من الحياة اليومية لهذه الشركات الرائدة، و من هنا أدركت الكثير من المنظمات و أغلب المستثمرين بأهمية رأس المال الفكري، فعلى سبيل المثال: عقد مؤتمر لرأس المال الفكري في مدينة "نيويورك" عام 1996، و كان أبرز توصياته ضرورة تبني هذا الموضوع ليصبح بمثابة المركز للتقارير السنوية للمنظمات الحديثة.<sup>(4)</sup>

### الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبيا، التي لا تزال غير مكتملة الملامح و بالتالي يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له، و على الرغم من ذلك فإن استعراض الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع يشير إلى وجود مساهمات عديدة من قبل الباحثين، و لعل من أبرز المفاهيم و الآراء في هذا المجال نذكر ما يلي:

يرى ( Stewart ) أن رأس المال الفكري يتمثل في: " الأفكار الذهبية و المعرفة و المعلومات التي لها القدرة على خلق الثروة"<sup>(5)</sup>. كما حدد " ستيوارت " الأسس التي يتم بموجبها معرفة إذا كانت مهارات الأفراد و معارفهم تعد رأس مال فكريا أم غير ذلك، حيث اشترط أن تكون:

(1) من القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 31.

(2) من القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 190.

(3) Ungerer, Marius, **Developing core capabilities in financial services firms: an intellectual capital perspective**, Doctor Commercii in Industrial Psychology, faculty of economic and management sciences, Rand Afrikaans University, 2004, p: 101

(4) Brennan, Niamh; Connell, Brenda, **Intellectual capital : Current Issues and Policy Implications**, Journal of intellectual capital, vol 01, N 03 , 2000, p :219.

(5) Stewart T.A, **Intellectual capital: the new wealth of organization**, Double Day dell publishing, New York, 1997, p:15

- متميزة: أي لا يوجد من يمتلك المهارات و المعلومات نفسها من المنظمات المنافسة الأخرى.  
- إستراتيجية: أي أن المهارات و المعلومات لها قيمة، أي يمكن أن يدفع ثمننا للحصول عليها.  
و يعرف ( Brooking ) رأس المال الفكري بأنه: " مصطلح محدد لتجميع الموجودات غير الملموسة التي تمكن المنظمة من إنجاز أنشطتها"<sup>(1)</sup>. أما ( Seveiby ) فقد أشار بأنه: " إستراتيجية شاملة و مهمة للمنظمات و يتمثل بمعرفة و مهارات العاملين، و ثقافة و قيم المنظمات و هي أملاك غير مادية للمنظمة"<sup>(2)</sup>. في حين يعرفاه ( Edvinsson & Malone ) بأنه: " الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى و التي لا تظهر في الميزانية و تتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين الأول بشري هو مصدر الابتكار و التجديد، و الثاني هيكلي و هو المساند للبشر يمثل نظم المعلومات و قنوات السوق و علاقات الزبائن"<sup>(3)</sup>.  
و يشير ( Hansen and al ) إلى أن رأس المال الفكري يتمثل في: " الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق و الاستراتيجي المعتمد على الابتكار و التجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المستقرة"<sup>(4)</sup>. في حين ترى ( OCDE ) أن رأس المال الفكري هو " القيمة الاقتصادية لصنفين من الأصول غير الملموسة: رأس المال التنظيمي (الهيكلي)، و رأس المال البشري"<sup>(5)</sup>.  
يلاحظ من خلال ما سبق على أنه بالرغم من التعريفات الأنفة الذكر إلا أن مفهوم رأس المال الفكري لا زال محل نقاش بين الباحثين و المختصين نظرا لحدائته من جهة، و من جهة أخرى لاختلاف وجهات النظر اتجاهه، إذ أن وجهة النظر الإدارية لرأس المال الفكري تختلف عن وجهة النظر المحاسبية له، و في هذا السياق يشير ( Bernadette Lynn ) أن هناك أحيانا يظهر فيها عدم وضوح فيما يتعلق برأس المال الفكري، و هو الاختلاف بين المصطلحات ( الموجودات الفكرية، الموجودات المعرفية، المعرفة، المعلومات، البيانات) كل واحدة من هذه المصطلحات هي في الحقيقة تختلف في مفهومها عن الأخرى، و لكن بنفس الوقت ترتبط كل واحدة منها بعلاقة ديناميكية مترابطة و متداخلة، و قد طرحها في نموذجها التالي:

(1) Brooking, A, **Intellectual capital core Assets for the third millennium**, Thomson Learning; 1st edition, 1996, p :08.

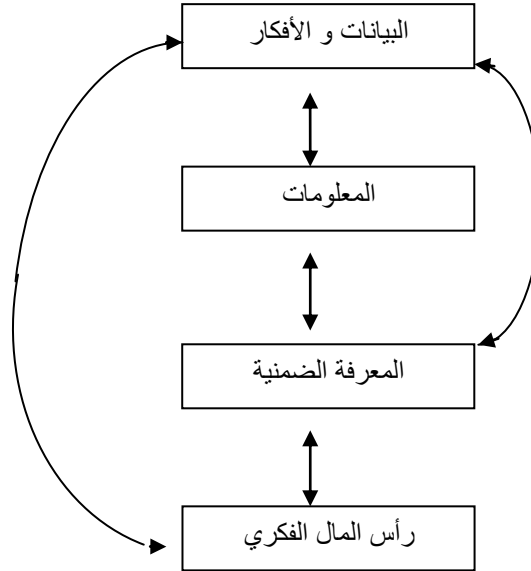
(2) Sveiby.K.E, **The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets**, Berrett-Koehler Publishers, Inc, Sanfrancisco, 1997, p: 1

(3) Edvinsson.L and N.S.Malone, **Intellectual capital : Realizing your company's True value by finding its Hidden brainpower**, Harper Collins published, New York, 1997,p :11

(4) Hansen.M.T, Nohria.N & Turney.t, **what's your strategy for managing knowledge**, Harvard Business review.vol 88, mars april1999.p:108

(5) OECD .**Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects**. Programme Notes and Background to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum .Paris: OECD, 1999., p:2.

شكل رقم (3): نموذج يوضح العلاقة المتداخلة بين البيانات و المعلومات و المعرفة و رأس المال الفكري



Source : Bernadette Lynn, Intellectual Capital, key to value added Success in the next Millenium, Financial & Management Accounting Committe, International Federation of Accountants.

في هذا النموذج نجد أن كل الأفراد و التكنولوجيا و الهيكل يعملون كقدرات لتحويل البيانات و الأفكار إلى معلومات و المعلومات إلى معرفة و المعرفة إلى رأس مال فكري، كما يشير أن هناك علاقة مباشرة بين ( البيانات و الأفكار ) و المعرفة من جهة، و ( البيانات و الأفكار ) و رأس المال الفكري من جهة أخرى.

و إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري يجب تمييزه عن رأس المال المادي، فعلى عكس الآلات و المعدات أو رأس المال العيني لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة، لذلك يغيب رأس المال الفكري عن ضعاف البصيرة حيث تنشغل أبصارهم برأس المال العيني، و هذا ما أدى إلى تجاهل كثير من المديرين أهم ممتلكات شركتهم، فهم قد يعرفون كل الأصول المالية و المادية، الأموال التي تحتفظ بها الشركة في البنوك و قيمة الأراضي و المباني و رأس المال العامل، أما رأس المال الفكري بالشركة فعليه أن يناضل من أجل إثبات وجوده.

و يمكن توضيح طبيعة الاختلاف بين كل من رأس المال الفكري و المادي في جوانبهما المختلفة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي، ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الألات، المعدات، المباني	أفكار الأفراد ذو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يزيد عند حدوث المشاكل

المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 286.

وما يمكن استخلاصه من المفاهيم السابقة ما يلي:

- يوجد ارتباط وثيق بين مفهوم رأس المال الفكري و المفاهيم الأخرى مثل: الموجودات غير الملموسة، الموجودات الفكرية، الأصول المعرفية...
- أن المعارف الموجودة في المنظمة هي المكون الرئيسي لرأس المال الفكري و المتفق عليه بين معظم التعاريف.

- أن الموجودات الفكرية (رأس المال الفكري) أكثر قيمة بالنسبة للمنظمات من الموجودات الملموسة.
- أن رأس المال الفكري هو سلاح تنافسي يسمح للمنظمات من البقاء والاستمرار في بيئة سريعة التغير. وعلى هذا الأساس سيتم اعتماد المفهوم الإجرائي الآتي في التعبير عن رأس المال الفكري: رأس المال الفكري هو كل الموجودات غير الملموسة التي تستخدمها المنظمة في أداء أعمالها، بحيث تحقق لها قيمة مضافة وتجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى المنافسة لها.

### الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري من الموضوعات الأساسية و المركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم خلال العقود القليلة الأخيرة و قد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص و ما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات و الشبكات و خصوصا الانترنت.

إن نظام الاتصالات الحديث بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة أدى إلى الانتشار الواسع و الفهم الكبير لحاجات الزبائن، و صارت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري، إذ أن رأس المال الفكري يعد سلاح تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة، و أن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح و المحافظة على نجاحها و بقائها، و هذا ما يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير و تحسين و تعديل استراتيجياتها، و إلى تطوير منتجاتها، و استخدام أدوات

ووسائل متجددة، و تسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف و العلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء و دوائر المعرفة باستمرار، و هذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة و إلى تحقيق التقدم و التطور المستمر.<sup>(1)</sup>

و على هذا الأساس يمكن إجمال أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

1- تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوى علمية (Scientific Forces) قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

2- تتضح أهمية رأس المال الفكري عبر مقاييسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، و هذا ما أكدته مجلة (HBR) بمناسبة مرور 75 عاما على صدورها حيث أشارت إلى أن نظم قياس رأس المال الفكري تعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية (Managerial Accounting) في ظل العولمة و المعلوماتية.

3- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة و الأفراد، إذ يشير (Quinn) من مدرسة (TIC) للأعمال أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، و يضاف إلى ذلك أن الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا.

4- يعتبر رأس المال الفكري مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، حيث تبحث الشركات دائما عن ما يميز السلع و الخدمات التي تنتجها عن غيرها مما يجعل المستفيدين يقبلون عن التعامل معها، و من أمثلة الميزة التنافسية تدنية التكاليف، ارتفاع جودة المنتجات، المرونة، الأفكار، و من الوقائع الحقيقية على تجسيد عناصر المزايا التنافسية شركة (Toyota) اليابانية، إذ تقوم بتسليم السيارة حسب الطلب إلى الزبون في غضون ثلاثة أيام فقط من تاريخ وصول الطلب.<sup>(3)</sup>

## المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

اختلف الباحثون و الكتاب في تحديد مكونات رأس المال الفكري و هذا الاختلاف ناجم عن أسلوب تفكيرهم و دراستهم للموضوع كل حسب تفكيره ، و قبل عرض أهم نماذج الباحثين التي تحدد مكونات رأس المال الفكري لابد من الإشارة إلى المواقع داخل المنظمة التي يتواجد بها رأس المال الفكري، و هي حسب ما أشار إليها (Stewart) تتمثل في:<sup>(4)</sup>

1- العاملين: الذين يقدمون معرفة او ابتكار أو حلول لمشكلات العملاء تؤدي إلى تحقيق أرباح للمنظمة.  
2- نظام العمل: يقصد به الهيكل أو البناء التنظيمي للمنظمة و القواعد و المبادئ الإدارية التي تعتمد عليها المنظمة في البيئة الداخلية مع العاملين أو تعاملها مع العملاء في البيئة الخارجية. و يمكن

(1) Marinalini, N, & Nath, P, **Organizational Practices forgerating Human Ressources on corporate Research & Technology organizations**, Journal of Intellectual capital, V 1 , N 2 , 2007.

(2) محمد عزات الحلامة و سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي و أثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال " دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد التاسع عشر، ص ص: 112-113

(3) بشار دنون السكرجي، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري و أثره في ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 06، العدد 20، 2010. ص: 35

(4) محمد عزات الحلامة و سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 114

التعبير عنه بهيكل العمل الفعال الذي يساهم في نقل و تبادل و نشر المعرفة من مواقع إنتاجها إلى مواقع الحاجة إليها من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات.

3- العملاء: يمثل العملاء مصدرا هام للمعلومات و المعرفة، و هذه الأخيرة بدورها لها أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج، فتفضيلات العملاء التي يشخصها مندوبي المبيعات هي مثال أكيد على رأس المال الفكري لأن المنظمة تعتمد عليها في وضع خططها و أهدافها.

و الجدول الموالي ( أنظر الصفحة الموالية) يوضح بعض آراء الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري.

يتضح من الجدول أعلاه أن المكونات (رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائني) هي التي أخذت النسب الأعلى لآراء الباحثين و هذا ما يدل على أن أغلب هؤلاء الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات فرعية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي (الزبائني).

### الفرع الأول : رأس المال البشري ( Human Capital )

إن أي شركة مهما كانت طبيعتها و نوعها و ملكيتها لها مورد حقيقي واحد هو الإنسان، و هذا ما أكده رائد الإدارة (Drucker)، و أن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي إذ يقع عليه عبئ تقديم الأفكار و إجراء البحوث و تحويل نتائجها، فرأس المال البشري هو الأداة التي تبدأ منه كل الأهداف، و هو معين الابتكارات الذي لا ينضب، و هو أصل المعرفة العميقة، و إن كان رأس المال الفكري شجرة، فإن البشر هم الجذور التي تجعل هذه الشجرة تنمو.

إن مفهوم رأس المال البشري ليس جديدا، إذ كان مستخدما من قبل الاقتصاديين رجوعا إلى " آدم سميت" (Adam Smith) في القرن الثامن عشر، لكنه مؤخرا نسب إلى الاقتصادي (Theodore W Schultz) الذي حاز على جائزة نوبل، و كان أول من استخدم مصطلح رأس المال البشري في مقالته (Investment in Human Capital) التي نشرت في مجلة (American Economic Review) في عام 1961، و كذلك نسب إلى الاقتصاديين الذين يختصون بنظرية رأس المال البشري الذين ربّحوا جائزة نوبل و أكثرهم شهرة (Gary Becker)<sup>(1)</sup>.

و يعرف (Stewart) رأس المال البشري بأنه: " كل شيء يترك المنظمة بعد انتهاء الدوام الرسمي."<sup>(2)</sup> أما (Daniels and Nourdhins) فيعرفان رأس المال البشري بأنه: " المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان العاملين في الشركة و تتضمن المهارات و المعرفة و توجهات العاملين، و التي تفقدها الشركة بمجرد مغادرة العاملين لديها."<sup>(3)</sup>

(1) ناهدة اسماعيل و آخرين، رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين " دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل"، مجلة تنمية الزاادين، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العدد: 98، المجلد: 32، 2010، ص: 124

(2) Stewart T.A, *Opcit*, p:25.

(3) Daniels, H. and Nourdhins, H , *Management of intellectual capital by Optimal Portfolio Selection*, 4thed International conference of Pratical Aspects of Knowledge, Vienna, Austria

الفصل الأول: المعرفة كمورد متميز للمنظمات

جدول رقم (2): مكونات رأس المال الفكري حسب آراء الباحثين

المكونات																الباحث	
الملكية الفكرية	رأس المال التجديد و الابتكار	رأس المال الخارجي	رأس المال الداخلي	رأس المال العمليات	رأس المال التنظيمي	الموجودات الفكرية	أصول البنية التحتية	الأصول البشرية	أصول السوق	كفاءة العاملين	الهيكل الخارجي	الهيكل الداخلي	رأس المال الابتكاري	رأس المال الزبوني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	
x							x	x	x								Brooking 1996
	x			x										x		x	Edvinson & Malone 1997
					x									x		x	Roos.] 1997
x						x										x	Davenport & Prusak 1997
														x	x	x	Crav 1997
														x	x	x	Saint .o. 1998
														x	x	x	Stewart 1999
														x	x	x	Bernadette 1999
x															x	x	Sullivan 2000
															x	x	Skandia 2000
										x	x	x					Sveiby 2001
		x	x														Xera 2001
														x	x	x	Boints 2002
														x	x	x	Kiran 2004
													x	x	x	x	Chen & Xie 2004
														x	x	x	Cafrita & Vas 2006
														x	x	x	Kok 2007
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	14	المجموع
17%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	64%	64%	82%	النسبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بعض المراجع السابقة

## الفصل الأول: المعرفة كمورد متميز للمنظمات

و يشير (Lothgren) إلى أن رأس المال البشري يتكون من الأنواع الآتية:<sup>(1)</sup>

1- الابتكار (Creativity): ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.

2- المقدرة " الكفاءة التخصصية " ( Professional Competence ): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

3- المقدرة الاجتماعية ( Social Competence ): وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

ويمكن تجزئة رأس المال البشري إلى فئات بحسب مستويات أداء العاملين، لأن الأداء غير متساوي، فمنهم من يكون في قمة الأداء، وآخر يكون في مستوى مقبول، وثالث يكون في مستوى منخفض ورابع قد يكون غير منتج، وهذه التجزئة قام بها الباحثين (المفرجي، صالح) بالاعتماد على نموذج (Eleenor & Callahan) لفئات الأفراد والموضح بالشكل التالي:

شكل رقم (4): نموذج Fleenor Scallahan لفئات الأفراد بتصنيف محدود من قبل (المفرجي، صالح) يتمثل بوضع مفهوم كل فئة داخل المصفوفة مباشرة

<p>Stars</p> <p>النجوم</p> <p>وهم الأفراد الذين مستوى أدائهم عال جدا ولديهم قدرات وخبرات واسعة ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم و المحافظة عليهم.</p>	<p>Learners (New Connors)</p> <p>الأفراد تحت التجربة</p> <p>وهم الأفراد حديثوا التعيين أو الذين تمت ترفيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم لا زالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة و ثقافتها.</p>
<p>Dead Wood</p> <p>العاملون غير المنتجين أو الخشبة الميتة</p> <p>وهم الأفراد الذين ينضب أدائهم ويكونون غير منتجين ويشبهون أغصان الشجرة الميتة.</p>	<p>Solid Employees</p> <p>العاملون الذين يعتمد عليهم</p> <p>وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها ويكون مستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا.</p>

المصدر: عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري " طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص: 10

### الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي (Structural Capital)

يعبر عن نظام وهيكلة المنظمة، حيث أن المنظمات التي تمتلك هذا النوع من أنواع رأس المال الفكري تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال الفكري واستنهاضه والاستفادة من أقص طاقاته، حيث يعرفه (Riahi-belkaoui) بأنه: " المعرفة التي تنتمي إلى المنظمة ككل من حيث التقنيات، الاختراعات، البيانات المنشورة، الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والنظم."<sup>(2)</sup> ويعطي (Luthg) مفهومًا

(1) لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر " دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصاريف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، 2008، ص: 149-150.

(2) Riahi-Belkaoui, Intellectual capital and firm performance of US multinational firms, Journal of Intellectual capital, volume : 04 issue : 02.2003, P :217

شموليا لرأس المال الهيكلي بأنه: " أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، و يتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية الداعمة للعاملين و يمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة و يبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، و يتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبنائيات و الأجزاء المادية للحاسبات و البرمجيات و العمليات و براءة الاختراع و العلامات التجارية فضلا عن نظام المعلومات الخاص بها."<sup>(1)</sup>

فالاختلاف بين رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي يكمن في حقيقة أن رأس المال البشري يشير إلى المعرفة التي تنتمي إلى العاملين في المنشأة، في حين أن رأس المال الهيكلي يشير إلى المعرفة التي يتم إنشاؤها بواسطة رأس المال البشري الذي ينتمي للمنشأة، و وفقا ل ( Daun ) فإن رأس المال الهيكلي يجعل الأفراد يعملون بدرجة أعلى من الذكاء و يصبحون أكثر إنتاجية، فالشركة التي بها رأس مال هيكلي ضعيف لا تكون قادرة على تحويل رأس المال البشري إلى قيمة، و هذا ما أشارت إليه دراسة ( Thomas ) بأن خلق القيمة هي عملية تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال الهيكلي.<sup>(2)</sup>

و في هذا الصدد يشير ( Richard ) أنه إذا كان رأس المال المالي هو الذي يضع الوجود المادي للشركة و قيمتها الدفترية في القيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري هو الذي القيمة السوقية في السوق، و هو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة و سمعة الشركة في حين يضع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل و أنظمة و إجراءات الشركة فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تنطفئ الأضواء في نهاية يوم العمل.<sup>(3)</sup>

و يتكون رأس المال الهيكلي حسب ( Henderson ) من المكونات الآتية:<sup>(4)</sup>

- أ- العمليات التنظيمية: وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المدخلات على المخرجات.
- ب- رأس المال الإبداعي: و يتضمن الملكية الفكرية و الموجودات غير الملموسة و تتمثل بكل المواهب و القدرات و النظريات التي تدير المنظمة أما الملكية الفردية فهي حماية الحقوق التجارية.
- ج- البنية التحتية: و التي يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية و غير المادية التي تساعد رأس المال البشري على الأداء و تحويل المعرفة.

أما وجهة نظر ( Luthy ) فيتكون رأس المال الهيكلي من العناصر الآتية:<sup>(5)</sup>

- أ- رأس المال المنظمي ( Organizational Capital ): و يتضمن فلسفة المنظمة و النظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية.
- ب- رأس المال العملياتي ( Process Capital ): و يتضمن التقنيات و الإجراءات و البرامج التي تنفذ و تدعم تسليم السلع و الخدمات.

(1) لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

(2) Stewart T.A, **Opcit**, p:23

(3) Richard C Huseman & Jon.P Goodman, **Leading With Knowledge « the nature of competition in the 21st century »**, Sage Publication, London, 1999, P :168

(4) Handerson.R , **managing innovationn in the information age**, Harvard Business Review, January february, , 1994 P :64.

(5) ميسون عبد الله أحمد، مكونات رأس المال الفكري و تأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة " دراسة استطلاعية في الشركة العامة لإنتاج الأدوية و المستلزمات الطبية/نينوي "، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدا، العدد19، 2007، ص : 91.

ج- رأس المال الإبداعي ( Innovation Capital ): ويتضمن الملكية الفكرية و الموجودات غير الملموسة، و يقصد بالموجودات غير الملموسة كل المواهب و القدرات و النظريات التي تسيّر المنظمة، أما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية و حقوق التأليف و النشر.

### الفرع الثالث: رأس المال العلاقتي ” الزبوني ” ( Customer Relational Capital )

أشار (Walker) إلى أن رأس المال العلاقتي يتمثل في القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها و رضا الزبائن و ولائهم، و أن أساس نجاح المنظمة يتطلب توجيه الجهود لتحديد حاجات و رغبات الزبائن و العمل على تقديم المنتجات التي يكون الزبون بحاجة إليها و قادر على دفع ثمنها و بما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية عن المنظمة و منتجاتها مما يتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية و الاستهلاكية للزبائن كونهم مختلفين في تفضيلاتهم السلعية و طرق إشباعها.<sup>(1)</sup>

ف رأس المال العلاقتي هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن و ولائهم و الموردون و الجهات الخارجية الأخرى و ما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، فهذه العلاقات التي تبنى بين الشركة و عناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة و قيمة حيوية استناد إلى:<sup>(2)</sup>

أ- أن الزبائن هم من يدفعون فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأيّة شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق و إيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

ب- إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد، إذ تشير الدراسات إلى معاودة الزبون شراء منتجات الشركة بنسبة 5% يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن 25%.

و يتكون رأس المال الزبائني حسب (Chen) من:<sup>(3)</sup>

أ- القدرات التسويقية الأساسية: و تشمل على: بناء و استخدام قاعدة بيانات للزبائن، توفير القدرات اللازمة لخدمات الزبائن، القدرة على تحديد حاجات الزبائن.

ب- كثافة السوق: و تتضمن: الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن، العلامة التجارية و الاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات البيع و التوزيع.

ج- ولاء الزبائن: و يتضمن: رضا الزبائن، شكاوي الزبائن، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن، مستوى كسب زبائن جدد، مستوى خسارة زبائن حاليين.

### المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري

تعد عملية القياس مهمة رئيسية في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء و الحدث الذي نريد قياسه، و لهذا السبب فإن الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرارات و الباحثين في مجال الإدارة لأن قياس الظاهرة الإدارية – كما هو حال رأس المال الفكري – أمر ضروري و مهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم و بالتوقيت

(1) نوال يونس محمد، منى يونس سعيد، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي " دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل "، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد: 08، العدد: 30، نيسان 2012، ص: 98.

(2) عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية " دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات المصرية"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة البصرة، المجلد: 05، العدد: 10، أيار 2013، ص: 13

(3) Hai Ming Chen, Ku Jun Lin , **The role of human capital cost in Accounting, Journal of intellectual capital**, vol :05, No :01, 2004.p :119

الملائم، لذلك قيل عندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه، فإنك تعرف شيء عنه، وعندما لا يمكنك قياسه فإن معرفتك هي من النوع الضئيل أو غير المرضي، ولم يقف " إيفنسفيتش " ( Ivancevich ) عند هذا الحد بل تعداه إلى أبعد من ذلك بقوله: هناك شعار قديم في إدارة الموارد البشرية يقول " إذا لم تستطيع قياسها انساها " If you can't measure it forget it ، و فحوى هذه المقولة هو أنه إذا لم تتمكن من إظهار المساهمات التي قمت بها فإن هناك أملا ضئيلا في أن ينتبه الآخرين لما قدمت <sup>(1)</sup>.

### الفرع الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري

نظرا للأهمية البالغة الذي يكتسبها موضوع رأس المال الفكري، فقد حاول العديد من الباحثين جاهدين لقياسه وتقييمه بنماذج وأساليب مختلفة ومتنوعة، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لا زالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس.

و تنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداء من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والإنفاق عليها، ويرى ( Chen, Zhu & Xie ) أن هناك أهمية كبيرة لقياس رأس المال الفكري، وهذه الأهمية تتجسد فيما يأتي: <sup>(2)</sup>

1- إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، ففي مجتمع المعرفة تشكل المعرفة جزء كبيرا من قيمة المنتج وقيمة المنظمة.

2- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزء كبيرا من أصول منظمات كثيرة.

3- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة ( لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية ) مثل قياس رأس المال البشري وقياس رأس المال الابتكاري وقياس رأس مال رضا العميل وغيرها، وهذه النماذج تزود المنظمة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها، من جانب آخر فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل، في حين تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط Historical Data.

4- إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية Hard Facts ، و تركز على الكميات Quantities، في حين تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية Soft Facts، و تركز على النوعية Quality، والأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج التعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية، في حين تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة Value Creation.

5- إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، و يجري استخدام مقاييس رأس المال الفكري لتكون أداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارة رأس المال الفكري، و تجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري و في ضوء عملية المقارنة المرجعية Benchmarking.

(1) John M Ivancevich , **Human resource management "foundation of personel"**, Irwin, 1992, p:772

(2) رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي -، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 10

## الفرع الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري

يؤكد ( Guthrie & Petty ) أهمية وضع وتحديد مؤشرات ومقاييس دقيقة لقياس رأس المال الفكري، وهذه المؤشرات تلزم المنظمات الصغيرة و متوسطة الحجم و الكبيرة على حد سواء، إذ أن تميز المنظمات أصبح يعتمد بصورة كبيرة على فاعلية إدارتها لرأس المال الفكري، وتواجه الكثير من المنظمات إشكالات حقيقية في قياس و تقويم رأس المال الفكري، و لاسيما تلك المنظمات التي تعتمد مؤشرات كمية مادية في القياس، مثل قياس التكاليف و الأرباح و المبيعات و الحصة السوقية و الأصول المادية و الالتزامات المالية و غيرها. كما يشير ( Roos et al ) إلى ضرورة بناء نموذج فاعل لقياس رأس المال الفكري، و يمكن أن يتحقق نجاح هذا النموذج إذا كان قادر على تضمين المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية معا بصورة تعكس عمليات المنظمة، و أن يكون هذا النموذج قادرا على توفير البيانات و المعلومات الدقيقة و الكافية و في الوقت المناسب لضمان تحقيق إدارة ناجحة للمعرفة.<sup>(1)</sup>

و فيما يلي سيتم عرض أهم نماذج قياس رأس المال الفكري و أوسعها استخداما من خلال تطرقنا للنماذج التالية:

### أولا: نموذج قياس شركة سكانديا Skandia

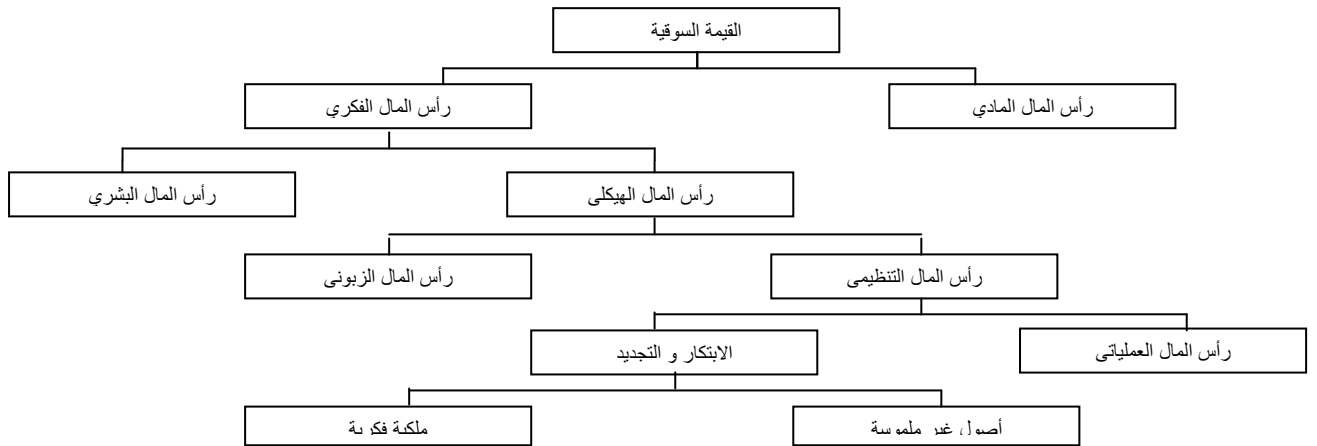
مند عام 1980 و المدير التنفيذي لمجموعة سكانديا السويدية يبحث عن طريقة لقياس رأس المال الفكري لمجموعته، فتم توظيف ( Leif Edvinsson ) في سبتمبر من عام 1991 بصفته مدير للوظيفة الجديدة التي استحدثتها الشركة تحت إسم " وظيفة إدارة رأس المال الفكري "، و بدأ بنشر أول تقرير حول رأس المال الفكري للشركة في عام 1994، و من حينها اتصلت به حوالي 500 شركة مهتمة بالموضوع، و في عام 1997 أصدر ( Leif Edvinsson ) رفقة ( Malone, M ) كتابا يحمل عنوان:

(Edvinsson. L and Malone.M, Intellectual Capital Realising your company's true value by finding its hidden brainpower, Harper Business, New york, 1997).

حيث قام ( Leif Edvinsson ) مع زملائه بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي، و إنما كذلك رأس المال البشري و الهيكلي و الزبوني و التنظيمي، و يمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي: (أنظر الصفحة الموالية )

<sup>(1)</sup> Roos.J., G.Roos.N.Dragonetti, and L.Edvinsson, Intellectual Capital, Mc Millan, New York,2002. P:85

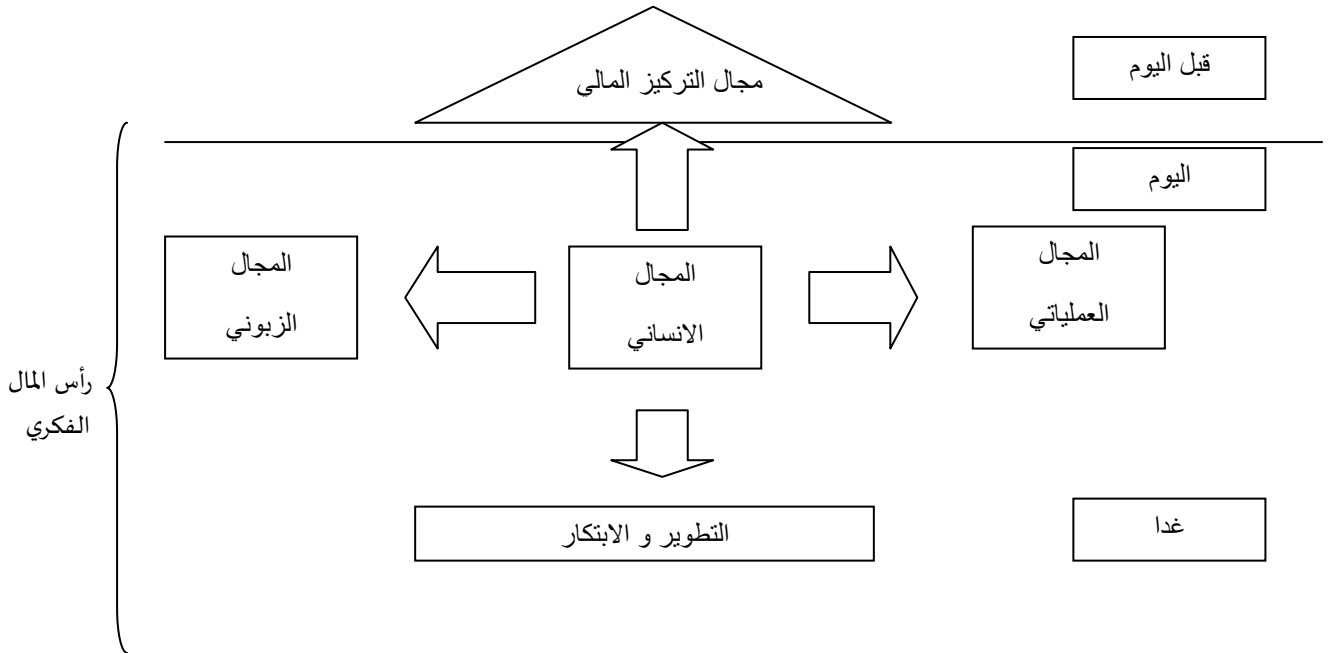
شكل رقم (5): نموذج Skandia



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة " المفاهيم، النظم، التقنيات "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 226.

إن هذا النموذج يحلل كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدى لضمان تركيز أكبر في التحليل و القياس على خمسة مجالات هي: التركيز المالي، الزبوني، العملي، التطوير و التجديد و أخير التركيز على الموارد البشرية، و كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (6): التصور الأولي لنموذج Skandia



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة " المفاهيم، النظم، التقنيات "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 227.

قد يكون هذا النموذج لقياس المتغيرات الخمس غير عملي إلى الحد الذي يؤدي إلى اضطراب الرؤية الإستراتيجية لإدارة و تقييم رأس المال الفكري، إلا أنه في المقابل نجد أن الكثير من المنظمات اعتمدت عليه لقياس رأس مالها الفكري لشموله على المؤشرات المالية و غير المالية بالإضافة إلى تحليله و استخدامه للمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، كما يفيد هذا النموذج في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي

(المؤشرات المالية) و الأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق، وذلك وفق المؤشرات التالية:<sup>(1)</sup>

أ- المؤشرات المالية:

- إجمالي الأصول ( بالقيمة )-. إجمالي الأصول/ الموظفين ( بالقيمة )-. الإيرادات/ إجمالي الأصول  
-. الأرباح/ إجمالي الأصول-. الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة ( بالقيمة )-. زمن الزبون/ حضور  
الموظف-. الأرباح / بالنسبة للموظف الواحد ( بالقيمة )-. الإيرادات من العملاء الجدد/ الإيرادات الإجمالية.

ب- المؤشرات المتعلقة بالزبائن:

- الحصة السوقية-. عدد الزبائن-. المبيعات السنوية/ بالنسبة للعميل ( القيمة )-. عدد الزبائن الذين لم  
تستطيع الشركة التعامل معهم-. عدد زيارات الزبائن للمنظمة-. عدد الزبائن بالنسبة للموظف الواحد-.  
متوسط فترة بين اتصال العميل و استجابة المبيعات-. مؤشر رضا العملاء (%).- الاستثمار في تكنولوجيا  
المعلومات/ مندوب المبيعات.

ج- الناحية المعرفية لدى الموظفين:

- مؤشر القيادة-. مؤشر التحفيز-. مؤشر التوظيف-. عدد الموظفين-. دورة التوظيف-. متوسط خدمة الموظف  
بالشركة.

د- التجديد و التطوير:

- مصاريف تطوير الاكتشافات/ للموظف الواحد-. مؤشر رضا الموظف-. مصاريف التسويق بالنسبة لكل  
عميل-. حصة الساعات المخصصة للتدريب-. حصة الساعات المخصصة للتطوير-. رأي الموظفين ( مؤشر  
التجسيد )-. مصاريف البحث و التطوير/ المصاريف الإدارية (%).- مصاريف التدريب بالنسبة لكل الموظف.  
- موارد البحث و التطوير/ إجمالي الموارد.

هـ- المؤشرات المتعلقة بالعمليات:

- المصاريف الإدارية/ الإيرادات الإجمالية-. تكلفة الأخطاء الإدارية/ الإيرادات الإجمالية-. عدد الحواسيب  
الالكترونية بالنسبة لعدد الموظفين-. المصاريف الإدارية بالنسبة للموظف الواحد-. مصاريف تكنولوجيا  
المعلومات بالنسبة للموظف الواحد-. المصاريف الإدارية/ العلاوة الإجمالية (%).- التغير في مخزون تكنولوجيا  
المعلومات-. أهداف الجودة في الشركة-. طاقة تكنولوجيا بالنسبة لكل موظف-. أداء تكنولوجيا المعلومات  
بالنسبة لكل موظف.

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

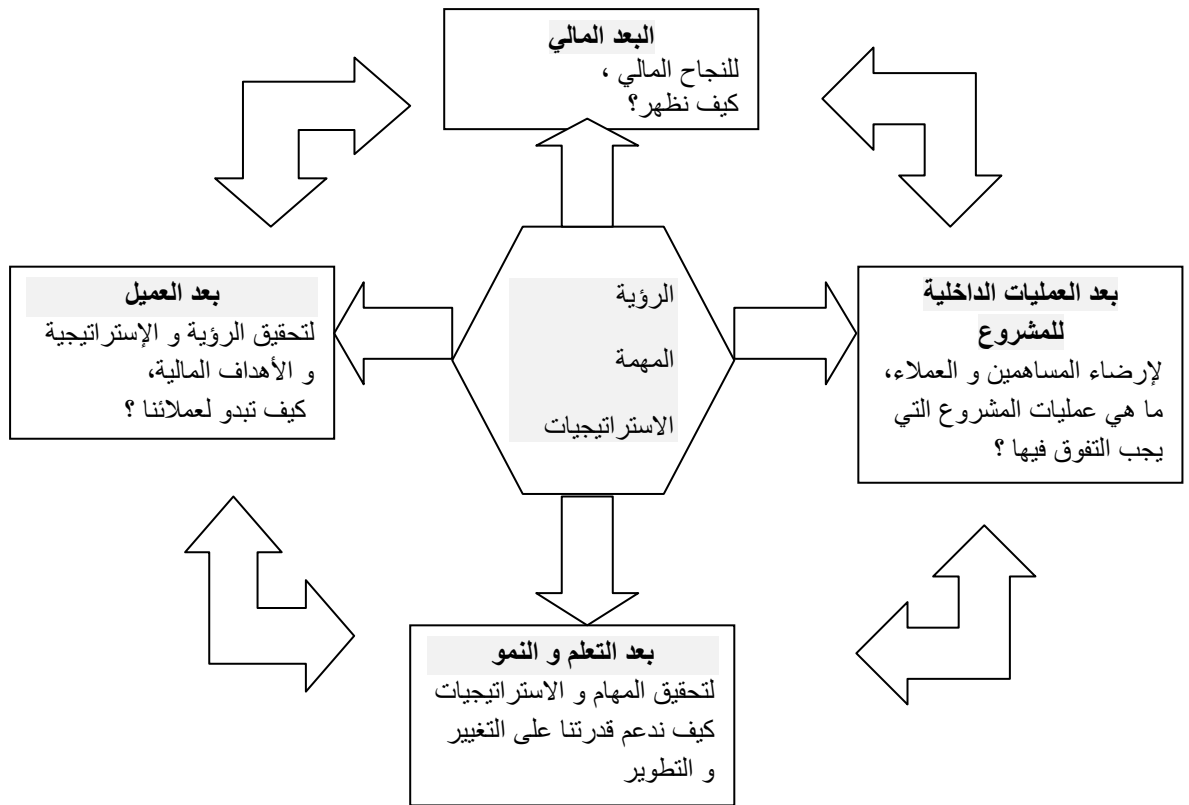
قدم ( R.Kaplan & D.Norton ) مقياس الأداء المتوازن في عام 1992 كأداة متكاملة و مركبة لقياس و إدارة  
الأداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، و من ثم تزايد الأهمية  
النسبية للأصول الفكرية، و ما استتبع ذلك من قصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات

(1) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2008، ص ص: 289-290.

- اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، و يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:<sup>(1)</sup>
- 1- يعتبر مقياس الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد ( Quadripartie Model ) انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها، و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء، و منظور عمليات التشغيل الداخلية، و منظور عمليات التعلم و النمو.
  - 2- يقسم مقياس الأداء المتوازن كل منظور من المنظورات الأربعة إلى خمسة مكونات رأسية هي الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.
  - 3- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا و ماليًا.
  - 4- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور، مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
  - 5- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
  - 6- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية و بعضها البعض، و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، و ذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
  - 7- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسياً و أفقياً في الوقت المحدد.
  - 8- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.
- إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات و الأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل و يقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف و طرق تحقيقها و هذا بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء ، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف و ذلك كما يوضحه الشكل التالي:

(1) عبد اللطيف عبد الطيف، حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد 1، 2006، ص: 144.

شكل رقم (7): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد 21، العدد 02، ديسمبر 2005، ص: 08

1- المحور المالي (The Financial Perspective):

و يركز هذا المنظور على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم من عائد مناسب على الاستثمار وزيادة في قيمة المنظمة بالسوق مما يؤدي إلى زيادة ثروتهم، ويعد هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي تتم بالمحاور الأخرى كنتيجة لشبكة علاقات السبب/ النتيجة التي تؤثر في الأداء المالي في الأجلين القصير والطويل. وتقاس النتائج بهذا المحور باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة و التدفقات النقدية و العائد على الاستثمارات و سعر السهم في السوق و نصيب السهم من الأرباح.

2- محور العملاء (The Customer Perspective):

و يهتم بتقييم نتائج الأداء المؤسسي من منظور العملاء و مدى رضاهم عن معاملات المنظمة معهم هو يثير مجموعة من التساؤلات حول: كيف يرانا العملاء؟ و هل نجحنا في تقديم خدمات أفضل من المنافسين؟ و هل نتوقع استمرارهم في التعامل مع المنظمة؟ و يصف هذا المحور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء، و كيف سيتم إشباع طلب العملاء على هذه القيمة، و ما السبب الذي سيجعل العميل مستعدا لدفع المقابل المالي لها. و يتضمن هذا المحور مقاييس أساسية عديدة مثل: رضا العملاء و ولائهم، و الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، و اكتساب عملاء جدد، و ربحية العملاء، و نصيب المنشأة في السوق في المناطق التسويقية المستهدفة.

3- محور العمليات الداخلية ( The Internal Business Process Perspective ):

و يختص هذا المحور بكفاءة التخطيط و التنفيذ لعمليات المنظمة المختلفة، و يبحث أيضا عن أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة في مجالات تحسين و تطوير الإنتاجية، و يجب أن يعكس هذا المحور المهارات الخاصة بتنظيم الأعمال و التكنولوجيا المستهدفة بغرض إضافة قيمة للعملاء. و تتركز المؤشرات و المقاييس الخاصة بهذا المحور على الجوانب التي يمكن بتحسينها تحقيق المزيد من رضا العملاء و المكاسب الحالية للمؤسسة ككل و بالأخص في مجالات زمن دورة الإنتاج الجودة، مهارات المستخدمين، و الإنتاجية.

4- محور التعلم و النمو ( The Learning & Growth Perspective ):

و يهتم هذا المحور بتحليل قدرة العاملين بالمنظمة على التعلم و التطور و البحث و تحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يحققه المنافسون، و مدى قدرة المنظمة على توظيف المعرفة و الخبرات المتراكمة، و هل تتعلم المنظمة من أخطائها؟ و كيف تستطيع أن تجعل قدراتها على التغيير و التطوير مستمرة؟ و يتضمن هذا المحور مؤشرات توضح مستوى التعلم و النمو بالمنظمات مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات و هل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟

ثالثا: نموذج ( Chen ) وآخرين 2004

يركز هذا النموذج على تحديد البيانات و المعلومات اللازمة في الوقت المناسب و توفيرها للمديرين بصورة تمكنهم من صياغة و تعديل الاستراتيجيات ذات العلاقة برأس المال الفكري، و بصورة تجعل إدارة المنظمة قادرة على استخدام المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية. و يقسم هذا النموذج إلى أربعة عناصر ( نظم ) تعمل معا و تحتاج إلى تعزيز مستمر من أجل أن تعكس القيمة الحقيقية للمنظمة، و هذه العناصر هي:<sup>(1)</sup>

أ- رأس المال البشري ( Human Capital ):

يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، و أهم مؤشرات رأس المال البشري:

1- قدرات العاملين ( Employees' Competencies ) و تشمل:

- القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة- مستوى جودة العاملين.- قدرة التعلم لدى العاملين.- كفاءة عمليات تدريب العاملين.- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

2- إبتكار العاملين ( Employees' Creativity ) و تشمل:

- قدرات الإبداع و الابتكار لدى العاملين- الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.

3- اتجاهات العاملين ( Employees Attitudes ) و تشمل:

- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة- درجة رضا العاملين- معدل دوران العمل- متوسط خدمة العاملين بالمنظمة.

(1) رضا ابراهيم صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14-16

ب- رأس المال العملاء (الأسوقي) ( Customer Capital ( Market Capital )):

يشكل رأس المال العملاء (الأسوقي) أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ أنه يبرز رأس المال الفكري ويحوّله في صورة قيمة سوقية وأداء منظمي، وهناك عدة مؤشرات لرأس المال العملاء (الأسوقي) أهمها:

1- القدرات التسويقية الأساسية ( Basic Marketing Capabilities ) وتشمل:

- بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء- توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء- القدرة على تحديد حاجة العملاء.

2- كثافة السوق ( Market Intensity ) وتشمل:

- الحصة السوقية- السوق المحتملة- الوحدات المباعة إلى عدد العملاء- سمعة العلامة التجارية و الاسم التجاري للمنظمة- بناء قنوات البيع والتوزيع.

3- مؤشرات ولاء الزبائن ( Customers Loyalty Indices ) وتشمل:

- رضا العملاء- شكاوي العملاء- حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء- مستوى كسب عملاء جدد- مستوى خسارة عملاء حاليين.

ج- رأس المال الإبداعي ( Innovation Capital ):

يعبر مفهوم رأس المال الإبداعي عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، والابداع قد يكون في صورة منتج جديد أو سوق جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو مزيج من الابداعات، وهناك عدة مؤشرات لرأس المال الإبداعي منها:

1- إنجازات الابداع ( Innovation Achievements ) وتشمل:

- مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكلية- متوسط عدد براءات الاختراع لأفراد من المنظمة- عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة.

2- آلية الابداع ( Innovation Mechanism ) وتشمل:

- نسبة الاستثمار في البحث والتطوير إلى حجم المبيعات- جودة (نوعية) الأشخاص العاملين في البحث والتطوير- مستوى التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفة الإنتاج والوظائف الأخرى- التنسيق مع القوى الخارجية ذات العلاقة بالابتكار- القدرة الإدارية لمشروعات الابتكار- وجود نظام تحفيزي لتشجيع العاملين على الابتكار.

3- ثقافة الابداع ( Innovation Culture ) وتشمل:

- تشجيع ثقافة المنظمة للعاملين ودعمهم في عمليات الابداع- مستوى دعم الإدارة العليا للابداع.

د- رأس المال الهيكلي ( Structural Capital ):

يعبر رأس المال الهيكلي عن نظام وهيكل المنظمة، والمنظمة التي لديها رأس مال هيكلية قوي و متماسك تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري وتحفيزه والاستفادة من أقصى طاقاته، وهذا يقود إلى تعزيز رأس المال الابتكار ورأس مال العملاء (الأسوقي)، وهناك مجموعة مؤشرات لرأس المال الهيكلي أهمها:

- 1- الثقافة العامة ( Corporate Culture ) وتشمل:
  - طبيعة بناء ثقافة المنظمة- تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- 2- الهيكل التنظيمي ( Organizational Structure ) ويشمل:
  - صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة- وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- 3- التعلم التنظيمي ( Organizational Learning ) ويشمل:
  - بناء شبكة معلومات داخلية، و استخدام هذه الشبكة.- بناء مخزون تعليمي للمنظمة و استخدام هذا المخزون.
- 4- العمليات ( Operation Process ) وتشمل:
  - مدة عمليات الأنشطة- مستوى جودة المنتج- كفاءة العمليات التشغيلية.
- 5- نظام المعلومات ( Information System ) ويشمل:
  - الدعم المتبادل و التنسيق بين العاملين- توافر البيانات و المعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة و أعمالها.
  - المشاركة في المعرفة.

### المبحث الثالث: إدارة المعرفة في المنظمات

إن تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات و توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، و كذلك تجميعها و خلق مستودعاتها الذاتية للمعرفة الناشئة عن تطبيق تلك المعلومات، أدى ذلك إلى ظهور مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة، ثم توظيف تلك المعرفة و التعلم من نتائج استخدامها وفق منطق و منهجية موضوعية و هادفة أطلق عليها تعبير " إدارة المعرفة " .

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: نشأة و تطور إدارة المعرفة

مرتطور إدارة المعرفة بمراحل عدة، فمن الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة و تناولها الكثير من الباحثين و منذ العقود الأولى من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية و الأنشطة العقلية و حل المشكلات.

إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة، على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، و الحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، و تحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، و تزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.<sup>(1)</sup>

و لقد كان وراء تطور إدارة المعرفة مجموعة من العوامل، يمكن تحديدها كما يلي:<sup>(2)</sup>

(1) صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:32  
(2) حميد الطائي و عبد الإله أبو عياش، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية (دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى/حالة عمان)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ( إدارة المعرفة في العالم العربي )، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، أيام 26، 27، 28 أبريل 2004، ص:17، 18.

1- العوامل الخارجية: وتتكون من المؤثرات الخارجية التي يصعب التحكم بها أو السيطرة على بيئاتها وتشمل ما يلي:

أ- العولمة: وظهرت بسبب تطور وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وهو ما ساعد في زيادة حدة المنافسة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، ومن هنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة بالبقاء والمنافسة.

ب- الزبائن المتميزون: وهم الزبائن الذين يتميزون بالإلحاح في الطلب على المنتجات والخدمات التي تتوفر فيها أعلى درجات الجودة.

ج- المنافسون المتميزون: وهم المنافسون الذين يبذلون جهوداً متواصلة للاحتفاظ بالسبق أو التميز من خلال إبداعات متجددة في أساليب وإجراءات إدارة المعرفة.

د- الموردون المتميزون: الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين والزبائن، والذين تتكون لديهم معارف وخبرات متجددة عن رغبات الزبائن واحتياجات الأسواق.

2- العوامل الداخلية: وهي مجموعة العوامل المؤثرة في انسيابية الخبرات والمعارف التي يتم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات والخدمات والتي ترتبط بشكل رئيسي بما يلي:

أ- الاختناقات: التي تشكل إعاقات أمام انسيابية المعرفة وتؤدي إلى تباطؤ إنجاز الأعمال، وتنعكس بشكل سلبي على كفاءة الأداء وعلى ضعف السيطرة على عمليات الإنتاج وسهولة انسيابية المعلومات والمعارف مما يؤدي إلى اختناقات محبطة خلال مراحل إنتاج السلع والخدمات.

ب- تزايد القدرات التكنولوجية: وما يصاحبها من دوافع ورغبات قوية للتكيف مع معطياتها لاستيعابها وإعادة استخدامها بصورة مثلى في عمليات الإنتاج داخل المؤسسات.

ج- عوامل السلوك الإنساني: بما فيها الإمكانيات والقدرات لفهم دوافع وحوافز هذا السلوك والطريقة التي يتصرف بها العاملون ويستوعبون بها المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المؤسسات.

و يشير (Wilson) إلى أن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية، والتي من أشهر رجالها " فريدريك تايلور " " هنري فايول " و آخرون، حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية، ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وتقسيم العمل والتخصص، وأن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة، هذا ويمكن القول أن مصطلح أو تعبير إدارة المعرفة أتى من الإدارة ودور الاستشارات التي تقدم معلومات بصفة استشارية حول موضوع معين، فالشركات والأشخاص يستشرون أصحاب المعرفة.<sup>(1)</sup>

(1) هدى محمد عبد الله المشاركة، دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظة غزة و سبل تدعيمه، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012. ص: 21

في حين يوضح ( Koenig ) أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة ( Knowledge Management ) هو "دون مارشاد" ( Don Marchand ) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات.<sup>(1)</sup>

ولكن في هذه الفترة ( الثمانينات ) لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن "وول ستريت" ( Waal Street ) - أكبر سوق مال في العالم - تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. وبمجيء عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل "الأنترنت"، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا - والتي أنشأت في عام 1989 - في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت (في عام 1994)، كما تزايد عدد الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة.<sup>(2)</sup>

ولقد ساعد ظهور العديد من المنشورات والمؤلفات على تعزيز وتوضيح وتطوير مفهوم إدارة المعرفة، ومن أبرز هذه المنشورات ما يلي:<sup>(3)</sup>

- في سنة 1959م، استعمل "بيتر دروكر" ( Peter Drucker ) لأول مرة مصطلح "عامل المعرفة" ( Knowledge Worker ) في كتابه "معالم الغد" ( Landmarks of Tomorrow ) واقترح أن تكون الفئة الجديدة من العمال هم العمال الصناعيين، حيث تمتاز هذه الفئة بمستوى عالي من التعليم الرسمي والقدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة النظرية.

- في سنة 1966م، أوضح "ميشال بولاني" ( Michael Polanyi ) منطلق المعرفة، وحدد الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث ركز اهتمامه على المعرفة الضمنية وافترض أنها مصدر كل أشكال المعرفة، وأنه لا يمكن أن توجد المعرفة ما لم يكن هناك تفاعل مباشر بين الأفراد، وبالتالي فإدارة المعرفة هي أوسع من إدارة المعلومات.

- أما في اليابان، فقد بين "ايكاجيرو نوناكا" ( Ikujiro Nonaka ) في كتابه "الشركات الخلاقة للمعرفة" ( The Knowledge Creating Company ) الذي نشره سنة 1995م، بأن عملية خلق المعرفة في المؤسسة تعني قدرة المؤسسة ككل على خلق المعرفة الجديدة، ونشرها في جميع أنحاءها، وتجسيد هذه المعرفة في السلع والخدمات والأنظمة.

- وفي سنة 1997م، نشر "توماس ستيوارت" ( Thomas Stewart ) كتابا بعنوان "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات" ( Intellectual capital: The new wealth of organisation )، حاول من خلاله إلقاء الضوء على عصر اقتصاد المعرفة وتوضيح مفهوم رأس المال الفكري.

(1) Koenig, Michel, **Education for knowledge management information service**, USE, vol 19, issue, pp: 20-31

(2) سمير محمد عبد الوهاب، **دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية**، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007، ص: 05.

(3) Carl Frappaolo, **Knowledge management**, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002, pp: 26-28.

و هذه ليست سوى عينة من مجموعة المنشورات التي ركزت على قيمة أعمال إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الباحثين الذين ساهموا في تطور إدارة المعرفة أمثال: " جيمس بريان كوين " ( James brian Quin ) ، " توماس دافنبورت " ( Thomas Davenport ) ، " بول رومر " ( Paul Romer ) و "كارل اريك سفايبي" ( Karl Erik Sveiby ).

### الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة تبين أنه لا يوجد تعريف عام، شامل و متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، حيث يرى ( Jashapara ) أنه بسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة أن نجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة، بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات وبعضها من وجهة نظر الموارد البشرية و تعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، و ذلك بسبب إدراك المنظمات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية.<sup>(1)</sup> و لذلك كانت التعاريف لإدارة المعرفة كثيرة رغم تشابه معظمها و لكن الإكثار منها طريقة جيدة لتوسيع الاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة.

\* يعرف ( wiig ) إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف ووظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها و السلبية في مختلف أنواع العمليات، و إدارتها، و تحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، و تعزيز إدارة الموارد البشرية، و تحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها".<sup>(2)</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة هي:

أ- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المؤسسة أكثر فاعلية و ذكاء.

ب- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى.

ج- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف و تحليل مجالات المعرفة الحاسمة.

د- أساليب و مداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص و الاحتياجات و الفرص المرتبطة بعمليات محددة.

و من التعريفات التي نجدها ضمن وجهة النظر هذه تعريف ( Herard ) الذي ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها: " منهج متكامل و منظم لتحديد، تنظيم، و تقاسم جميع المعارف الشكلية في المؤسسة مثل: قواعد البيانات، الوثائق، الإجراءات، القواعد...بالإضافة إلى جميع المعارف غير الشكلية مثل: الخبرة و الدراية التي اكتسبها العاملون".<sup>(3)</sup>

\* يعرف ( Barthés ) إدارة المعرفة بأنها: "الإدارة التي تعمل على توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب".<sup>(4)</sup>

(1) Jashapara, Ashok, **Knowledge Management An Integrated Approach**, 2ed, Person, Prentice Hall, 2011, P : 11.

(2) Wiig, Karl M. **Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking/ How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**, U.S.A., Schema press. 1993, P : 16.

(3) Jacques Herard, **Manuel d'organisation appliquée**, édition Dunod, Paris, 2003, p :19.

(4) Jean Paul Barthés, **Le management des connaissances**, Gérard Balantzian, Les systemes d'information, Art et Pratiques, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p : 106.

من خلال هذا التعريف نجد أن الباحث ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة للمعلومات، هدفها الرئيسي هو اتخاذ القرار المناسب، في حين أن المعرفة ليست عبارة عن معلومات فقط بل هي أوسع من ذلك، ومن التعاريف التي نجدها ضمن وجهة النظر هذه تعريف (Bergeron) الذي يرى بان إدارة المعرفة هي: "إستراتيجية تحقيق أمثلية عمل المنظمة، حيث يتم اختيار وترشيح (تنقية) وتخزين وتجميع ونشر المعلومات الضرورية لعمل المنظمة عن طريق تحسين أداء الموظف وتنافسية المنظمة"<sup>(1)</sup>، وتعريف (Jones) بأنها: " نوع من تكنولوجيا المعلومات التي تمكّن العلاقات التنظيمية التي لها نتائج مهمة لكلا التعلم التنظيمي و صنع القرارات"<sup>(2)</sup>، وتعريف " السلمي " لإدارة المعرفة بأنها: " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، و تحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين"<sup>(3)</sup>.

- يعرف ( Malhotra ) إدارة المعرفة بأنها: "تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدائية مزج قابلية تكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص"<sup>(4)</sup>.

في هذا التعريف فإن الباحث وصف إدارة المعرفة بأنها تطور فكري انتقل من الفكرة الشائعة لقيود سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل بينما تتعامل مع الأفراد كمؤيدين للعمل، أما الثانية فهي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية تشتغل بتقويم مستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية، وأن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو المساهمة في تحقيق الإبداع والابتكار وتعزيزهما. ومن التعريفات التي تؤيد هذه الواجهة نجد تعريف ( Duffy ) الذي يرى أن إدارة المعرفة هي: " عملية موجهة للإبداع باستثمار الفكر والخبرة التنظيميين وتعزيز وإسناد توليد معرفة جديدة والإسهام في الإبداع الذي يكون سببا رئيسيا لنجاح الأعمال"<sup>(5)</sup>.

- يعرف ( Daft ) إدارة المعرفة بأنها: " الجهود الهادفة للبحث الدائم عن رأس المال الفكري في المنظمات لجعله منظما ويسيرا، فضلا عن إيجاد البيئة المناسبة التي تحفز على التعلم المستمر والمشاركة بالمعرفة"<sup>(6)</sup>.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن إدارة المعرفة هي كل ما يتم بدله من جهود وعمليات لتنظيم وملاحظة وإنتاج رأس المال الفكري في المنظمة ، أي بعبارة أخرى إدارة المعرفة هي وسيلة لإدارة رأس المال الفكري، ومن التعريفات التي نجدها ضمن هذه الواجهة تعريف ( Mahadik ) الذي يرى بان إدارة المعرفة هي: " الفن في خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة "<sup>(7)</sup>.

(1) Bergeron, Bryan, **Essentials of Knowledge**, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2003, P : 39.

(2) Jones, Gareth R, **Organizational, Design, and change**, 6ed, Pearson Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2010, P : 368.

(3) علي السلمي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص:208.

(4) Malhotra Yogesh, **Deciphering the knowledge management hype**, the journal for Quality & Participation, July/August 1998, Published by the Association for Quality & Participation. www.kmnetwork.com

(5) Duffy, J, **Knowledge management : to be or not to be**, information management journal, Janouary 2000, P : 64

(6) Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**, 7th Ed., South Western. Collage Publishing Ohio. 2001.P : 544

(7) ندى عبد القادر، **إدارة المعرفة و أثرها في رأس المال الفكري** "دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الجنوبية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، كانون الأول، 2010، ص: 127.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك تعدد في تعريفات إدارة المعرفة وأنه لا يوجد تعريف شامل و متفق عليه لإدارة المعرفة، إلا أنه توجد بعض العناصر الرئيسية المشتركة في معظم التعاريف وهي كالتالي:

أ- تحديد، وجمع، وهيكلة، وتصنيف، وترتيب المعلومات و المعرفة لبناء هيكل معرفي.

ب- تكنولوجيا المعلومات هي إحدى الوسائل أو الأدوات في البنى التحتية للمنظمة و التي تستخدمها إدارة المعرفة.

ج- اكتساب، و خزن، و تقاسم المعرفة حيث أن انحصار المعرفة لدى الأفراد أو فئات محددة داخل المؤسسة يفقد إدارة المعرفة قيمتها.

د- استخدام المعرفة في عمليات التخطيط و اتخاذ القرارات و حل المشكلات من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة و الإنتاجية.

و انطلاقا مما تقدم يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي: " إدارة المعرفة هي منهج متكامل و مترابط يعمل على ( تشخيص، اكتساب و توليد، خزن، تقاسم و تطبيق ) المعرفة، و تحويل المعلومات و الخبرات و القيم التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية للمساعدة في ( اتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم و التخطيط الاستراتيجي ) و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

### الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية و تزيد من عوائد المنظمة و رضا العاملين و ولائهم، و تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما و حيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

و بناء على ما سبق يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

أ- أن جزءا متعاظما من الصناعات المنتجة للثروة هي صناعات معرفية، فالصناعات الإعلامية و تقنيات الحاسوب و الانترنت و الخدمات المهنية كلها صناعات استطاعت أن تنمو بسرعة تزيد عدة أضعاف عن الصناعات الأخرى.

ب- أن أكثر من 70% من الأعمال هو في مجالات تتعلق بالمعلومات أو المعرفة، و حتى في الصناعات التقليدية أصبح عدد عاملي المعرفة الذين يستعملون عقولهم فيها أكبر من عدد العاملين الذين يستعملون مهارتهم البدنية.

ج- أن هنالك قيمة متزايدة للممتلكات غير الملموسة، فقيمة العديد من الشركات كما تظهر من أسعار أسهمها هي عادة أكبر بعشر مرات من قيمة ممتلكاتها الدفترية، و الفرق يعود بالأساس إلى الممتلكات غير الملموسة كالاسم التجاري و براءات الاختراع و حقوق النشر و التأليف.

(1) صباح أنور يعقوب، أثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي " دراسة استطلاعية في الشركة العامة للاسمنت الشمالية في الموصل"،

مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد: 40، 2012، ص: 11

د- أنه قامت شركة ( CAP Ventures ) الأمريكية بدراسة مسحية شملت 200 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد خرجت الدراسة بنتيجة توقع النمو الكبير لسوق منتجات إدارة المعرفة إلى نحو خمسة بليون دولار بداية هذا القرن، فضلاً عن أن نسبة 80% من الشركات عينة الدراسة كانت لها مبادرات لانتهاج هذه الإدارة أو أن لديها برامج قيد التطوير، والنسبة الباقية من هذه الشركات كانت تفكر بجدية بتنفيذ برامج إدارة المعرفة.

هـ- أن إدارة المعرفة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء شركات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارتها التعرف على ماهية المعرفة المستعملة في أعمالها وتطبيقاتها و من ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق أهدافها.

و- أنه تعد أداة تحفيز للشركات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة و لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لباء معرفة جديدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم.

و في إطار الأهمية أشار ( Evans ) إلى أن تأثير برامج إدارة المعرفة تساعد المنظمة في: (1)

أ- تبني الإبداع من خلال تشجيع التدفق الحر للأفكار.

ب- تحسين خدمة الزبون من خلال الخطوط الانسيابية لوقت الاستجابة.

ج- تحسين العائدات من خلال المنتجات و الخدمات المكتسبة لتسويق أسرع.

د- تعزيز الاحتفاظ بالعاملين من خلال قيمة معرفتهم و مكافأتهم على ذلك.

هـ- تطوير العمليات و تقليل الكلف من خلال إزالة المبالغ فيها و المعطلة أو غير الضرورية.

أما ( Lambe ) فقد أكد على أن المعرفة هي أحد المصادر الإستراتيجية المهمة للمنظمة، و أن هذا المصدر يمتلكه الأفراد العاملون في المنظمة ما يسمونهم "العمال المعرفيون" الذين يكون عملهم الأساسي هو تحويل المعلومات إلى معرفة، و هم يستخدمون قدراتهم التفوقية فضلاً عن مساعدة مقدمي المعلومات، و عندما يتم تكوين هذه المعرفة يجب العمل على تداولها بين الأفراد العاملين و الخبراء و استخدامها كمصدر من المصادر الإستراتيجية لحل المشكلات و استغلال الفرص و مواجهة التهديدات للمحافظة على الميزة التنافسية. (2)

## المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

إن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فهي تحتاج إلى إعادة صياغة و إغناء كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة، فلقد أوضحت معظم مفاهيم إدارة المعرفة التي تم تناولها بأنها عبارة عن مجموعة من عمليات، تعمل بشكل متكامل و متتابع، فكل عملية تعتمد على العملية التي تسبقها و تدعم العملية التي تليها، و قد اختلف الخبراء و الباحثين على عدد عمليات

(1) مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا و الوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد: 12، العدد: 01، 2010، ص: 12  
(2) أثير حسو إسحق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية " دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد: 41، 2013،

## الفصل الأول: المعرفة كمورد متميز للمنظمات

إدارة المعرفة و على ترتيبها، إلا أن أغلبهم أشار إلى العمليات الرئيسية و هي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة و أخير تطبيق المعرفة.

و يمكن توضيح بعض آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3): مسميات عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة من الباحثين

اسم الباحث و السنة	العمليات
Darroch & Mcnaughto, 2003	اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الإستجابة للمعرفة
Alavi, 1997	التزويد، التنظيم، الخزن والاسترجاع، التوزيع، التخلص، (التعشيب)
Marquardt, 2002	الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل و النشر، التطبيق و المصادقة
التكريتي، 2002	الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، تنظيم المعرفة، بناء نظم المعرفة. تنمية العقل الجمعي وتطويره، إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية، إدارة التعاضد، إنتاج المعرفة.
الشمري والدوري، 2004	تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
الكبيسي، 2002	اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة
Nonaka & Takeuchi, 1995	التنشئة، التجسيد، الضم، خلق المعرفة الضمنية.
Heisig & Vorbeck 2000	تشخيص المعرفة، تحديد الأهداف، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة
D.Skyrme 2001	إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع و الحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، التقييم.
Hllupic 2002	توليد المعرفة، ترميز المعرفة، نقل المعرفة.
Bothiller & Shearer 2004	تشخيص المعرفة، اكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن و تنظيم المعرفة، استعمال و تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى المرجعين الآتين: 1- أنور هادي طه، جليلة كوركيس يوحنا، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي " دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل"، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العدد 112، المجلد 35، 2013، ص: 227. 2- صلاح عبد القادر احمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص: 170

### الفرع الأول : تشخيص المعرفة

يسهم تشخيص المعرفة في تحديد مستواها في المنظمة و العاملين الحاملين لها في بعض الأحيان، و ذلك لتشخيص الفجوة بين ما هو موجود من المعرفة في المنظمة و ما يجب أن تكون عليه المعرفة لديها، و بهذا الصدد يشير (Alvesson) إلى أن عملية تشخيص المعرفة تسهم في تحديد المعرفة الملائمة لمعالجة العديد من المشاكل القائمة من خلال استخدام وسائل و آليات الاكتشاف و البحث للوصول إلى التشخيص الدقيق للمعرفة<sup>(1)</sup>، و تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع

(1) أكرم احمد الطويل، رعد محمد يحيى، عمليات إدارة المعرفة و إنتاجية العمل: العلاقة و الأثر " دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، المجلد 29، العدد 86، 2007، ص: 29

إدارة المعرفة يتوقف على دقة عملية التشخيص، فتشخيص المعرفة عملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، وبذلك فإنه يقع على عاتق المنظمة تقديم ما يسمى بخريطة المعرفة (Knowledge Map) لغرض تشخيص المعرفة التي تمتلكها، وتعرف خريطة المعرفة بأنها العرض المرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، و بالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركتها ومع من وأين يمكن أن نجدها؟ وذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، ثم ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفية رئيسية توجد فيها قيمة الأعمال.<sup>(1)</sup>

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

1- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة (Knowledge Engineers) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

2- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية (Semantic Nets): تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

3- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية (Formal Semantics) وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، حيث أن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

### الفرع الثاني : اكتساب المعرفة ( Knowledge Aquisition )

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة، ويقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول على المعرفة<sup>(3)</sup> وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل مؤتمرات الفيديو والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها، كما

(1) غسان العمري ، عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزينونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أيام 26، 27، 28 أبريل 2004، ص: 02.

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

(3) حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ( القيادة ) الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة، 2006، ص: 316.

تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، و من الأبحاث الصناعية والأبحاث الأكاديمية و من الخبراء و المختصين في مجال الصناعة، و كذلك الاندماج و الاستحواذ و من المستشارين و من استقطاب العاملين الجدد.<sup>(1)</sup>

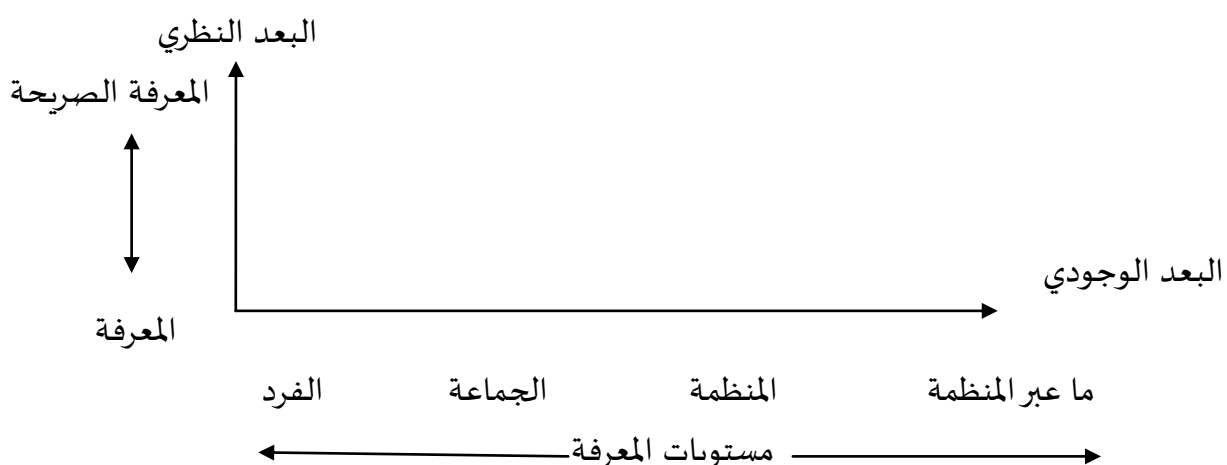
### الفرع الثالث: توليد المعرفة ( Knowledge Generation )

نشير في البداية إلى أن عملية توليد المعرفة يقصد بها تلك العمليات التي تعني إبداع المعرفة أو ابتكار المعرفة أو خلق المعرفة، و هي تعني قدرة أي مؤسسة على إيجاد الأفكار النافعة و الجديدة و الحلول الإبتكارية، و من خلال إعادة و تصنيف و دمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية و من خلال الأساليب و الطرق المختلفة للتفاعل، فإن المؤسسة يمكنها خلق معاني و حقائق جديدة.<sup>(2)</sup>

و في هذا الصدد يشير ( Mcshane and Glinow ) إلى ان عملية توليد المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات و الأفكار من البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة، و هناك أربعة طرق شائعة تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة هي التعلم الفردي و الاستطلاع البيئي و التجربة و الحصول على المعرفة من العاملين بالمنظمات الأخرى.<sup>(3)</sup>

و الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة و صفت من قبل ( Turban et al )، إذ أن تحويل البيانات إلى معلومات و معرفة هي عملية تبدأ بجمع البيانات من عدة مصادر و يتم خزنها في قواعد البيانات، بحيث يمكن إعادة معالجتها، و نتيجة هذه الأنشطة هي توليد المعرفة، أما كل من " نوناكا " و " تاكيوشي " ( Nonaka and Takeuchi ) فقد طرح نظرتهم الخاصة بتوليد المعرفة ، عن طريق توضيح أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية. و بالتالي فقد ركزت هذه النظرية على مستويات كينونات توليد المعرفة: مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة و مستوى ما بين المنظمات ( Inter\_Organization )، و الشكل التالي يوضح ذلك:

#### شكل رقم (8) : مستويات توليد المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005 ص:82.

(1) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:41.

(2) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الاعمال العصرية، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص:68.

(3) أكرم أحمد الطويل، رعد محمد يحيى، مرجع سبق ذكره، ص: 155

و من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI)، فاستنادا إلى التصنيف الذي قدمه "نونكا" و "تاكوشي" للمعرفة في المنظمة و التمييز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة فقد طورنا نموذجا أطلق عليه دورة إبداع المعرفة (SECI) اختصاراً لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربع في دورة إبداع المعرفة هي: (Socialization)، (Externalization)، (Combination)، (Internationalization).

حسب "نونكا" و "تاكوشي" يمكن اعتبار أربع طرق لخلق و نقل المعرفة هي:<sup>(1)</sup>

1- التشارك أو التفاعل الاجتماعي (Socialization): ففي هذا النمط يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعياً بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل و العلاقات مع الزبائن و الموردین، "التشارك" يخلق المعرفة المشتركة (Partagé).

2- التجسيد أو الاتجاه نحو الخارج (Externalization): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، و تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإعارات، التشبيه، الأشكال و الرسوم، "التجسيد" يخلق المعرفة المفاهيمية (Conceptuel).

3- الضم أو التجميعية (Combination): و هي من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، و تمثل العملية التي من خلالها تجمع و تدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية و وسائل الاتصال و الإعلام، فهي إذن تجمع المعارف الصريحة لتعطي أشكالاً جديدة من المعرفة، "الضم" يخلق المعرفة النظامية (Systemique).

4- الاستبطان أو الاتجاه نحو الداخل (Internationalization): و هي العملية التي يتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها و تعميقها في تصرفات و ذاكرة الفاعلين و المؤسسة ككل و تصبح جزء من ثقافة المؤسسة، "الاستبطان" يخلق المعرفة العملية (Operationnel).

و يلاحظ أن عملية توليد المعرفة تبدأ بمرحلة التشارك ثم تتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة المذكورة آنفاً؛ و يعتبر النمطان الثاني و الرابع (التوضيحية و الاستبطان) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفردي، و لأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية و معتقدات، بالإضافة إلى معرفة الكيف، فإن الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة هو عملية مفصلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به، أي ما هو موجود و ما يجب أن يكون؛ و بالطبع، فإنه إذا تم إدراك هذه الحقيقة فإنه يتم إعادة ابتكار النفس، و المنظمة، و العالم.<sup>(2)</sup>

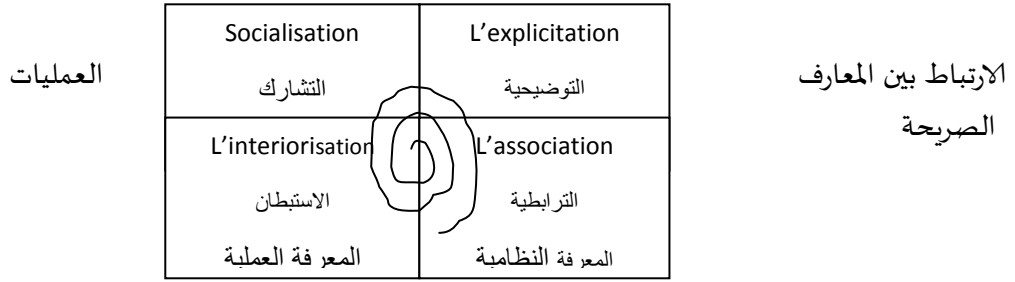
و في هذا المجال وضع "نونكا" و "تاكوشي" تتابع هذه الأنماط الأربعة في شكل يعرف بـ "لولب المعرفة" (Spirale de la connaissance)، كما يظهر فيما يلي:

(1) Jean Brillman, **Les meilleures Pratiques de management au cœur de la performance**, troisième édition, édition d'Organisation, paris, 2001, pp : 388-389.

(2) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

شكل رقم (9) : لولب المعرفة.

الحوار



التعلم بالعمل

المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص:85.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين في إدارة المعرفة ينظرون إلى أن عملية اكتساب المعرفة و عملية توليد المعرفة هما عمليتان متداخلتان مع بعضهما البعض و متكاملتان، حيث يرون أن عملية اكتساب المعرفة تنطوي ضمن عملية توليد المعرفة، و لهذا نجد هؤلاء الباحثين يسمون هذه المرحلة ( العملية ) بعملية توليد المعرفة، و من هؤلاء الباحثين نجد ( Heisig & Vorbeck )، ( Hlupic ) و ( Bothiller & Shearer ).

**الفرع الرابع: خزن المعرفة**

و يشير إلى عمليات البحث ( Search )، الاسترجاع ( Retrieving ) و الاحتفاظ ( Keeping ) و الإدامة ( Maintenance )، حيث تعتبر عملية خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهمة خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية و التي تواجه خطر فقدان المعرفة و خاصة عند مغادرة الأفراد للمنظمة، و لذلك نجد ( McShane & Glinow ) يؤكدان أنه يجب على القادة في المنظمة أن يعملوا على حفظ المعرفة في ما يعرف بالذاكرة التنظيمية ( Organizational Memory )، و هو اصطلاح افتراضي يشير إلى خزن كل أنواع المعرفة و حفظها، فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلا عن المعرفة المتوافرة في نظم و هياكل المنظمة،<sup>(1)</sup> و يرى ( Stein and Zwass ) بأن الذاكرة التنظيمية هي الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته و أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية، و يمكن تصنيفها إلى نوعين هما " الذاكرة اللفظية " ( Semantic ) و تشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المؤسسة و تقاريرها السنوية ؛ و النوع الثاني هو الذاكرة العرضية ( Episodic )، و يقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين و نتائجه في زمان و مكان محددين.<sup>(2)</sup>

**الفرع الخامس: نقل المعرفة**

تعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة " المناسبة " إلى الشخص " المناسب " في الوقت " المناسب " و ضمن الشكل " المناسب " و بالتكلفة " المناسبة ".<sup>(3)</sup>

(1) McShane, Von Glinow, **Organizational Behavior**, fifth Edition, Mc Graw-Hil Irwin, New York , 2010, P : 433

(2) Stein, E. W. & V. Zwass , "**Actualizing organization memory with information system**", information Systems Research, vol (06) , No (2), june 1995, P : 87

(3) Coakes, Elayne, **Knowledge Management : Current Issue and Challenge**, IRM press, U.S.A ,2003, P: 43

و يشير ( Marquardt ) إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات غما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود كالآتي:<sup>(1)</sup>

أ- الشكل المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، و التقارير، و النشرات الدورية، و مختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم نقل المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو، و الأشرطة الصوتية، و عقد المؤتمرات و الندوات الداخلية، و برامج الإرشاد، و برامج التدريب، و إجراء التنقلات و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

ب- الشكل غير المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، و القصص و الأساطير، و ما يشبه ذلك .

فالمعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية و ثقافة تنظيمية مساندة لنقلها و تقاسمها في أرجاء المنظمة، و هي ليست مسألة سهلة، حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة و السلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن الأسلوب الإداري القائم على الأمر و الإشراف يحد من فرص تشكيل الجماعات و الوحدات الاجتماعية و تفاعلها مع بعضها البعض و هي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية. كما أن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة و تقاسمها و التشارك فيها، فأصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفا لن يسمح بتدفقها بشكل فعال، و على العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا غير رسمي أساسه الثقة و التعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع و أكثر فعالية، يساعد في ذلك استخدام وسائل تكنولوجيا متطورة.<sup>(2)</sup>

و من الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تكون بعض المؤسسات قد بدأت بتقييم و مكافأة عاملها الذين يتقاسمون و يستعملون المعرفة، فقسم تطوير " لوتس " في شركة ( IBM LOTUS Development ) يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط تقييم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن، و أكثر من ذلك فإن " مختبرات بوكمان " ( Buckman Laboratories ) ترحب في المائة الأولى العليا من متقاسمي المعرفة عندها، و تشرفهم بعقد مؤتمر سنوي لهم في أحد المنتجعات؛<sup>(3)</sup> و بالإضافة إلى تقاسم المعرفة، فإن على المؤسسة توزيعها على العاملين، فلنشر المعرفة ميزة هائلة في تكوين الميزة التنافسية، و لتأمين نشر المعرفة نشرا سليما، يلزم توفر عاملين هما:<sup>(4)</sup>

- تيسير التواصل.

- إذكاء الثقافة التنظيمية الصحيحة.

(1) Marquardt, Michael J , **Building the Learning Organization : Mastering the Five Elements for Corporate Learning**, 2 editions, Davies-Black publishing Company, U.S.A, 2002, p : 38

(2) حسن العلواني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 318.

(3) ألاسكو "اللجنة الاقتصادية؛ و الاجتماعية لغربي آسيا"، **مرجع سبق ذكره**، ص: 12.

(4) ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**، دار السحال للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص ص: 36، 37.

و من خلال هذين العاملين يستطيع مديرو المعرفة تيسير التواصل عن طريق تنفيذ عمليات تكنولوجية وتشغيلية وتحفيز التعاون، وعندما تنتشر المعرفة بفاعلية يتمكن الأفراد الموجودون في المؤسسة من النفاذ إلى أفكار إستراتيجية مهمة، بدلا من المعاناة من احتباس المعرفة، وبذلك تكتسب المؤسسات القدرة على اتخاذ قرارات ذات فاعلية، تدفع وتحسن قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات السريعة وتنفيذها عن طريق ممارسات بسيطة جدا مثل إعطاء العاملين حق نفاذ كل منهم إلى الآخر، بدلا من جعلهم يمرون عبر هيئة إدارية أعلى.

وقد تصادف عملية نقل المعرفة عدة عقبات، يمكن الإشارة إلى أبرزها فيما يأتي:<sup>(1)</sup>

- الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية: فمن المعروف أن المعرفة الضمنية هي ما لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب، كما أنها تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في إجراءات وأدلة العمل، وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتقاسمه ويتطلب وقتا من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلمه ببطء وروية وممارسة، وهذه الصعوبة هي التي تجعل المؤسسة على الأقل في الفترة الأولى لإنشاء المعرفة تواجه تعارضا بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها.
- الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة: وهؤلاء قد لا يميلون إلى تقاسم معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدر أساسي من مصادر قوتهم وأهميتهم في المؤسسة.
- عقبة التجاهل: وعقبة التجاهل تظهر بين المرسل والمستلم حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، لهذا تظهر وتكرر تعليقات مألوفة مثل: أنا لا أعرف أنك تحتاج إلى هذا، أو أنا لا أعرف أنك تعرفها.
- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم: فالقدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التقاسم الفعال، وهذا لا يرتبط بالقدرة الذهنية للقائمين بالتبادل المعرفي المهني والتخصصي وحسب بل أحيانا تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة.
- عقبة نقص العلاقات: إن غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء والحوار، يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة، وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتقاسمها.

### الفرع السادس: تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة، فليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة، ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ومع ذلك تعاني بعض المؤسسات من " فجوة بين المعرفة والعمل "، وهذه المؤسسات تعقد العديد من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص، بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة المؤسسة السلبية

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص من: 110-112.

هذه، يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالباً بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.<sup>(1)</sup>

وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستخدام (Utilization) فضلاً عن التطبيق (Application)، وقد أشار (Burk) إلى أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في مجال تطبيق المعرفة عليها أن تعين مدير للمعرفة (Knowledge Manager) الذي يقع عليه مسؤولية الحث على التطبيق الفعال للمعرفة، وأن يعمل كعنصر فعال من خلال تكريس جهده لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وقد وفرت التقنيات الحديثة ولاسيما الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها (تطبيقها) في أماكن بعيدة من استخدامها.<sup>(2)</sup>

ويمكن التمييز بين ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة هي:<sup>(3)</sup>

- التوجيهات: ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- الروتين: ويشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً: ويتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها، وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.

### المطلب الثالث: النماذج المقترحة لإدارة المعرفة في المنظمات

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، وقد حاول المختصين وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها، ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الباحثين بتوليد النماذج، ومن هذه النماذج:

#### الفرع الأول: نموذج "ويج" (Wiig)

يقدم "ويج" (Wiig) نموذجاً لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:<sup>(4)</sup>

1- بناء المعرفة.

2- الاحتفاظ بالمعرفة.

3- تجميع المعرفة.

4- استخدام المعرفة.

ويمكن توضيح نموذج "ويج" بالشكل التالي:

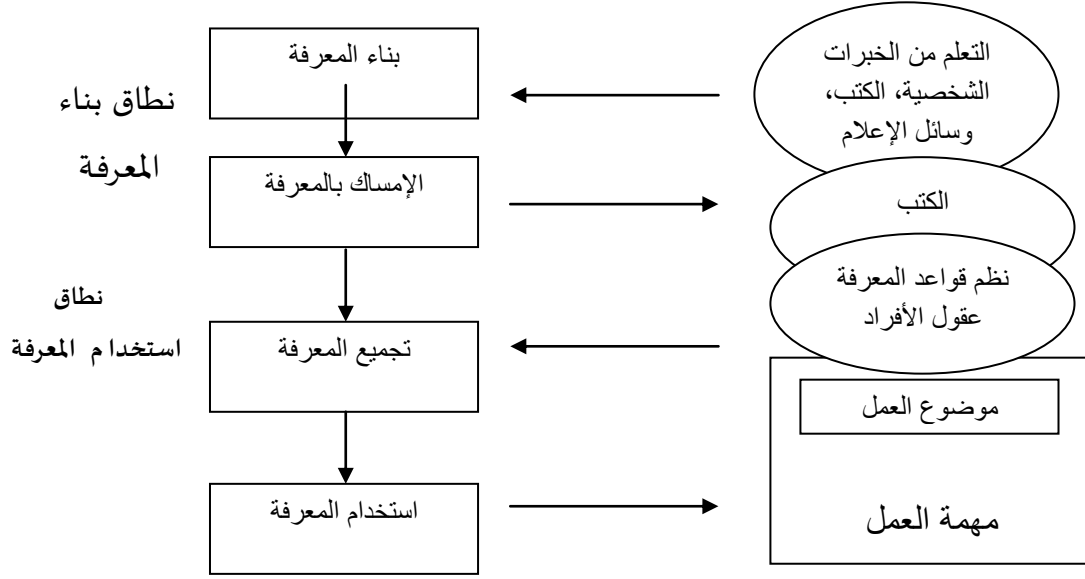
(1) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص:13.

(2) Burk, Mike, **Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing, Information**, Public Roads, nov – Dec. , 1999, p :27.

(3) Robert Reix, **op cit**, p :251.

(4) Wiig, Karl M, **Op.cit**, p: 51

شكل رقم (10) : نموذج إدارة المعرفة عند (Wiig).



Source: Wiig, Karl M. Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking/ How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge, U.S.A., Schema press. 1993, P: 52

و في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف بالتوازي، كما أنه يمكن في هذا النموذج الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، و لكن بتفصيل و تأكيد مختلفين، وكما يتبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، و في الكتب، و في قواعد المعرفة، و في أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدأ من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة و إلى فرق العمل. و على نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، و ذلك اعتمادا على المواقف، و يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج و توحيد الوظائف الأساسية، و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة لدى المؤسسات و الأفراد، و على الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.

### الفرع الثاني: نموذج "ماركردت" (Marquardt)

اقترح (Marquardt) مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، و يتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تتم بالتسلسل:<sup>(1)</sup>

- 1- الاكتساب Acquisition.
- 2- التوليد Creation.
- 3- الخزن Storage.
- 4- استخراج المعلومات و تحليلها Analysis and Data Mining.

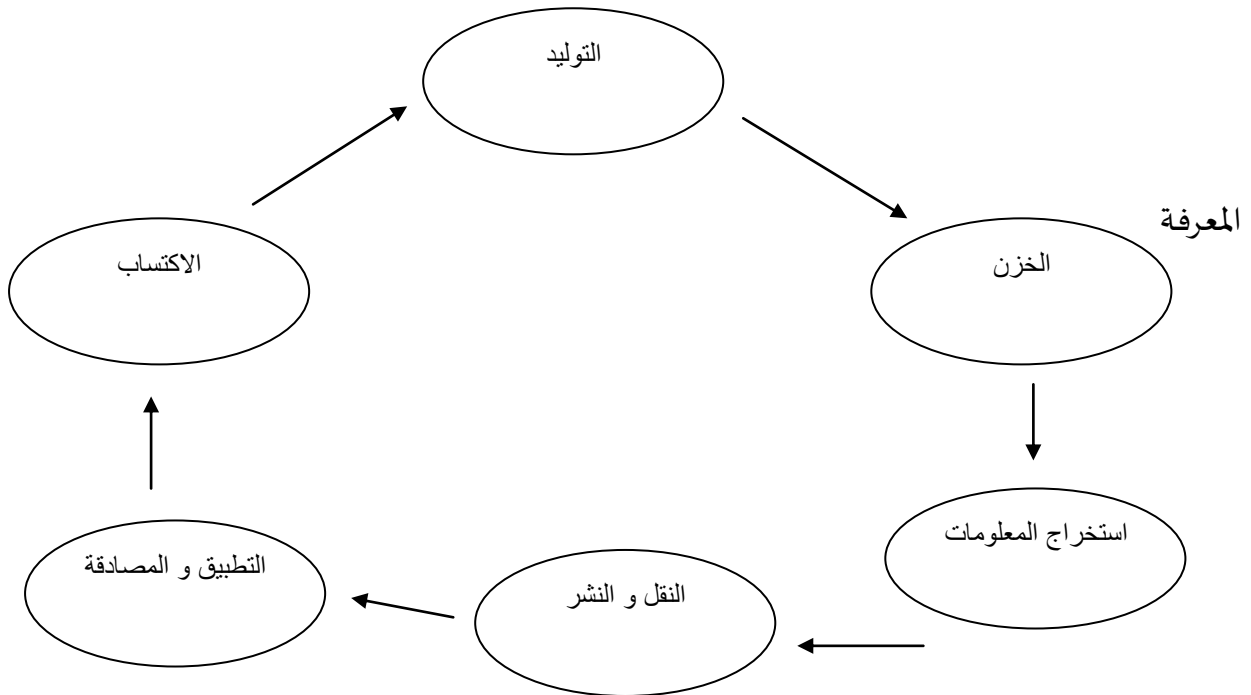
(1) Marquardt, Michael, Opcit, p : 26.

5- النقل و النشر . Transfer ans Dissemination

6- التطبيق و المصادقة Application and Validation

و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها، و بالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، و كل قناة من هذه القنوات لها أطرزمنية مختلفة، و يجب أن تخضع إدارة المعرفة، و بشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

شكل رقم (11): نموذج إدارة المعرفة عند ( Marquardt )



Source : Marquardt, Michael J , Building the Learning Organization : Mastering the Five Elements for Corporate Learning, 2 editions, Davies-Black publishing Company, U.S.A, 2002, p : 27.

### الفرع الثالث: نموذج " ليونارد بارتون " ( L.Barton )

يقدم نموذج " ليونارد بارتون " ( L.Barton ) على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية ( Core Capability ) و إن هذه المعرفة – المقدرة الجوهرية- توجد في أربعة أشكال:<sup>(1)</sup>

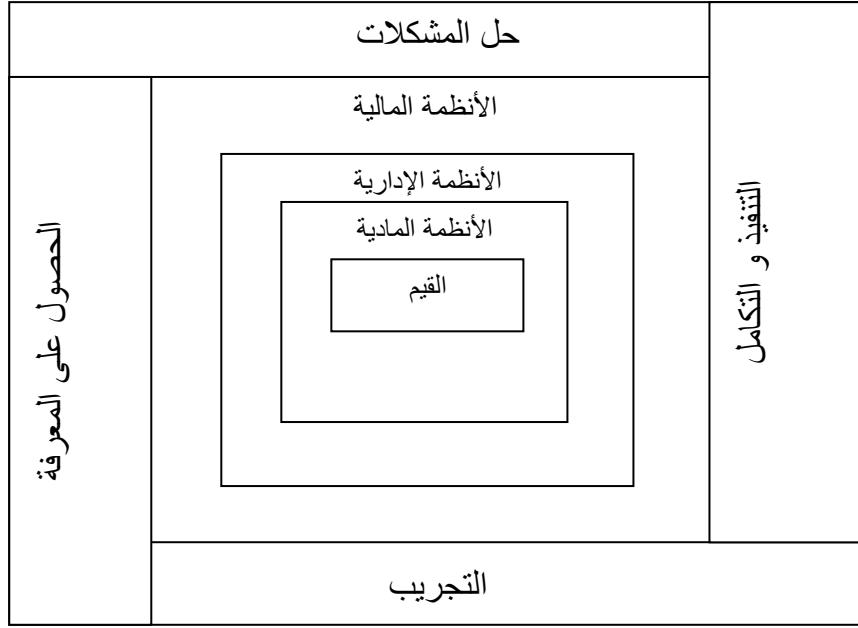
1- المعرفة قد تكون في شكل مادي: و هذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها و نلمسها.

2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: و هذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

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

- 3- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- 4- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه " ليونارد بارتون " القيم الصغيرة ( Little Values ) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

شكل رقم ( 12 ): نموذج إدارة المعرفة عند ( Leonard Barton )



Source : Leonard-Barton, Core Capabilities and Core Rigidities : a Paradox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal, No 13, pp : 111-125.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كل المنتجات و الخدمات و العمليات ( التكنولوجيا ) و الأنظمة و الطرق و القواعد و الروتينات التنظيمية وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم و أساليبهم و علاقاتهم و سياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب و الابتكار كلها محدودة. لهذا فإن على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة ( حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار ) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.

#### الفرع الرابع: نموذج " فراينهوفر " ( Fraunhofer )

استخدم ( Heisig & Vorbeck ) نموذج ( Fraunhofer IPK Belin model ) في دراستهما المسحية، و هذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الاعمال ( Business-processes Practices )، و يفترض أن إدارة المعرفة تحدد الطرائق و الأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها، و التي حدها النموذج بست عمليات وهي:<sup>(1)</sup>

1- تحديد أهداف المعرفة.

2- تشخيص المعرفة

(1) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 134-136

3- توليد المعرفة.

4- خزن المعرفة.

5- توزيع المعرفة.

6- تطبيق المعرفة

تتفاعل نوعية تلك المراحل مع تصميم عدد من الحقول المتضمنة: عمليات المنظمة المتفاعلة، و تقنية المعلومات، و القيادة، و ثقافة التعاون، و إدارة الموارد البشرية، و السيطرة. و يركز هذا النموذج على اعتماد جملة من الأساليب لكل العمليات الجوهرية، و تتألف معها إدارة المنظمة الساعية لتوليد القيمة، و يبين النموذج كيف مكنت التقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة في إيجاد المعرفة و ابتكارها و تجميعها و تطبيقها، ثم إعادة إثبات صحتها و إعادة استعمالها.

### الفرع الخامس: نموذج " بيفير و سوتن " ( Pfeffer & Sutton )

يعكس هذا النموذج ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى المؤسسة إلى تطبيق وهي:<sup>(1)</sup>

1- معرفة السبب قبل الأسلوب: على المؤسسات أن تحدد فلسفتها و أن تعرف سبب إتباعها و فهمها قبل أن تتعلم كيفية استخدام الأساليب و التطبيقات و السلوكيات.

2- المعرفة تدرك في العمل و تتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به، حيث إن تكرار العمل و التجربة و الاحتكاك مع العاملين و المشاهدة أموراً تعد من أهم وسائل توليد و تبادل المعرفة.

3- أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط: التطبيق أهم من الخطط النظرية، لأن من خلاله تتعرف المؤسسة على فرص النجاح لأفكارها الجديدة.

4- تقبل الخطأ: تهيئة المؤسسة و إدارتها لتقبل فكرة الفشل بدون تعنيف لصاحب الفكرة الفاشلة، و بما يحفز الأفراد للمبادرة بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد خشية الفشل.

5- إبعاد الخوف: لأنه يؤدي إلى عدم إظهار المعرفة، لأن الخوف يؤدي بصناع المعرفة إلى الاحتفاظ بأفكارهم و عدم اللجوء إلى المبادرة بالمعرفة الجديدة.

6- الاحتياط من التشبهات الخاطئة و إشاعة روح التعاون و المشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد، و يكون تحويل المعرفة المتولدة لدى المؤسسة إلى ممارسات أيسر لدى المؤسسات التي تلغي المنافسات الداخلية بين أفرادها.

7- قياس الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس، حيث أن تحديد المقياس الملائم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة كفيل بضمان النجاح للوصول إلى الهدف.

8- تحديد عمل القادة، و كيف يؤدون عملهم، و كيف يخصصون الموارد و يعالجون المشكلات: إن النظم و الممارسات الإدارية اليومية التي تشجع الثقافة المعرفية و أساليب نقلها و المشاركة فيها تعد أكثر أهمية من جلب الأفراد ذوي المعارف العالية، و القادة يجب عليهم أن يضعوا نظماً لتطبيق إدارة المعرفة تسمح بتحويل المعرفة إلى عمل تطبيقي و ترجمتها إلى واقع ملموس.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 170-171.

إن نموذج ( Pfeffer & Sutton ) يركز على نقاط معينة تساهم في نجاح برنامج إدارة المعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي:

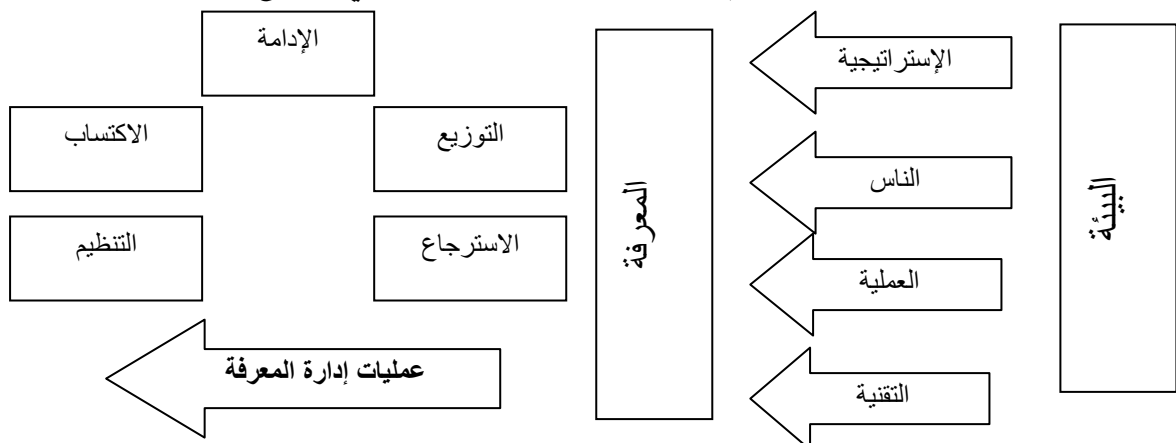
- أ- أهمية منحى التعلم و منحى الخبرة.
- ب- التأكيد على أولية التطبيق مقابل النظري.
- ج- أفضلية التعاون مقارنة بالمنافسة.
- د- تشجيع المبادرة مقابل الجمود.
- هـ- سلوكيات جديدة للقادة.

### الفرع السادس: نموذج " ديفي " ( Duffy )

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

- 1- الحصول على اكتساب المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد).
- 2- عملية التنظيم (التصنيف والتبويب والرسم).
- 3- عملية الاسترجاع (البحث والوصول).
- 4- عملية التوزيع (المشاركة والنقل).
- 5- عملية الإدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

شكل رقم (13): عمليات إدارة المعرفة في نموذج ( Duffy )



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

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

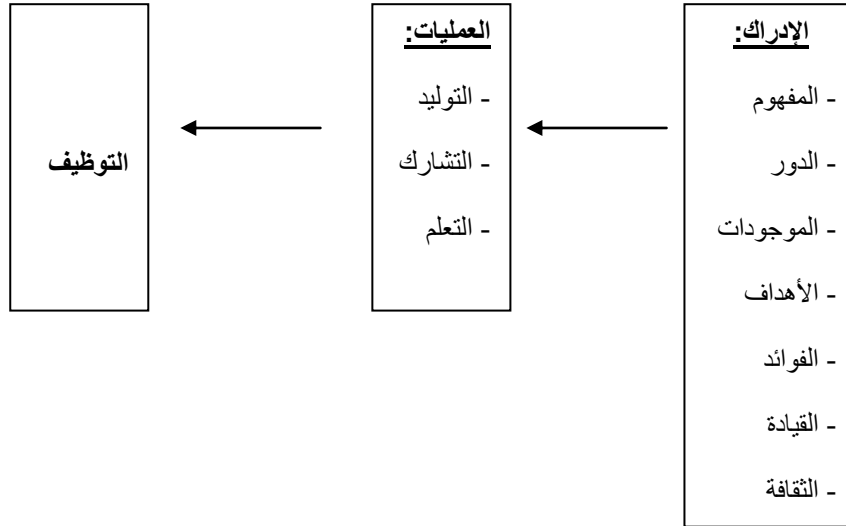
## الفرع السابع: نموذج " حجازي "

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

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

ويمكن توضيح نموذج " حجازي " بالشكل التالي:

شكل رقم (14): نموذج " حجازي " لتوظيف إدارة المعرفة



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

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

- معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية، العامة والخاصة، على حد سواء، قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها.
- معرفة مجالات العمل التي يمكن أن يتم تطبيق إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية.
- الوقوف على أسباب فشل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية إذا كان هناك فشل.
- قياس درجة نجاح مبادرات إدارة المعرفة التي تم تطبيقها في المنظمات الأردنية.

## الفرع الثامن: نموذج " نجم عبود نجم "

يقدم " نجم عبود " نموذجا لإدارة المعرفة يوضح فيه مجموعة المراحل المتدرجة المتصاعدة التي تمثل عملية الانتقال من مرحلة الاهتمام بالمعرفة لتنتهي في مرحلة تعظيم وتحقيق رافعة واستدامة المعرفة،

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

وهذه المراحل هي:<sup>(1)</sup>

1- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: وهذه هي المرحلة الأولى التي يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال الشركة، ومن ثم النظر في مصادر هذه المعرفة التي تحتاجها الشركة، وهي مصادر داخلية وخارجية، ولأن كل شركة تمتلك معرفتها التي تديرها أعمالها مهما كانت محدودة أو واسعة وعميقة، فإن الاهتمام لا بد أن يقترن بالاهتمام برصيد المعرفة.

2- وعي المعرفة: إن الاهتمام بالمعرفة لا بد من أن يكشف عن أهمية المعرفة ودورها في أعمال الشركة، وهذا ما يؤدي إلى وعي المعرفة، وهذه المرحلة تتميز بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط معرفة الشركة: الصريحة والضمنية، كما أن هذه المرحلة تتسم بالتقييم الأولي لما يمكن أن تقوم به المعرفة في أعمال الشركة من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

3- تحديد أصول الشركة: وفي هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما لدى الشركة من معرفة والنظر إليها ليس كمعرفة أو معلومات تقوم بدور مساند وإنما كأصول معرفية ( Knowledge Assets ) لا تقل أهمية عن الأصول المادية، وبالتالي لا بد من توظيفها في أعمال الشركة بطريقة منظمة، وفي هذه المرحلة أيضا يمكن أن تظهر البوادر الأولى إلى النظر إلى المعرفة على أنها ( Process ) سواء فيما يتعلق باكتساب المعرفة واستقطاب أفرادها أو في تحسين المعرفة وبرامج إدارتها، إضافة إلى الاهتمام بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي كان يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

و يلاحظ أن الشركة في المراحل الثلاثة السابقة كانت في مرحلة التعلم ( اكتساب المعرفة ونشرها وتقاسمها وتحديد أصول المعرفة لهذا الغرض ).

4- تحقيق ميزة المعرفة: وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال الشركة: عملياتها ومنتجاتها، نظمها وذاكرتها وروتينياتها التنظيمية، أنماط العمل التي تساعد على تقاسم المعرفة وتعميمها من أجل استخدامها في أعمال الشركة، وتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة والتي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة. وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر تحول الشركة من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة ( الابتكار ) بما يحول المعرفة من الدور المساند لأعمال الشركة لتصبح هي الشكل الجديد لأعمال الشركة.

5- تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة: وهنا تدخل إدارة المعرفة في مرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة بما يحقق تعظيم الاستفادة من معرفة الشركة وإعادة استخدامها في مشروعات وبرامج و فرق عمل متعددة بما يحقق رافعة هذه المعرفة في المنتجات أو المجالات المتعددة. ولعل الأهم في هذه المرحلة هو أن إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على الحد من الروتينيات التنظيمية التي تعيق الأفراد، وتحثهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة التجديد، المعرفة والابتكار.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129-131

**خلاصة:**

من خلال تحليلنا السابق نستخلص أن المعرفة تمتد جذورها إلى بداية خلق الإنسان، ثم تجسدت في الحضارات القديمة كالبابلية والأشورية وغيرها، وزادت أهميتها أكثر مع مجيء الإسلام الذي حثنا على طلب العلم، أما اليوم فالمعرفة تتجسد في المدارس والنظريات الفكرية الحديثة والمعاصرة.

لا يزال مفهوم المعرفة مفهوماً غامضاً إلى حد كبير، لذا تعدد وتنوع استخداماته حسب اجتهادات الممارسين والباحثين، ويمكن القول أن المعرفة هي الاستخدام الأمثل للبيانات والمعلومات والقيم والمعتقدات والخبرات والمهارات المحازة والمحتفظة لدى الفرد من خلال الرؤية المختلفة والتفسير المتميز والذي يخلق القيمة المضافة للمؤسسة.

فعلى الرغم من الاختلافات الكثيرة بين الباحثين حول مفهوم المعرفة، إلا أنه يوجد قاسم مشترك للنظريات والمفاهيم، وهذا القاسم الذي يشكل الجوهر الأساسي لسعي العديد من المؤسسات والأفراد للحصول على المعرفة، وهو اعتبار المعرفة موجوداً غير ملموساً يقود اكتشافه واكتسابه وتطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد والمؤسسة، لذا تبرز أهمية إدارة هذا المورد المهم (المعرفة) لضمان استمرارية توليدها وتنظيمها وتقاسمها وحسن تطبيقها من أجل تقدم المؤسسة.

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما، ويجعل الزبون مبهتجاً في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح، من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة.

# الفصل الثاني: سيرورة العملية الإبداعية

## داخل المنظمات

المبحث الأول: طبيعة الابداع التنظيمي

المبحث الثاني: ديناميكية العملية الابداعية في المنظمة

المبحث الثالث: النماذج المقترحة للابداع والعوامل

المؤثرة فيه

## الفصل الثاني: سيرورة العملية الإبداعية داخل المنظمات

### تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات و التحديات الكبيرة و المتنوعة في بيئة الأعمال، نتيجة الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات و الاتصالات، مما صعب على المنظمات في كيفية مواكبتها و طريقة التكيف معها، و هو الأمر الذي فرض على هذه المنظمات إيجاد طرق إبداعية و نبد الطرائق و الإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين و توفير المناخ و الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار و تطوير سلع و خدمات و إجراءات و عمليات جديدة لتعزيز الأداء و تأكيد البقاء.

و لا شك في أن الإدارة تلعب دور هاماً و كبيراً في تقدم أي مجتمع مما يدعو إلى الاعتقاد بأن الدول المتقدمة لم تحقق ما حققته من تقدم و رقي إلا نتيجة لإبداع الأفراد و المنظمات لديها على حد سواء، فالتقدم الكبير التي تشهده في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الجديدة الإبداعية، و لكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الإبداع و التجديد و التطوير و التغيير نحو الأفضل.

و يحاول الباحث في هذا الفصل توضيح بعض العناصر المرتبطة بسيرورة العملية الإبداعية في المنظمات، و ذلك عبر ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: طبيعة الإبداع التنظيمي.

المبحث الثاني: ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة.

المبحث الثالث: النماذج المقترحة للإبداع و العوامل المؤثرة فيه.

## المبحث الأول: طبيعة الإبداع التنظيمي

يعد العصر الحاضر عصر الإبداع، و منظماته هي الأكثر استعداد للإبداع بكل مستوياته، إذ ما يلاحظ على المنظمات في الوقت الحاضر هو ذلك التسارع في تحسين الوضع الحالي، وإدخال الجديد على ما تقدمه من منتجات أو خدمات أو أفكار، ويعود ذلك إلى التطور الحاصل في رؤية المنظمات للإبداع والاستثمار فيه.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

لقد ساهم التباين في المجالات المعرفية في اختلاف نظرة الكتاب و الباحثين إلى الإبداع من حيث المضمون والمحتوى، ولعل ذلك يكشف محاولة الباحثين صياغة تعريفاتهم الخاصة التي تؤكد وجهات نظرهم في التعامل مع هذا المفهوم، فعلى الرغم من أن مصطلح "الإبداع" يعد من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم هذا المصطلح مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري أو الإبداع التنظيمي فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، وفي هذا الصدد أوضح كل من "جندي"، "براذر" و "كيكول" ( Gundry, Prather and Kikul ) أن: "أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها".<sup>(1)</sup>

## الفرع الأول: تعريف الإبداع التنظيمي

قبل محاولة التأطير لمفهوم الإبداع التنظيمي و التعريف به من خلال وجهات النظر المتعددة من الناحية الاصطلاحية، و تقديم بعض التعاريف اللغوية لمصطلح الإبداع، فإنه نشير إلى أن مصطلح الإبداع التنظيمي في هذه الدراسة يشير إلى كل أنواع الإبداع التي تحدث داخل المنظمة. الإبداع في معاجم اللغة العربية كما جاء في مختار الصحاح: أبدع الشيء اخترعه لا على مثال و الله بديع السموات و الأرض أي مبدعهم.<sup>(2)</sup>

و في معاجم اللغة الإنجليزية فإن مصطلح "إبداع" هو ترجمة لكلمة إنجليزية ( Innovation ) الذي يعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية ( Novus ) التي تعني الجديد و قد حوّلت إلى الفعل ( In+Novare ) التي تعني عمل شيء جديد، و الإبداع كما جاء في قاموس ( Webster 1998 ) يعني عملية صنع أو إضافة شيء إلى الوجود من اللاشيء.<sup>(3)</sup> و سيتم في هذا البحث استخدام مصطلح "الإبداع" للدلالة على المصطلح الإنجليزي "innovation" و مصطلح "ابتكار" للدلالة على مصطلح ( Creativity ).

و من الناحية الاصطلاحية نجد العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون نذكر بعض منها: يعرف "دراكر" (Drucker) الإبداع بأنه: " تغيير نتائج الموارد و الإمكانيات، من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة و تحليل هادف للفرص المتاحة"<sup>(4)</sup>.

(1) Gundry, L. Kickul, J. Prather, C , Building the Creative Organization, Organization Dynamics, vol 4, n22, pp :22-37

(2) أبي بكر الرازي، معجم مختار الصحاح، مكتبة لبنان، لبنان، 1986، ص: 18

(3) عيسى محمد، الإبداع و المبدع و النص الأدبي، مجلة جامع البعث، المجلد 21، العدد: 01، سوريا، 1999، ص: 46

(4) الخطيب أحمد و معاينة عادل، الإدارة الإبداعية للجامعات، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص: 09

يشير "دراكر" من خلال هذا التعريف أن الإبداع هو تغيير و تعظيم حصيلة و نتاج الموارد و الإمكانيات، فالإبداع المنظم يتكون من البحث و التحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية و اجتماعية، و النظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي و اجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا، جعلنا نتجاوز الفهم الخاطئ الذي يجعل الإبداع مقصورا على العلوم الطبية و التكنولوجية، فالمدبر الذي يتوصل إلى أسلوب جديد أو يطور الأسلوب المستخدم في العملية الإنتاجية و يثريه بمجالات و فرص لا متناهية في ابتداء الاستراتيجيات و النظم و الأساليب و العلاقات الوظيفية، يساهم بذلك في تخفيض نفقات التشغيل، و هو بذلك قد توصل إلى درجة من الإبداع.

أما "أندرسون و كينج" (Anderson and King) فقد عرفا الإبداع على أنه: "قدرة عقلية فردية أو جماعية، و هي عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته."<sup>(1)</sup>

استعرض الباحثان من خلال هذا التعريف الإبداع على أنه إحدى القدرات التي يميّز بها الفرد سواء كانت وراثية أو مكتسبة، أو يكون الإبداع قدرة تتميّز بها جماعة ما دون غيرها، كما أشارا إلى أن الإبداع عبارة عن عملية (Process) له مراحل متعددة و أن هذه القدرة الإبداعية لها عناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن الإبداع و هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته.

فالإبداع بالمعنى العام يتعلق بالتقنيات الجديدة، السلع أو الخدمات الجديدة و أيضا العمليات الجديدة، حيث عرفه الإقتصادي "شومبيتر" (Shumpeter) بأنه: "النتيجة الناجمة عن إدخال منتج جديد إلى السوق أو استخدام طريقة جديدة في الإنتاج، أو فتح أسواق جديدة، أو استخدام مصادر جديدة للمواد الأولية أو تطبيق أسلوب جديد في التنظيم."<sup>(2)</sup>

و قد اعتمد هذا التعريف من طرف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) في تحديد مفهوم الإبداع و ذلك في المنشور (Manuel d'Olso) حيث ينظر إلى الإبداع على أنه تقديم منتج جديد (سلعة أو خدمة)، عمليات جديدة أو عمليات تم إجراء عليها تحسينات كبيرة، طريقة جديدة في التسويق أو أسلوب تنظيمي جديد في ممارسات المؤسسة، تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"<sup>(3)</sup>. فالمظاهر الخمسة للإبداع المقدمة من طرف "شومبيتر" نجدها مدمجة في المفاهيم الأربعة التي قدمتها (OCDE) في تعريف الإبداع: منتج جديد، عملية جديدة، تنظيم جديد، طريقة جديدة في التسويق. و في ظل هذا الاتجاه، تعتبر المؤسسة مبدعة إذا حققت على الأقل إبداع خلال فترة معينة، فحسب (OCDE) المعيار الأدنى لاعتبار تغيير حدث على منتجات أو وظائف المؤسسة إبداع يجب أن يكون جديد على هذه

(1) Anderson, N and King, N , **Innovation in organizations Inc.**, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 5, Chichester, John Wily and Sons, PP : 7-8

(2) N'Doli Guillaume Assielou, **Evaluation des processus d'innovation**, Thèse doctorat de l'INPL, discipline génie des systèmes industrielles, Nancy Université, 2008, p :27.

(3) OCDE , **Manuel d'Olso : Principe directeurs pour le recueil et l'interpretation des données de l'innovation**, 3<sup>eme</sup> édition, les éditions de l'OCDE , paris, 2005.p :6

المؤسسة، ومفهوم الجدة (Nouvouté) يأتي في ثلاثة أشكال: الجدة بالنسبة للمؤسسة، الجدة بالنسبة للسوق، الجدة بالنسبة للعالم بأسره.

وهناك العديد من تعريفات الإبداع الأكثر تداولاً للباحثين أمثال: (Robins) الذي يعرف الإبداع بأنه: "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية والطرق الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية"<sup>(1)</sup>، و (Ivencevich) الذي يرى بأن الإبداع هو: "توليد فكرة جديدة وتنفيذها بتحويلها من حالتها المثالية إلى واقع بوصفه منتج أو عملية جديدة أو خدمة جديدة، الذي يؤدي إلى النمو وزيادة سرعة التنفيذ وتوليد الأرباح"<sup>(2)</sup>، و (Daft) الذي يشير بأن الإبداع هو: "تبنى فكرة أو أسلوب جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة"<sup>(3)</sup>.

كما أن هناك من الباحثين من يوضح مفهوم الإبداع بصفة عامة من خلال زوايا مختلفة، حيث نجد أن "خبراء مركز بيميك" يصنفون تعريف الإبداع إلى ثلاثة مجموعات هي:<sup>(4)</sup>

1- الإبداع كأسلوب من أساليب الحياة: حيث يشمل الإبداع جميع جوانب حياة الفرد، بحيث يصبح الإبداع دالاً على نوع أو أسلوب معين في الحياة أو يصبح الإبداع في هذه الحالة هو القدرة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال.

2- الإبداع كنتاج جديد: يرى (Rogers) بأن العملية الإبداعية هي التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجهه في بيئته، وهكذا يتحدد الإبداع في ضوء ما ينتج عنه من ناتج، وأينما يوجد ناتج جديد فهناك إبداع.

3- الإبداع كعملية عقلية: هناك تعريف تحدد معنى الإبداع في ضوء العملية التي تتم من خلالها والتي ينتج عنها ناتجاً إبداعياً، وتحاول هذه التعاريف أن تصف نوع العملية ومراحلها المختلفة. في حين يصنف "عساف" التعريفات التي قدمها الباحثون للإبداع وفقاً للمحاور الخمسة التالية:<sup>(5)</sup>

المحور الأول: ويشمل التعاريف التي تنظر إلى الإبداع من زاوية كونه عملية (Process).

المحور الثاني: ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات.

المحور الثالث: ويركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين.

المحور الرابع: ويشمل التعاريف التي تركز على الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكاملة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية.

المحور الخامس: ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.

(1) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2011، ص: 33

(2) Ivencevich, John M , and Lorenzipeter & Skinner Steven, J, **Management quality and Competitiveness**, Mc Craw-hill, U.S.A , 1997, p :529.

(3) Daft Richard L, **Organization theory and design**, South Western College Publishing, U.S.A, 2001, p:357.

(4) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، **منهج الجودة الشاملة "تجارب الإبداع و الجودة"**، الطبعة الثالثة، بيميك، القاهرة، 2004، ص:81

(5) عساف عبد المعطي، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، الأردن، 1999، ص ص: 304-306.

وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على التعريف الذي أشار إليه (Heidi Armbuster et al) وذلك انطلاقاً من دراسات ( Shumpeter , Anderson and king 1993, Damanpour and Evan 1984, ) (Totterdell et al 2002) بأن الإبداع هو " ظاهرة معقدة تشمل الجوانب التقنية ( مثل المنتجات الجديدة و أساليب الانتاج الجديدة ) و الجوانب غير التقنية ( مثل الأسواق الجديدة و الأشكال الجديدة للتنظيم )، وكذلك ابداعات المنتجات ( المنتجات أو الخدمات الجديدة ) و ابداعات العمليات ( طرق الانتاج الجديدة أو الأشكال الجديدة للتنظيم)".<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي

لقد أشار كل من (Hubbeck, Denkain & Zaltman) إلى مفهوم الإبداع من خلال التطرق إلى خصائصه التي لها أهمية بالغة في إمكانية تعزيز وتبني هذا الإبداع من قبل المنظمة، وقد حددوا هذه الخصائص فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- التكلفة: و تتمثل في التكلفة الاقتصادية و الاجتماعية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه و الاستمرار في استخدامه، أما التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد و الجماعات سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة لهذا الإبداع.
- 2- العائد: حيث لا يمكن تبني الإبداع إلا عندما يكون هناك تصور لدى قيادة المنظمة بأن هذا الإبداع سيترتب عليه عوائد محورية، و يمكن إدراك العائد في المؤسسات الخدمية على أساس تأثير الإبداع على نوعية الخدمة المقدمة للجمهور.
- 3- الكفاءة: فكلما كان الشيء المبتدع أكثر كفاءة كلما كان مبرراً لقبوله و تفضيله على الوضع الراهن أو الإبداعات الأخرى.
- 4- درجة المخاطرة و عدم التأكد: تتضمن هذه الخاصية درجة الأمان المترتبة على الإبداع الجديد، حيث أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة و عدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني الإبداع الجديد.
- 5- درجة الاتساق: تشير هذه الخاصية إلى أنه كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر اتساقاً و انسجاماً مع النظام القائم، كان ذلك أدعى لتبنيه و استخدامه، هذا بالطبع يتضمن احتمال أن تميل المنظمة إلى الإبداعات المتدرجة بدلاً من الإبداعات الجذرية، ذلك لأن الإبداع المتميز بالتطرف الشديد من الممكن النظر إليه باعتباره شيئاً غير مرغوب فيه، لأنه لا ينسجم مع الواقع الحالي للمنظمة.
- 6- التعقيد: تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف و البعيدة عن التعقيد، مما يؤدي إلى تبني هذا الإبداع.

<sup>(1)</sup> Heidi Armbuster et al, **Organizational innovation : the challenge of measuring non technical innovation in large-scale surveys**, Technovation, Elsevier, Volume 28, 2008, p: 644

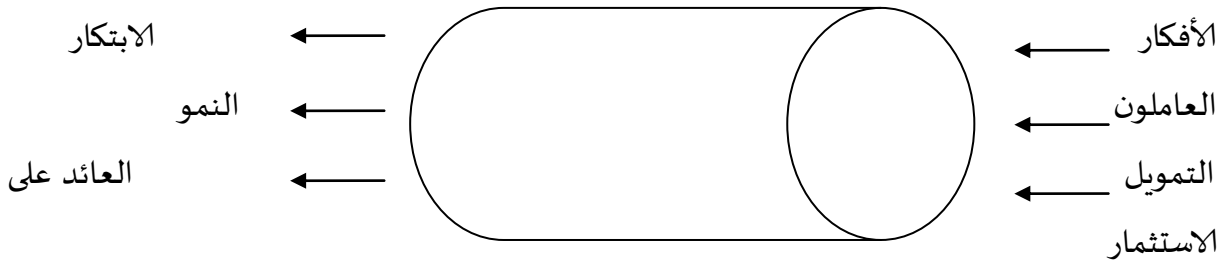
<sup>(2)</sup> هيجان عبد الرحمن، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص: 251.

- 7- السمعة العلمية: تقيّم الكثير من المنظمات الإبداع الذي يمكن التوصل إليه على أساس السمعة العلمية و الشهرة التي يمكن أن تضيفها على المنظمة، وإذا ما تأكدت القيادة الإدارية في المنظمة من هذا الأمر فمن المؤكد أن تتبنى وترعى هذا الإبداع.
- 8- مصدر الإبداع: قد يأتي الإبداع من مصادر متعددة، من داخل المنظمة أو من خارجها، لهذا فإنه من المحتمل أن تتبنى المنظمة الإبداع الداخلي أكثر من تبنيها الإبداع من خارج المنظمة.
- 9- توقيت الإبداع: تعتمد أهمية و تبني الإبداع على توقيت حصول الإبداع بالنسبة للمنظمة، و تأثيره الإيجابي المحتمل على عملياتها الحالية والمستقبلية.
- 10- إمكانية العودة إلى الوضع السابق: تحرص المنظمات على الاهتمام برعاية الإبداعات التي تؤمن خط العودة لمرحلة ما قبل التطبيق، و ذلك في حالة عدم الاستفادة منها بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقها.
- 11- المشاركة: تتعلق هذه الخاصية باتجاهات و سلوك الأفراد نحو الشيء المبتدع، حيث أنه كلما أتاحت الفرصة لأكثر عدد من الأفراد للمشاركة في القرار المتعلق بالإبداع أدى ذلك إلى زيادة احتمال التزام هؤلاء الأفراد بتبني و تطبيق الإبداع الجديد.
- 12- التفاعل الاجتماعي: تعتمد درجة قبول أو رفض الإبداع على الفرص التي يمكن أن تتيحها هذه الأفكار لأعضاء المنظمة للتفاعل فيما بينهم، حيث أنه كلما كان الإبداع يمكن أن يقود إلى الصراع بين الأفراد كلما كان من المحتمل أن يتم رفضه، أما إذا كان هذا الإبداع سوف يقود إلى تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بينهم فإن ذلك سيعتبر مبررا قويا لتبني الإبداع و تطبيقه.
- 13- حجم تأثير الإبداع: تتبنى المنظمات الإبداع الجديد إذا تأكدت بأن قطاع كبير من الأفراد سوف يستفيد منه، و هذا يعني حتما أن الإبداع ذو التأثير المحدود لن يلقي قبولا كبيرا على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة.
- 14- سهولة و بساطة الإجراءات: فكلما كانت الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع متسقة و سهلة كلما كان ذلك عاملا مشجعا لتقبل الإبداع و تبنيه، و بالمقابل فإنه إذا كانت هذه الإجراءات معقدة و طويلة فإن ذلك يحول دون تبني الإبداع، بل و إحجام الأفراد أو الجماعات عن تقيّد الأفق الإبداعية للمنظمات التي يعملون بها.
- 15- مرونة الإبداع: تفضّل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف و التعديل وفقا لظروف المنظمة، و على العكس إذا كان الإبداع لا يتوافق مع ظروف و احتياجات المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم قبوله.
- 16- التحفيز على الإبداع: تشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية و إثرائها مما يجعلها أكثر تميزا مقارنة بغيرها من الإبداعات مما يشجع على تبنيها و العمل بها على نطاق واسع في المنظمة.

### الفرع الثالث: الفرق بين الإبداع والابتكار

إن ما يلاحظ على كثير من الدراسات والأبحاث التي قدمها الإداريون والمختصون في مجال الإدارة استخدام مصطلح "الإبداع" بشكل مرادف لمصطلح "الابتكار"، ولكن هناك البعض من الدراسات التي تميّز بين الإبداع والابتكار من نواحي مختلفة واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية. فلقد أشار (Cook) إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما هي مبينة في الشكل رقم (15)، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على (الأفكار، العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على (الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

شكل رقم (15): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



#### التطبيق الناجح للأفكار

#### الإتيان بأفكار جديدة

المصدر: عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2011، ص: 36

أما ( Gurteen ) فقد طرح تساؤل ما هو الإبداع؟ وما هو الابتكار؟ ويقول: "هناك تعريفات متعددة ولكن في الغالب ليس هناك فصل، ويضيف أن الطريقة الأكثر أهمية هو أن يوضع الابتكار كعملية لخلق الأفكار بينما يبرز الإبداع لتمحيص وتشذيب وتطبيق لهذه الأفكار، فالابتكار يدور حول التفكير المتشعب بينما يدور الإبداع حول التفكير المتقارب، وببساطة واضحة الابتكار هو خلق الأفكار والإبداع هو وضع هذه الأفكار في مجال العمل."<sup>(1)</sup> وهو نفس ما أشارت إليه (Amabile)، حيث ترى أن الابتكار هو عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا وأن الإبداع ينشأ ويبني على الأفكار المبتكرة التي تعتبر الأساس في عملية الإبداع، وبينت أن الإبداع التنظيمي هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة أو الخلاقة في المنظمة.<sup>(2)</sup>

وقد أشار "نجم عبود" في هذا الصدد أنه إذا كان التمييز بين الإبداع والابتكار كمراحل متعاقبة مقبولا في الماضي عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود في حالة الركود قبل أن يتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة، حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالإبداع: المبدع

(1) Gurteen David, Knowledge Creativity and Innovation, Journal of Knowledge management, vol : 2, N<sup>o</sup> : 1, 1998, p :6

(2) Tera M. Amabile, Model of Creativity and Innovation in Organizations, Research in Organization Behaviors, Vol :10, N<sup>o</sup> :2, 1988, P :138

الذي يأتي بالفكرة و الجهة أو الشركة التي تطبق، فإننا هذا التمييز لم يعد عمليا لأن اغلب الإبداعات الجديدة تتم عبر الشركات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد، وأن الشركات أصبحت تبحث عن الإبداعات و تدفع لأصحابها بسخاء من أجل تطبيقها.<sup>(1)</sup>

و في هذه الدراسة سيتم اعتماد مصطلح الابتكار ( Creativity ) و مصطلح ( Innovation ) للدلالة على نفس المفهوم، حيث لا يوجد فرق حقيقي متفق عليه بين الإبداع و الابتكار، و ذلك استدلالا لما تمت ملاحظته من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالإبداع و الابتكار، حيث وجدنا أن المتخصصين أحيانا يستخدمون مصطلح الإبداع و أحيانا أخرى مصطلح الابتكار، كما أنه الناحية اللغوية نجد أن كلمتا الإبداع و الابتكار لهما نفس المعنى، و الإشكال الرئيسي يتمثل في ترجمة كلمة ( Innovation ) حيث نجد من يشير إليها بكلمة إبداع و البعض الآخر فيسميه الابتكار.

### المطلب الثاني: التحول نحو المنظمات الإبداعية

لقد أخذ الاهتمام ببيئة العمل الإبداعية يشغل الكثير من الباحثين الذين أجروا العديد من الدراسات للتعرف على خصائص و سمات المنظمة المبدعة، تلك المنظمة التي توفر مناخ و ظروف العمل المناسبة لدعم القدرات الإبداعية لأصحابها و تعزيز ثقافة الإبداع بجميع مستوياته.

### الفرع الأول: خصائص المنظمات الإبداعية

لقد استشهد الكثير من الباحثين و المختصين بالمنظمات اليابانية كأمثلة على المنظمات المبدعة، فعلى سبيل المثال نجد ( Urabe et al ) يرون أن المنظمات اليابانية التي تنشط في منافسات التجارة الدولية في الوقت الحاضر تدين بقدرتها الإبداعية لنوع الإدارة اليابانية الحديثة و ليس نظام الإدارة الياباني التقليدي، كما نجد في ذات السياق ( Quin & Rivoli ) يقارنان بين أنظمة العمل و التعويض الأمريكية و اليابانية و اختارا لذلك بعدي الأمن الوظيفي و تقلب الأجور، حيث وجدت الدراسة أن الأمن الوظيفي ضروري للإبداع لكنه غير كافي، كما أن الأمن الوظيفي مع أجر ثابت بالإضافة إلى تشارك في الأرباح يمنح المستخدمين الأمن و الحافز للإبداع و قبول التغيير.<sup>(2)</sup> و يشير ( Cook ) أنه لا توجد استراتيجيات عامة لبناء منظمات إبداعية، و لكن من الممكن أن يتم تحديد مستلزمات الإبداع التنظيمي بصورة تجعلها قابلة للتحقيق.<sup>(3)</sup>

و قد حدد ( Ravichandran ) خصائص المنظمات الإبداعية كالآتي:<sup>(4)</sup>

- 1- سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية و ذلك من خلال التنبؤ بالفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بها و إعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة للتكيف مع البيئة المتغيرة.
- 2- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة لدفع المنظمة، و تتطابق مع قيم التغيير و الإبداع.

(1) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل، عمان، 2003، ص:18.

(2) علي محمود عطية الطينشات، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي "دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردنية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 2004، ص: 13.

(3) بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، 2008، ص:88.

(4) Ravichandran, Th, **Redefining Organizational innovation : Towards Theoretical Advancement**, Journal of High Technology Management Research, Vol :10, N<sup>o</sup>:2, 2000, P :243.

- 3- استثمار البحوث العلمية في مجال عمل المنظمة و تشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن و مساندة الأفكار الجديدة.
- 4- شعور العاملين فيها بالحرية في مناقشة الأفكار المتعلقة بالعمل.
- 5- جمع و تسجيل و نشر المعلومات المتعلقة بالإبداع داخل الإدارات و الأقسام بالمنظمة.
- 6- توافر الموارد الكافية لإنتاج منتجات على درجة عالية من الجودة.
- 7- دعم الرغبة و التوجه نحو الإنجاز و منح الأولوية للعمل الجاد.
- 8- توسيع نطاق الإشراف و تقليص المستويات الإدارية و الحد من الوظائف القيادية.
- 9- زيادة درجة اللامركزية بين الوحدات الإدارية و الميل للمجازفة المحسوبة و الاستعداد لتحمل نتائجها. و يضيف ( Drucker ) إلى ما سبق أن المنظمة الإبداعية قد تتسم بما يلي:<sup>(1)</sup>
  - 1- تدرك معنى الإبداع و ديناميكته و خصائصه.
  - 2- تدرك بأن الإبداع يحتاج إلى إستراتيجية خاصة.
  - 3- تدرك بأن الإبداع يحتاج إلى أهداف عامة و خاصة و مقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى.
  - 4- المنظمة الإبداعية تنظيماً و هيكلها التنظيمي مختلف حسب طبيعة المنظمة. و لقد أشار ( Kaplan & Winby ) إلى نوع متميز من المنظمات سميت بالمنظمات البارعة، و هي تلك المنظمات التي تخلق تصاميم مميزة و تستغل الطاقات المبدعة في النموذج التنظيمي و ذلك لاستكشاف و تطوير عمليات و منتجات و خدمات من خلال:<sup>(2)</sup>
    - 1- مجالس الإبداع ( Innovation Councils ) حيث يتم عقدها بشكل دوري تشمل جميع وظائف المنظمة يتم فيها إزالة الحواجز و العراقيل الداخلية.
    - 2- فرص النمو و المخاطرة: عادة ما يرتبط الإبداع و النمو بالمخاطرة فلا يجب على المنظمات و خاصة الصغيرة منها أن تتجنب المخاطرة التي يترتب عنها نمو و تطور المنظمة.
    - 3- فرق و مجموعات البحث المتقاطعة: لا يكفي أن تؤسس المنظمة فرق بحث مختصة في كل وظيفة بل يجب أن تشارك كل الفرق في كل الوظائف حتى يكون الإبداع مؤسس من كل الأقسام و الوظائف.
    - 4- الاستشارة الخارجية عن طريق مراكز البحث و الجامعات و الخبراء.
    - 5- شبكات الإبداع المفتوحة: عن طريق إفساح المجال و التقليل من الرقابة الكابحة، مما يسمح بدخول أفكار من الشركاء الخارجيين.
    - 6- دعم عمليات التعلم و ذلك لضمان التحسين المستمر لمستوى العاملين، و بذلك ضمان كفاءة العمليات المقدمة من خلالهم مع تنمية المواهب المبتكرة.

(1) Drucker, F.P , **Innovation and Entrepreneurship Practice and principles**, Harper & Row, New York, U.S.A, 1985.p :23.

(2) Soren Kaplan & Stu Winby, **Organization Models for Innovation Organizational Designs that Support strategic Innovation & Growth**, www.innovationpoint.com

7- تصميم الإبداع التنظيمي: إن كل النقاط السالفة الذكر هي التي ترسم ملامح الإبداع التنظيمي، هي مرتبطة بدوافع المنظمة و نظرتها الإستراتيجية كما أنها مرتبطة بمبدأ التزام المسير و العامل في نفس الوقت.

### الفرع الثاني: مستويات الإبداع في المنظمة

يحدد المتخصصون و الباحثون في العلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع، و ذلك كما يلي: الإبداع على مستوى الفرد ( الإبداع الفردي )، الإبداع على مستوى الجماعة ( الإبداع الجماعي ) و الإبداع على مستوى المنظمة ( الإبداع التنظيمي ).

### أولاً: الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)

يشكل علماء النفس و علماء النفس الاجتماعي و علماء السلوك التنظيمي الغالبية العظمى ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، و تم التركيز على خصائص الفرد الفطرية كالذكاء و الموهبة، و على الخصائص المكتسبة مثل حل المشاكل و العلاقات بين الأشياء، و ظروف نشأة الفرد و أسلوب حياة الأسرة، و الحفز الذاتي للإبداع، حيث يمكن التدرب على هذه الخصائص و تنميتها مما ساعد ذلك ذكاء الفرد و موهبته.<sup>(1)</sup>

و قد وردت خصائص شخصية سلوكية و خصائص معرفية في دراسة كل من ( Rank Mackinnon, Barron & Torrance ) مثل الاستقلالية، حب المغامرة، المخاطرة، الطاقة العالية، حب الاستطلاع، العمل المنفرد، استخدام جميع الحواس في الملاحظة، الميل للفن و الجمال، عدم الخوف من النتائج المختلفة، الانجذاب للأمور الجديدة و المعقدة، و الاستعداد الكلامي العالي، تحمل الغموض، قدرات عالية في التخيل و التحليل و التركيب و التوسع في الحدود، تركيز على الأداء و الإتقان، حساسية عالية للمشكلات، تنبؤ و حدس.<sup>(2)</sup>

و بشكل عام يعرف الإبداع على مستوى الأفراد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره و قدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه، و لقد أشارت الدراسات المتخصصة بأن العقل البشري يتكون من نصفين أو قسمين، القسم الأيمن و هو مركز الوظائف الخلاقية في حين أن القسم الأيسر هو الجانب الرشيد و مركز المنطق و التفاصيل و التخطيط، و يقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقاً للتفكير المنطقي العقلاني و التفكير الحدسي الإلهامي معاً، أي أنه يعتمد على الاستفادة الكاملة من الطاقات العقلية الموجودة في نصفي الدماغ.<sup>(3)</sup>

و قد حدد ( Kreitner ) خصائص الفرد المبدع بالآتي:<sup>(4)</sup>

(1) عيسوي عبد الرحمن، سيكولوجية الإبداع "دراسة في تنمية السمات الإبداعية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص:49

(2) أسعد، السيكولوجية النمطية و الإبداعية، نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1991، ص:33

(3) مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر، عمان، 2009، ص:16.

(4) Kreitner, R & Kinicki, A , Organization Behavior, 2 edition, Homewood, Irwin, 1992, p :580

- المعرفة: حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم و تطوير و تحديث معرفتهم بالمهنة التي يمارسونها.
- التعليم: التعلم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة و الاستقلالية و المثابرة و الدافعية و الانفتاح على الآراء الجديدة و الإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع و واجه اضطرابات عائلية و أوضاع اقتصادية صعبة.
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين و ليس منطويا على نفسه.

### ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعة ( الإبداع الجماعي )

يعرّف الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات و محاولة إعادة بناء و صياغة الأفكار و المقترحات الأصلية مع مرور الوقت.<sup>(1)</sup> فالإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة هو أكثر من المجموع الفردي لأعضائها، و هذا لا يعني أن الجماعة دوما هي أكثر إبداعية من الأفراد، و حتى يمكن تحقيق فعالية الإبداع الجماعي يجب أن يتفاعل الإبداع الفردي لكل أعضاء الجماعة مع الإبداع الفردي للآخرين.<sup>(2)</sup>

و لقد أشار ( Smith ) إلى أن الإبداع الجماعي يتأثر كما و نوعا بالعوامل الآتية:<sup>(3)</sup>

- الرؤية ( Vision ): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطرها أفرادها مجموعة قيم، و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة ( Safety Participative ): إن البيئة و المناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ( بدون اتهام مضاد ) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل و العمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم و مؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير، و يمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

### ثالثا: الإبداع على مستوى المنظمة ( الإبداع التنظيمي )

و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها و عملها، و غالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا و مثاليا للمنظمات الأخرى، و حتى تصل

(1) بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

(2) روشكا ألكسندرو، الإبداع العام و الخاص، ترجمة أبو فخر، غسان عبد الحي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب، الكويت، 1989، ص: 95

(3) نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية

بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث و الثلاثون، بغداد، 2012، ص: 49.

المنظمات إلى الإبداع لآبد من وجود إبداع فردي و جماعي في المنظمة، و قد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة و حرية النقاش و الاهتمام بأرائهم و إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، و تشجيع التنافس بين العاملين و تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي.<sup>(1)</sup>

و يتفق هذا النوع من الإبداع مع الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري و تنظيمي يتكون من جماعات و أفراد و عاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين، و يحمل الإبداع اسم المنظمة بشكل عام، أي أن الإبداع الذي يصدر عن منظمة ما ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري و معنوي و يسجل اسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، و أصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة و لا غنى عنه إذا ما أرادت المنظمة البقاء و الازدهار، و يعتمد الإبداع في المنظمة ( و خاصة الإنتاجية ) على عاملين أساسيين هما:<sup>(2)</sup>

1- القاعدة المعرفية في المنظمة ( Organization knowledge base ).

2- تراكم المعرفة عبر الوقت ( Accumulate knowledge over ).

و ترتبط هذه العوامل بالعوامل الإدارية فيها التي تشكل هيكل مكون من ثلاثة أضلاع:

- المالية و قيادة الأعمال.

- التسويق.

- البحوث و تطوير تقنيات العمل.

و تشكل هذه العمليات الثلاث القاعدة الأساسية لبناء القاعدة المعرفية في المنظمة و كذلك تراكم المعرفة بمرور الوقت، و من هذا المنطلق تبدأ العملية الإبداعية باعتبارها حصيلة لمراحل و عمليات في ذات المنظمة.

### الفرع الثالث: القدرات الإبداعية

الأفراد المبدعين تتوفر لديهم قدرات إبداعية متعددة تمكنهم من الإنتاج الإبداعي، فالقدرات الإبداعية الأساسية كما حددها علماء النفس مثل " جليفور " و " تورانس " تتلخص في القدرات الإبداعية الآتية:، الطلاقة، المرونة، الأصالة و الحساسية للمشكلات.

#### أولاً: الطلاقة

فالأشخاص المبدعين تتوفر لديهم القدرة على إنتاج عدد و فير من الأفكار الجيدة ذات القيمة في وحدة زمنية معينة، فالشخص المبدع أكثر إنتاجاً لمثل هذه الأفكار من الشخص العادي، و تتضمن الطلاقة أربعة أنواع:<sup>(3)</sup>

1- الطلاقة اللفظية ( Verbal ): وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات التي تتوافر شروط معينة في وحدة زمنية معينة.

(1) بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

(2) مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

(3) ابراهيم محمد المغازي، كيف تكون مبدعاً، مكتبة الإيمان، المنصورة، مصر، 2002، ص: 16.

- 2- طلاقة التداعي (Associative): وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات الأولية ذات الخصائص المعينة.
- 3- الطلاقة الفكرية (Ideational): وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تنتهي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.
- 4- الطلاقة التعبيرية (Expressional): هي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة أو صياغتها في عبارات مفيدة، ويصفها "جيلفورد" على أنها: "قدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة".

### ثانيا: المرونة

يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعا لمتطلبات الموقف،<sup>(1)</sup> فالمرونة هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.<sup>(2)</sup> ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين:<sup>(3)</sup>

- 1- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتهي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
- 2- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا.

### ثالثا: الأصالة

وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير المباشرة والأفكار غير الشائعة والتي هي في نفس الوقت مقبولة ومناسبة للهدف، أو هي نفور المرء من الآخرين، والأصالة تعني الجودة والطرافة والندرة وعدم الشيعوع.<sup>(4)</sup> والأصالة تشتمل على ثلاث جوانب رئيسية هي:<sup>(5)</sup>

- 1- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- 2- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- 3- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

(1) جروان فتحي عبد الرحمن، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، 1998، ص: 97

(2) السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص: 118.

(3) الكنانى ممدوح، الأسس النفسية للإبتكار، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1990، ص: 28

(4) إبراهيم محمد المعازي، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18

(5) الخطيب علي، التربية الإبداعية "تعلم في العمق واستمطار للأفكار"، دار التربية، قطر، 1995، ص: 137

### رابعاً: الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف، أو بمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل لها.<sup>(1)</sup>

ويضيف الباحث جنباً إلى القدرات الإبداعية السابقة القدرة على التحليل والربط، حيث ستم الاعتماد على مؤشرات هذه القدرات الإبداعية السابقة الذكر في الدراسة الميدانية.

### خامساً: الربط والتحليل

يشير التحليل إلى القدرة على تفهيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، و تفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعمة و من ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، و تشكيلها في بناء و ترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر و السبب و تفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.<sup>(2)</sup>

و هناك من الباحثين من يضيف عدد من القدرات الأخرى إلى ما سبق، و من تلك القدرات ما يلي: المخاطرة، الخروج عن المألوف، الشجاعة أو الثقة بالنفس، التأليف، إعادة التنظيم، الاحتفاظ بالاتجاه ( مواصلته )...

### المبحث الثاني: ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة

#### المطلب الأول: مصادر الإبداع التنظيمي

يشير الكاتب " دراكر " ( Drucker ) إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة للإبداع و ابتكار ما هو جديد، منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة ( بيئة الصناعة ) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص الإبداع و مدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، و البعض منها يمثل تحدياً للمنظمة يدفعها إلى التشخيص و من تم الانطلاق نحو التجديد و الإبداع.

#### الفرع الأول: مصادر الإبداع في البيئة الخاصة ( الصناعة )

يؤكد " دراكر " على أن سوق الصناعة و ما يحيط بالمنظمة من ظروف و أحداث و ما تواجهه من فرص و تهديدات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون إبداعية و متجددة، و يقترح عدد من مصادر الإبداع بهذا الخصوص:<sup>(3)</sup>

(1) الصبرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص: 16

(2) أمينة عبد القادر علي، علي عبد اله الحاكم، العلاقة بين مقومات و معوقات الإبداع التنظيمي " دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال

متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، العدد 16، المجلد 1، 2015، ص: 185.

(3) ج. أفوليو، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، ترجمة " عبد الحكم أحمد الخزامي"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص: 197.

أ- مصادر الإبداع غير المتوقعة ( The Unexpected Innovation ):

هذا المصدر يمثل حالة اجتماعية غير محسوبة مسبقا حيث تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والإبداع ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في إبداع طريقة جديدة لتسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرصة النجاح أو الفشل متساوية لديها.

ب- عدم الكفاية:

وهذا المصدر من مصادر الإبداع يشير إلى التناقض ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون، أي بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وبين هذه وتلك يمكن خلق فرصة الإبداع، مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء، مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها، مما قلل من التكاليف وساهم في تحسين مركز الربحية لديها.

ج- الإبداع على أساس الحاجة للعملية ذاتها:

هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها، فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، مثل تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه، والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجودا ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

د- التغيرات في الصناعة وهيكل الصناعة:

المنظمة تكون مستعدة لإبداع السلعة أو الخدمة، فعندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الإبداع متاحة، كما حصل لدى شركة "جونسون" عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلاءم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

الفرع الثاني: مصادر الإبداع في البيئة العامة

التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الإبداع والتجديد ومن بينها:<sup>(1)</sup>

أ- التغيرات السكانية:

إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيب السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرصا للإبداع، حيث التغيير سوف

(1) ج. أفوليو، المرجع السابق، ص: 198

يحصل في حاجات و عادات السكان الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لأبد من الاستجابة لها.

ب- التغيرات في الإدراك، الأنماط و المعاني المتداولة في المجتمع:

إن فرص الإبداع يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف و المعتقدات يمكن أن تكون مصدر يشحذ هممة المنظمة نحو الإبداع، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة و البساطة و طلب ما هو ضروري و بأيسر الطرق و أرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات و خاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت و الاستعانة بكتب الطهي، و هذه العادات أصبحت أكثر شيوعاً من ذي قبل، إضافة إلى التغير في حجم العائلة و عدد الأطفال و ما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة.

هذه التغيرات و غيرها من الأنماط الجديدة و عادات السوق دفعت إلى الإبداع في طرق تقديم الخدمات و المنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

ج- المعرفة الجديدة:

التقدم في المعرفة العلمية و غير العلمية خلقت منتجات جديدة و أسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب و مجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعياً أحيانا، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

### المطلب الثاني: أنواع الإبداع في المنظمات

لقد قدم الباحثون المختصون في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي عدة تصنيفات للإبداع، بحيث نجد أن كل باحث يعرض تصنيف يختلف تماماً على التصنيف الذي قدمه باحث آخر، و يرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر إلى الإبداع و إلى اختلاف الخلفيات النظرية و الأكاديمية للباحثين، و فيما يلي سيتم عرض جملة من تصنيفات الإبداع:

يقسم " تايلور" (Taylor) الإبداع بصفة عامة إلى خمسة أنواع كالآتي:<sup>(1)</sup>

أ- الإبداع التعبيري:

يبدو أن ما يميّز النابغين في هذا النوع من الإبداع هو صفة التلقائية و صفة الحرية أو المستوى المستقل، و غالباً ما يكون هذا النوع في مجال الأدب و الثقافة.

ب- الإبداع الإنتاجي:

هو ناتج لنمو مستوى التعبير و المهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، و لا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، و غالباً ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها و أشكالها.

(1) خير الدين جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص: 20-21.

ج- الإبداع الإختراعي:

هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد، عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعضها وهذه العملية الذهنية تسمى " التركيب " .

د- الإبداع التجديدي:

يتطلب هذا النوع من الإبداع قدرة كبيرة على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة...إلخ.

هـ- الإبداع الإنبثاقي:

وهو أرفع نوع من أنواع الإبداع، ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما، وهي أكثر المستويات وأعلاها تجريدا، مثل إيجاد وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

أما الباحث ( Doli Guillaume Assielou ) فيرى أن أغلبية الدراسات المتداولة في ميدان الإبداع تشير إلى وجود نوعين رئيسيين للإبداع: الإبداع التدريجي و الإبداع الجذري، هذين النوعين من الإبداع نجدهما ضمن عدة تصنيفات للإبداع في الأدبيات المختلفة مثل:<sup>(1)</sup>

- إبداع الإختراق ( Percees ) و الإبداع التدريجي ( Incrementale ) للباحث ( Freeman 1991 ).

- الإبداع الثوري " الجذري " ( Revolutionnaire ) و الإبداع التطوري ( Evolutionnaires ) للباحث ( Chakrabrti 1999 ).

- الإبداع الواقعي ( Reellement ) و الإبداع الجديد ( Nouvelles ) للباحث ( Gutmann 2003 ).

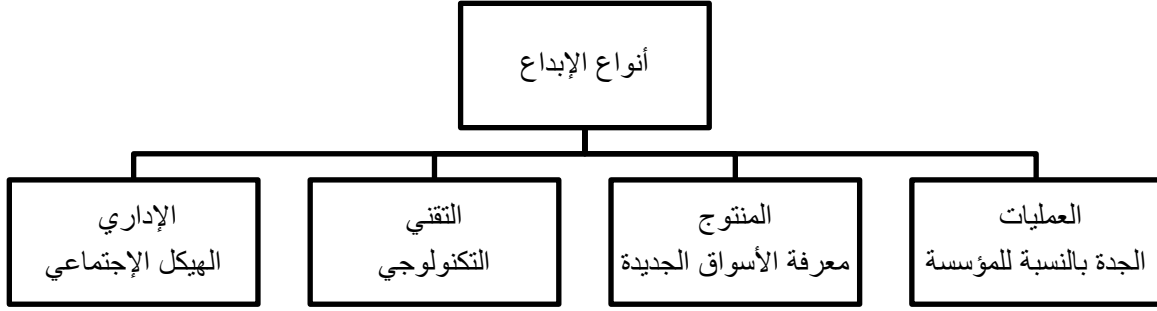
- الإبداع المتقطع ( Discontinues ) و الإبداع المستمر ( Continues ) للباحث ( Schmickl et Kieser ) ( 2008 ).

ويقدم الباحث " دامبور " ( Damapour 1991 ) مفهوما أكثر تفاعلا و استباقا لقيام الإبداع في المنظمة، حيث يعتبر الإبداع كاستجابة للتغير الحاصل في البيئة أو كتفسير للتحويلات الحاصلة في المنظمة، إذ يرى " دامبور " أن المنظمات في إطار مواجهة عدم التأكد و التغيرات الحاصلة أثناء ممارسة نشاطها لا تقوم فقط بتطوير الإبداع و استخدام التكنولوجيا الجديدة و لكن أيضا بدمج تلك التغيرات التقنية والإدارية في الهيكل التنظيمي.

و الشكل الموالي يقدم تصنيفا يشمل أزواج من أنواع الإبداع ( إداري، تقني، منتج، عملية ) مرتبين حسب درجة التغير الحاصل سواء تدريجي أو جذري كما هو موضح في الصفحة الموالية:

(1) Doli Guillaume Assielou, **Op.cit**, p :29.

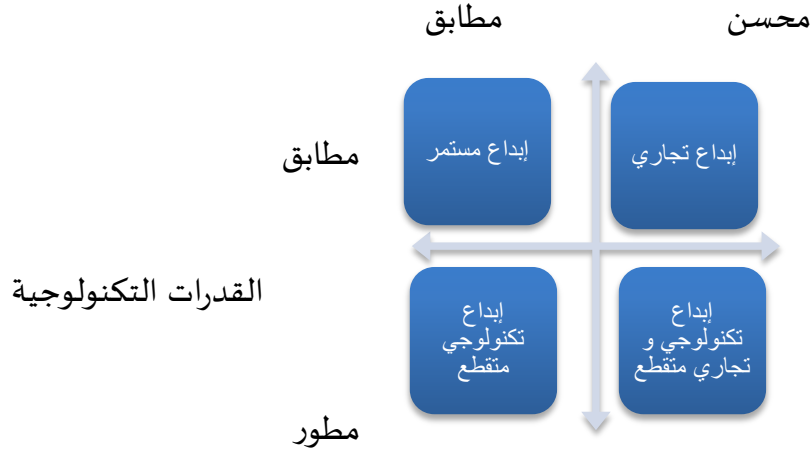
شكل رقم (16): أصناف الإبداع حسب ( Damapour )



Source : Sophie Bohmier, La performance organisationnelle par l'integration de l'orientation marché et l'orientation innovation, mémoire présenté comme exience partielle de la matrise en administration des affaires, université du Québec, Montréal, Mai 2006, p :29.

- و يقدم " فريزر " ( Veryzer 1998 ) بعدين كي يوسع مختلف درجات إبداع المنتج هما:
- بعد القدرات التكنولوجية: الذي يشير إلى تنمية القدرات التكنولوجية في المنتج أكثر مما هي متوفرة حالياً.
  - بعد قدرات المنتج: الذي يشير إلى مزايا أو ايجابيات المنتج الملاحظة من طرف الزبون أو المستعمل. و بتحليل المنتجات حسب البعدين ( قدرات المنتج أو القدرات التكنولوجية ) عن طريق توسيع درجة تركيزه ( نفس المستوى أو أحسن لبعده المنتج، نفس المستوى أو مطور لبعده التكنولوجية ) يحصل "فريزر" على أربعة أنواع للإبداع:
  - أ- الإبداع المستمر: و يخص المنتجات التي تستخدم التكنولوجيا الحالية و تنتج نفس الأرباح مثل الأرباح الحالية.
  - ب- الإبداع التجاري المتقطع: و تتمثل في المنتجات الملاحظة من طرف الزبائن، كمنتجات جديدة و تتطلب استخدام للتكنولوجيا الحالية.
  - ج- الإبداع التكنولوجي المتقطع: و تتمثل في المنتجات المتميزة بتغيير طفيف في التكنولوجيا المستخدمة مقارنة إلى المنتجات الحالية من وجهة نظر الزبون.
  - د- الإبداع التكنولوجي و التجاري المتقطع، و يتمثل في المنتجات التي تستخدم تكنولوجيا جديدة تماماً، و التي لها تقدير عالي من طرف الزبون.

شكل رقم (17) : أنواع إبداع المنتج حسب (Veryzer)  
قدرات المنتج



Source : Veryzer, R.W., Discontinuous Innovation and New product Development Process, journal of Product innovation Management, N<sup>o</sup> 15, 1998, pp:304-321.

- ويعرض كل من " جيروسكس و ماركيديس " ( Geroski and Markides ) في كتابهما (Fast second) تصنيفا يتبع نفس منهج تصنيف الباحث (Veryzer)، حيث ركزا على أثر الإبداع على بعدين:
- الكفاءات و أصول المؤسسة الفعالة.
  - عادات و سلوك المستهلكين.
- إن تحليل الإبداع حول هذين البعدين ينجم عنه أربعة أنواع:
- أ- إبداع تدريجي: و يرتكز حول الكفاءات و أصول المؤسسة الموجودة و أثرهما الضعيف على عادات المستهلكين.
  - ب- الإبداع الرئيسي: وله تأثير قوي على عادات المستهلكين دون التغيير في كفاءة العاملين الفاعلين.
  - ج- الإبداع الاستراتيجي: فإنه يهدم الكفاءات و الأصول المتراكمة عبر سنوات طويلة مع تأثير محدود على عادات المستهلكين.
  - د- الإبداع الجذري: و هو يهدم الكفاءات و الأصول الفاعلة للمؤسسة و يطلق أثر رئيسي على عادات المستهلكين.

و الشكل رقم (18) يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

شكل رقم (18) : أنواع الإبداع حسب ( Geroski and Markides )

أثر الإبداع على عادات وسلوكات المستهلكين

هام رئيسي غير هام ثانوي



Source : Prax, J.Y, Buisson, B.Silberzahn, Objectif Innovation : Stratégies pour construire l'entreprise innovante,

Dunod, Paris, 2005,pp :49-50.

و من الباحثين الذين قدموا أصناف متعددة للإبداع نجد " باسكال كوربال " (Pascal Corbel) الذي أشار إلى عدة تصنيفات للإبداع كالتصنيف الكلاسيكي (القديم) الذي ميّز بين الإبداع الجذري والإبداع التدريجي (Radicale et Incrementale)، و بين إبداع المنتج و إبداع العملية (Produit et Procédé)، و التصنيف الأكثر حداثة الذي يميز بين الإبداع المعماري (المركب)، و الإبداع الجزئي (Architecturales et Modulaires) وذلك كالآتي:<sup>(1)</sup>

أ- الإبداع الجذري مقابل الإبداع التدريجي: حيث نجد أن الإبداع الجذري مرتبط بالكفاءات الجديدة، فالإبداع الجذري يرتبط باستعمال معارف العمل الجديدة لتحسين أداء العمل، وقد تم استخدام جانب الكفاءات (Aspect competences) أو الأثر الإقتصادي (Impact économique).

و من الباحثين الذين دعموا هذا الإتجاه (Cristopher Freenar et Carlotta Perez).

ب- إبداع المنتج مقابل إبداع العملية: لقد جرى التمييز بين إبداع المنتج و ابداع العملية باعتبار ان إبداع المنتج هو الابداع الذي يعمل على تغيير مضمون المنتج نفسه أو خلق منتج جديد، أما إبداع العملية فهو ذلك النوع من الإبداع الذي يتم فيه تغيير عملية الإنتاج من أجل تحسين أداء المؤسسة من ناحية التكلفة أو الجودة، وقت الانجاز...إلخ).

<sup>(1)</sup> Pascal Corbel, Technologie, Innovation stratégique" L'innovation Technologique a l'innovation stratégique", Lextenso editions, Paris, 2009, pp :28-36.

فإبداع المنتج بالنسبة لقطاع معين هو إبداع عملية بالنسبة لقطاع آخر، وهذا التمييز ليس له أهمية عندما يكون التحليل على مستوى المؤسسة، فظهور نوع جديد من الأجهزة الآلية للإنتاج كمثل، يشكل إبداع عملية مؤقتة للمستعملين في المستقبل وإبداع منتج لمنتهي الأجهزة الآلية.

ج- الإبداع المعماري ( المركب ) مقابل الإبداع الجزئي: يستخدم مصطلح الإبداع المعماري للدلالة على عدة معاني، حيث يشير كل من ( Abernathy et Clark ) إلى أن الإبداع المعماري هو إبداع يحسن من التكنولوجيا المستخدمة و الجوانب التجارية للسوق، و من جهة أخرى نجد ( Charles O'Reilly et Michael Tushman ) يشبهان الإبداع المعماري بنوع من الإبداع يتوسط بين الإبداع التدريجي و الإبداع المتقطع. ويتجسد هذا التصنيف من الإبداع ضمن المنتجات المركبة، و هي المنتجات التي تتكون في الواقع من مجموع الأنظمة الفرعية التي تسعى كل منها إلى تحقيق أهداف محددة، حيث نستطيع أن نفرق بين عناصر النظام بمعنى الأنظمة الجزئية ( Les modules du Systèmes ) و التداخلات ( Les interfaces ) التي تعكس العلاقات بين مختلف الأجزاء ( الأنظمة الفرعية )، فالهندسة المعمارية هي التي ترسم و تشكل إجمالية هذا النظام من التداخلات. و عليه يطلق مصطلح الإبداع الجزئي على كل إبداع لا يمس إلا أحد الأنظمة الجزئية، و مصطلح الإبداع المعماري على كل إبداع يغير طبيعة التداخلات بين الأجزاء.

و أشار ( Pascal Corbal ) أنه يمكننا دمج التصنيف الأول مع التصنيف الثالث فيشكل لنا الأنواع التالية من الإبداع: إبداع معماري تدريجي أو جذري، إبداع جزئي تدريجي أو جذري. وفيما يلي جدول يلخص التصنيفات السابقة للإبداع حسب الباحثين:

#### جدول رقم (4): تصنيفات الإبداع

أنواع الإبداع	الباحث
الإبداع التعبيري، الإبداع الإنتاجي، الإبداع الإختراعي، الإبداع التجديدي، الإبداع الانبثاق.	Taylor
الإبداع التدريجي، الإبداع الجذري	Doli Guillaume Assielou
إبداع إداري، إبداع تقني، إبداع منتوج، إبداع العمليات،	Damapour
الإبداع المستمر، الإبداع التجاري المتقطع، الإبداع التكنولوجي المتقطع، الإبداع التكنولوجي و التجاري المتقطع.	Veryzer
إبداع جذري، إبداع رئيسي، إبداع استراتيجي، إبداع تدريجي	Geroski & Markides
إبداع جذري، إبداع تدريجي، إبداع المنتج، إبداع العملية، إبداع معماري، إبداع جزئي	Pascal Corbel

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على المراجع السابقة المتعلقة بأنواع الإبداع

### المطلب الثالث: الأوجه الأربعة للإبداع (p4) و دار الإبداع (La maison de l'innovation)

#### الفرع الأول: الأوجه الأربعة للإبداع (p4)

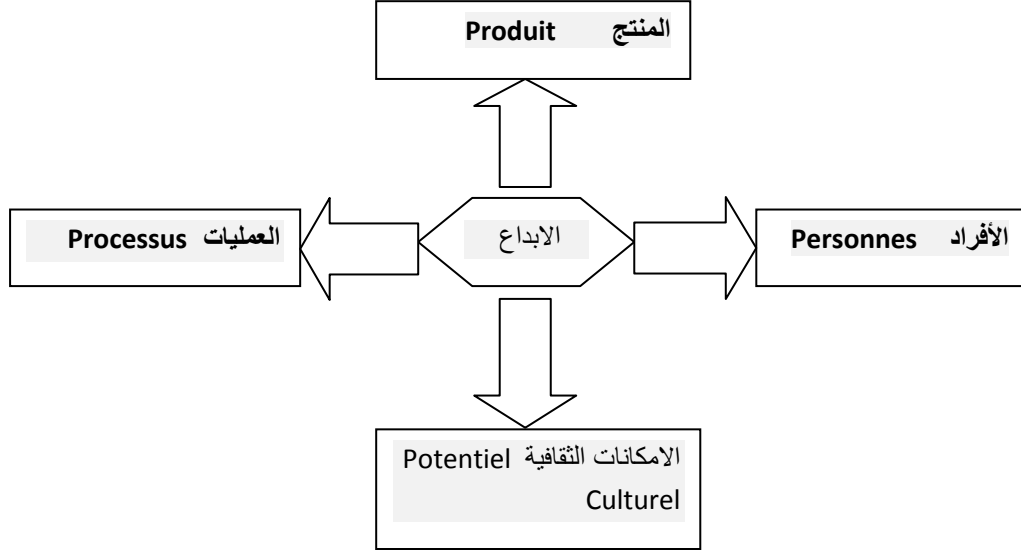
يمكن تجميع مختلف أوجه الإبداع في أربعة مجموعات هي:

- المنتج ( النتيجة المرئية من طرف المستهلك ).

- الأفراد ( الكفاءات ).

- العمليات (مراحل العملية الإبداعية من الفكرة إلى المنتج النهائي).
- الامكانيات الثقافية (الإدارة و الروح المعنوية لفرق العمل).
- و الشكل الموالي يوضح الأوجه الأربعة للإبداع:

شكل رقم (19): الابداع من منظور 4P



Source : Géraldine group Cegos, La boîte outils de l'innovation, 2 edition, Dunod, paris, 2012, p:58

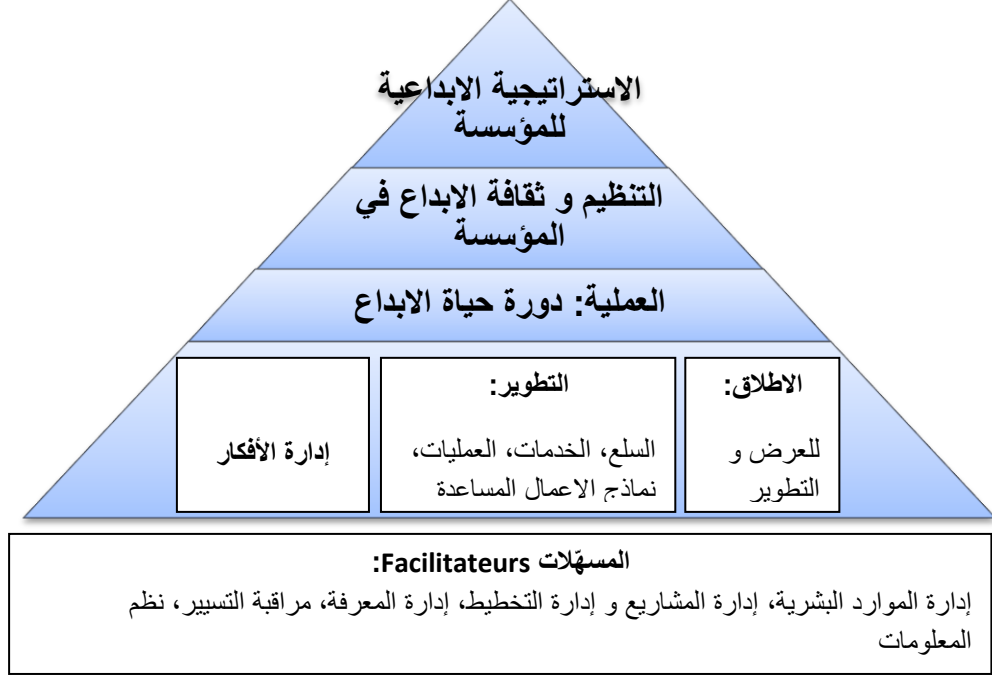
- هذه الأوجه الأربعة تؤثر على نجاح الإبداع، فهي تمس العناصر المرتبطة بالمنتج نفسه، و العناصر المرتبطة بتجسيده، فهي تهدف إلى زيادة فرص نجاح الابداع، ويمكن توضيح هذه الأوجه كما يلي:
- تحديد مزايا المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة.
- تحديد الأفراد الضروريين لتحقيق الابداع، فلا بد من تحديد أولي للكفاءات الضرورية و التأكد من وجودها داخل المؤسسة أو من خارج المؤسسة (عن طريق الشراكة أو التعاقد من الباطن).
- تحديد عمليات الابداع: فإذا لم تكن محددة سلفا فيجب وضع تصور لها، أما إذا كانت موجودة فيجب إعادة تكييفها: ضبط المواعيد و أعضاء لجنة القيادة، فهذه العمليات تتطلب التحكم في كل الوسائل و التقنيات من أجل تطوير الابداع.
- تشخيص الامكانيات الثقافية: هل المنظمة مؤهلة لتحقيق الابداعات؟ سيرورة العمليات الإبداعية هل هي معروفة و مطبقة بطريقة واضحة؟ هل الأنماط الإدارية تسمح للأفراد بالخروج قليلا عن إطار العمل، ارتكاب الأخطاء؟ هل هناك قيمة معينة للإبداع في نظر الإدارة العليا؟ فالثقافة الإبداعية تكون مرتبطة بمقاومة التغيير في المنظمة.

### الفرع الثاني: دار الإبداع (La maison de l'innovation)

- عندما يكون مستوى الابداع منخفض في المؤسسة، فإن عملية الابداع التي تفضّل استخراج، إثراء، اختيار و تطوير جميع أفكار الابداع تعد أمرا ضروريا، ولكن بأي شكل سيتم؟ و قد حاول الباحثان (Le Loarne et Blanco) تقديم طرح ليس بشكل نهائي و لا مثالي و لكن من أجل الوصول إلى النماذج المثالية

## الفصل الثاني: سيرورة العملية الإبداعية داخل المنظمات

للعلمية الابداعية المنهجية، فالنموذج المقدم يهدف إلى تحقيق أفضل عملية ابداعية، و الذي يطلق عليه دار الابداع (La maison de l'innovation) المقترحة من طرف مكتب الاستشارات (A T Kearney) شكل رقم (20): دار الابداع المقترحة من مكتب الاستشارات (A T Kearney)



Source : Le Loarne Séverine et Blanco Sylvie, Management de l'innovation, Pearson Education, paris, 2009, p :98.

نموذج عملية الابداع المصمم من طرف (A T Kearney) مهم من ثلاثة نواحي:  
1- يحدد لنا ثلاثة مراحل للعملية الابداعية:

- المرحلة الأولى: إدارة الأفكار الابداعية وتبسيط الضوء عليها.
- المرحلة الثانية: وتتمثل في تطوير الابداع نفسه.
- المرحلة الثالثة: وتشير إلى خطوتين: الأولى النظر في سوق الابداع، والثانية اعداد التحسينات التدريجية التي يتم تحقيقها انطلاقا من الابداع بالاضافة إلى التطوير.

2- يتم تسجيل وتحديد عملية الابداعية في استراتيجية المؤسسة المحددة في قمة الهرم، مشددين على ضرورة موازاة أهداف المؤسسة والابداعات المقترحة.

3- التذكير باعتماد العملية الابداعية مباشرة على موارد المؤسسة و بطريقة تنظيمها ( المسهلات Facilitateurs في قاعدة الهرم ).

فالابداع يتبع خطوات مختلفة، تظهر في البداية في شكل أفكار، ثم هذه الأفكار تتحول إلى أفكار مثمرة ( غنية) التي يطلق عليها مفهوم الابداع، الذي يتحول في النهاية إلى ابداع في مجال السلعة أو الخدمة أو العملية.

## المبحث الثالث: النماذج المقترحة للإبداع والعوامل المؤثرة فيه

### المطلب الأول: نماذج الإبداع في المنظمات

إن التمعن في الأدبيات المتخصصة في مجال الإبداع والإدارة، يبيّن لنا مدى الاختلاف والتباين بين وجهات نظر الباحثين في عدد و مسميات مراحل العملية الإبداعية فاجتهاد الباحثين في دراسة مفهوم العملية الإبداعية ساهم في تقديم العديد من النماذج المفسّرة لسيرورة الإبداع، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج.

#### الفرع الأول: نموذج "والاس" (Wallas) 1926

يعتبر نموذج "والاس" من أكثر النماذج شهرة وتأثيراً بالنسبة لنماذج شرح العملية الإبداعية التي جاءت بعده، حيث حدد "والاس" أربعة مراحل هي: (1) الإعداد، الاحتضان، الاشراف والتحقق.

#### أولاً: مرحلة الإعداد (Preparation)

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق ابداعى دون أن يكون قد اجتاز مرحلة اعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة اعداد انجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية هي:

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها ابداعا.
- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة والتي قد لا تكون متوفرة ضمن الاطار المرجعي أو المعرفي للفرد.
- صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات المتوفرة أو التي يمكن الحصول عليها في الخطوة السابقة.
- فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي، و مراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم و موضوعيته و بين الجانب الاقتصادي و العملي، وترجع أهمية هذه الخطوة في كونها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلومات مهمة تساعد في صياغة فرضيات جديدة.
- و عليه فمرحلة اعداد تتضمن البحث الدقيق للمشكلة بالدراسة و التمحيص، و هي المرحلة الأولى لبزوغ الفكرة و نمو البدرة الأساسية للإبداع و يظهر في هذه المرحلة التخبط و عدم التناسق.

#### ثانياً: مرحلة الاحتضان أو الاختمار (Incubation)

هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، و في هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب إلى السباحة أو اصطياد السمك أو لعب الغولف أو النوم أو الاستحمام أو تعمد الانشغال بموضوع آخر.

و يعتبر "جيلفورد" (Guilford) هذه المرحلة شرطاً من شروط الإبداع أكثر من اعتبارها شكلاً من أشكال النشاط، و على هذا فإن مرحلة الاختمار يكون فيها الفرد مشغولاً بالمشكلة بصورة شعورية، و تكون الفكرة الأصيلة في أثناءها آخذة بالتخمر في ذات الفرد نفسه، إن الفرد في هذه المرحلة لا يعرف

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 148-153.

متى سيأتيه الوحي لحل المشكلة التي بين يديه، فالفرد لا يفكر في المشكلة وإنما يدعها جانبا، لكن يبدو أن العقل الباطن سيستمر في التفكير فيها.

ويمكن أن تدوم هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة، وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد الذي يتضمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات، وتشعيب الأفكار غير المنتمية أو غير المتعلقة.

### ثالثا: الإشراق أو الإلهام ( Illumination )

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتوقف فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتى الاعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والاعداد.

إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها، وتسمى هذه المرحلة بـ "شرارة الإبداع" ( Innovation Flaash ) أو اللحظة الإبداعية، وهناك افتراض بوجود علاقة بين مرحلة الاحتضان أو الاختمار و مرحلة الإلهام أو الإشراق، وذلك بالتأكيد على أن الوجه الأساسي للعملية الإبداعية هو العمل الاعدادي الداخلي، وعلى الشرط الآخر وهو ترك المشكلة لوقت ما، وحينئذ تبدو محاولات الحل غير فاعلة، وينعدم خلق إمكانيات من أجل التوصل إلى توجه صحيح، ويفترض أن المشكلة لا تغيب عن وعي الفرد حتى في مرحلة الاحتضان، ونظرا لأن المشكلة تعاود الظهور على مستوى الشعور أو الوعي بين وقت وآخر فإن الحل الجزئي يمكن أن يحصل دون جهد مركّز على المشكلة.

### رابعا: التحقق والبرهان ( Verification )

تتمثل هذه المرحلة في تجربة الحل واختباره والتثبت منه، والتحقق من فائدة و عملية هذه الاستراتيجية في مواقف كثيرة، وينظر إلى هذه المرحلة عادة بالتحقق من صحة الفكرة التي توصل إلى صيغة دقيقة و مضبوطة في النهاية، كما في هذه المرحلة تهيأ المعلومات بصورتها الخام التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، وتتحقق هنا درجة القبول للنتائج أو الناتج، إذ يتم اختبارها اعتمادا على ذلك، أي أن في مرحلة التحقيق يتم التحقق من صحة الفكرة بعد تعديلها وصقلها كي تكون دقيقة و مضبوطة وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة، وقد تطول هذه المرحلة أو تقصر.

### الفرع الثاني: نموذج "زالتمان" ( Zaltman ) 1973

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

شكل رقم (18): نموذج "زالتمان" وزملائه لعملية الإبداع

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

المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن الحسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 233-234.

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

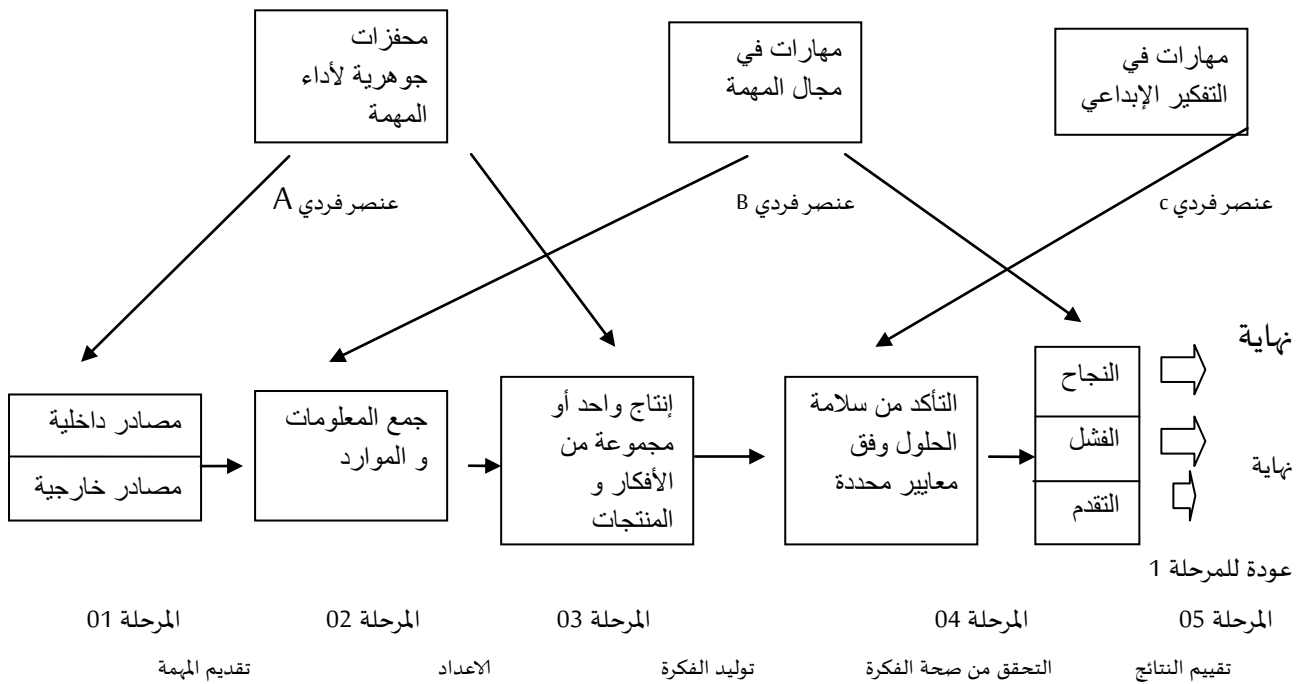
إن بداية مرحلة الإبداع تناسب من الناحية التقليدية لعملية اقتفاء فجوة الأداء ( Detection of a performance gap )، وهي عدم التوافق بين الأداء الفعلي و الأداء المرتقب، ويقول "زالتمان" وزملائه أن ذلك يمكن ان يحدث بإحدى طريقتين، إما أن تكتشف المنظمة أن أدائها غير مرضي، و من ثمة تقوم باحث عن إبداع يمكن أن يساعد على سد هذه الفجوة، أو أنها مهتمة بالإبداع المرتقب في البيئة الخاصة بها- ربما يتم استخدامه من جانب أحد المنافسين- و تكتشف أنه من خلال تقديم الإبداع تستطيع أن تحسّن من الأداء.

**الفرع الثالث: نموذج "أماويل" ( Amabile ) 1988**

في النموذج الذي قدمته "أماويل" هناك ثلاثة عوامل مؤثرة على الإبداع تكون داخل الفرد: (1) المهارات ذات الصلة بالمجال ( Domain-relevant Skills )، العمليات ذات الصلة بالإبداع ( Innovation-relevant Process ) و دوافع المهمة. أما العوامل خارج الفرد فهي البيئة المحيطة بالبيئة الاجتماعية.

(1) Teresa M. Amabile, **A model of creativity and innovation in organization**, Organization Behavior, Vol10 1988, PP :123-167

- أ- المهارات المرتبطة بالمجال: تتمثل في المعرفة، الخبرة، المهارات التقنية، الذكاء و الموهبة في مجال معين التي تعمل على ايجاد حلول لمشكلات العمل مثل تصميم المنتجات أو الهندسة الكهربائية.
- ب- العمليات المرتبطة بالإبداع: وتسميتها الأصلية (المهارات المرتبطة بالإبداع)، وتشمل نمطا إدراكيا و خصائص شخصية تقضي إلى الاستقلالية و المخاطرة، و تتخذ وجهات نظر جديدة بشأن المشكلات، فضلا عن أسلوب عمل منضبط و مهارات في توليد الأفكار، و تشمل هذه العمليات المعرفية القدرة على استخدام أصناف واسعة و مرنة من أجل تجميع المعلومات و القدرة على الخروج من الإدراك الحسي، و هذه العمليات تتطلب الانضباط الذاتي.
- ج- دوافع المهمة: الدافع الذاتي للمهمة هو دافع العاطفة للقيام بمهمة أولا ثم حل مشكلة لأنها مثيرة للاهتمام، أو فيها تحدي شخصي، فالمبدأ الاساسي هنا هو الدوافع الذاتية للإبداع، فالأفراد هم الأكثر إبداعا عندما يشعرون بالدافع في المقام الأول من خلال الاهتمام، الاستمتاع الرضا والتحدي في العمل نفسه، وليس عن طريق الدوافع الخارجية لأنه كما أظهرت الأبحاث يمكن للمحفزات الخارجية تقييد الدوافع الداخلية للأفراد، ولهذا تلعب البيئة الاجتماعية دورا في غاية الأهمية.
- د- البيئة الاجتماعية: العامل الخارجي هو بيئة العمل أو بصفة خاصة هو البيئة الاجتماعية، وهي تشمل جميع المحفزات الخارجية التي ثبت أنها تقيّد الدوافع الذاتية ( الداخلية ) فضلا عن عدد من العوامل الأخرى في البيئة التي يمكن أن تكون بمثابة عقبات أو محفزات للدوافع الذاتية و الإبداع.
- شكل رقم (22): عملية الإبداع على مستوى الفرد أو مجموعة صغيرة حسب "أمابيل"



Source : Teresa M.Amabile, **A model of creativity and innovation in organization**, Organization Behavior, Vol10 1988,

p:138

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

- 1- مرحلة تقديم المهمة (Task Presentation): وهي مرحلة يتم فيها عرض المهمة أو المشكلة المراد إيجاد حل لها، وتستخدم في هذه المرحلة مصادر داخلية وخارجية.
- 2- مرحلة الاعداد (Preparation): ويتم فيها جمع مختلف المعلومات والمصادر.
- 3- مرحلة توليد الفكرة (Generation Idea): وهي المرحلة التي يتم فيها عرض فكرة واحدة أو مجموعة من الافكار أو المنتجات.
- 4- مرحلة التحقق من صحة الفكرة (Idea Validation): ويتم فيها التأكد من سلامة الحل أو الحلول المقترحة للمشكلة وذلك وفقا لمعايير محددة.
- 5- مرحلة تقييم النتائج (Outcome Assessment): وهنا يتم تقييم النتائج المترتبة عن اختيار الحل للمشكلة.

#### الفرع الرابع: نموذج "موريسون" (Morrison) 1992

اقترح "موريسون" نموذجا للإبداع يتفق في كثير من جوانبه مع النموذج الإبداعي الذي قدمته "أمابيل"، وقد استند "موريسون" في نموذجه على تعريفه للإبداع على أنه نتاج نوعين من التفكير هما: التفكير الافتراضي والتفكير التقاربي اللذان يمثلان المحورين الأساسيين في كل خطوة من خطوات نموذج العملية الإبداعية الذي اقترحه، ويتضمن نموذج "موريسون" ست مراحل هي:<sup>(1)</sup>

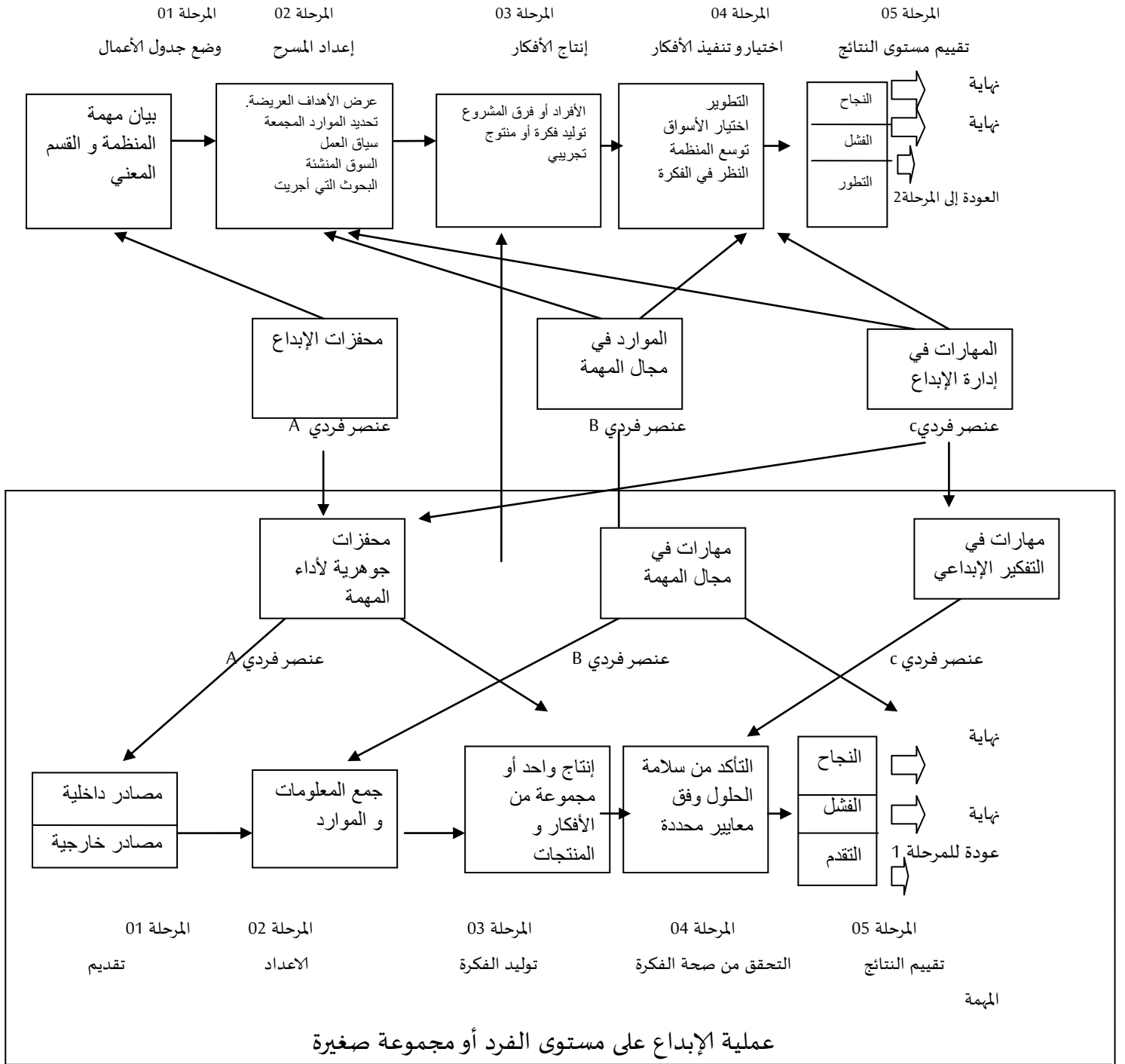
- 1- مرحلة تحديد المشكلة.
- 2- مرحلة البحث عن المعلومات أو البيانات.
- 3- مرحلة تمحيص البيانات.
- 4- مرحلة البحث عن البديل أو الحل الملائم.
- 5- وضع الخطة الملائمة لتنفيذ الحل.
- 6- تطبيق أو تنفيذ الحل بنجاح.

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

(1) هيجان عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1999، ص ص:194-

## الفصل الثاني: سيرورة العملية الإبداعية داخل المنظمات

شكل رقم (23): عملية الإبداع التنظيمي (على مستوى المنظمة) حسب "أمايل"



Source : Teresa M.Amabile, **A model of creativity and innovation in organization**, Organization Behavior, Vol10 1988, p:152

يلاحظ من خلال الشكل الرقم (23) أن مراحل عملية إبداع الأفراد ليست نفسها مراحل الإبداع التنظيمي خاصة في المرحلتين الأوليتين حيث نجد أن الإبداع التنظيمي يبدأ بوضع جدول أعمال يتم فيه تحديد مهمة المنظمة أو قسم فيما ثم تليها مرحلة إعداد المسرح أين يتم توضيح الأهداف العريضة

والموارد المجمعّة المرتبطة بسياق العمل وإجراء البحوث. في حين أن الإبداع على مستوى الأفراد يبدأ بتحديد المصادر الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة ثم جمع هذه المعلومات والموارد.

إلا أن الشيء المؤكد في هذا النموذج هو أن تحقيق الإبداع على مستوى الفرد هو السبيل الوحيد لتحقيق الإبداع على مستوى المنظمة وأن المهارات والخبرة تلعبان دوراً رئيسياً في الإبداع الفردي.

وتجدر الإشارة أنه وجهت انتقادات إلى النماذج التقليدية القائمة على تسلسل مراحل العملية الإبداعية، حيث انتقد "كنج و اندرسون" ( King & Anderson ) وجود مراحل متسلسلة لعملية الإبداع، حيث قام "كنج" بمقارنة نموذج ( Schoeder ) مع نموذج "زالتمان" وزملائه، وقد توصل إلى أن المراحل ذات التعريف الواسع للأخير لا يمكن أن تطبق بشكل يمكن الاعتماد عليه من جانب أشخاص مستقلين يعدّون التقييم. وأنه في عديد من الأمثلة عن الإبداعات المأخوذة من المستشفيات، كان الدليل محدود على أن المراحل تحققت حسب النموذج الذي اقترحه "زالتمان".

ويضيف "كنج و اندرسون" أن هناك نقطة ضعف أخرى بمعظم النماذج الحالية، تتمثل في عدم الإحاطة بأن إدراك عملية الإبداع يمكن أن يختلف من عدة زوايا يتم النظر من خلالها داخل المنظمة، فقد تعتقد الإدارة العليا أن الإبداع قد تم تنفيذه بالكامل، وأصبح يستخدم بشكل روتيني بينما في الواقع يكون قد تم التخلي عنه فعلاً ما عدا إسمه، كذلك يمكن أن يتطور الإبداع بطريقة مختلفة في أجزاء مختلفة من المنظمة.<sup>(1)</sup>

وتعتبر البحوث بقيادة ( Andrew Van de Ven ) من أهم الدراسات المتعلقة بعملية الإبداع، فقد قام هو وزملائه بدراسة 14 إبداع رئيسي في مجالات متنوعة مثل نظام الطوربيد في الأسطول، برنامج زرع سماعة الأذن، تعليم وإدارة المستشفيات، وتطوير سلالات جديدة من القمح المهجن، وقد تم دراسة هذه الإبداعات عبر سنوات باستخدام خليط من الطرائق، بهدف اختبار أنماط تطورها عبر الزمن والتعرف على العوامل التي شكلت الطريقة التي تطورت بها والنتائج التي حققتها.

وفيما يتعلق بعدم كشف عملية الإبداع في الحالات المختلفة – وهو ما أسماه "فان دا فين" وزملائه "رحلة الإبداع" ( The innovation Journey )- فإن برهان برنامج بحوث الابتكار في "مينسوتا" لم يؤيد فكرة وجود تتابع خطي ( Linear Progression ) من خلال تعاقب مراحل مختلفة، وبدلاً من ذلك فقد قاموا باستخلاص 12 مكون للعملية من بياناتهم المطوّلة، وتعتبر هذه المكونات مشتركة في معظم أو جميع الحالات. وقد أعيد تنظيم هذه المكونات في شكل ثلاث مجموعات عريضة هي: مرحلة المبادرة بالتقديم، و مرحلة التطوير، و مرحلة التنفيذ أو الإنتهاء. و داخل هذه المراحل، لا تحدث هذه المكونات بشكل متتابع، فهناك قدر كبير من التدوير للخلف والامام، و التداخل فيما بينها، و الجدول رقم (5) يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) نيغل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن الحسني، مرجع سبق ذكره، ص: 238

جدول رقم (5): المشاهدات العلمية المستقاة من برنامج بحوث الإبداع في "مينسوتا"

<p>مرحلة المبادرة بالتقديم:</p> <p>1- معظم الإبداعات تكون لها فترة حضانة طويلة قبل المبادرة بتقديمها.</p> <p>2- الصدمات الداخلية والخارجية تحفّز المبادرة بالتقديم.</p> <p>3- يتم وضع الخطط للترويج للفكرة أكثر من وجود سيناريوهات واقعية للتطوير.</p>
<p>مرحلة التطوير:</p> <p>4- تتعاضم الفكرة المبدئية.</p> <p>5- تتم مواجهة العقبات والأخطاء.</p> <p>6- تتغير معايير النجاح وال فشل خلال العملية.</p> <p>8- يتدخل كبراء المدراء و/أو المستثمرون في العملية.</p> <p>9- تتطور العلاقات مع المنظمات الأخرى خلال العملية وتؤثر على شكلها.</p> <p>10- في الغالب يعمل المشاركون في الإبداع مع منظمات ووكالات خارجية لإقامة البنية الأساسية اللازمة لإبداعاتهم.</p>
<p>مرحلة التنفيذ والانهاء:</p> <p>11- خلال الإبداع يتم الربط والتكامل بين الجديد والقديم.</p> <p>12- تتوقف عملية الإبداع عند بدأ التنفيذ أو تنتهي في حالة نقص الموارد المطلوبة.</p> <p>13- يتم تحديد ما يعزى إليه النجاح أو الفشل، وإن كان العمل يساء إدارته في الغالب.</p>

المصدر: كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن الحسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص: 243

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات

لقد أشارت النماذج المفسرة للعملية الإبداعية إلى وجود عدة عوامل تؤثر على الإبداع، هذه العوامل قد تكون معرقله أو محفزة، ويمكن اجمالها في ثلاثة مجموعات: مجموعة العوامل الفردية أو الشخصية، مجموعة العوامل التنظيمية، مجموعة العوامل الخارجية.

#### الفرع الأول: مجموعة العوامل الفردية أو الشخصية في الإبداع

إن المبتكر هو نقطة البدء وخصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضوع الاهتمام في السابق، حيث كان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتميزون عالي الذكاء ليعولوا عليها في حل المشكلات والاتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات الشركة، ومن الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبدعون هي:<sup>(1)</sup>

أ- الميل إلى التعقيد: إن المبدعون عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة والتي يستطيع كل فرد القيام بها.

(1) سليم بطرس جلدة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 75-76

ب- حالة الشك: وهذه ترتبط بالخاصية الأولى، حيث أن المبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق وبعيدة عن المألوف.

ج- الحدس: حيث أن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة و جمع المعلومات، غير أن التعمق في تصور و تجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية و إلى ما بعد الأشياء يتطلب معه الحدس (Intuition)، و إن كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية و منهجية مترابطة من الخطوات، فإن الحدس هو الاستبطان الذاتي و النظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقاتها الموضوعية.

د- الإنجاز الذاتي: حيث أن المبدع يتسم عادة بأنه محقق الإنجاز الذاتي (Self Achievement) فلا الحواجز الخارجية تدفعه و لا صعوبة المشكلات تعيقه، بل هو المحرك الذاتي، و الدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحددها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به و بالإنجاز الذاتي.

### الفرع الثاني: مجموعة العوامل التنظيمية

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

أ- البناء التنظيمي: لكل منظمة بناء تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات و الأعمال و الواجبات و الأقسام و الإدارات، و يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي و ما يتطلبه من وضوح التصميم و المفهوم الذي بني عليه و وضوح الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات و جهة المساءلة و المكافأة بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم.

و تكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم و تنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقا، و هو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، و من خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود و الأنشطة المختلفة في المنظمة، و عليه فالتنظيم الفعال هو الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة، و تشجيع فيها اللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات بمنح مساحة أفضل و يهيئ فرص أكبر للإبداع و الابتكار عن طريق تطوير و تنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية و استقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس البناء.<sup>(1)</sup>

ب- أنظمة و إجراءات العمل: تساهم أنظمة و إجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر و البساطة و الابتعاد عن الروتين و التعقيد و التشدد في تنفيذ أنظمة و قواعد العمل، و في المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية و استخدام المركزية و الحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين و قدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم، و يضيف "القيوتي" أنه قد

(1) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديرى القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص: 31-32.

ينسى الكثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، مما يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المشاكل الشكلية، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها، فمثلا قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لتقييم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضورا ومغادرة، ورغم أن هذا المعيار أو العنصر له أهميته إلا أن مجرد الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يذكر.<sup>(1)</sup>

ج- الاتصالات: للاتصالات دورا فعالا في التأثير على الإبداع، فإذا كان البناء التنظيمي هو جسد الإبداع فإن الاتصالات هي الروح، فالمدبرون الذين يستخدمون أساليب التغذية الراجعة في اتصالاتهم مع مرؤوسهم و الذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاستقلال يساهمون بدرجة عالية في خلق مناخ موات لتحقيق الأهداف التنظيمية و الجماعية، فنجاح الجماعة في القيام بأداء مهامها و في حل المشكلات بطريقة ابداعية يعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها، بما يمكنهم من تبادل المعلومات و حرية المشاركة و التعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق، ذلك أن وجود أية عوائق تحول دون مشاركة الأفراد بحرية في التعبير عن آرائهم و في أدائهم الأعمال، قد يحول من فعالية هذه الجماعة في العملية ابداعية.<sup>(2)</sup>

د- الممارسات القيادية الداعمة للإبداع: تؤكد الكثير من الدراسات على أن القيادة المبدعة تزيد من فرص الإبداع لدى العاملين، فقد توصلت دراسات قام بها "تيرني وآخرون" (Tierney et al) أن الإبداع يتعزز في المنظمة في حالة توفر قيادة إبداعية، و أفراد مبدعين، فالقيادة الإبداعية تزيد إبداع العاملين، و إبداع العاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع على مستوى المنظمة ككل، و من الممارسات القيادية التي ينظر إليها على أنها ممارسات تساعد في دعم الإبداع تستعرض أهمها:<sup>(3)</sup>

1- تحديد ووضوح الأهداف: يعد تحديد الأهداف ووضوحها من الأسباب التي تحفز الإبداع و تشجعه لدى العاملين، حيث هناك فائدتين أساسيتين من تحديد ووضوح الأهداف مع وجود رؤية واضحة للمنظمة: الأولى أن المنظمة ستجذب إليها أفراد مبدعين و منتجين، و الثانية أن الأهداف ستعمل على تركيز جهود العاملين و إبداعاتهم في اتجاهات محددة نحو تحقيق الأهداف.

2- التمكين: إن شعور الفرد بالتحكم بزمام المبادرة، و التمكين من مهام عمله يؤدي إلى استعماله لقدراته الذهنية بشكل أكبر، و بالتالي يكون في هذا مجال للإبداع.

3- الحوافز: من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع لدى العاملين هو وجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين و إبداعاتهم، و تقسم الحوافز إلى مادية و معنوية، و في حين تمثل الحوافز

(1) القريوتي محمد، السلوك التنظيمي "دراسة للسلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، الناشر المؤلف، عمان، 1997، ص: 266.

(2) حاتم علي حسن، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية لمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص: 87.

(3) يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، القيادة و الإبداع "دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، مجلد 23، العدد 1، ص: 3-34.

المادية محفزا أساسيا للعاملين لتحقيق المزيد من الإبداع و التطوير، فإن الحوافز المعنوية تشكل دافعا جوهريا قويا للإبداع.

4- توفير الموارد: إن إبداع العاملين و تفوقهم في العمل، و تميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد و مستلزمات من أجل خلق الأفكار الجديدة و اختبارها و تجربتها، و من ثم تنفيذها، و يقصد بالموارد كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المنظمة.

5- التدريب: إن التدريب يمثل أحد اللبئات الهامة في عملية الإبداع، فهو يزيد من كفاءة و فاعلية العاملين، حيث يشير "روبنس" (Robbins) في هذا الصدد أن المنظمات المبدعة هي تلك التي تركّز على تدريب العاملين لكي تتطور قدراتهم و يعود بالفائدة على الفرد و المنظمة.

### الفرع الثالث: مجموعة العوامل الخارجية

إن العوامل الفردية و التنظيمية ليست وحدها العوامل المؤثرة على الإبداع، بل هناك عوامل أخرى غير مرتبطة بالفرد خارج المنظمة لها تأثيرات واضحة على الإبداع يمكن سرد أهمها:<sup>(1)</sup>

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

ب- التعليم: للعملية التعليمية دورا مؤثر على حياة الفرد العملية، فالعملية التعليمية تتكون من عدد العناصر تتمثل في الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية، و هذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، ستكون نتائجه ذات مردود ايجابي على الفرد.

فالتعليم لا يقاس بالمتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة و الكتابة فهذه كانت مهنة التعليم في الماضي، أما التعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع و العقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

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

(1) محمد بن عامر الننيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية " دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص: 38-39.

### الفرع الرابع: تأثير المناخ على العملية الإبداعية

إن المؤسسات تمثل إطار تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم و سياقهم التنظيمي، خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود وهذا السياق بكثرة الروتينات والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ داخل الصندوق ويعاقب من هو خارجه.

ولقد كشفت الدراسات الكثيرة أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي تنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي في الشركات وتعمل على ابقاء الحالة القائمة واستمرارها.<sup>(1)</sup> وفي هذا الصدد يضيف "بيتر كوك" (Peter Cook) أنه على الرغم من المجهود الكبير الذي يتطلبه تغيير ثقافة العمل، فإن مناخ المؤسسة يمكن تغييره بسرعة مذهلة و بنتائج جوهرية حقيقية، للمناخ الإبداعي فائدة جمة في جميع المراحل التي تمر بها المؤسسة سواء المراحل المزدهرة أو العصبية، حيث تؤدي إلى شعور الموظفين بمزيد من الرضا في أثناء العمل، وتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين في المؤسسة كما أنه يؤدي إلى افساح المجال أمام الموظفين لتخطي الأوقات العصبية بصورة أكثر فاعلية. بصفة عامة، يختلف المناخ عن ثقافة العمل في أن المناخ يختص بالحالة العامة التي تتكون داخل المؤسسة في وقت محدد، بينما تختص ثقافة العمل بكيفية تطبيق أساليب العمل بصورة معتادة، فالمناخ يحدد المستوى الذي يحتاج الفرد إلى ضبط السلوك الإبداعي من خلاله، فإذا كان المناخ الإبداعي يتسم بالفعل "بالحماسة و المجازفة" فستكون هناك حاجة إلى بدل جهد مضاعف يفوق الجهد المبدول في حالة "استقرار أو ركود" المناخ، من هذا المنطلق، يمكن أن نعتبر المناخ بمثابة مقياس الحرارة "ترمومتر"، والذي يساعدنا على معرفة مدى قدرتنا على التفكير والعمل خارج نطاق المشكلات التي تواجهنا.

و من بين المتطلبات الأساسية التي يفرضها المناخ لتطوير روح ديناميكية للإبداع:<sup>(2)</sup>

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

و يمكن تقسيم تأثير المناخ على العملية الإبداعية داخل المؤسسات إلى نوعين: على مستوى الوحدات الإنتاجية، على مستوى وحدات البحث، و ذلك وفق ما يلي:  
أ- في الوحدات الإنتاجية:

توجد عادة في المؤسسات الصناعية الإنتاجية نمطان من العمل: الأول ذو طابع تكراري، و الثاني ذو طابع إبداعي. فالمؤسسات تنتج من جهة سلعا متماثلة و مكررة لوقت معين، ثم تبتكر نوعيات جديدة من السلع أو تسد الحاجات أو المستلزمات الجديدة من جهة أخرى، و يوجد بين هذين النمطين توازن

(1) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص: 135.

(2) بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 244-255.

ديناميكي يقود إلى التقدم المستمر للإنتاج ليس فقط من وجهة نظر التشابه و المقاربة، بل من وجهة نظر الاختلاف و التباعد، و يمكن لهذا الإنتاج -إذا لم يتدخل العامل الإبداعي في أي مستوى من مستوياته- أن يتوقف عن أن يكون مستهلكا لكونه لم يعد قادرا على سد الحاجات الجديدة المتزايدة.

و في إطار مؤسسة ما إنتاجية لا يتوقف الإبداع عند تطوير الإنتاج و إيجاد المواد الجديدة فحسب، بل ينبغي أن تدرج العلاقات الإجتماعية و الصدق في العمل و الجو العام أيضا.<sup>(1)</sup>

إن ظهور الأفكار الجديدة المبدعة ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، بل إنها تواجه مجموعة من الصعوبات و العقبات قبل وصولها لأن تتحقق عمليا، و هذا ما يشير إليه "بوير" (M. Bower) إذ يرى أنه في كل مؤسسة يوجد عدد من الأشخاص الذين تتبادر إلى اذهانهم أفكار جديدة ذات قيمة، و التي يمكن أن تقود إلى اكتشاف ما، لكن كثيرا من هذه الأفكار لا تولد إطلاقا أو تموت بعد ولادتها مباشرة، و قد يسحق بعض منها في بداية ظهورها، و يعتبر "بوير" أن الأفكار الجديدة المبتكرة غالبا ما تموت قبل ولادتها أو قبل وصولها إلى التحقيق بسبب أربعة عوامل و هي:<sup>(2)</sup>

1- القصور أو عدم القدرة في تبيان الفكرة لإظهارها.

2- الخوف من النقد خشية أن تكون الفكرة قد أخذت طريقها من قبل إلى الآخرين، و بالتالي تعتبر مسروقة.

3- الإحساس بعدم صلاحية و مشروعية الفكرة من أجل استخدامها العلمي.

4- عدم القدرة على استغلال اللحظة المناسبة لظهور مثل هذه الفكرة.

و قد سجل " كوجاكارو" (C.Cojocar) بعض الملاحظات الهامة فيما يتعلق بضرورة و امكانية دراسة الجو المناسب للإبداع في المؤسسات، حيث كتب قائلا في كتابه "الإبداع و الاكتشاف": "ينبغي الإنطلاق من أن كامل شخصية المؤسسة يمكن اعتبارها مصدرا للأفكار". و من أجل دعم هذا الرأي يشير " كوجاكارو" إلى النتائج التي أوردها المختصون من معهد "ماساتسوستس" التكنولوجي (M.I.T) و التي تقضي بأن 80% من المبيعات التي تحققت من المنتجات الجديدة لا ترجع إلى جهود الباحثين في دراستهم، و إنما إلى بعض المكتشفين الذين كانوا من مستوى عمال تقنيين، وكي تظهر الأفكار و تتحقق فمن الضروري -حسب رأي " كوجاكارو"- الأخذ بمعيارين:<sup>(3)</sup>

- ينبغي على قيادة أي مؤسسة أن تضع نظام لاكتشاف و اختيار أولئك الذين لديهم مواهب إبداعية كي يتم إدراجهم في نطاق فرق الإبداع.

- انطلاقا من أن روح الإبداع خاصة لكل أعضاء المؤسسة فعلى الإدارة أن تقوم بإجراءات الاكتشاف و جمع الأفكار لكامل المؤسسة.

(1) ألكسندرو روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع مرجع سبق ذكره، ص: 75-76

(2) ألكسندرو روشكا، المرجع السابق، ص: 78

(3) المرجع السابق، ص: 79.

ب- على مستوى جماعات البحث ( الجماعة العلمية ):

إن للجو العام في مجموعات البحث أهمية خاصة بالتأثير في العمل العلمي، حيث إن المناخ الملائم يسمح بتواصل المعلومات وتبادلها بين أفراد الجماعة، ويكون هذا المناخ تربة خصبة لإيجاد الأفكار الجديدة أو الكشف عن ظواهر جديدة من خلال عمليات الضبط و المراقبة المتبادلة و إجراء التصحيحات بثقة وتعاون لكل ما يعرض من أفكار و نشاطات، و لا يتوقف تأثير المناخ المناسب عند إيجاد الأفكار الجديدة فحسب بل يؤثر في تكوين الشباب الباحثين و القادمين الجدد من خلال اكتسابهم لأصول البحث العلمي وتبادل المعلومات، ويمكن من جهة ما أن تظهر بعض الصراعات بين

الباحثين انفسهم أو بينهم و بين المدير بما يتعلق بنظام التقويم أو الترقية...إلخ

و تناولت "روكو" ( M.Roco ) بالبحث المناخ المشجع أو المحرض للإبداع، و رأت أن ذلك يرتبط:

- ببعض خصائص أنظمة التقويم في نظام الجماعة: و التي ينبغي أن تكون كاملة مرنة و تأخذ بالفروق الموجودة، و أن تكون موضوعية قدر الإمكان.

- ببعض جوانب الدافعية في شخصية رئيس الجماعة: وهنا يتطلب أن يكون المدير بخصائصه الدافعية مثيراً لأعضاء الجماعة متميزاً بالإندفاع الذاتي، مطبقاً الأصول و الواجبات الأدبية على كافة الأعضاء و على نفسه، و أن يكون ذا أفق واسع ( مبدعاً ) منطلقاً في اعداده للمشكلات و حلها.

**خلاصة:**

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني يتضح لنا أن الإبداع التنظيمي هو فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، وانطلاقاً من اختلاف التعاريف المقدمة للإبداع فقد تعددت أنواعه حيث نجد (إبداع الإختراق و الإبداع التدريجي، الإبداع الثوري " الجذري" و الإبداع التطوري، الإبداع الواقعي، الإبداع الجديد، الإبداع المتقطع و الإبداع المستمر، الإبداع الاداري و الإبداع التقني....)، كما تم الحديث عن أهم مراحل عملية الإبداع و العلاقة بين الإبداع الفردي و الإبداع الجماعي.

إن هدف الإبداع هو تقديم أفكار جديدة، وهذه الأفكار لا تأتي إلا من خلال توليد معارف جديدة، وهنا تظهر إدارة المعرفة كأحد الآليات التي تعمل على تحديد هذه المعارف، خزن ونشرها، وذلك في سبيل تدعيم العملية الإبداعية من جديد، وهذا ما يسوقنا إلى طرح تساؤل كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي؟

# الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

---

المبحث الأول: التفكير الإبداعي و عملية إبداع المعرفة في المنظمة

المبحث الثاني: قدرات التعلم التنظيمي و دورها في الإبداع التنظيمي

المبحث الثالث: بناء الذاكرة التنظيمية لتدعيم إدارة المعرفة

والتعلم داخل المنظمات

## الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي

### تمهيد:

في مجتمع اليوم، لم تعد إدارة المعرفة و الإبداع من المصطلحات البراقة، وعلى الرغم من ذلك فهما ضروريان و سيلتان للتنمية الاقتصادية و تعزيز القدرة التنافسية، فالإبداع هو أساس الميزة التنافسية و هو يتطلب بناء المعرفة و الوصول إليها، كما أنه من أجل تحقيق أقصى فعالية لتنفيذ إدارة المعرفة و تشجيع الإبداع لابد من إدخال الجانب التقني (التكنولوجي) موازاة مع الجانب الاجتماعي، و تعد الكفاءات و القدرات في مجال إدارة المعرفة ضرورة لأية منظمة تتطلع أن تكون منظمة مبدعة، فإدارة المعرفة و الإبداع مرتبطين إرتباطا وثيقا لا ينفصلان.

و نناقش في هذا الفصل أهمية إدارة المعرفة في الإبداع للمنظمات، حيث سنوضح كيف يمكن تحقيق الإبداع من خلال دور إدارة المعرفة في مساندة التعلم التنظيمي و بناء الذاكرة التنظيمية، و ذلك بالتطرق إلى استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي في المنظمات، ثم توضيح كيفية استخدام القدرات المعرفية لمساعدة التعلم التنظيمي، و في الأخير الإشارة إلى دور الذاكرة التنظيمية في المحافظة على المعارف و تفعيل عمليات الإبداع في المنظمات.

### المبحث الأول : التفكير الإبداعي و عملية إبداع المعرفة في المنظمة

يشهد عصرنا اليوم العديد من التغييرات المهمة في مجال المعلومات، والتكنولوجيا، والبيئة، والتعليم، فمجتمع اليوم يحتاج إلى الأشخاص القادرين على اتخاذ قرارات غير تقليدية، وقادرين على التفكير بشكل مختلف، وبشكل خلاق.

#### المطلب الأول: مدخل إلى التفكير الإبداعي

التفكير أرقى سمة يتسم بها الإنسان الذي كرمه الله سبحانه وتعالى وميّزه على غيره من سائر الكائنات الحية، ولقد حث الله سبحانه وتعالى البشر على التفكير في الكثير من الآيات القرآنية وكرم العقل والعلم والعلماء.

#### الفرع الأول: تعريف التفكير الإبداعي

كما سبق وأشرنا إلى اختلاف الباحثين في ترجمتهم لمصطلح (Innovation) إلى اللغة العربية على أنه إبداع أو ابتكار، فإن هناك اختلاف بينهم في ترجمة مصطلح (Innovation Thinking) إلى التفكير الإبداعي أو التفكير الابتكاري، وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد باللغة العربية مصطلح التفكير الإبداعي للدلالة على المصطلح الانجليزي (Innovation Thinking) ولكن بترادف بين المصطلحين إبداع وابتكار. ويعتبر التفكير الإبداعي من أكثر أنواع التفكير دراسة و تناولا عند الباحثين و المختصين، فهو عندما يتشكل مع التفكير الناقد، و حل المشكلات و اتخاذ قرار يكوّن المحاور الرئيسية لمهارات التفكير التي تناقشها الدراسات المعاصرة، و التفكير الإبداعي يرتبط بظاهرة انسانية أكثر و أعم و هي ظاهرة الإبداع التي أصبحت متطلب العصر الحديث بسماته العلمية و المنهجية و التكنولوجية.<sup>(1)</sup> يعرف "دراكر" (Drucker) التفكير الإبداعي على أنه: "الأداة الخاصة التي يمتلكها المغامرون و هي الوسائل التي بواسطتها يكتشفون التغيير الذي يهيء فرص الدخول"<sup>(2)</sup>. أما "جيلفورد" (Guilford) فيرى أن التفكير الإبداعي هو: "عملية مرادفة لحل المشكلات من حيث الأصل، فالإبداع عملية ذهنية تتضمن الطلاقة و المرونة والأصالة و الإثراء بالتفاصيل"<sup>(3)</sup>. في حين ينظر "كوتلر" (Kotler) إلى التفكير الإبداعي على أنه: "أي منتج أو فكرة يتم إدراكها و فهمها من أي شخص على أنها جديدة"<sup>(4)</sup>. إن تحليل التعاريف السابقة يقدم نظرة شاملة حول مفهوم التفكير الإبداعي، حيث يشير إلى أنه عملية ذهنية ( فكرية ) تهدف إلى إجراء تغيير أو حل لمشكلة ما، و ذلك بطرح فكرة أو منتج يتسم بالجدة أو قد يراه الآخرون جديدا، و يتطلب هذا التفكير بعض القدرات كالطلاقة، المرونة، الأصالة...إلخ.

(1) إبراهيم عبد الستار، أفاق جديدة في دراسة الإبداع، وكالة المطبوعات، الكويت، 2000، ص:56

(2) Drucker Peter, Innovation and Entrepreneurship, Christensen, Clayton, 1985, p:103

(3) Guilford.J.P, Creative thinking at the junior high school, Level university of south California, Los Angeles, 1961, p:192.

(4) Kotler.Philip, Marketing management "the Millenuim edition", Prentice-Hall Inc New Jersey, U.S.A, 2000, P: 355.

### الفرع الثاني: أهمية التفكير الإبداعي

يتطلب عمل المنظمات في ظل ظروف متغيرة ومعقدة، مواجهة تلك الظروف بكفاءة و فاعلية، الأمر الذي يحتاج قدرات إبداعية عالية تمكّن المنظمات من تطوير حلول و أفكار جديدة تمكّنها من الاستمرار و النمو، فالיום قد تغيّر مسار عالم الأعمال، إذ باتت تسعى فيه المنظمات إلى تحقيق ميزة جديدة وجوهريّة للغاية و هي ميزة التفكير الإبداعي، و يمكن بيان أهمية التفكير الإبداعي بالنقاط الآتية:<sup>(1)</sup>

- 1- يعمل التفكير الإبداعي على تطوير نشاطات أو فعاليات جديدة.
- 2- يؤدي التفكير الإبداعي إلى عدم اصدار القرارات إلا بعد التفكير الناضج، فلا بد من توسيع قدرات الإدارة في تصور الآثار التي يمكن أن تحدثها القرارات في المستقبل.
- 3- يقود التفكير الإبداعي إلى وضع أهداف المنظمة بصورة محددة على نحو أكثر.
- 4- يقود التفكير الإبداعي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 5- يقود التفكير الإبداعي إلى تحسين انتاجية المنظمة، و ذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الإدارة و انجاز الأهداف و استخدام الموارد على نحو اقتصادي.
- 6- ينشأ عن التفكير الإبداعي تحسين حياة المنظمة عن طريق حل المشكلات بطرائق أفضل أولاً و المجرى بأكثر من فكرة واحدة لتحسين الذات و الفريق و المنظمة ثانياً.
- 7- إن اهتمام المنظمة بالتفكير الإبداعي سيقود بالتالي نحو مناخ إبداعي تعيش في ظله، و من تصبح مسألة التغيير و التجديد أمام العاملين مسألة طبيعية و متعارف عليها.

### الفرع الثالث: الفرق بين التفكير التحليلي و التفكير الإبداعي

يمكن توضيح أهم الفروقات بين التفكير التحليلي و التفكير الإبداعي كما يلي:

#### أولاً: التفكير التحليلي

و هو ذلك النمط من التفكير الذي يملك قواعد تسمح بطريقة منطقية في الوصول إلى حل متوقع واحد كما في المسائل الرياضية المتعلقة به، و ذلك بطريقة منطقية محددة، تماماً كالشخص الذي يسير للأمام في إتجاه محدد و بخطوات محسوبة و متوقعة للوصول إلى الهدف.

و يعرف التفكير التحليلي بالتفكير المركّز التجميعي التقاربي (Convergent Thinking)، حيث أن التفكير هنا يركّز على إجابة واحدة مفردة و بحدود ضيقة، فهو يعتمد على الإجابة الصحيحة من خلال المعلومات المتاحة، و يعرف هذا التفكير أيضاً بالتفكير العمودي (Vertical Thinking) فهو يمثّل بناء يعتمد كل حجر فيه على ما بني قبله، و هذا النوع من التفكير هو الأكثر استخداماً، إذ يستخدم بشكل متكرر في الحالات و المسائل المشابهة.<sup>(2)</sup>

(1) إيمان عبد محمد احمد البدراني، تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الابداعي و السلوك الاستراتيجي -دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الإلبسة الجاهزة في الموصل-، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد 37، العدد 98، 2014، ص: 151.

(2) بلال خلف سكرانة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 236، 237.

و يتميز التفكير التحليلي عادة بوجود قواعد و ضوابط و أساليب ينبغي تتبعها، و بشكل منطقي و خطوات متسلسلة، كل خطوة يجب أن تكون مقبولة منطقياً و مقيسة معرفياً، و لا يسمح هذا التفكير بالتجاوز أو القفز فوق الخطوات دون أن تستكمل كل خطوة قياسها معرفياً و منطقياً.

### ثانياً: التفكير الإبداعي

هو ذلك النوع من التفكير الذي لا يلتزم بالطريق الواحد أو الحل الوحيد فهو متعدد الاتجاهات متفرق المسالك و الدروب، و تشمل الإجابة على عدد كبير من الحلول غير المتوقعة.

في الحقيقة إن توليد و إنشاء فكرة مبدعة يتطلب نوعين من التفكير:<sup>(1)</sup>

أ- التفكير الافتراضي "التباعدي أو المتشعب" (Divergent Thinking) و يتضمن توليد معلومات جديدة من معلومات معطاة أو التوصل إلى عدة حلول أو إجابات لمشكلة ما من خلال المعلومات المتاحة بحيث يحتمل أن تكون كل هذه الحلول أو الإجابات صحيحة أو مقبولة.

ب- التفكير المركز التقاربي (Convergent Thinking) و يعتمد على التوصل إلى الحل الصحيح أو الإجابة الصحيحة للمشكلة من خلال المعلومات المتاحة، بمعنى آخر فإن المعلومات في إطار هذا النوع من التفكير تكون جاهزة و كافية لأن تحدد حل واحد أو إجابة واحدة و صحيحة للمشكلة.

فالتفكير المركز يمثل القدرة العقلية للثمين و النقد المنطقي، و اختيار الفكرة الأفضل من مجموعة الأفكار المولدة، و في هذا السياق يرى "جيلفورد" أن الإبداع يرتبط بصورة خاصة بالتفكير الافتراضي الذي يتضمن جملة من الخصائص كالمرونة و الطلاقة و الأصالة، و هو ما تؤيده الدراسة التي أجراها "تورانس" (Tarrance) سنة 1988 على مجموعة من الطلاب و قد استمرت هذه الدراسة ما يقرب 22 عام، و في هذه الدراسة حاول "تورانس" ربط درجات الطلاب بالتفكير الافتراضي، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين درجة التفكير الافتراضي و الإنجاز الإبداعي.

### المطلب الثاني: استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي

إن استخدام التفكير التحليلي و المنطقي في تقديم حلول بعض المشكلات الجديدة قد لا يعطي ثماره، وهنا يلجأ الفرد إلى استخدام التفكير الإبداعي لإيجاد حلول لهذه المشاكل، و يستخدم الفرد أثناء ذلك الحدس و الإلهام و الشعور القوي نحو ما يجب عمله حيال المشكلة، و الغريب أن التوصل إلى حلول إبداعية يتم أحياناً بصورة عشوائية و بالخروج عن المنطق، و بعدم الاعتماد على توافر معلومات كاملة عن الموضوع و بعدم التسلسل و المنهجية في التفكير.

و فيما يلي عرض لبعض الاستراتيجيات المتبعة في البحث عن توليد الأفكار و الحلول المختلفة:

### الفرع الأول: استراتيجية العصف الذهني

إن أول من ابتدع طريقة العصف الذهني هو العالم "أوسبورن" (Osborn) عام 1938م - و كان يشتغل في شؤون النشر و الدعاية-، و ذلك نتيجة لعدم رضاه عما كان يدور في اجتماعات العمل التقليدية، و ما يحدث داخل المؤتمرات من نظرة أحادية ناتجة عن جمود تفكير يقوم على التسليم

(1) عبد الرحمن أحمد الهيجان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 100، 101.

بالحل الواحد و النموذج الصارم الذي لا يقبل التعديل أو المخالفة، و السبب الواحد الكامن في المشكلة أو الظاهرة التي يحكم فيها شخص واحد و لا يشاركه فيه أحد، و الفكرة القطيعة التي لا تضاهي و لا تناقش، و هذا النمط من التفكير يحجب النور و الحكمة عن العقل.<sup>(1)</sup>

عصف الذهن هو وضع الدماغ في حالة ذهنية شديدة التركيز بهدف توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين، بحيث يتم تحويل المشكلات إلى أفكار إبداعية، و أن الصراع الذي يسيطر على عقل العالم هو الذي يبني صورة ذهنية و ينتج الحلول للمشكلة، إنها عملية البناء و ما تسمى بالتفكير الإبداعي، و قد يتخيل الحل بشكل فجائي و قد يجده في أحلام اليقظة أو يأتي في المنام، و هذا كله نتيجة الصراع الذهني مع المشكلة التي يبقها متوقدة في الذهن. و تتجلى أهمية استراتيجية العصف الذهني في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

1- أهمية حدسية: إن الحكم المؤجل ينتج مناخ إبداعي حيث لا يوجد نقد أو تدخل مما يخلق مناخ حر للجاذبية الحدسية بدرجة كبيرة.

2- عملية بسيطة: لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة و لا يوجد النقد أو التقييم.

3- عملية مسلية: المشاركة تكون فردية أو جماعية لحل المشكلة و الاشتراك في الرأي يتم بمزج أفكار غريبة و تركيبها.

4- عملية علاجية: الفرد له حرية الكلام و المشاركة فلا يوجد فرض لرأي أو فكرة.

5- عملية تدريبية: هي مهمة لاستثارة الخيال و التدريب على التفكير.

6- عملية جماعية تعاونية: يمكن المشاركة فيها من مختلف التخصصات بحيث تنتج أفكار أو حلول متنوعة للمشكلة الواحدة.

7- الاندماج في الأفكار: إن الإنتاج الفكري و الإبداع الذي يتولد عن طريق العصف الذهني هو توليد أفكار من الاحتكاك بين الأشخاص، حيث قد تكون فكرة الشخص مبنية أو مستندة على فكرة شخص آخر مما يؤدي إلى عملية بناء الأفكار.

8- التحرر من القيود: عملية التحرر من القيود التي يفرضها الفكر التقليدي التي تؤدي إلى إعاقة الإبداع لكن هذه الطريقة تؤدي إلى إنتاج أفكار متتالية و متناوبة و ليس فقط إيجاد حلول للمشكلات. و تعتمد طريقة العصف الذهني على مجموعة من القواعد و هي:<sup>(3)</sup>

1- ضرورة تجنب النقد و الحكم على الأفكار: لأن ذلك من شأنه أن يجهض الأفكار قبل أن تظهر، حتى لا تنصرف الطاقة الدماغية لدى الفرد من عملية توليد الأفكار إلى عملية تقييمها قبل طرحها، و هذا عائق يحول دون الحصول على الفائدة المرجوة من هذه الجلسة.

(1) أحمد القرارة، أثر استخدام العصف الذهني في تدريس العلوم في تنمية مهارات التفكير الإبداع لدى طلبة الصف السابع الأساسي في مدارس محافظة الطفيلة جنوب الأردن-، مجلة جامعة النجاح للأبحاث و العلوم الانسانية، المجلد 04، العدد: 28، 2014، ص: 672.

(2) أسماء فوزي التميمي، العصف الذهني و علاقته بالألغاز الرياضية، مجلة دراسات تربوية، العدد 18، نيسان 2012، ص: 65-66.

(3) عبد الله هنانو، مهارات العصف الذهني و دورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، 2008، ص: 14.

2- إطلاق حرية التفكير و استقبال الأفكار مهما كان مستواها: ذلك أن الأفكار الإبداعية لا يمكن أن تنطلق إلا بعد تنفيذ الأفكار التقليدية التي ربما تصبح لا جدوى لها، و هذا بحد ذاته يعطي الطلاب القدرة المستقبلية على إنتاج الأفكار بحرية دون القدرة، لأنه لا إبداع مع القيد.

3- المطلوب أكبر عدد ممكن من الأفكار ( الكم قبل الكيف ): لأن الفرد عندما يرى أصدقاءه يشاركون في إعطاء الأفكار يتكون لديه الحافز لإنتاج الأفكار، و هذه الأفكار من الممكن أن تتولد من خلال الأفكار التي طرحت سابقا خلال الجلسة، و الفائدة من الكمية الكبيرة من الأفكار نفاذ الأفكار التقليدية، و الحصول على أفكار جديدة متولدة عن أفكار قديمة.

4- البناء على أفكار الآخرين: إن كل فكرة موضوعة في جلسة العصف الذهني لا بد أن يكون لها مبدأ و مفهوم تستند إليه، و عدم الاستفادة من هذه الفكرة أو تلك، قد تفوّت على الطالب فرصا و يهدر الوقت للوصول إلى أفكار أصيلة منتجة، فكما أن الأفكار الغريبة ممكن أن تتحول إلى أفكار الآخرين أسهل و أسرع من عملية توليد أفكار أصيلة جديدة.

أما فيما يخص خطوات العصف الذهني يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

### شكل رقم (24): خطوات العصف الذهني

#### 1- الحصول على بدائل و أفكار ( حوالي 15 دقيقة )

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع و كلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل.
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل، مشجعا الغريب منها و السخيف.
- ممنوع مناقشة البدائل.
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات و حماية مقترحيها من الآخرين.
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين.

#### 2- تنقية بدائل الحل و الأفكار ( حوالي 45 دقيقة )

- شرح معنى الحلول و تجميع المتشابهة منها في مجموعات.
- تشجيع اقتراحات جديدة.
- استبعاد المستحيل من الحلول.
- تحديد أحسن 3-5 حلول.
- القائد يعمل حركة وصل و مشجعا لأفراد الجماعة للمشاركة و كمصفي و ملخص الحلول.

#### 3- اختيار و تحديد خطة العمل حوالي ( 45 دقيقة )

- اختصار عدد أعضاء الجماعة، و الإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمسكلة.
- مقارنة بدائل الحلول و تحديد مزاياها و عيوبها.
- اختيار أنسب بديل و تحديد أسلوب تطبيقه.
- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل.

المصدر: أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص: 328.

### الفرع الثاني: التسجيل الذهني ( Brain Writing )

و هو أحد أشكال العصف الذهني ما عدا أنه يتم فيه تسجيل أفكار المشاركين على بطاقات قبل مناقشتها و تقييمها، و تتمثل خطوات هذا الأسلوب في التالي:<sup>(1)</sup>

(1) مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 70، 71.

- 1- يجتمع المشاركون في شكل دائرة ويتراوح عددهم (6-10).
- 2- يقوم قائد النقاش بعرض المشكلة وتحديدتها بشكل مفصل.
- 3- يطلب قائد النقاش من كل مشارك كتابة ما يخطر له من أفكار أو حلول لمعالجة المشكلة على بطاقة، و عندما ينتهي يسلمها إلى زميله الجالس بجواره، ويسلم هذا بطاقته أو البطاقات الأخرى الواصلة إليه إلى زميل آخر مجاور وهكذا.
- 4- يضيف كل مشارك أفكاره واقتراحاته لحل المشكلة إلى الأفكار والحلول التي كتبها زميله.
- 5- تنتقل البطاقات في الدائرة وتستمر هذه العملية ثلاث مرات.
- 6- يقوم قائد النقاش بجمع جميع البطاقات ويقرأها بصوت مرتفع ويكتبها على اللوح أمام الجميع.
- 7- تناقش المجموعة الأفكار والحلول المطروحة ويتم تقييمها إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق بشأن أفضل الحلول.

و أهم ما يميز هذه الطريقة هي الموضوعية لأن كل مشارك يكتب أفكاره دون أن يكتب اسمه، كما أن الحلول تناقش من البطاقات دون معرفة أسماء مقدميها مما يضيف عليها طابع السرية وعدم الشعور بالحرج في مناقشتها وتقييمها.

و يمكن أن يتخذ هذا الأسلوب أشكالاً مختلفة، كأن يطلب من كل مشارك كتابة (3-4 أفكار)، ثم يقوم بوضع ورقته في منتصف الطاولة و يلتقط أخرى كتبها زميل له من منتصف الطاولة، و يضيف إليها أفكاره و يعيدها إلى منتصف الطاولة ليلتقطها غيره، و تستمر العملية هكذا لمدة (20-30 دقيقة) مثلاً، و بعدها يقوم قائد النقاش بقراءة و كتابة الأفكار المطروحة ثم يجري مناقشتها و تقييمها تمهيداً للوصول إلى الحل أو الحلول المفضلة للمشكلة.

### الفرع الثالث: استراتيجيات القبعات الست

هي استراتيجية تعزى إلى "إدوارد دي بونو" (Edward De Bono) تهدف إلى تقسيم التفكير الواسع إلى ست قبعات أو ست أدوار مختلفة ذات ستة ألوان و كل قبعة تساعد مرتديها على لعب دور مناسب من أدوار التفكير و بلوغ هدف معين.

و تدل ألوان القبعات الستة على ستة أنماط من التفكير هي:

- القبعة البيضاء: رمز للحقائق و المعلومات و الرسومات التوضيحية (التفكير الحيادي).
  - القبعة الحمراء: رمزاً للتعبير عن العواطف و الأحاسيس (التفكير العاطفي).
  - القبعة السوداء: رمزاً للبحث عن سلبيات الأمور (التفكير السلبي).
  - القبعة الصفراء: رمزاً للتفاؤل و التفكير البناء و البحث عن الإيجابيات (تفكير إيجابي).
  - القبعة الخضراء: رمزاً للإبداع و توليد الأفكار الجديدة (تفكير إبداعي).
  - القبعة الزرقاء: رمزاً للسيطرة و تنظيم التفكير (تفكير شمولي موجه).
- و من الفوائد و المميزات الهامة للقبعات الست نجد:<sup>(1)</sup>

(1) خميس جمعة سلامة برهوم، أثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي و اتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي، رسالة ماجستير في المناهج و طرق التدريس، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص: 28.

- 1- استثارة التفكير الموازي، وذلك من خلال مشاركة الآخرين بأفكارهم.
  - 2- تنظيم الأفكار وترتيبها، وذلك لأن الأفكار المختلفة تظهر بطريقة عشوائية غير منظمة، فإن هذا الأسلوب يجعل الأفكار مرتبة و مترابطة.
  - 3- فصل الأنا عن الأداء، لأن الشخص الذي لا يحب فكرة معينة لن يبذل جهدا من أجل ايجاد بعض الإيجابيات له، ولكن هذا الأسلوب يتحدى الفرد في أن يستخدم القبعات المختلفة و بالتالي الأنواع المختلفة من التفكير، فالشخص الذي لا يحب فكرة معينة سوف يضطر تحت القبعة الصفراء لبدل مجهود لإيجاد بعض الفوائد أو الإيجابيات لهذه الفكرة.
  - 4- زيادة الوعي بنوع التفكير الذي يجري التعامل معه: إن هذا الأسلوب يجعل الفرد واعيا بأنواع التفكير الذي يمارسه و يجعله قادرا على التعليق على نوعية تفكيره و تفكير الآخرين.
  - 5- اتاحة مساحة للتفكير الايجابي و الإبداعي، لأن القبعتين الصفراء و الخضراء من الممكن ايجاد مساحة من الوقت فيهما للتفكير الإبداعي.
  - 6- التخلص من السلبية الدائمة لأنه في المناقشات العادية لا يوجد أي شيء يمنع الفرد من أن يكون سلبيا مطلقا اتجاه أي فكرة، ولكن في أسلوب القبعات الست إذا وجدت شخصا سلبيا يمكنك القول: هذا تفكير جيد تحت القبعة السوداء ولكن دعنا نحاول التفكير تحت القبعة الخضراء، وهنا يضطر الشخص إلى بدل مجهود تحت القبعة الخضراء و يتخلص من سلبيته المطلقة.
- و تتمثل آلية عمل استراتيجية القبعات الست في توجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، فليس هناك ترتيب ملزم للتنقل بين القبعات و إنما هناك مرونة في ارتداء القبعات والتنقل بينها وهذا ما يعكس سهولة استخدام هذه القبعات و ترتيبها.

### الفرع الرابع: استراتيجية التأليف بين الأشتات (Synectics)

هي كلمة يونانية (Synectics) تعني الربط بين العناصر المختلفة التي لا يبدو أن بينها و بين بعضها البعض صلة ما أو رابطة معينة، و أسلوب التأليف بين الأشتات يتمثل في أسلوب المناقشة الجماعية المستخدمة في تنمية الإبداع، و يمثل مركز الثقل فيه استخدام الاستعارة و المجاز و التمثيل (Analogy) بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتعثة للمشكلات المختلفة.

و في هذا الأسلوب يأتي المشتركون إلى المؤتمر بحث لا يعلمون شيئا عن طبيعة المشكلة التي تتم مناقشتها، و يبدأ المؤتمر بمناقشة عامة لمسألة تمثل أساس المشكلة المطروحة، و يمكن عرض المبادئ الأساسية لحل المشكلة حل إبداعيا بطريقة التأليف بين الأشتات:<sup>(1)</sup>

- 1- إبدأ عملك متبنيا الفرض الذي يرى أن كل الأشياء ممكنة معتمد في ذلك على بعض العمليات العقلية مثل التخيل و التأمل.
- 2- التدبذب بين الاندماج في تفاصيل المشكلة و الانفصال عنها.
- 3- لا تبحث عن الحلول التقليدية ولكن ركز على الطرق الجديدة لتناول المشكلة.

(1) ممدوح عبد المنعم الكنانى، سيكولوجية الإبداع و أساليب تنميتها، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2015، صص: 413، 415

- 4- تناول الافتراضات بالتجربة رغم وجود امكانيات غير كاملة.
- 5- استمع للأفكار الجديدة التي يقدمها الآخرون بإيجاب و نقد بناء.
- 6- تأمل في الشيء غير المعقول ظاهريا، معتمدا في ذلك على الاستعارة و التمثيل و الطباق.
- 7- أجب النتائج و النهايات التي قد تعطيها، و ذلك حتى يظهر و يتضح عدد من المتغيرات غير الظاهرة، و هذا يعطي إحساس الفرد بأن الحلول المقترحة ليست أفضل الحلول.

### المطلب الثالث: من التفكير الاستراتيجي إلى الإبداع الاستراتيجي

تهدف منظمات اليوم إلى البقاء و الاستمرار و النمو، فنجاح أي منظمة في المدى البعيد يرتبط بقدرتها في تحقيق التميز و التفوق كالدخول في مجالات جديدة أو إيجاد أسواق جديدة، و ذلك عن طريق التفكير الاستراتيجي الذي يرسم الغايات و التوجهات المستقبلية، إلا أن زيادة اضطراب البيئة الخارجية و كثرة التحديات، ألزم هذه المنظمات بضرورة تبني الإبداع الاستراتيجي كأسلوب و طريقة لبناء الميزة التنافسية المستدامة.

### الفرع الأول: مفهوم و أهمية التفكير الاستراتيجي

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي و منطلقاته كرد فعل أحدثته الأبحاث حول استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي، حيث خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة في فترة الستينات من القرن الماضي من قبل الباحثين و الكتاب الذين لم يجدوا ضالتهن المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع، و بدأ البحث عن أسلوب جديد، و جاء البديل في مقالة "منتزبرغ" (Mintzberg) الشهيرة بعنوان "دخول و بزوغ التخطيط الاستراتيجي" عام 1994 و هو التفكير الاستراتيجي.<sup>(1)</sup>

و في هذا الصدد يشير "منتزبرغ" أن التفكير الاستراتيجي يتضمن التركيب، و ذلك باستخدام الحدس و الإبداع لخلق منظور متكامل لإدارة المشاريع.<sup>(2)</sup>

إن تحليل ما يشير إليه "منتزبرغ" حول التفكير الاستراتيجي هو ارتكاز هذا الأخير على عملية التركيب التي تكون إلى جانب التفكير التحليلي القائم على الترابط المنطقي الذي نجده في الجانب الأيسر من الدماغ، فالتركيب يدخل ضمن القسم الأيمن للدماغ القائم على الحدس و الإلهام و هو ما يعرف بالتفكير الإبداعي.

و تنبع أهمية التفكير الاستراتيجي من كونه:<sup>(3)</sup>

- 1- أداة لصناعة المستقبل يساعد المدراء في اختراق المجهول و تقريب صورة المستقبل من خلال امتلاكهم للقدرات الاستشرافية.

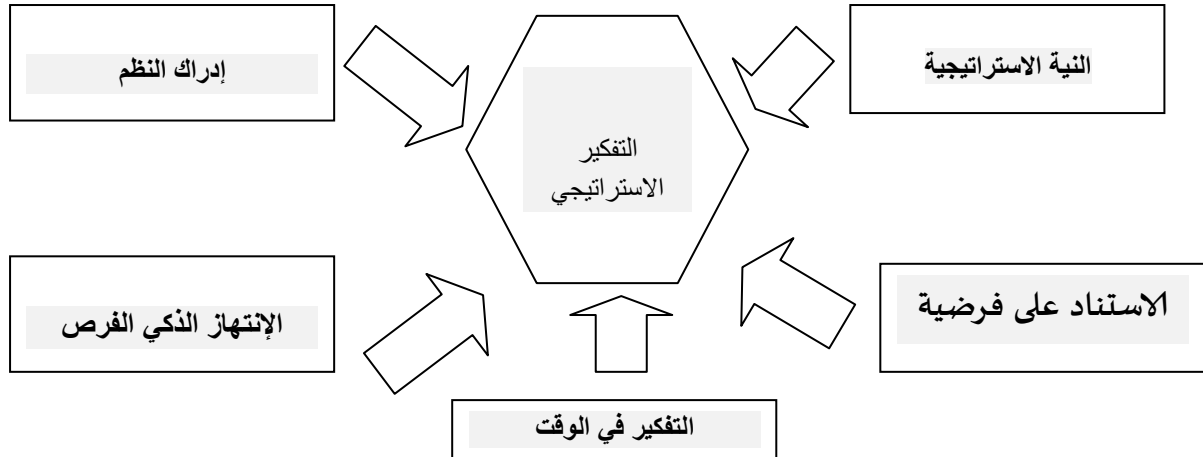
(1) الدوري صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، دار البازوري للنشر، عمان، 2009، ص:29.  
(2) يعرب عدنان السعيد، راند غانم، رحيم الجابري، تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في القطاعات المصرفية و الصحية و التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد:91، المجلد 22، 2016، ص: 254.  
(3) ببداء ستار البياتي، أسيل حمدي، أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي "بحث استطلاعي لأراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 7، العدد 2، 2009، ص:27.

- 2- نمطا فكريا يسهم في تحقيق التلازم بين الامكانيات التنظيمية و واقع المنافسة من خلال تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي الذي يستوعب الأسواق المحلية و العالمية.
- 3- عنصر مهم في التفكير قائم على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات و المعارف التي تتوافر لدى الاستراتيجي من المصادر المختلفة ( خبرته، امكانياته الشخصية و المصادر الخارجية ).
- 4- تتطلب عملية التفكير الاستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيين أبعاد فكرية غير اعتيادية تستند إلى النظرية المعرفية لتنمية الفكر و طرق استخدامه في مواجهة التعددية و الاختلاف و التباين في الظواهر و المشاكل الحالية و المحتملة.

### الفرع الثاني: أبعاد التفكير الاستراتيجي

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التفكير الاستراتيجي تبعا لإختلاف وجهات نظرهم الفكرية، و من بين هذه النماذج نجد نموذج "لايدتكا" ( Liedtka ) التي يقسم التفكير الاستراتيجي إلى خمسة أبعاد، و ذلك وفق الشكل الموالي:

شكل رقم (25): نموذج ( Liedtka ) لأبعاد التفكير الاستراتيجي



Source : Eton Lawrence, Strategic Thinking, A Discussion Paper, April 1999.p :161.www.psc.cfp.ca

و يمكن توضيح أبعاد التفكير الاستراتيجي الموضحة في الشكل أعلاه وفق الآتي:

منظور النظم: و يقصد به أن يكون للمفكر الاستراتيجي نموذج فكري لمنظومة كاملة لسلسلة خلق القيمة من البداية إلى النهاية، و لديه فهم لأوجه الترابط داخل السلسلة.

القصود الاستراتيجي أو النية الإستراتيجية: و يقصد بها وجهة نظر خاصة حول السوق أو الوضع التنافسي على المدى البعيد التي تأمل المؤسسة بناءه على مدى العقد القادم أو نحو ذلك.

- الإنتهاز الذكي للفرص: و جوهر هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح لتجربة جديدة مما يسمح بالاستفادة من الاستراتيجيات البديلة التي قد تنشأ في ظل بيئة أعمال سريعة التغير، و من هذه الوجهة يرى "منتزغ" أن هذا النهج يؤكّد الفرق بين استراتيجيات عاجلة و استراتيجيات مدروسة.

- التفكير في الوقت المناسب: حسب "هامل و براهيلد" (Hamel and Prahalad) الاستراتيجيات ليست فقط محددة و مدفوعة بالمستقبل، ولكن بسبب الفجوة بين الواقع الراهن و القصد في المستقبل.

- الاستناد على فرضية: و يقصد هنا ضرورة الاستناد على فرضية ما مثل "المنهج العلمي" و هو يرتكز على توليد و وضع فرضيات تم اختيارها عبر الأنشطة الحالية.

### الفرع الثالث: التحول نحو الإبداع الاستراتيجي

إن إدراك المنظمات الرائدة بأن استمرار تفوقها و نجاحها لا يكون إلا بتحقيق إبداعا مميزا عن المنافسين، فالتغيرات البيئية المتسارعة في جميع المجالات ألزمت على هذه المنظمات استمرارية عملية الإبداع و خاصة تبني الإبداع في مجال الإستراتيجية أو ما يعرف بالإبداع الاستراتيجي.

يصف "كويفستو" (Koivisto) الأبداع الاستراتيجي بأنه: "النمو المعزز عبر الابتكارات المستمرة من خلال المعرفة و الأفكار الجديدة لتحقيق المنفعة للزبائن و المنظمة على حد سواء"<sup>(1)</sup>

يلاحظ من التعريف أعلاه أن الباحث "كويفستو" يشير إلى الإبداع الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة تنمو فيها المؤسسة (استراتيجية النمو و التوسع) بتحقيق ابتكارات في المنتج أو في العملية أو في الإدارة، و ذلك باستخدام الموارد الغير قابلة للتقليد وهي المعارف و الأفكار الجديدة.

و في نفس الوجة يشير "بورتر" (Porter) أن الشركات في عدد من الصناعات تعتمد الإبداع الاستراتيجي في تحديد طرائق نموها، و في اعتماد التكنولوجيا المتطورة في ابتكار عمليات جديدة لتقديم المنتجات، و بما يضيف ميزة لمنتجاتها إزاء منافسيها، ثم تحقيق ميزة تنافسية لأعمالها الحالية و المستقبلية.

و زادت أهمية الإبداع الاستراتيجي في ظل سرعة دورة حياة المنتج و التطور التكنولوجي، و ذلك من خلال تحاوره مع معطيات الإبداع التكنولوجي ذو الأهمية في كسب الميزة التنافسية و إدامتها، و البقاء الطويل الأمد في بيئة أعمالها، و تحقيق النجاح التنافسي لتأثيره في هيكلها و هيكل صناعتها و زبائنها لتمكينه الشركات من البقاء، الربحية في بيئة أعمال متزايدة التعقيد، و في أسواق تطلب منتجات جديدة و ذات تصميم أفضل و سريع، و سعر أقل.<sup>(2)</sup>

و يمكن ملاحظة الدور الذي يلعبه الإبداع الاستراتيجي و حتمية المنظمات له، من خلال الأبعاد أو العناصر المكونة له، و يتفاوت تأكيد الكتاب بصدد هذه الأبعاد، فقد أشار "يوسف عبد الإله أحمد" إلى الأبعاد التي حدد كل من (Sniukas 2007) و "العنزي 2008" و (Davenport et Al 2006) و (Markides 2000) كالآتي:<sup>(3)</sup>

أ- محتوى أو مضمون الإبداع الاستراتيجي: و التركيز هنا يكون حول تحديد اجابات منطقية لمجموعة من التساؤلات المرتبطة بتحديد الوضع الراهن للمنظمة مقارنة بقواعد الصناعة و أسس التنافس بحيث تتوافق مع تساؤلات عن: من؟ ماذا؟ كيف؟ و ذلك وفق ما يلي:

(1) ارادن حاتم خضير، أثر الإبداع الاستراتيجي في الحد من مظاهر الفساد الإداري "دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، الإصدار 12، 2013، ص:178.

(2) بشير هاشم محمد، تقييم واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الأعمال الصناعية العراقية" مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 19، العدد 74، 2013، ص:119

(3) يوسف عبد الإله أحمد، تأثير الإبداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال "دراسة استطلاعية لأراء مجتمع المدراء و معاونيهم و الاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات و البريد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 87، ص:285-286.

1- إعادة تحديد الاعمال و ذلك بالاستفسار حول تحديد المفهوم الخاص بماهية الأعمال التي تعتقد بأنها منخرطة فيها أو تنشغل بها.

2- إعادة تحديد من؟: الهدف من الإبداع الاستراتيجي حول هذا السؤال يكمن في إما تحديد الزبائن الجدد أو إعادة تقييم قاعدة الزبائن الحاليين بشكل خلاق أكثر و من ثم تشكيل قطاعات جديدة للزبائن.

3- إعادة التفكير الصحيح بسؤال مفاده: ما المنتجات التي يجب علينا بيعها لزيائننا و التي تلي حاجاتهم و رغباتهم؟ فالإبداع الاستراتيجي هو السبيل لتكون المنظمة أول من يحدد احتياجات الزبائن المتغيرة أو الجديدة و بالتالي أول من تطوّر المنتجات الجديدة أو تطوّر السبل الأفضل لتلبية هذه الاحتياجات.

4- إعادة تحديد كيف؟: و هو يشير إلى تعزيز القدرات و الكفاءات الجوهرية الحالية للمنظمة من أجل إيجاد منتج جديد أو طريقة جديدة لأداء الأعمال المختلفة تماما عن الطريقة التي ينجز فيها المنافسون حاليا أعمالهم.

ب- محيط أو بيئة الإبداع الإستراتيجي: هو البحث في كيفية توليد بيئة منظمية مبدعة و تشجيع ذلك، و العمل على رفع مستوى البيئة لتصلح لتحقيق الإبداع الاستراتيجي، و ذلك عبر تحقيق التوافق و الإنسجام بين المتغيرات الرئيسية المكونة لها ( الثقافة، الهيكل، العمليات، النظم، الأفراد).

ج- عملية الإبداع الاستراتيجي: و تشير إلى طريقة الإنتاج الجديدة و المحسنة بدرجة كبيرة أو طرائق العرض و أنظمة التوزيع، و إن عملية الإبداع الاستراتيجي تمر في إطار العمليات الفرعية التالية:

1- التصور أو التخيل الاستراتيجي: يهدف إلى تحديد النماذج الفكرية الحالية لكل من الأفراد المندمجين أو المشتغلين بصياغة الاستراتيجية في المنظمة ككل.

2- توليد الأفكار الإبداعية: و الهدف الرئيسي من هذه العمليات هو توليد خيارات مبدعة قدر الإمكان و ذلك عبر تبني استراتيجيات تشجع ذلك.

3- تقييم الافكار الإبداعية: يتم في هذه المرحلة معرفة فيما إذا كانت الأفكار المطروحة هي غير تقليدية فعلا و تحمل معها احتمالات، و ذلك بمعرفة هل هذه الأفكار تؤدي إلى فرص أو لا؟ و هل يمكن تكييف الاستراتيجية الجديدة مع السوق أو لا؟

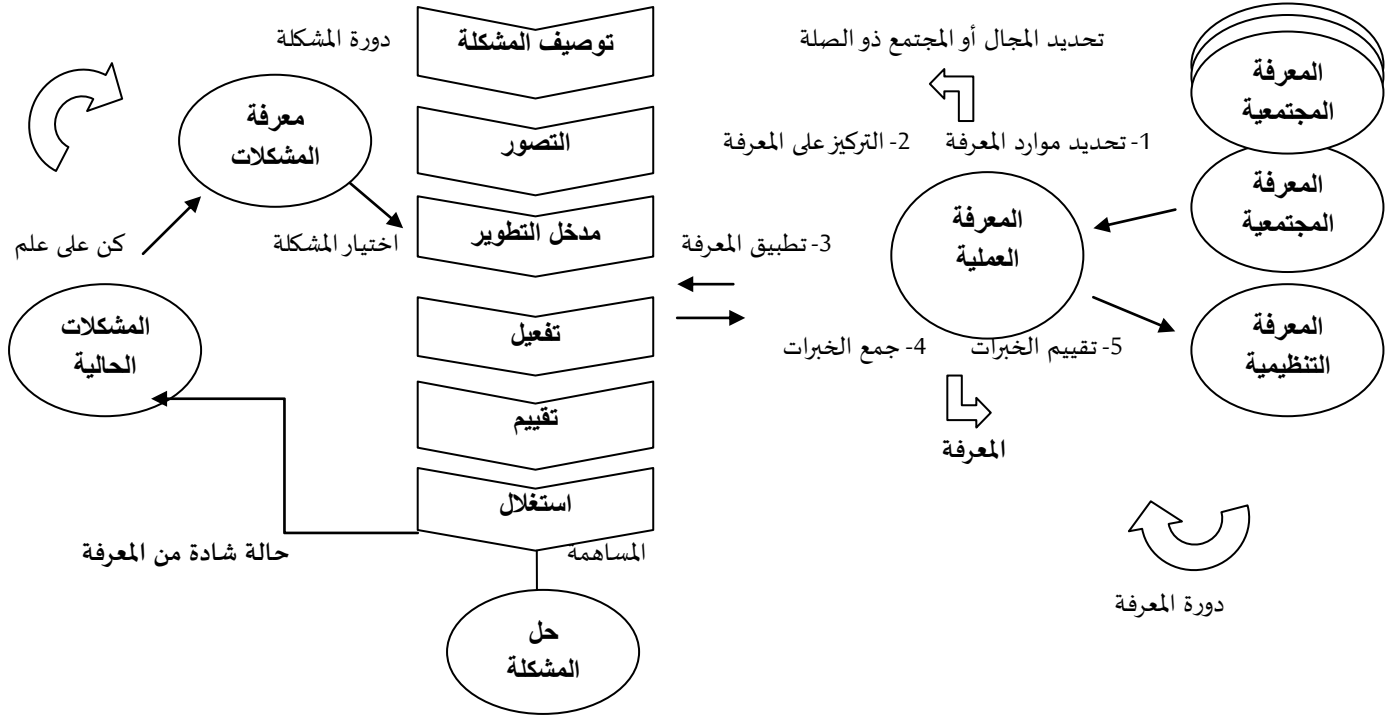
4- تنفيذ الأفكار الإبداعية: و يتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية في نشر المفاهيم الجديدة (الأفكار) في عموم المنظمة.

إنطلاقا مما سبق يمكن القول ان التفكير الإبداعي –توليد الأفكار الإبداعية- هو حلقة رئيسية في التفكير الاستراتيجي بحيث أن البحث عن الجديد و غير المألوف هو نقطة الارتكاز في تطوير استراتيجيات الحالية أو توليد استراتيجيات جديدة، و نتيجة لذلك أصبح الإبداع الاستراتيجي بديلا للتفكير الاستراتيجي لأنه في ظل التغيرات السريعة للبيئة و كثرة التحديات و سرعة تقادم المنتجات أصبح الإبداع المعرفي الأداة و السلاح الفعال للتنافس من أجل الاستمرار و النمو.

### المطلب الرابع: عملية إبداع المعرفة

دورة حياة إبداع المعرفة هو مجال مستقل ذو نماذج متعددة، فهو يصف المعرفة في كل مراحل الإبداع على مستوى مجرد كما هو مشار إليه في الشكل الموالي:

شكل رقم (26): دورة حياة إبداع المعرفة



Source : Marco Paukert, Claudia Niederée, Matthias Henmye, Knowledge in innovation processes, Encyclopedia of knowledge Management, David G.Schwartz, Idea Group Reference, United State of America, 2006,p:345

وتشمل دورة حياة إبداع المعرفة دورتين: دورة المشكلة و دورة المعرفة (أنظر الشكل)، و ترتبط دورة المشكلة بعملية الإبداع ارتباط وثيقا وفق ما يلي:

- كن على علم ( Become aware ): ففي أي مجال معين هناك مجموعة من المشاكل الفعلية و المحتملة، فبعض العوامل الديناميكية ( التغيرات في البيئة و المصالح الشخصية) تؤدي إلى بعض المشاكل الجديدة أو قد تتلقى بعض المشاكل المعروفة.

- تحديد المشكلة ( Select problem ): هو نقطة الانطلاق للإبداع، فاختيار المشكلة هو خطوة حاسمة تحركها عوامل مختلفة مثل احتياجات السوق، استراتيجيات التفكير الإبداعي، الموارد المتاحة...، ولذا التوصيف و التحديد الدقيق للمشكلة شرط مسبق لنجاح الإبداع.

- المساهمة (Contribute): في حالة نجاح عملية الإبداع، فإنه يقدم حلا للمشكلة التي تم تحديدها من قبل، فعملية الإبداع تقدم مساهمة في المشكلات التي تم حلها، و عند الاستغلال، فالإبداع يؤدي إلى تغيير بيئة المؤسسة التي بدورها تؤدي إلى تحديات و مشاكل جديدة، مما يؤدي إلى المزيد من الإبداع (و بالتالي إغلاق الدورة).

و في هذا الصدد نجد أن دورة المشكلة تكمل دورة المعرفة، حيث يمكن مقارنتها بحالة المعرفة الشادة ( عدم قدرة المستخدم على وصف المشكلة وتوضيحها). إن دورة المعرفة (الجانب الأيمن من الشكل السابق ) تصف نماذج تدفق المعرفة في عملية الإبداع مع التركيز بشكل خاص على تطبيق المعرفة، ويتم التركيز هنا على ما أشار إليه كل "فيشر و استوالد" (Fisher & Ostwald) أنه ينبغي دمج خلق المعرفة في سيرورة العمل و ليس كنشاط منفصلا، و تميز دورة إبداع المعرفة ثلاثة أنواع من المعارف الأساسية: المعرفة الإجتماعية ( Community Knowledge )، المعرفة التنظيمية ( Organizational Knowledge ) التي يتقاسمها مجتمع معين أو داخل المنظمة و المعرفة العملية ( Working Knowledge ) و هي المعرفة في متناول اليد اثناء العمل او سياق مهمة، حيث أنه في حالة النشاط الفردي فإن المعرفة العملية هي المعرفة الشخصية للفرد بينما في حالة العمل الجماعي فإن المعرفة العملية هي المعرفة المشتركة بين الأعضاء.

و تشير دورة إبداع المعرفة إلى عملية خطية مكونة من سبعة خطوات ولكن عمليات التغذية المرتدة ممكنة بين بعضها البعض كالآتي:<sup>(1)</sup>

### الخطوة 0: تحديد النطاق أو المجتمع المعني

يتم تضمين عملية الإبداع في نطاق التطبيع مع المجتمع المرتبط به، أين يتم استخدام معرفته، و في حين أن هذه المعرفة تكفي للإبداعات الصغيرة فإن مواجهة مشاكل جديدة تماما تتطلب حلولاً و معرفة جديدة جذريا، و بسبب الحاجة إلى استكشاف المعرفة من مختلف الميادين و المجتمعات، إن تحديد واحد أو أكثر من مجالات المعرفة ذات الصلة هو عملية تكرارية تتطلب استكشاف مجالات المعرفة المختلفة، تطوير فهم لهذه المعرفة، و تقييم أهمية المهمة الحالية.

### الخطوة 01: تحديد موارد المعرفة

بعد تحديد المجالات أو المجتمعات المعنية. يتم اختيار موارد المعرفة الكافية لمهمة الإبداع، التي يمكن أن تكون موجود معرفي أو مجموعة من الموجودات المعرفية أو خبير، و هنا تصبح المعرفة المختارة و المكتسبة معرفة عملية، و تجدر الإشارة إلى أن اختيار المجال و التركيز على موارد المعرفة أمر ضروري فقط إذا كانت معرفة العمل الحالية غير كافية، فعادة تتطلب الإبداعات الجذرية المعرفة الجديدة و كذلك المعرفة من المجالات المختلفة، وبالتالي سيتم بدل المزيد من الجهد في هاتين الخطوتين الأولىتين.

### الخطوة 02: التركيز على المعرفة ذات الصلة

فقط جزء صغير من المعرفة هو ذات الصلة لحل مشاكل معينة، و قد تكون عملية التركيز على الموجودات المعرفية عملية ذهنية إذا كان لدى الفرد معرفة أساسية كافية للحكم على موارد المعرفة، و في حالة عدم وجود معرفة كافية بالفرد للتركيز على المعارف ذات الصلة، يصبح التعاون و التفاوض مع الآخرين ضروري.

(1) *Ibid*, p:346

### الخطوة 03: تطبيق المعرفة

يتم تطبيق المعرفة المختارة في مهمة محددة في عملية الإبداع، وقبل تطبيق المعرفة قد يتطلب التكيف مع سياق الاستخدام، فالجهد الذي يجب بذله هو في المطابقة بين سياق المهمة الحالية والسياق الذي تم تعلم المعرفة فيه.

### الخطوة 04: جمع الخبرات

من خلال تطبيق المعرفة في العمل أو المهمة، يتم إجراء تجارب لمعرفة أي نوع من النتائج يؤدي هذا التطبيق، من خلال مراقبة الأداء و النتائج الناشئة لتبادل الأفكار من تطبيق هذه المعرفة.

### الخطوة 05: تعديل التجربة

الخبرات المجمعّة يجب أن تكون مرتبطة بأهداف عملية الإبداع أو النشاط الحالي، ويتم تصنيفها في هذا السياق، و يوفر هذا التصنيف الأساس لاتخاذ قرار بشأن أعمال أخرى، كما يوفر التصنيف الأساس لمزيد من الاستخدامات لنفس المعرفة.

### الخطوة 06: التشارك في الخبرات

جمع وتقييم الخبرات ينتج معرفة جديدة، الحالة المثالية لهذه الخطوة هو يجب أن تكون نتائج تقييم الخبرات مصّرحّة كموجودات المعرفة، بحيث يمكن تقاسمها مع الآخرين، فحتى التجارب السلبية تمثل معرفة قد تصبح لها قيمة في وقت لاحق من الزمن.

و يأخذ النموذج الموصوف أعلاه في الاعتبار بعد أساسيا أخر يتعلق بدورة حياة إبداع المعرفة، يدعى البعد السياقي، فالعديد من الدراسات في مجالات مختلفة كالفلسفة، علم المنظمات، العلوم المعرفية تؤكد على حقيقة أن المعرفة لا يمكن أن ينظر إليها ببساطة باعتبارها جمع لحقائق موضوعية حول الواقع، لأن الحقيقة تفترض مسبقا سياقاً يسهم في إعطائها معنى محدد.

## المبحث الثاني: قدرات التعلم التنظيمي و دورها في الإبداع التنظيمي

إن تحقيق التحول التنظيمي من أجل التكيف مع البيئة الديناميكية يتم خلال قدرات التعلم التنظيمي من اكتساب و توليد للمعلومات و المعارف الجديدة، و من ثم تعميم هذه المعارف مع أعضاء آخرين في المنظمة، و تؤدي إدارة المعرفة أدوارها في جميع خطوات معالجة المعلومات مثل الاكتساب، التوليد، التقاسم و التنفيذ. فالتعلم التنظيمي أصبح الطريق الأساسي للمنظمات للحصول على الميزة التنافسية، و حتى لاستمرار المنظمات و عدم زوالها.

### المطلب الأول: عملية التعلم في المنظمات

#### الفرع الأول: مفهوم و أهمية التعلم التنظيمي

قبل الحديث عن التعلم التنظيمي يجب علينا أن نعرف علاقته مع التعلم الفردي، فتعريف التعلم الفردي في أي قاموس هو الحصول على المعلومات أو المعرفة أو المهارة، و توجد علاقة مباشرة بين التعلم الفردي و التنظيمي، فلا يمكن للمنظمة أن تتعلم إلا من خلال التعلم المستمر لأعضائها، لذلك ليس هناك تعلم تنظيمي دون التعلم الفردي، و من ناحية أخرى التعلم التنظيمي هو أكثر من مجموع

## الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي

تعلم الأفراد، فالتعلم الفردي يتطلب تحويلا ليصبح التعلم التنظيمي، ويمكن إجراء هذا التحويل من خلال الذاكرة الفردية و التنظيمية، و يصبح التعلم الفردي التعلم التنظيمي عندما تصبح الذاكرة الفردية جزءا من الذاكرة التنظيمية.<sup>(1)</sup>

و بالنظر إلى اختلاف وجهات النظر و تعدد التخصصات التي تهتم بالتعلم التنظيمي، فليس من المستغرب أن نرى مجموعة متنوعة من التعاريف ( أنظر الجدول رقم (6) )، إلا أن السمة المشتركة لمعظم التعاريف هي أنها تعتبر التعلم التنظيمي بمثابة عملية تنطوي على تحويل المعلومات إلى معرفة، و تختلف في الطرق التي يتم بها معالجة هذه المعلومات.

### جدول رقم (6): تعريفات التعلم التنظيمي

التعريف	الباحث
التعلم التنظيمي هو عملية للكشف عن الاخطاء و تصحيحها.	Argyris and Schon 1978
التعلم التنظيمي هو المعرفة المرتبطة بالعلاقات المتبادلة بين عمل المنظمة و البيئة	Daft and Weik 1884
التعلم التنظيمي يعني عملية تحسين الإجراءات من خلال تحسين المعرفة و الفهم.	Fiol and Lyles 1985
التعلم التنظيمي هو العملية الرئيسية التي تحدث الإبداع ( فمعدل التعلم لدى الأفراد و الجماعات قد يصبح الميزة التنافسية المستدامة و خاصة في الصناعات كثيفة المعرفة).	Stata 1989
تتعلم المؤسسة إذا ما تم تغيير نطاق سلوكياتها المحتملة من خلال معالجة المعلومات.	Huber 1991
يتطابق التعلم التنظيمي مع مشكلة تحقيق التوازن بين الأهداف التنافسية لتطوير المعرفة الجديدة ( الاستكشاف) و استغلال الكفاءات الحالية ( الاستغلال) في مواجهة الميول ( التوجهات) الديناميكية للتأكيد على أحدها.	Levinthal and March 1993
التعلم التنظيمي هو زيادة قدرة المنظمة على القيام بأعمال فعالة.	Kim 1993
التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعلومات و تفسير المعلومات و نتائج التغيرات السلوكية و المعرفية، و التي بدورها سيكون لها تأثير على الأداء التنظيمي.	Dimoviski 1994
التعلم التنظيمي هو عملية تغيير في الإدراك و السلوك و ليس بالضرورة أن هذه التغيرات سوف تعزز بشكل مباشر السلوك.	Gossan et al 1995
التعلم التنظيمي هو تطوير معارف جديدة أو الأفكار التي لها القدرة على التأثير في السلوك.	Slater and Narver 1995
التعلم التنظيمي يمثل علاقة ترابطية معقدة بين الأفراد و أفعالهم، رموزهم و عملياتهم داخل المنظمة.	Schwandt and Marquardt 2000

Source : Miha Skerlavaj and Vlado Dimovski, **Organizational Learning and Performance in two national cultures: A Multi-group Structural Equation Modeling Approach**, William R King, Knowledge Management and organizational Learning, volume 4, Springer Dordrecht Heidelberg London, New York, 2009, p:323

و قد ازداد الاهتمام بالتعلم التنظيمي نظرا لأهميته و حاجة المنظمات لأن تكون أكثر قدرة على التنافس و الاستمرار ، لأنه عبر التعلم تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية ، و قد

(1) Ala Atrash, **Modeling a system of expertise capitalization to support organizational learning within small and medium-sized enterprises**, Doctoral Thesis in information technology, University of Technology of Compiègne.P:20

تزايد الاهتمام به أكثر في العقدين الأخيرين لكونه يمثل ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية و المحافظة عليها، فأهمية التعلم التنظيمي تنبع من كونه عملية ذات أبعاد فلسفية و معرفية و اجتماعية و تقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، و تمكن المنظمات من الفعل و التفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر إحداث تحسينات تدريجية أو جذرية لقاعدة المعرفة و السياقات التنظيمية.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي و حلقاته

#### أولاً: مستويات التعلم التنظيمي

يحدث التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات يمكن تحديدها كالآتي:<sup>(2)</sup>

أ- التعلم على المستوى الفردي: التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد، و النوايا و الخبرات و التغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد، و أنه لا بد من وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية و العادات السيئة عند تفسير الأشياء، لذلك فإن محاولة تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية.

ب- التعلم على مستوى الفريق (الجماعة): في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم و حل المشاكل من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية و الهياكل و الأنظمة داخل المنظمة من أجل إعادة هيكلة قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة و فهمها، و هذا النوع من الحلول و الأنشطة الخاصة بالتعلم و التي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، و تكون أكثر تعقيداً من المستوى الفردي.

ج- التعلم على مستوى المنظمة: المنظمة ككيان يمكن أن تتعلم و بطرق مختلفة، حينما عرفت روتينيات المنظمة و ذكر بأن هذه الروتينيات تلعب دور الذاكرة التنظيمية، و المنظمة تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ و تحويلها إلى روتينيات، لأن المنظمة تواجه صدمات تجبرها على التكيف و تعلم كيفية التعامل معها خلال مسيرتها، و المنظمة بوصفها كيان يمكن أن تتعلم من خلال المعرفة المشتركة و نقل التقنية و الحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال.

#### ثانياً: حلقات التعلم التنظيمي

حدد الباحثون و المختصون ثلاثة حلقات للتعلم التنظيمي:

أ- الحلقة الأحادية للتعلم: تم وضعها من طرف "وينر" (Winer 1948)، التي تنظر إلى كفاءة الإنتاج من خلال الاهتمام بمسألة "فعل الأشياء بطريقة صحيحة" (Doing things right) في إدارة العمليات،

(1) علاء فرحان طالب، علي كريم عبد السالم الحفاجي، محمد جبار هادي، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة "دراسة جامعة الفرات الأوسط"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 30، 2011، ص: 09.

(2) حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمه، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة و التطبيقية، العدد 06، المجلد 24، 2016، ص: 169.

فالحلقة الاحادية للتعليم خاصة بالمهام الروتينية التي تدعمها تكنولوجيا نقص العرض (-Dificiency Supply Technologies).<sup>(1)</sup>

و هناك من يطلق على نوع التعلم الذي يحدث في هذه الحلقة بالتعلم التشغيلي ( Operational Learning)، حيث يتم تصحيح الأفعال للحصول على أفضل النتائج، كما تركز الحلقة الأحادية للتعليم على مبدأ "إكتشاف-تصحيح"، وهذا يعني أن تعديل الأفعال يتم وفقا للمقارنة بين المطلوب و النتيجة التي تم الحصول عليها، و يحدث ذلك عندما تكتشف المنظمة خطأ ثم تصححه و تدرجه في سياستها و أهدافها الحالية.<sup>(2)</sup>

ب- الحلقة المزدوجة للتعليم: و هي حلقة وضعها كل من "أرجيس و شون" ((Argyris and Schon1978) التي تركز على فعل الأشياء بطريقة صحيحة في الإدارة، كما تقوم على التكنولوجيا المتقدمة لإحداث قيم جديدة، فهي تنطوي على تصحيح الأخطاء على مستوى أعلى، و تحدث الحلقة المزدوجة للتعليم عندما تكون المنظمة قادرة على عرض أو تعديل جميع الافتراضات و السياسات و القيم التي أدت إلى عمل محدد ( السبب الجذري للعمل)، فهو يحدث عندما تكتشف إحدى المنظمات خطأ فتغير من سياستها و أهدافها قبل أن تقوم بأفعال تصحيحية، و يمكن تقديم مثال: فريق عمل في مؤسسة لديه مشاكل في الوفاء بالموعد النهائي لتسليم المشروع، فزيادة ساعات العمل في اليوم يمكن أن يكون مثال على الحلقة الأحادية للتعليم، و على الرغم من حدوث تحسن طفيف، أظهرت التحقيقات أن هيكل الفريق و الاتصالات بين بعضها البعض يؤثر على عدم وفاء الفريق بالموعد النهائي لتسليم المشروع، و لذلك فإن هذه المسألة هي السبب الجذري للمشكلة ( الحلقة المزدوجة للتعليم).<sup>(3)</sup>

ج- الحلقة الثلاثية للتعليم: تم وضعها من طرف "فلود و روم" (Flood and Rom 1998) التي تهتم بالمهام الشاملة من منظور طويل الأجل، فهي تتطلب التنمية المستقبلية للمنظمة لتعزيز الكفاءة التنظيمية، التي هذه الأخيرة تجلب الازدهار للمنظمة، فهذه المستويات المنطقية الثلاثة من التفكير النظري كلها أدرجت في معالجة المعرفة و المعلومات، حيث يتم تكرار المعلومات المقدمة في الحلقة الأحادية للتعليم، و تفسير المعلومات في الحلقة المزدوجة للتعليم، و التنفيذ لبناء الواقع المأمول في الحلقة الثلاثية للتعليم.<sup>(4)</sup>

### المطلب الثاني: مقاربات التعلم التنظيمي

يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي من عدة منظورات و زوايا مختلفة، و يحدد "شريفاستافا" (Shrivastava 1983) أربعة مقاربات رئيسية للتعلم التنظيمي: التعلم التنظيمي كعملية تكيف، التعلم

(1) Murako Saito, **Managing knowledge for enchancing the participants through organization learning and ledership**. Organization learning and knowledge "Concept, Methodologies, Tools and Applications", Premier Reference Source, Volume 1, United States of America, 2012, P:1756.

(2) Ala Atrash, **Opcit**, P :22.

(3) **Ibid**, p: 23.

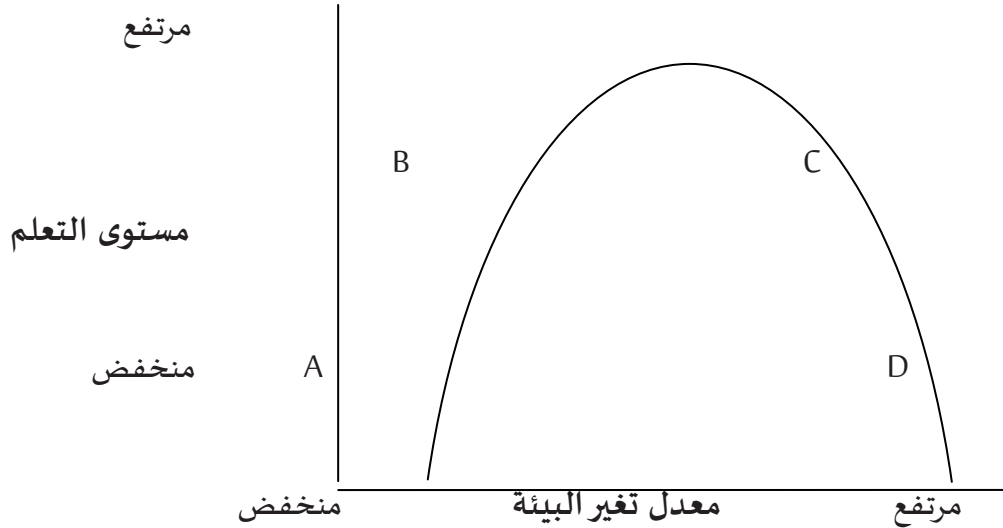
(4) Murako Saito, **Opcit**, p:1756.

التنظيمي كتطوير لنظريات الاستخدام، التعلم التنظيمي كعملية إدارة المعارف، وأخير التعلم التنظيمي كراسمة للخبرة في المنظمة.

### الفرع الأول: التعلم التنظيمي كعملية تكيف

لقد تطورت معظم نظريات التعلم التنظيمي انطلاقا من دراسة العلاقة بين المنظمة وبيئتها، ففي هذا المنظور تحدد المنظمة على أنها كيان يعتمد أداءه على التكيف مع بيئته، ولذلك يجب عليها تكيف هيكلها و سلوكها مع التغيرات البيئية، الفكرة الرئيسية لهذا المفهوم هي أن أداء المنظمة وقابليتها للبقاء مرهونان بقدرتها على التكيف، وبالتالي فإن التغيرات في البيئة تفهم على أنها حافز وتعلم كرد فعل في شكل تكيف، ويظهر التعلم بين حالتي الاستقرار والتغير البيئي، وانطلاقا من تحليلات "هيدبيرج" (Hedberg 1981) و "فيول و ليلز" (Fiol and Lyles 1985)، يمكن تحديد مختلف الحالات الممكنة في الشكل الموالي.

شكل رقم (27): التعلم و البيئة



Source : Frederic Leroy, Processus d'apprentissage organisationnel et partages des compétences a l'occasion d'une fusion, Thèse doctorat en science de gestion, ecole des hautes études commerciales, France, 2000, p:38

الموقف A يخص المنظمات البيروقراطية حيث لا يوجد أو يوجد مستوى منخفض من التعلم، فالبيئات يمكن التنبؤ بها ومحفزات التعلم قليلة، وهذا هو الحال مثلا بالنسبة للأنشطة التي تصل إلى مرحلة النضج، فالإستراتيجية الانسب تتمثل في الحفاظ على الأعمال الحالية، مع ربما شراء حصص في السوق أو البحث عن الكفاءة الداخلية.

في المقابل، الموقف D يتعلق بالبيئة المضطربة وغير المتوقعة، لذلك فالتعلم لا يمكنه الاعتماد فقط على الانتظام و التكرار المحدودين، ولتجنب المخاطر المرتبطة بالاضطرابات المفردة للبيئة فإنه وفقا "فيول و ليلز" 1985 الاستراتيجية المجدية هي استراتيجية التنوع، أي القيام بأنشطة دون روابط استراتيجية و دون تآزر بينها.

الموقف B يتوافق مع البيئة المتغيرة تغيرا طفيفا غير مهم، و لكن مع امكانية المنظمة للتعلم و التجريب و وضع مبادئ جديدة للعمل، كل ذلك تعرضها للمخاطر.

الموقف C يجمع بين نسبة عالية من التغيير و تعلم مرتفع، و لذلك يجب على المنظمة أن تكون مرنة لمراقبة شدة التغيير دون القيام بسلوكات و أفعال متهورة.

و يمكن أن يتخذ مفهوم التعلم التنظيمي كتكيف مع البيئة أشكال مختلفة، فمعظم الدراسات تشير إلى تحديد الهيكل التنظيمي الذي سيكون أكثر ملائمة للبيئة.

### الفرع الثاني: التعلم التنظيمي كتطوير لنظريات الاستخدام

بالنظر إلى الجزء السابق التعلم يستند إلى الكشف عن الخطأ، لذلك فمن المهم أن نفهم كيف يفسر الأفراد الأخطاء و ترجمتها إلى التعلم، بالنسبة ل "أرجريس و شون" 1978 فإن قدرة المنظمة على التعلم تعتمد أساسا على قدرة أعضائها على التشكيك في نظريتهم للعمل، حيث يميزان نوعين من نظرية العمل: النظرية المستخدمة (Utilisé) و النظرية المعتمدة (المكيفة) (Adopté)، الأولى هي نظرية العمل التي يشير إليها العامل عندما يجب عليه التواصل أو تبرير تصرفاته علنا، لكن في الواقع فإن النظرية التي توجه العمل قد تكون مختلفة عن تلك التي يتم فيها التواصل، وهذه ما يسميها المؤلفين النظرية المكيفة، إنها تحتوي على كل المعتقدات و المواقف و القيم التي يعتنقها الفرد، فالمرور من نظرية لأخرى هو وفقا للمؤلفين عن طريق الكشف عن خطأ على سبيل المثال، يمكن أن يكشف الخطأ عن عدم إتساق بين القيم و المعتقدات و الأعمال الفعلية للأفراد، حيث يؤدي عدم الاتساق هذا إلى عملية التعلم التي يخلق الأفراد بها نظريات جديدة للعمل، بالإضافة إلى ذلك يشير "أرجريس و شون" 2002 إلى:<sup>(1)</sup>

- المنظمات تتعلم من خلال الكشف عن خطأ: أي الفجوة بين النتائج و التوقعات، هذه الأخطاء- التي ليست في حد ذاتها أخطاء- تشير إلى وجود أخطاء .

- يتطلب تفسير الخطأ إجراء تحقيق من قبل المنظمة، و مع ذلك فإن العلاقة بين المستجوب و المستجوبين يولد تحيزات كبيرة، بالإضافة إلى مشاكل نسيان الحقائق.

### الفرع الثالث: التعلم التنظيمي كعملية لإدارة المعارف.

في هذا المنظور ، يرى كل "دوكان و وييس" (Duncan and Weiss 1978) أن المنظمة هي "جماعة من الأفراد يقومون بنشاطات منسقة لتحويل المدخلات بطريقة مباشرة او غير مباشرة إلى مخرجات"، و عليه فهما يعرفان التعلم التنظيمي بأنه: "العملية في المنظمة التي يتم من خلالها تطوير المعرفة المرتبطة بالعلاقات (العمل-نتيجة) و أثار البيئة على هذه العلاقات"، فعلى عكس التعلم الفردي الذي

(1) Gabriel Guallino, *L'apprentissage organisationnel dans les Acquisitions*, Doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée –Aix- Marseille ,2010, p p :65-66.

يؤدي إلى تغيرات دائمة نسبيا في السلوك الفردي، التعلم التنظيمي يؤدي إلى تطوير قواعد المعرفة التي تجعل من التغيير ممكنا و من هنا فالمعرفة هي نتيجة للتعلم.<sup>(1)</sup>

بالنسبة للمؤلفين السابقين، تعتمد فعالية المنظمات على خياراتها الاستراتيجية طويلة الأجل، واختيار عمليات التحول، و البنية الإدارية التي تدعم هذه العمليات، وتستند هذه الخيارات إلى معرفة سابقة عن العلاقات بين الأعمال التنظيمية و النتائج، و من ثم فإن الفعالية التنظيمية تحددها نوعية قاعدة المعرفة المتاحة في المنظمة من أجل اتخاذ الخيارات الاستراتيجية الحاسمة. كما يعتبر التعلم التنظيمي هنا عملية مستمرة، و من أجل جعلها عملية مستدامة يتم إضفاء الطابع المؤسسي على بعض جوانبها في شكل نظم تعليمية رسمية و البعض الآخر في شكل ممارسات تنظيمية غير رسمية. فنظم التعلم هي آليات يتم من خلالها إدامة التعلم في المنظمة، و تشمل نظم التعلم هذه نظم التخطيط الاستراتيجي، نظم إدارة المعلومات...إلخ.

### الفرع الرابع: التعلم التنظيمي كرسمة للخبرة المكتسبة

في هذا المنظور، التعلم الذي يتم تطويره في سياق النشاط يمكن أن يتم عن طريق تراكم الخبرات أو التجريب، فالتعلم الذي يتم من خلال إدارة الخبرات يركز حول التراكم الايجابي و النشر للمعرفة المستدامة، حيث يجب تجنب فقدان المعرفة المستقاة من التجربة أثناء التحويلات الداخلية للأفراد، و تشتت فرق العمل التي تحدث نتيجة إنهاء المشروع الرئيسي أو أثناء توقف الإنتاج على سبيل المثال، فالتجريب هو تعلم مرتبط بالمشاريع مثل الإدارة التعاونية أو التحول العميق في أساليب الإنتاج. و التعلم يحدث أيضا عن طريق نقل المعرفة من منظمة إلى أخرى، التقليد، توظيف أفراد أكفاء أو الاستحواذ على شركات، فكلها هي نواقل رئيسية للمعرفة، و النقطة الهامة التي يجب مراعاتها هي مفهوم الخبرة القابلة للنقل و ذات الصلة، باختصار من خلال التجارب السابقة تتعلم المنظمة كيفية تكييف أهدافها، و الانتباه إلى البيئة بشكل خاص، و السعي لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية.<sup>(2)</sup>

نظم التعلم التنظيمي تفسر و تنقل المعارف ذات الصلة باتخاذ القرار، و تسعى أيضا إلى جعل المعرفة الضمنية للأفراد صريحة في قواعد المعارف التنظيمية، و عليه فالتعلم التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بتجارب المنظمة. و على الرغم من أن الأفراد يتعلمون، فإن عملية التعلم تتأثر بمجموعة واسعة من المتغيرات الاجتماعية و السياسية و الهيكلية.

و يشمل التعلم التنظيمي تقاسم المعارف و المعتقدات و الافتراضات بين الأفراد، و هي عملية طويلة الأجل تحدث على مستويات مختلفة ( الفرد، القسم، المنظمة، الصناعة )، و يتم إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم التنظيمي في شكل نظم تعلم تشمل آليات رسمية و غير رسمية لإدارة و تقاسم المعلومات، التخطيط و الرقابة.

(1) Nadia Tebourbi, **L'apprentissage organisationnel: Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de developpement des theories d'usage**, Direction de la recherche Télé-Université, Université du Québec, septembre 2000, p:33.

(2) Gabriel Guallino, **Opcit**, p :70

### المطلب الثالث: القدرات المعرفية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي والإبداع

في الأونة الأخيرة أعطى الباحثون اهتماما كبير بالارتكاز على المعرفة (Knowledge-based View)، وانطلاقا من هذا المنظور تعتبر المعرفة المورد الأكثر قيمة، و القدرة على إدارة تلك المعرفة هي المحرك الأكثر أهمية للميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: المصدرين الأساسيين لتعلم المنظمات/الخبرة المباشرة و خبرات الآخرين

إن مصدري التعلم المباشر و من خلال الآخرين يشيران إلى السبب في أن المنظمات في نهاية المطاف تعتمد أنماط مختلفة من التعلم، فكل مصدر مهم وله عوائد.

فالمصدر الأول هو الأكثر وضوحا، أن المنظمات تتعلم من التجربة المباشرة، أي أنها تكتسب المعرفة و تطور رؤى من خلال أعمالها و تأملاتها، و يذكر العديد من الباحثين أمثلة للتعلم من خلال الخبرة المباشرة (Nonaka and Takeuchi, Dutton and Freedman, Ulrich and Greenfield) كالتركيز على التجريب و أخطاء التجارب، مناقشة بحوث العمل، و هو ما يعني تعلم الخبرة من المنظمة في الوقت الحقيقي بدلا من المحاضرات التعليمية. فمن خلال القيام مباشرة بمجموعة من الأنشطة، و من ثم التفكير في العلاقات بين نتائج العمل و المديرين و العاملين يمكن الحصول على المعرفة و الخبرة لتحسين الأداء مع مرور الوقت، فقد أظهرت الأبحاث التي قام بها (Epple, Argote and Devadas) في منحنيات التعلم القائمة على الخبرة أنه كلما كانت المنظمات تنتج المزيد من المنتجات فإن تكلفة وحدة الإنتاج تنخفض عادة بمعدل متناقص.<sup>(1)</sup>

و لكن الاعتماد على الخبرة المباشرة يمكن أن يكون مكلفا أيضا، و يتوقف على سياق الاعمال و الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، و المصدر الأساسي الثاني للتعلم التنظيمي هو خبرات الآخرين، أي أن المنظمات تكتسب المعرفة دون الاضطرار إلى أداء مهام أو عمليات معينة بنفسها، و من أمثلة التعلم من تجارب الآخرين: التعلم من خلال الملاحظة، التعلم من خلال الاكتساب و التوظيف، نشر المعرفة من خلال الاستشاريين و المؤسسات التعليمية و الجمعيات المهنية من خلال المراقبة و المسح، و المقارنة المرجعية، و تقليد المنتجات الناجحة و العمليات و الممارسات لمنظمات أخرى، و تشير الدراسات التي أجراها (Di Maggio, Powell and Meyer) إلى أحد الأسباب وراء تركيز المنظمات على التعلم من الآخرين: يمكن أن تقلل الإدارة من العقوبات من مختلف أصحاب المصلحة، و تبني الشرعية لأفعالها.<sup>(2)</sup>

إن الاختيار التنظيمي لطريقة تعلم يختلف من منظمة لأخرى، و يقدم الجدول رقم (7) بعض الاعتبارات السياقية التي تؤثر على اختيار المنظمة لطريقة التعلم مثل سرعة التغير البيئي، التركيز على الاستراتيجية التنافسية، ندرة أو وفرة الموارد و البعض الآخر يشير إلى النجاح الحالي للمنظمة و التكنولوجيا المستخدمة، فعلى العموم فإن المنظمات الأكثر ملائمة للتعلم من الخبرة المباشرة إذا

(1) Arthur K.yeung, David O.Ulrich, Stephen W.Nason, Mary Ann Von Glinow, **Organizational Learning Capbility "Generating and Generalizing Ideas with Impact"**, Oxford University Press, New York, 1999, p:31

(2) Ibid, p :32.

## الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي

كانت بيئتها تتغير بسرعة، إذا كانت تتنافس من خلال ابتكار المنتجات و التمايز و لديها موارد كافية و مستويات أداء مرضية و تكنولوجيا متحكم فيها. و بالمقابل فإن المنظمات الأكثر ملائمة للتعلم من الآخرين، إذا كانت بيئتها مستقرة إلى حد ما، و كانت تنافس على أساس التكلفة المنخفضة، و إذا كانت لديها موارد قليلة و تستخدم تكنولوجيا بسيطة.

### جدول رقم (7): بعض الاعتبارات السياقية في اختيار أنماط التعلم

التعلم من خبرات الآخرين	التعلم من الخبرة المباشرة	الخصائص السياقية
يستخدم فقط إذا لم تتغير البيئة بسرعة كبيرة.	أكثر احتمالاً إذا تغيرت البيئة بسرعة، ليس من المفيد أن تتعلم من الآخرين.	سرعة التغير البيئي
التنافس من خلال التكلفة/السعر	التنافس من خلال ابتكار المنتجات و التمايز.	الاستراتيجية التنافسية
محدودة	أكثر وفرة	وفرة الموارد
أكثر عرضة للتعلم من الآخرين إذا كان أداء المنظمة غير مرضي	أكثر عرضة للتعلم من الخبرة المباشرة غذا كانت المنظمة ناجحة	النجاح الحالي للمنظمة
غامضة، عدم التأكيد من العلاقة بين السبب و الأثر، تقليد الشركات الناجحة للحد من العقوبات	أقل غموض، وضوح العلاقة بين السبب و الأثر	درجة وضوح التكنولوجيا

Source : Arthur K.yeung, David O.Ulrich, Stephen W.Nason, Mary Ann Von Glinow, **Organizational Learning Capbility**

"Generating and Generalizing Ideas with Impact, Oxford University Press, New York, 1999, p:33

### الفرع الثاني: استخدام قدرات المعرفة التنظيمية للمساعدة في التعلم التنظيمي

إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي يستخدمان بالتبادل في العديد من الدراسات، فهما منظوران استراتيجيان لتطوير و تنفيذ التعلم في المنظمة، فعالية إدارة المعرفة هي أمر ضروري للمنظمة لتنفيذ أنشطة التعلم التنظيمي لإنشاء و إدامة الميزة التنافسية، فالتعلم التنظيمي يوصف بأنه التغيرات في حالة المعرفة، و ينطوي على أنشطة معرفية متنوعة، و قد ناقش (King et al 2008) منظوران لاستكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي:<sup>(1)</sup> المنظور الأول يعتبر التعلم التنظيمي كعملية موجهة للنشاطات المعرفية و إدارة المعرفة كبرنامج قائم على المحتوى، أما المنظور الثاني فينظر إلى إدارة المعرفة كوسيلة لتحقيق أهداف التعلم التنظيمي، أي أن المفهومين متكاملين، أي ان التعلم التنظيمي يعتبر عملية قائمة على المعرفة و هو هدف لتطوير إدارة المعرفة.

و يري (Dutta et al 2005) أن القدرات المعرفية تشير إلى كيفية قيام المنظمة بنشر مواردها لتوليد القيمة و تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث ينظر للمعرفة على أنها القدرة المحتملة للتأثير على مهمة ما أو عمل معين، و يتم تطوير قدرات المعرفة التنظيمية من أجل تنفيذ عمليات المعرفة (توليد، رصد، تقاسم و تطبيق المعرفة) بشكل أكثر كفاءة لتحقيق النجاح التنظيمي، و بعبارة أخرى فقدرات المعرفة التنظيمية تمكن المنظمات من تعبئة و نشر موارد المعرفة بدمجها مع الموارد و القدرات الأخرى من أجل

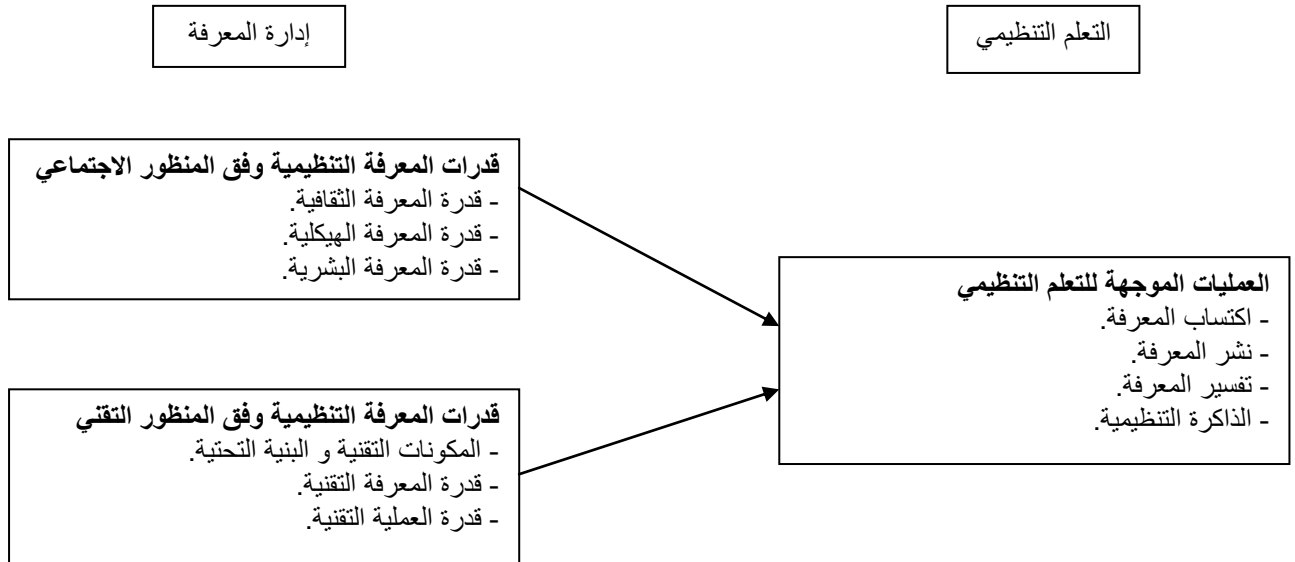
(1) Chyan Yang and Liang Chu Chen, **On Using Organizational Knowledge Capabilities To Assist Organizational Learning**, William R King, Knowledge Management and organizational Learning, volume 4, Springer Dordrecht Heidelberg London, New York, 2009, p:309

## الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي

القيام بالأنشطة المعرفية، فالبنية التحتية للقدرات المعرفية تتألف من ثلاثة أبعاد: القدرات التقنية والثقافية وهيكله القدرات المعرفية. وفي هذا الصدد يقترح ( Bhatt 2001 ) منظورين رئيسين لقياس قدرات المعرفة التنظيمية: المنظور التقني الذي يركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة المعارف المتصلة بالمهام، في حين يشدد المنظور الإجتماعي على أهمية الموارد غير التقنية المنتشرة في المنظمة القائمة على المعرفة.<sup>(1)</sup>

وقد درس (Yang and Chen) كيف تؤثر القدرات التنظيمية على تقاسم المعرفة، وهو ما يرجع إلى عملية فرعية للتعلم التنظيمي، ولذلك فإن استكشاف كيفية استخدام القدرة المعرفية لدى المنظمة لتسهيل عملية التعلم التنظيمي هي مسألة مهمة تستحق المزيد من البحث، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين قدرات المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي.

شكل رقم (28): العلاقة بين قدرات المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي



Source : Chyan Yang and Liang Chu Chen, On Using Organizational Knowledge Capabilities To Assist Organizational Learning, William R King, Knowledge Management and organizational Learning, volume 4, Springer Dordrecht Heidelberg London, New York, 2009, p:310

يمكن توضيح العمليات الموجهة للتعلم التنظيمي كما يلي:  
أولاً: يتم التعرف على المعرفة و اكتسابها باعتباره بداية التعلم التنظيمي، فالمعرفة المكتسبة تأتي من مصادر متميزة بما في ذلك الخبرة الفردية المباشرة وتجارب الآخرين والذاكرة التنظيمية.  
ثانياً: نشر المعرفة التي هي عملية تعلم حاسمة تحدد السياق المشترك بين الوحدات الوظيفية بواسطة القنوات الرسمية وغير الرسمية

<sup>(1)</sup> **ibid**, p:310

ثالثا: عملية تفسير المعرفة تسهل التفاعل اللازم للتعلم و الإبداع، و يلعب التفسير المشترك دورا رئيسيا في توضيح كيفية احتواء المعلومات على مفاهيم دلالية متشابهة.  
رابعا: توفر الذاكرة التنظيمية الأساس لتراكم المعرفة و خلقها، كما تعكس قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة و تخزينها، و الهدف من ذلك هو استخدام قدرات المعرفة التنظيمية لأداء أنشطة المعرفة و التعلم بشكل فعال داخل المنظمة.

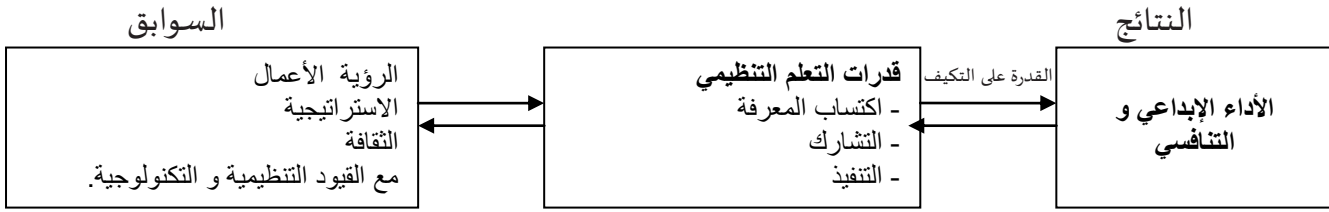
### الفرع الثالث: قدرات التعلم التنظيمي و علاقتها بالأداء الإبداعي

يتم تحقيق التحول التنظيمي من أجل التكيف مع المجتمع الديناميكي من خلال قدرات التعلم التنظيمي من اكتساب و توليد المعلومات و المعارف الجديدة و من ثم تعميم هذه المعرفة مع أعضاء آخرين من المنظمة، و تؤدي إدارة المعرفة أدوارها في جميع خطوات معالجة المعلومات مثل الاكتساب، التوليد، التقاسم و التنفيذ، فعملية الاكتساب هو من أجل فهم المعلومات و المعرفة المقدمة، و عملية التوليد لخلق معلومات إضافية جديدة و معرفة بين الأعضاء الذين لديهم تفكير متشابه، في حين أن المشاركة هي للفهم بين جميع الأعضاء الذين لديهم نماذج ذهنية مختلفة، أو لتعميم المعلومات و المعرفة مع التخصصات المختلفة، و عملية التنفيذ هي من أجل فهم المعلومات و المعارف و القيام بالأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها، و تقديم الخدمات في الميدان مع أعضاء الفريق ذو التفكير المختلف.<sup>(1)</sup>

و تشمل قدرات التعلم التنظيمي جميع عمليات الحصول على المعلومات و توليدها و تبادلها و تنفيذها من أجل خلق المعرفة و تعميمها. فقدرات التعلم التنظيمي التي يتم تطويرها في عمليات اكتساب المعرفة، توليدها و مشاركتها في استيعاب العمليات التنظيمية، دور تلعب هاما في تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الأهداف التنظيمية. لكن ما لا يمكن تجاهله أن تقاسم المعرفة بين التخصصات المختلفة له مآخذ قد تؤدي إلى انخفاض الأداء، و لهذا لا بد من إعطاء الاهتمام بهذه النقطة لمنع انخفاض الأداء و تجنب الأحداث العرضية، فبعض الأفراد ذو الأداء العالي يعتقدون أن المعرفة التي أنشئت في مجال تخصصهم هي الأفضل، فبمجرد أن يتقاسموا هذه المعرفة المحددة سلفا في مجال تخصصهم فإنهم يتخذون الإجراء لتكون الأفضل ثم يتصرفون بطريقة روتينية، و قد تبين أن المعرفة الإجرائية المشتركة في مجال معين ترتبط سلبا بأداء الفريق، و معالجة المعارف مثل اكتسابها، تفسيرها، تنفيذها تختلف بين الميادين المختلفة، و هذا بدوره يؤثر على بناء قواعد البيانات الضرورية للأعمال و على تقاسم المعارف بين المنظمات غير المتشابهة، كما تختلف آثار المعرفة المشتركة على الأداء التنظيمي فيما يتعلق بوحدة الأعمال الاستراتيجية أو فريق العمل، و الشكل في الصفحة الموالية يوضح قدرات التعلم التنظيمي.

(1) Murako Saito, *Opcit*, p:1753

الشكل رقم (29): نموذج قدرات التعلم التنظيمي



التحول و التكيف التنظيمي من خلال تعلم كيفية الحفاظ على قواعد اكتساب المعرفة و المعلومات الجيدة ( الحلقة الأحادية للتعلم).  
من خلال التعلم و التكيف من أجل تشارك المعرفة الجديدة ( الحلقة المزدوجة للتعلم).  
من خلال تعلم الرقابة من أجل تنفيذ القرارات النهائية المتخذة ( الحلقة الثلاثية للتعلم).

Source : Murako Saito, Managing knowledge for enhancing the participants through organization learning and leadership, Organization learning and knowledge "Concept, Methodologies, Tools and Applications", Premier Reference Source, Volume 1, United States of America, 2012, P:1756.

كما هو مبين في الشكل رقم (29) تتمتع المنظمات ببعض المزايا و القيود في التكيف مع البيئة المتغيرة، و لكن المنظمة التي تم بناءها على مفهوم المرونة - أو المرونة تعتبر ميزة تنافسية في مجال الأعمال- تملك القدرة على التكيف مع هذه البيئة، و قد عززت قدرات التعلم التنظيمي في العمليات المتكررة للتعلم في الحلقة الأحادية للتعلم أو المزدوجة أو الثلاثية، و لعبت دورا حاسما في تسخير الإمكانيات التكيفية و في تحسين الأداء التنظيمي.

### المبحث الثالث: بناء الذاكرة التنظيمية لتدعيم إدارة المعرفة و التعلم داخل المنظمات

إن أحد أهداف إدارة المعرفة هو التأكد من أن المنظمة قادرة على تطبيق المعرفة المناسبة في المكان المناسب و في الوقت المناسب لتحقيق الهدف من أعمالها، و هناك هدف آخر يتعلق بوضع سياسة معرفية تستند إلى استراتيجية المنظمة، و تتطلب هذه السياسة المعرفية وجود بنية تحتية للمعرفة من أجل تنفيذها و تقييم أدائها، فهناك شرطان ضروريان للمعرفة التي يمكن الوصول إليها وهما: الأول وجود وسيلة فعالة لإيجاد المعلومات متعلقة ببعض الاحتياجات من المعلومات، و الثاني طريقة فعالة للتحقيق في "سياق" المعلومات التي تم العثور عليها من أجل تحديد أهميتها و موثوقيتها، و المدخل الفعال لمعالجة مشكلة إدارة المعارف في منظمة ما يتمثل في تصميم ذاكرة تنظيمية.

#### المطلب الأول: مدخل إلى الذاكرة التنظيمية

#### الفرع الأول: نشأة و تطور مفهوم الذاكرة التنظيمية

يعتبر مفهوم الذاكرة التنظيمية من المفاهيم المعقدة و التي لم يتفق الباحثون في تحديد مضمونها، حيث يشير "غسان عيسى العمري" أن هذا الاختلاف ناتج عن اختلاف وجهات النظر، فمنهم من ركز على فكرة أن الذاكرة التنظيمية هي الدالة على المثابرة و الإدامة للمعرفة في المؤسسة، و أنها توجد في ستة أماكن رئيسية فيها هي: الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية و الهياكل التنظيمية و البيئة التنظيمية و التحول التنظيمي و الأرشيف الخارجي، و منهم من وسع وجهة النظر لتعريف الذاكرة التنظيمية على أنها تؤدي إلى التخزين و الاسترجاع و التوزيع اللا محدود للمعرفة التنظيمية، و هناك

وجهة نظر ثالثة وهي أبسط و حاسوبية تعد الذاكرة التنظيمية بأنها آلية تمكّن من التخزين المستمر و المعالجة للمعرفة التنظيمية.<sup>(1)</sup>

و قد صنفت الدراسات حول الذاكرة التنظيمية إلى ثلاثة مجموعات:<sup>(2)</sup>

\* المجموعة الاولى هي دراسات نظرية قدمت وصف عام للذاكرة التنظيمية ، فالكتابات النظرية حول الذاكرة التنظيمية كانت نظرية على نطاق واسع جدا لا تعتمد على البيانات التجريبية، كمثال: دراسة (Stein and Zwass 1995) أشارت إلى ان المنظمة تستخدم وظائفها الذاكرة (Mnemonic Functions) لتحقيق أهدافها، حيث لم يقوم الباحثان بأي اختبارات مفصلة لكيفية انجاز ذلك. و دراسة ( Huber 1990) التي تشير إلى أن التعلم التنظيمي و دعم الذاكرة التنظيمية سيكون مفيدا للمنظمة، لكن هذه الدراسة لم توضح ما يشكّل الذاكرة التنظيمية.

\* المجموعة الثانية من الدراسات المرتبطة بالذاكرة التنظيمية تناولت كيفية استخدام أنظمة حاسوبية معينة لزيادة ذاكرة المنظمة، فالعديد من هذه الدراسات ركزت بدرجة كبيرة على نظم التكنولوجيا المصممة لتعويض أنظمة الذاكرة الورقية و البشرية، كمثال: دراسة (Ackerman 1993) حول نظام حديقة الجواب ( Answer Garden System) ، حيث أشارت سلسلة من الدراسات النظرية (Ackerman and Malone 1990, Ackerman 1993) و دراسات ميدانية ( Ackerman 1996) إلى أن نظام حديقة الجواب حاول توسيع الذاكرة التنظيمية من خلال توفير وسيلة من أجل زيادة قاعدة البيانات و المعلومات و اضافة مرفق مساعدة، كما طرح المستخدمون أسئلة حول عملهم أو مهام أخرى، في هذه الحالة يمكن للخبراء الذين أجابوا إضافة الأسئلة و إجاباتهم في قاعدة البيانات و المعلومات، وبالتالي زيادة الذاكرة التنظيمية بطريقة مفيدة لأعضاء المنظمة.

\* المجموعة الثالثة من دراسات الذاكرة التنظيمية تفحص استخدام الذاكرة التنظيمية من خلال الدراسات التجريبية المستندة إلى الميدان، و على الرغم من أن هذه الدراسات ستكون الأكثر فائدة بالنسبة لكل من نظم التصميم و فهم الفروق الدقيقة في الممارسة، هناك عدد قليل نسبيا من هذه الدراسات، و من بين هذه الدراسات نجد دراسة ( Hughes and King 1992) التي تركز على مدى استخدام أوراق العمل في مكتب محاسبي، حيث وجدت أن أعضاء المنظمة يستخدمون الأوراق فقط في إنجاز العمل المطلوب منهم.

### الفرع الثاني: مفهوم و أهمية الذاكرة التنظيمية

و فقال "بلاسوبرامانيان" ( Balasubramanian ): "التعلم التنظيمي ينتج الذاكرة التنظيمية"، وهكذا يمكن أن تؤثر نظم التعلم على أعضاء المنظمة الحاليين و المستقبليين من خلال التراكم المشترك

(1) غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الامنية و التدريب، المجلد 27، العدد52، ص ص:73-120

(2) Mark S , Ackerman Christine Halverson, **Organizational Memory as Objects Process and Trajectories : An Examination of Organizational Memory in Use**, Computer supported Cooperative Work (CSCW), volume 13, Issue2, April2004 , pp:155-189.

## الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي

للخبرات و المعرفة، فعندما تتعلم المنظمات فهي تصبح قادرة على خلق ذاكرة تنظيمية و التي هي المكون الرئيسي في جميع العمليات المعرفية التنظيمية.<sup>(1)</sup>

يعرف "شتاين و زواس" (Stein and Zawas) الذاكرة التنظيمية بأنها: "الوسيلة التي تتم بها نقل المعرفة التنظيمية من الماضي إلى الحاضر"<sup>(2)</sup>، فالباحثان يصفان الذاكرة التنظيمية بأنها وسيلة تستخدم المعرفة السابقة في الأنشطة الحالية مما يؤدي إلى مستويات أعلى أو أدنى من القدرة التنافسية للمنظمة.

أما "سكالزو" (Scalzo) فيعرف الذاكرة التنظيمية بأنها: "المعرفة والمعلومات الخاصة بماضي المنظمة التي يمكن الوصول إليها و استخدامها في الأنشطة التنظيمية الحالية و المستقبلية"<sup>(3)</sup>، ما يلاحظ على هذا التعريف أنه دقيق إلا أن يتسم أيضا بالبساطة في طبيعته، كما هو الحال في العديد من الدراسات الأكاديمية، حيث يتم تعريف الذاكرة التنظيمية بشكل عام، ولكن في نفس الوقت لا يصف تطور هذا المفهوم، و يكشف الاستعراض الموجز للأدبيات في هذا المجال عن بعض التعاريف الإضافية التي توضح مدى اتساع و عمق هذا المفهوم المعقد. (أنظر الجدول رقم 8)

### جدول رقم (8): تعاريف الذاكرة التنظيمية حسب بعض الباحثين

الباحث	التعريف
Ackerman 1994	المعرفة التنظيمية المثبتة
Anand,Manz and Glick 1998	المعلومات و المعرفة المعروفة من قبل المنظمة و العملية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات و تخزينها و استرجاعها.
Moorman and Miner 1997	المعتقدات الجماعية، الروتينيات السلوكية أو التحف المادية التي تختلف في مضمونها، مستواها، درجة تشتمها و امكانية الوصول إليها.
Moorman and Miner 1998	تعلم طرق التفكير و التصرف
Walsh and Ungson 1991	المعلومات المخزنة المرتبطة باتخاذ قرارات أو الاستجابة حيث عند استرجاعها تساهم في اتخاذ القرارات الحالية.

Source : Kimiz Dalkir, **Organization Memory challenges faced by Non-Profit organizations**, John. P.Girard, Building Organization Memories "will you know what you knew?, Information Science, United Stated of Amirica, 2009, p:167

يبرز التحليل الدقيق لهذه التعريفات حقيقة أن الذاكرة التنظيمية تنطوي على جوانب مختلفة من عمليات إدارة المعرفة، فالمعرفة هي الأصل الرئيسية لمنظمة المعرفة و الذاكرة التنظيمية تُوَسِّع

(1) Nicholas N.Bowersox, **Downsizing and Building Oraganizational Memory, A Paradoxical relationship between « Brain-Drain » and « Braain-Gain »**, John. P.Girard, Building Organization Memories "will you know what you knew?, Information Science, United Stated of Amirica, 2009, p:21.

(2) Kimiz Dalkir, **Organization Memory challenges faced by Non-Profit organizations**, John. P.Girard, Building Organization Memories "will you know what you knew?, Information Science, United Stated of Amirica, 2009, p:167.

(3) Nicholas N.Bowersox, **Opcit**, p: 21.

## الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي

وتضخم هذا الأصل من خلال رصد، تنظيم، نشر وإعادة استخدام المعرفة التي أنشأها موظفيها، فالذاكرة التنظيمية تلعب دورا في جميع الإجراءات و العمليات الرسمية و كذلك الطرق غير الرسمية التي يستخدم فيها الفرد مهارة معينة ضمن بيئة عمل معينة، كما أن الأداء الجيد للذاكرة التنظيمية أفضل وسيلة للتخفيف من عواقب إرتفاع معدل دوران العمل فلا يمكن للموظفين الاستفادة من الفهم الحالي أو الماضي لاتخاذ قرارات أكثر فعالية و مبتكرة ما لم يتم رصد المعرفة و نقلها.

### الفرع الثالث: مقاربات الذاكرة التنظيمية

إن استعراض الأدبيات الإدارية تكشف لنا أن معظم الأعمال و الدراسات المرتبطة بهذا المفهوم لا تزال محدودة و تتصف بأنها غير عملية، فبعض الباحثين ينتقدون بشدة توسيع نطاق مفهوم الذاكرة التنظيمية من النطاق البيولوجي إلى النطاق الاجتماعي و التنظيمي، و قد كان المفهوم السابق للذاكرة التنظيمية ينظر إليها على أنها مجرد مخزون من المعرفة المجمدة و آلية لتعزيز التعلم كحلقة واحدة، و يعترف العديد من الباحثين بالدور الحيوي للذاكرة التنظيمية في العملية الروتينية للمنظمة، القواعد و المعايير و الإجراءات و الادوار و المعتقدات و الثقافة التنظيمية... إلخ حيث يتم الحفاظ على جميعها و نقلها من خلال أشكال مختلفة من الحفظ التنظيمي، بينما يركّز آخرون على قدرات التفسير المشتركة و التمثيل المشترك، فهم يصورون الذاكرة التنظيمية كمجموعة من الهياكل الإدارية الجماعية، بعد ذلك أصبح للذاكرة التنظيمية مفهوما أكثر ديناميكية من خلال النظر إليها على أنها وسيلة للحصول على المعرفة و عملية للتحويل في نفس الوقت.

و يمكن عرض أهم مقاربات الذاكرة التنظيمية في الجدول التالي:

#### جدول رقم (9): مقاربات الذاكرة التنظيمية

المقاربة	الباحثون	طبيعة الذاكرة	وسائل المحافظة على الذاكرة
مقاربة المحتوى (Approche Contenu)	- Cyert et March 1963. - Argyris et Schon 1978. - Nelson et Winter 1982. Cohen et Bacdayan 1994	دعامة مركزية بسيطة للمعرفة ثابتة، تعمل بشكل كبير من اجل التأثير على السلوك.	الأفراد، الإجراءات العملية، قواعد العمل، الروتين الجماعي.
مقاربة السيرورة (Approche Processus)	- Walsh et Ungson 1991. - Stein 1995. - Moorman et Miner 1998.	سيرورة الاكتساب، المحافظة و استرجاع المعارف، هو محرك لخلق المعرفة.	الأفراد، الثقافة، التحولات، الهيكل، البيئة، الأرشيف الخارجي.
مقاربة الارتباطية (Approche Connexionniste)	- Girod 1995. - Ackerman et Halverson 2000.	مجموع الكفاءات التي تولد علاقات داخل و بين الترتيبات التي تؤدي إلى سيرورة موازية لمعالجة المعلومات.	التفاعلات بين الدعائم الملموسة و غير الملموسة للذاكرة.
المقاربة الاجتماعية و المعرفية (Approche Sociocognitive)	- Walsh 1995, - Akgun et al 2003. - Feldman et Feldman 2006.	ممارسة و سيرورة، مركبة ثقافيا و تاريخيا شارك في تحديدها أفراد ذوي ميول اجتماعي و عاطفي.	الثقافة، التقاليد، السلطة (القوة)، العاطفة الشخصية.

Source : Afef Chouaieb , Ferid Zaddem et Assaad El Akremi, **La mémoire organisationnelle et la dynamique de pouvoir dans l'entreprise**, Revue internationale sur le travail et la société, volume 10, numéro 1, 2012, P29.

وانطلاقاً من هذه المنظورات حدث تقدماً كبيراً في فهم عملية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ولاسيما المسائل المرتبطة بخلق المعرفة، المحافظة عليها وتحويلها، فالذاكرة التنظيمية تعتبر شرطاً أولياً ومسبقاً للمرونة وكفاءة إدارة التغيير، كما تعتبر أساسية في بعض عمليات الإبداع والإرتجال إلى الحد الذي تصبح فيه التجارب السابقة والمعارف المهيكلة تؤثر وتوجه الأعمال المستقبلية.

### المطلب الثاني: الذاكرة التنظيمية ( المستويات، المكونات والأنظمة)

الذاكرات التنظيمية تشكل سجلاً لماضيها قد تحتوي على كمية هائلة من المعارف، وهذا ما جعل أشكالها متنوعة وتوجد في مستويات مختلفة وأماكن متعددة.

### الفرع الأول: مستويات الذاكرة التنظيمية

الذاكرات التنظيمية يمكن أن تلعب دوراً يوازي دور القواعد (البيانات، المعلومات، المعرفة)، فهي عموماً مكونة من مجموعة من المعرفة المخزنة في ذاكرات الأفراد، الوثائق، الأرشيف، قواعد بيانات الحاسوب، الثقافة، الهيكل...إلخ، وهناك من ينظر إليها على أنها تمثيل صريح ومستمر لمعارف المنظمة.

ويميز (Gerod) بين ثلاث مستويات للذاكرة التنظيمية:<sup>(1)</sup>

- 1- المستوى الفردي للذاكرة التنظيمية: الذاكرة الفردية (ذاكرة الأفراد) تتميز بين المعارف الموجودة في عقول الأفراد والمعارف المرئية المجسدة في شكل وثائق (الملفات الموجودة في المكتب، وثائق متنوعة...).
- 2- المستوى الجماعي غير المركزي للذاكرة التنظيمية: هذه الذاكرات الجماعية هي نتائج للتفاعلات بين الذاكرات الفردية وظهور الحاجة للتبادل والاتصال بين اثنين أو أكثر من الأفراد، بحيث يمكن أن تؤدي إلى تفسير مشترك (موحد) يسمح باتخاذ قرارات.
- 3- المستوى المركزي: فعندما تشمل الذاكرة الجماعية جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، تصبح منسقة ومركزة، وهذا ما يؤدي إلى وجود قاعدة بيانات (بنك بيانات) أو وثيقة استشارة تستخدم من قبل الجميع.

إن التمييز بين الذاكرات الفردية والذاكرات الجماعية يسهل في عملية التحول من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي، فما ينتج عن التعلم الفردي يتم وضعه في الذاكرة الفردية، وفي هذه الحالة يصبح التعلم الفردي تعلماً تنظيمياً عندما تصبح الذاكرة الفردية جزءاً من الذاكرة التنظيمية.

### الفرع الثاني: مكونات الذاكرة التنظيمية

حدد (Li) وزملاءه عام 1995 مكونات الذاكرة التنظيمية وفقاً الآتي:<sup>(2)</sup>

- 1- الذاكرة التنظيمية التقنية (T-OM): فهي تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة. وتضمنت

<sup>(1)</sup> Marie-Hélène Abel, Apport des memoires organisationnelles dans un contexte d'apprentissage interface homme-machine (csH.c), Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Université de Technologie de Compiègne, 2007, P 19.

<sup>(2)</sup> عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس و الستون، 2007، ص:158.

متغيرات مثل نظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الانتاج، نظام رقابة معلومات الانتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة (Internet) التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة... الخ. هذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة، جودة المنتج، وكلفة الانتاج. ويمكن ل(T-OM) أن تجعل الشركة قائدة في مجال صناعتها، وعلى العاملين فيما لديهم من (T.OM) لتحسين الانتاجية. إذ أن التقنية تتطور بشكل مستمر، وعلى الشركة أن تبذل وتهتم بالتقنيات التي تحدث في البيئة، وأن تتعلم منها، ولكن من جانب آخر، على المنظمة أن تحافظ على سرية (T.OM) كي لا تذهب إلى المنافسين.

2- الذاكرة التنظيمية الإدارية (MG-OM): وهي تميل للمعرفة التنظيمية الادارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة، ويمكن أن توصف على أنها طريقة الادارة وهيكل المنظمة، مثل طريقة إدارة المعرفة، ترتيب المصنع، إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، إدارة التجهيزات والمعدات، إدارة الانتاج، إدارة التوثيق، تدريب الموارد البشرية، وإدارة الازمة. و أن (MG- OM) قائمة على أساس تاريخ المنظمة وليس من السهولة على المنافسين أن يتعلموا روح ومحتوى (MG-OM) ولكن يجب أن تكون معروفة للعاملين، كي يكونوا جاهزين لطلب الادارة و أن يدركوا هدف الشركة فهي أطر العمل و استراتيجياته وسياساته و برامجه و قواعده.

3- الذاكرة التنظيمية الثقافية (C-OM): وتعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور الشركة، فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي والأعراف والتقاليد، اقتراحات العاملين، وقد عرفت على أنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها. و من كونها متشكّلة في تاريخ المنظمة، وأنها تتأثر بالثقافة الخارجية، و أن من الصعوبة تغيير الثقافة المشكّلة إضافة إلى أن (C-OM) تتأثر بتصرف و أفعال الفرد، وكونها توجه تصرفاتهم، و أنها مجموعة رموزهم و تمكّنهم من التصرف، كما يجب أن تفهم و تمارس من قبل جميع العاملين، وأخير فإن (C-OM) تساهم في تطوير الذاكرات التنظيمية الأخرى.

4- الذاكرة التنظيمية التسويقية (MR-OM): وهي تشمل كل ما له علاقة بالمجهر، و الوسطاء والزبائن والمبيعات، و الشراء. و تتضمن كذلك إدارة علاقات الزبون (CRM) و استراتيجية التسويق، و التعاون الخارجي، ومبادئ اختيار المجهزين والوسطاء، قنوات التوزيع، و المزيج التسويقي... إلخ، لذا فالمعرفة عن السوق يجب أن تكون محمية حيث لا يمكن أن يعرفها المنافسون، و أن على الشركة أن تهتم ب(MR-OM) لان لها تأثيرات على العمليات الاعتيادية فيها، كما ان على الشركة ان تحصل على المعلومات عن السوق، و التنبؤ بالطلب على منتجاتها و خدماتها وهي بدورها ستوجه تطور(T-OM).

### الفرع الثالث: أنظمة الذاكرة التنظيمية

إن الحاجة إلى نظم الذاكرة التنظيمية تنبع مباشرة من الحاجة إلى أن تكون قادرة على تخزين نتائج التعلم التنظيمي، و بالتالي العمال في المستقبل يستطيعون بسهولة معرفة وجود هذه النظم، و سهولة الوصول إليها و إعادة استخدام المحتوى القيم المخزن بها، لأن نظم الذاكرة التنظيمية المصممة جيدا

و الإدارة جيدا لن تقتصر مهمتها فقط على مقاومة فقدان الذاكرة لدى المنظمات، ولكنها ستضمن استمرارية المعرفة و النقل الفعال للدراية الفنية بين العمل الحاليين و الأجيال المقبلة من العاملين. وقد أشار عدد من المؤلفين إلى أن تطبيق نظم الذاكرة التنظيمية ينطوي على إيجاد أدوات جديدة و ممارسات جديدة و إجراء تغييرات في التكنولوجيا و الثقافة، و يحدد "ويكسلر" (Wexler) أربعة نماذج تخزين للذاكرة التنظيمية:<sup>(1)</sup>

- نموذج صندوق التخزين (The storage bin model): الذي يركز على أين يتم تخزين المعرفة.  
 - نموذج السرد (The narrative model): الذي يركز على كيفية تحفيز و استرداد و استخدام المعرفة.  
 - نموذج المبدع (The innovative model): الذي يركز على وقت استخدام المعلومات و الخبرات لحل المشكلة.

- نموذج الموارد السياسية (The political resources model): الذي يركز على من يكسب أو يفقد القوة عند استخدام الذاكرة التنظيمية.

و في هذا الصدد يشير كل من (Walsh and Ungson) أن الذاكرة التنظيمية موجودة في العديد من المواقع التنظيمية المختلفة، و تبنى قياسا في صندوق التخزين (The storage bin)، حيث يتم تنظيم الذاكرة التنظيمية في ستة صناديق تدعم عمليات اكتساب المعارف و الاحتفاظ بها و ذلك وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (10): نموذج صندوق التخزين للذاكرة التنظيمية حسب (Walsh and Ungson 1991)

صناديق التخزين
صناديق الاحتفاظ الداخلية
1- الأفراد (و الذاكرة المساعدة الخاصة بهم مثل الملفات).
2- الثقافة.
3- التحولات (الإجراءات، القواعد و النظم التي توجه تحولات المدخلات إلى مخرجات).
4- الهياكل (خاصة الأدوار التنظيمية)
5- البيئة (الهيكلي المادي لمكان العمل).
الصناديق الخارجية
6- الصندوق الخارجي (الأرشيف الخارجي)

Source: Sajjad M.Jasimuddin et al, Understanding Organization Memory, , John. P.Girard, Building Organization Memories "will you know what you knew?", Information Science, United Stated of Amirica, 2009, p:872

و تعترف الأدبيات بوجود مجموعة من الأجهزة المتنوعة التي قد تخزن المعرفة، و مع ذلك فحيث توجد الذاكرة التنظيمية نجد أمر مثير للجدل و هو وجهة النظر التقليدية التي مفادها أن المعرفة التنظيمية يتم استخراجها و توليدها من قبل الأفراد داخل المنظمة، و أنها توجد داخل العقل البشري، و يمكن تقديم جدول يوضح الأجهزة التي تخزن المعرفة كالتالي: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) Kimiz Dalkir, Opcit, p:168

جدول رقم ( 11): أجهزة تخزين المعرفة

أجهزة تخزين المعرفة
1- الروتينيات السلوكية الرسمية و غير الرسمية، الإجراءات و البرامج النصية (Nelson, Winter 1982)
2- الاجراءات الروتينية النمطية (Stein 1995).
3- النظم و القدرات الفنية الإدارية (Leonard-Barton1992).
4- الأفراد (El Sawy et al 1986)
5- الثقافة (Cook & Yanov 1992).
6- المنتجات (Olivera & Argote)
7- الجوانب المادية للمنظمة (Campbell-Kelly 1996).
8- نظم المعلومات القائمة على الحاسوب (Stein Zwass 1995)

Source :Sajjad M.Jasimuddin et al, Understanding Organization Memory, , John. P.Girard, Building Organization Memories "will you know what you knew?", Information Science, United Stated of Amirica, 2009, p:872

**المطلب الثالث: بناء الذاكرة التنظيمية في المنظمة**

إن الفهم الجيد للذاكرة التنظيمية لابد أن يرتكز على المحتوى، و كيف يمكن الاحتفاظ بها بشكل أفضل في الحاويات التكنولوجية (Technological Containers)، و كيف يمكن للقادمين الجدد للمنظمة الاستفادة على أفضل وجه من الدروس المتراكمة و أفضل الممارسات للتخفيف من فقدان أو نسيان أو عدم نقل المعرفة و الدراية الفنية.

**الفرع الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية**

اختلف الباحثون في تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية، فإدارة المعرفة تنطوي على إدارة المعرفة التنظيمية لتعزيز الميزة التنافسية، و انتهاج مدخل متكامل لتشخيص و اكتساب و الحفاظ و استرجاع المعرفة المرتبطة بأنشطة المنظمة، و السؤال المطروح هل الذاكرة التنظيمية و إدارة المعرفة مجالين مختلفين تماما أم ليستا كذلك؟

فالأدبيات المعاصرة لإدارة المعرفة حددت الذاكرة التنظيمية كعنصر من عناصر إدارة المعرفة، و لكن للأسف لم تبدل سوى محاولات منهجية ضئيلة لمعالجة طبيعة الاختلافات و التشابه بينهما، إذ ليس هناك إتفاق يذكر على أنه هناك ما يميز بين الذاكرة التنظيمية و إدارة المعرفة، فالعلاقة بينهما تطورت إلى شكل شركاء، الباحثون يرون أن الذاكرة التنظيمية مكوّن هام من منظور إدارة المعرفة، و حجتهم في ذلك أن الذاكرة التنظيمية هي التي تهتم بالحفاظ على المعرفة للاستخدام الحالي و المستقبلي، و لهذا يجب ان تكون مكملة لإدارة المعرفة، و بالمثل نجد بعض الباحثين يعتبرون الذاكرة التنظيمية كمفهوم شقيق (قريب) لإدارة المعرفة و يستخدمان في الواقع العملي بالتناوب.

و في المقابل فإن بعض الباحثين يرون أن إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية ليستا نفس الشيء و لا ينبغي الخلط بينهما، فعلى سبيل المثال نجد "مارش و موريس" ( March and Morris 2001 ) يوجهان التركيز إلى الزمانية (Temporality) بحجة ان إدارة المعرفة موجودة في الوقت الحاضر، في حين أن

الذاكرة التنظيمية هي من الماضي. فهما يعتبران إدارة المعرفة هي إدارة المعارف المستخدمة حالياً، في تهتم الذاكرة التنظيمية بتخزين المعارف السابقة لاستخدامها في المستقبل، فبالنظر إلى أن جانبا محوريا من إدارة المعرفة هو الحفاظ على الذاكرة التنظيمية واسترجاعها، وأن الذاكرة التنظيمية هي الآلية التي يتم بها استيعاب المعرفة من الماضي والحاضر والمستقبل، فإنه ينظر للذاكرة التنظيمية كعنصر من عناصر إدارة المعرفة. و عليه فالمصطلحين ليسا مترادفين، فإدارة المعرفة تعالج مسألة كيفية إدارة معارف المنظمة، و هو مجال أوسع بكثير من الذاكرة التنظيمية، فتخزين المعرفة التنظيمية واسترجاعها ليستا سوى جزء وإن كان جزءا حاسما من مهمة إدارة المعرفة.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: التحديات التي تواجه بناء الذاكرة التنظيمية

يمكن اجمال التحديات التي تواجه عملية بناء الذاكرة التنظيمية في ثلاث مجالات مهمة:<sup>(2)</sup>

أ- تحديات تعود إلى إدارة المعرفة: وتشمل تأكيد منظور العملية و الذي بموجبه يتم تحويل المعرفة من منظور العمل إلى منظور العملية و تحدي حفظ السياق التنظيمي مع الوثيقة و تحدي التزويد بالمعرفة ذات الصلة و أخير تحدي السياق الاجتماعي.

ب- تحديات تعود إلى عمال المعرفة: و تتمثل في الآتي:

1- هنالك تفاوت موجود بين من تنصّب جهودهم على إذامة المعرفة في الذاكرة التنظيمية و بين المستخدمين الذين ينتفعون بتطبيقاتها.

2- هناك صعوبات تتعلق بالتقاط المعرفة: إذ كيف يمكن التقاط الحد الأدنى من المعلومات و المعارف المفيدة من الكم الهائل من المتوفر منها، وخاصة مع عالم الانترنت و الشبكات.

3- عرقلة عملية الأمن الوظيفي و الاجتماعي و المتمثلة في مقاومة التغيير التكنولوجي و تبعاته.

4- إن تبني برمجيات متقدمة يجب أن يشارك فيها الذين سينتفعون بتطبيقاتها ليتأكد من تلبية النظام لحاجاتهم لا أن تعتمد برمجيات جاهزة ذات قوالب محددة.

5- عوائق تتعلق بصعوبة الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمة لإدامة الذاكرة التنظيمية.

6- عوائق تنظيمية و إدارية تتعلق بتشجيع المؤسسة على العمل الفردي أحيانا أكثر من تشجيعها على العمل الجماعي و فرق العمل.

ج- تحديات ممارسات تطوير النظام: و يمكن فهم هذا التحدي من خلال الفجوة بين البحث و التطبيق، و تظهر عادة في المجالات المختلفة و التي يشع مجالها هنا لصعوبتين تكنولوجيتين ساهمت في جسر الفجوة و هما:

1- غالبا ما يتم تطوير النظام من خلال السياق الذي استخدم من أجله و مع الموظفين المعنيين، لكن التحدي يكمن في صلاحيته لسياقات أخرى و مع موظفين آخرين.

2- إن تقديم نظام جديد للمؤسسة يجب أن لا يدعم عملياتها الاعتيادية بل ينبغي أن يكون متكاملا و قويا و منسجما مع عملياتها الطبيعية، مثال ذلك النظام الجديد المحوسب لمضاهاة البصمة في إدارة

<sup>(1)</sup> Sajjad M.Jasimuddin, et al, **Opcit**, p :871

<sup>(2)</sup> غسان عيسى عمري، مرجع سبق ذكره، ص ص:109-110

المختبرات و الأدلة الجرمية - و الذي حل مكان النظام اليدوي القديم- يجب أن يكون قابلا للتطوير وفق مستجدات التكنولوجيا الجديدة و أن يبني تراكميا عليها.

### الفرع الثالث: خطوات بناء الذاكرة التنظيمية

منذ بداية التسعينات اتخذت عدة أساليب لبناء الذاكرة التنظيمية ، فبعضها غير محوسب ( منشور في ورقة عمل ، كتاب ، معرض للصور الفوتوغرافية ، فيلم وشريط كاسيت) و البعض الأخر تتحقق في شكل برامج ، فاختيار الحل التقني يعتمد على نوع المنظمة ، حجمها ، واحتياجاتها ، و الثقافة التنظيمية و بيئة عمل الجهات الفاعلة في المنظمة. هذا و تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (TIC) دور مهما في توفير البنية التحتية و الأدوات اللازمة لتجسيد هذه الذاكرة في مجموعة متنوعة من الأشكال التي سيتم تحليلها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

أ- الذاكرة الوثائقية (Mémoire Documentaire): الذاكرة الوثائقية تتجسد في نظام توثيق باستغلال الوثائق الحالية للمنظمة ، فمقاربات الذاكرة التنظيمية توجد في الأدبيات المتعلقة بنظم معاينة الوثائق التقنية أو باستغلال تقنيات هندسة الوثائق ( الفهرسة ، التحليل) و النص التشعبي. إن بناء الذاكرة الوثائقية تتضمن الخطوات التالية:

- 1- اختيار المقتنيات التي ستدمج في الذاكرة ( لتحديد المستندات التي ستكون جزء من الذاكرة).
- 2- المسح الضوئي للمستندات التي تتكون من تحويل الوثائق الورقية إلى وثائق الكترونية ( باستخدام أنظمة التعرف الضوئي على الحروف أو الماسحات الضوئية ).
- 3- القيام بتجانس شكل الوثائق وفقا لطبيعتها ( حسب ما تقتضيه الحالة ) ، حيث يمكن اعتماد صيغ (أكسل ، ورد ، لوتس ) أو صيغ مهيكلية ( SCML ,XML ) أو تنسيقات على الويب ( HTML ).
- 4- الامكانيات الانمائية للحصول على وثائق جديدة ( لدمج الوثائق التي تصف دراسة الخبراء ).
- 5- فهرسة الوثائق ( لتسهيل البحث عن المعلومات ) الذي يتألف من استخدام أنواع مختلفة من الفهارس: فهرس كامل ، فهرس مرتبط بمجال معارف مخزنة ، فهرس مرتبط بنشاطات المنظمة أو قاموس مرادفات متخصصة.
- 6- اختيار طريقة تنظيم الذاكرة الوثائقية ( الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون منظمة و مهيكلية لكي تكون متاحة للمستخدمين ).
- 7- استعمال نظام تسيير الكتروني للوثائق للسماح بإعداد الوثائق و البحوث الوثائقية ، إضافة أو سحب لوثائق من المستند ، هذا النوع من الأنظمة يغطي عموما دورة حياة كاملة لبعض وثائق المنظمة.
- 8- إتاحة الوثائق على الشبكة الداخلية للمنظمة " أنترانت " ( باستخدام محرك بحث مع مرافق معالجة لغوية).

(1) Verincianu Marinela, Une approche basée sur la mémoire organisationnelle pour les systems informationnels, Academie d'études economique de Bucarest, Roumanie, P: 1557 .

9- تطوير الذاكرة يمس نمط جمع الوثائق الجديدة التي ستدمج في قاعدة البيانات الوثائقية، عملية الجمع يجب أن تكون بسيطة أو سلبية من وجهة نظر المنظمة، مركزة في مصلحة أو مجزئة أمام أعضاء المنظمة.

ب- الذاكرة القائمة على الحالة (Mémoire à base de cas): التفكير القائم على الحالة هو نموذج ايجاد حلول للمشاكل التي نسعى إلى بناء حل لمشكلة حالية من خلال اعادة استخدام حل تم تخزينه سابقا لمشكلة مشابهة للمشكلة الحالية، فكل منظمة لديها مجموعة من التجارب السابقة ( النجاح أو الفشل ) التي يمكن أن تكون ممثلة و محفوظة في قاعدة الحالة (Base de cas) ( كل تجربة يمكن وصفها في حالة واحدة )، إذ أن كل تجربة جديدة يمكن تخزينها في قاعدة الحالة و جعلها متاحة على الفور لمشاكل في المستقبل، هذا النوع من الانظمة لديه القدرة على إقامة علاقة بين الماضي والحاضر من منظور تثمين التجربة، بشكل عام كل حالة تتضمن على الأقل قسمين: وصف لمشكلة معينة، و حل مستخدم لمعالجة هذه الحالة، هذا النوع من الأنظمة يعطي القدرة لرأسملة تجارب المنظمة، فالتفكير القائم على الحالة هو مناسب جيد للتطبيقات ذات الخصائص التالية:<sup>(1)</sup>

1- الحالات التي تكون رسمية ويتم ادراجها في قاعدة الحالات هي الحالات المتكررة و الحلول القابلة لإعادة الاستخدام.

2- الميدان المشكل بشكل سيء (وثائق قليلة، خبير غير متوفر)، و نموذج الميدان الذي لا يمكن تطويره.

3- الخبرات المتاحة في قاعدة البيانات أو الوثائق أو عند خبير بشري.

4- التحليل المفصل للميدان ليس بالضرورة الحصول على حلول مرضية أو حلول أمثلية.

ج- المجاميع " العمل الجماعي " (Collecticiels): مصطلح (Collecticiels) هو ترجمة للكلمة الانجليزية (Groupware)، فالعمل التعاوني القائم على الحاسوب ( Computer Supported Cooperative Work ) (CSCW) يشمل الأنظمة التفاعلية متعددة المستخدمين التي تسمح لعدة مستخدمين العمل معا. فالملامح الرئيسية ل (Collecticiels) التي يمكن أن تعزز بناء الذاكرة التنظيمية هي: تفاعل الفرد، الاقتران (Le couplage) تأثير عمل مستخدم ما على عرض الآخرين، افعال -تراجع (Faire-Défaire)، ايجاد الاختلافات بين الاصدارات المستقلة لشيء ما، الجمع بين الاصدارات المستقلة لشيء واحد، التحكم في الوصول (إدارة حقوق المؤلفين، و الترخيصات)، إدارة سير العمليات و الإجراءات العملية (Workflow)، تسيير الجلسة: تسيير الوافدين و مخارج مختلف الجهات الفاعلة في جلسة العمل التعاوني. و قد قام (Nigay) بتجميع المجاميع (Collecticiels) في أربعة أصناف التي هي:<sup>(2)</sup>

1- تطبيقات مخصصة كوساطة للتواصل بين انسان و انسان ( Computer-Mediated Communication) التي تستهدف البريد الإلكتروني، منتديات النقاش، نظم مؤتمرات الفيديو، فضاءات الميديا.

2- تطبيقات التحرير التي تشمل برامج تحرير النصوص و ألواح الكتابة المشتركة.

(1) ibid, p : 1558

(2) ibid, p : 1559

3- تطبيقات خاصة بالتنسيق التي تجمع بين نظم سير العمل و نظم دعم القرار و التقويمات المشتركة.  
4- تطبيقات الألعاب عبر الانترنت.

د- ذاكرة قاعدة المعرفة ( **Mémoire base de connaissances**): هندسة المعرفة تتيح بناء الذاكرة التنظيمية مرتكزة على عمليتي اكتساب و نمذجة المعرفة الصريحة لبعض الخبراء في المنظمة، فبدلاً من أن تهدف إلى اصلاح تلقائي لمهمة ( مكون محدد خاص بالأنظمة الخبيرة التي لديها القدرة التلقائية على التفكير و الاستنتاج)، فالذاكرة التنظيمية تساعد المستخدم بتوفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة و لكن تترك له مسؤولية التفسير و التقييم السياقي لهذه المعلومات، فالذاكرة التنظيمية قد تتضمن قاعدة للمعارف الرسمية مقدمة في شكل لتمثيل المعارف كالشبكات الدلالية و الرسوم البيانية المفاهيمية، فمستوى التفصيل المستهدف من طرف نمذجة المعارف هو متغير حسب كل حالة و يتعلق ب:<sup>(1)</sup>

1- دليل للكفاءات الذي يسمح ببناء خرائط كفاءات المنظمة لتحديد أنواع الأنشطة و السياق الذي تم فيه استشارة الخبراء، الكفاءات الفردية و موقع هذه الكفاءات.

2- قاعدة لأفضل هذه الممارسات التي تمثلها قاعدة معرفية حول أفضل الممارسات لبعض مهن ووظائف المؤسسة.

3- كتاب المعارف: وهو يتألف من وثيقة تتضمن المواصفات النصية و الرسوم البيانية لنماذج المعرفة التي تم الحصول عليها بعد نمذجة معرفة بعض الخبراء من المنظمة، فكتاب المعارف يمكن تنظيمه في شكل وثائق متعددة مع وصلات إلى مصادر أخرى للمعلومات.

هـ- الذاكرة الهجينة ( **Mémoire Hybride**): في إطار تجسيد الذاكرة التنظيمية في شكل وثائق يمكن أن نربط إلى هذه الوثائق معرفة رسمية على أساسها يمكن طلب الوثائق أو الأطراف المناسبة، و يتمثل في الويب الدلالي ( **Web Semantique**) و الذي هو عبارة عن مجموعة من التقنيات ( التكنولوجيات ) التي تسمح بالوصول إلى محتوى موارد الشبكة العالمية من خلال النظام التعريفي الرسمي، بما في ذلك استخدام البروتوكولات و اللغات المعيارية للويب: بروتوكولات HTTP و URI.

(1) Idem.

### خلاصة:

إن تهيئة البيئة التي تساهم في تنمية و تفعيل الإبداع داخل المنظمة يتطلب تدخل عدة متغيرات و عمليات، كل واحد فيها تلعب دور في ذلك، و تعد إدارة المعرفة أحد المفاهيم التي لها علاقة مباشرة و وطيده بالإبداع في المنظمات.

و من خلال دراستنا لهذا الفصل و المتعلق بتحليل دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي، خلصنا إلى أهمية التفكير الإبداعي للمنظمات خاصة تلك التي تعيش في ظل الظروف المتغيرة و المعقدة، ثم إبراز أهم الفروقات بينه و بين التفكير التحليلي، مع الإشارة إلى أهم الإستراتيجيات المتبعة في تنمية التفكير الإبداعي كاستراتيجية العصف الذهني، استراتيجية التسجيل الذهني، استراتيجية القبعات الست و أخير استراتيجية التأليف بين الأشتات.

كما توصلنا إلى ضرورة تفعيل عملية التعلم التنظيمي باعتباره حلقة وصل بين إدارة المعرفة و الإبداع، و ذلك من خلال عرض أهم مقاربات التعلم التنظيمي المتمثلة في النظر إلى التعلم كتكيف مع البيئة، التعلم التنظيمي كتطوير لنظريات الاستخدام، التعلم التنظيمي كعملية لإدارة المعارف و أخير التعلم التنظيمي كرأسملة للخبرة المكتسبة، مع الإشارة إلى المصدرين الأساسيين لتعلم المنظمات المتمثل في الخبرة المباشرة و خبرات الآخرين، و أهمية استخدام قدرات المعرفة التنظيمية للمساعدة في التعلم التنظيمي و زيادة الأداء الإبداعي.

كما خلصنا في الأخير إلى ضرورة بناء ذاكرة تنظيمية تدعم إدارة المعرفة، و ذلك عبر الإشارة إلى أهم مكوناتها و أنواعها و تحديد الخطوات الرئيسية لبنائها.

# الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

---

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي

### في المؤسسة الجزائرية

#### تمهيد:

في الفصول السابقة تمت الإشارة إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، و محاولة الإحاطة بمختلف أبعاد متغيري الدراسة: المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة من خلال عرض استراتيجياتها و مختلف عملياتها المتمثلة في تشخيص المعرفة، اكتساب و توليد المعرفة، خزن المعرفة، تقاسم المعرفة و أخير تطبيق المعرفة، و المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي عبر التطرق إلى سيرورة العملية الإبداعية و عناصر الإبداع في المؤسسة أو ما يطلق عليها أغلب الباحثين "القدرات الإبداعية" المتمثلة في الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل و الربط. كما أن الباحث حاول الإحاطة بالموضوع في الجانب النظري بطريقة معمقة، إذ تم تخصيص فصل لتبيان العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي، و بعد المرور على هذه المراحل ينتقل الباحث إلى الدراسة الميدانية التي تتجلى ضمن هذا الفصل من ناحية المنهج و الجمع للبيانات و التحليل للنتائج المتوصل إليها، و عليه تم تصميم هذا الفصل ليضم المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات.

المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج.

## المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات

يهدف هذا المبحث إلى توضيح الخطوات التي قام بها الباحث للوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة، وذلك إنطلاقاً من عرض لطريقة جمع البيانات و مصادر الحصول عليها، ثم تحديد مجتمع الدراسة و العينة المأخوذة من هذا المجتمع، بعد المرور على معرفة المنهج المتبع و أداة الدراسة مع الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت بهدف إعطاء مصداقية مبنية على أسس علمية، وذلك على النحو الآتي:

### المطلب الأول: أدوات و مصادر جمع المعلومات

تعد مرحلة تحديد مجتمع الدراسة و العينة الممثلة من أهم مراحل الدراسة الميدانية خاصة و أنها حجر الأساس لهذه الدراسة.

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة و عينته

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الناشطة في الجزائر، و قد اعتمد في هذه الدراسة على أخذ عدد من المؤسسات عبر 8 ولايات هي: جيجل، بجاية، قسنطينة، ميله، سطيف، باتنة، سكيكدة، برج بوعريج. و تكونت العينة المدروسة من إطارات هذه المؤسسات التي تم اختيارهم بطريقة قصدية و هم: المدراء و نوابهم، رؤساء الدوائر و مسؤولي الأقسام، و استبعاد العمال و الموظفين في المستويات الدنيا لاحتمال عدم إلمامهم بمتغيرات الدراسة.

و يرجع السبب وراء اختيارنا لهذا النوع من العينات هو عدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة المجتمع الأصلي نظر لكبر حجم مجتمع الدراسة من جهة، و تباعده جغرافياً من جهة أخرى، وهو ما يتطلب وقتاً و جهداً طويلاً لمسحه و جمع كافة معلوماته،

تم اختيار 52 مؤسسة عاملة في السوق الجزائرية تشمل معظم نشاطات المؤسسات الجزائرية، غير أن المؤسسات المستجيبة كان عددها 45 مؤسسة، و استلمت هذه المؤسسات 231 استبانة، تم استرجاع 199 استبانة منها 7 استبانات غير صالحة للدراسة بسبب عدم الإجابة على كل عبارات محاورها، أي أن عدد الاستبيانات الفعلية الصالحة للدراسة يقدر بـ 192 استبيان. و الجدول الموالي يوضح البعد الجغرافي لعينة الدراسة التي شملت 08 ولايات كما يلي:

الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

جدول رقم (12): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

الولاية	اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات	الولاية	اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات
جيجل	شركة الخزف الصحي	5	قسنطينة	مؤسسة المحركات (EMO)	8
	الشركة الافريقية للزجاج	8		مؤسسة الجمرات (ETRG)	8
	الكاتمية للفلين	5		المؤسسة الجهوية لشركة التامين (CAAT)	6
	مدبغة الجلود	5		شركة المياه و التطهير قسنطينة (SEAACO)	6
	مؤسسة أقمصة جن جن	5		شركة توزيع الكهرباء و الغاز قسنطينة	8
	مؤسسة خنيفر للجلود	5		مخبر الأشغال العمومية للشرق LTP	4
	المؤسسة المينائية جن جن	8		صيدال فرع قسنطينة	4
	شركة Kaolins (Soalka)	3		SALR.HUPPP.PHARMA	4
	شركة انتاج العصير و المواد المصبرة (كعوان)	2		NAFTAL (GPL) District	4
	مؤسسة انتاج الكهرباء	8		باتنة	شركة مشروبات نقاوس
مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز	8	اسمنت عين توتة	2		
سطيف	مجمع الرياض للصناعات الغذائية و الحبوب	4	سكيكدة	المؤسسة المينائية سكيكدة	6
	SATEREX IRIS SAT	4		مؤسسة كوكا كولا	2
	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيمياوية	6		مؤسسة سيجيكو	2
	Couirs Synthetiques	4		شركة سونطراك	6
	مطاح النصاعة	2		مؤسسة سونلغاز	6
	SOFIPLAST SETIF	6		المؤسسة العمومية للردم التقني	2
	مصبرات العهد الجديد ( الفوارة)	2	ميلة	شركة الأجر ميلة	2
	مؤسسة SPAC	1		الديوان الوطني للتطهير	4
	مطاحن البركة	1		الجزائرية للمياه	4
	مجمع PROFIPLAST CHIALI	6		مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة	4
بجاية	BCR groupe production de boulonnerie coutellerie et robinetterie	4	برج بوعريج	COBRA electronic	4
	A2M Electronic CRISTOR	2		Moulins Somborj	2
	SAMHA home appliance	2	مجمع توجة	مجمع توجة	5
				المؤسسة الصناعية لتجهيزات التبريد (SIMAFE)	5
				وحدة انتاج الآلات الزراعية و الاشغال العامة (UFMATP)	5
		سوفيتال لصناعات الغذائية	5		
		دانون/جرجرة	5		

المجموع الكلي: 231 استبيان

المصدر: من إعداد الباحث

## الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

هناك أربعة طرق رئيسية يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه هي: المقابلة، الملاحظة، الاستبانة والأساليب الإسقاطية. وعلى الباحث أن يحدد الطريقة التي تناسب بحثه، فلا توجد طريقة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الطرق، فعملية اختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عوامل عدة منها:<sup>(1)</sup>

- 1- طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها.
- 2- طبيعة مجتمع أو أفراد الدراسة.
- 3- ظروف الباحث من حيث قدراته المادية والوقت المتاح له ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات.

وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الضرورية، وذلك انطلاقاً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، حيث حاول الباحث تصميم استبيان يضم وجهات نظر متعددة، وذلك في حدود إطلاع الباحث.

وعليه تم اعداد نموذج فرضي للبحث الذي من خلاله تم ضبط أبعاد المتغير المستقل و المتمثل في إدارة المعرفة بالموازاة مع ضبط أبعاد المتغير التابع و المتمثل في الإبداع التنظيمي، و قد اجتهد الباحث في صياغة المؤشرات بما يتلاءم مع هذه الأبعاد خاصة في تعدد وجهات النظر اتجاه متغيري الدراسة، وهو ما إنعكس على عدد هذه الأبعاد و مؤشراتهما، وهنا تدخل الباحث بهدف تقليص هذه المؤشرات حتى لا يقابلها المستجيبين بالرفض أو عدم الدقة في الإجابة، كما تم اعداد الاستبيان باللغتين العربية و الفرنسية.

## الفرع الثالث: مصادر الحصول على البيانات

اعتمد الباحث على الاستبيان بالدرجة الأولى كمصدر أولي لجمع البيانات الهادفة لخدمة أغراض البحث تحديد، كما التجأ الباحث أيضاً إلى مصادر بيانات ثانوية تمثلت في المراجع ذات الصلة بإدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي باعتبارهما متغيري الدراسة الأساسيين، و قد شملت هذه المراجع اللغات الثلاث: العربية، الفرنسية و الانجليزية، زيادة على مراجع متخصصة في البحث العلمي و الاحصاء .

وحدة التحليل ( أداة الدراسة):

تم تصميم هذا الاستبيان الذي يتناول دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية انطلاقاً من بعض الدراسات السابقة، حيث تضمن الاستبيان محورين رئيسيين إضافة إلى البيانات الشخصية و الوظيفية.

(1) محمد عبيدات، و آخريين، منهجية البحث العلمي "القواعد، المراحل و التطبيقات"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999، ص:54.

البيانات الشخصية و الوظيفية: و تتضمن المعلومات المكونة من : الجنس، المؤهل العلمي، السن، عدد سنوات الخدمة.

المحور الأول: ويتضمن عبارات الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث تناول هذا المحور جزئين:

الجزء الأول: ويتناول استراتيجيات إدارة المعرفة، ويتضمن 09 عبارات.

الجزء الثاني: ويتناول عمليات إدارة المعرفة، حيث يتضمن 25 عبارة تم توزيعها على 5 أبعاد:

البعد الأول و المتعلق بتشخيص المعرفة ويتضمن 5 عبارات.

البعد الثاني و المتعلق باكتساب و توليد المعرفة ويتضمن 5 عبارات.

البعد الثالث و المتعلق بخزن المعرفة ويتضمن 5 عبارات.

البعد الرابع و المتعلق بتقاسم المعرفة ويتضمن 5 عبارات.

البعد الخامس و المتعلق بتطبيق المعرفة ويتضمن 5 عبارات.

المحور الثاني: ويتضمن العبارات المتعلقة بالإبداع التنظيمي، و قد تناول هذا المحور جزئين:

الجزء الأول: ويتناول سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة، ويتضمن 19 عبارة تم توزيعها على أربعة أبعاد:

البعد الأول و يتعلق بالاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع ويتضمن 4 عبارات.

البعد الثاني و يتعلق بالتحسين المستمر لعملية الإبداع ويتضمن 4 عبارات.

البعد الثالث و المتعلق بثقافة الإبداع ويتضمن 4 عبارات.

البعد الرابع و المتعلق بآثار الإبداع ويتضمن 7 عبارات تم تقسيمها على بعدين فرعيين: البعد الفرعي

الأول و يتعلق بآثار الإبداع على المنتج ويتضمن 4 عبارات، بينما يتعلق البعد الفرعي الثاني بآثار الإبداع

على العملية ويتضمن 3 عبارات.

الجزء الثاني: ويتناول القدرات الإبداعية عند الموظفين، ويتضمن 20 عبارة تم تقسيمها على 5 أبعاد:

البعد الأول و المتعلق بقدرة الأصالة ويتضمن 4 عبارات.

البعد الثاني و المتعلق بقدرة الطلاقة ويتضمن 4 عبارات.

البعد الثالث و المتعلق بقدرة المرونة ويتضمن 4 عبارات.

البعد الرابع و المتعلق بقدرة الحساسية للمشكلات ويتضمن 4 عبارات.

البعد الخامس و المتعلق بالقدرة على الربط و التحليل ويتضمن 4 عبارات.

## المطلب الثاني: منهج الدراسة وأساليب التحليل

### الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو أسلوب فني، يتبع في تقصي الحقائق وتبيانها ويحتوي على عناصر التشويق، التي تحفز القراء على البحث و تمكّنهم من التعرف على أسرارها، و لهذا لم تكن المناهج قوالب ثابتة تستوجب التقيد بها كما يعتقد البعض، بل هي أساليب تختلف بالضرورة من موضوع إلى آخر، و من باحث إلى آخر، و حسب الظروف الزمانية و المكانية و الفلسفة التي دفعت الباحث إلى اختيار الموضوع و البحث فيه.<sup>(1)</sup>

إن طبيعة الدراسة الحالية وصفية سعت إلى وصف مشكلة قائمة على أرض الواقع العملي و تشخيصها، و من خلال مسح و تحليل آراء مفردات الدراسة ذوي الصلة بالمشكلة ( المجتمع الإحصائي للدراسة) فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرفه "عبيدات" بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة

كما سبقت الإشارة، لكون الدراسة ذات طبيعة وصفية قائمة على أساس تحليل البيانات الدالة على متغيري الدراسة و اختبار صحة الفرضيات، فإنه تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي و الاحصاء الاستدلالي اعتماد على برنامج spss للقيام بعمليات التحليل الإحصائي و ذلك لتأكيد أو نفي الفرضيات عند درجة معنوية تقدر ب0.05 أي مستوى ثقة 95% و ذلك كما يلي:

- استعمال مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات و نسب مئوية و متوسطات حسابية و انحرافات معيارية.
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أداة الدراسة و الاعتماد عليها.
- معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين متغيري الدراسة ( المستقل و التابع ) بالإضافة لدراسة الإتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان و البعد أو الجزء الذي تنتهي إليه.
- الانحدار الخطي البسيط و المتعدد القياسي: لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

(1) عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999، ص:50.

(2) محمد عبيدات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:46.

- تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروقات الموجودة داخل و بين المجموعات المكونة لعينة الدراسة.

### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

#### الفرع الأول: صدق المحتوى ( الصدق الظاهري )

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) على عدد من المحكمين ( أنظر الملحق رقم 1)، و ذلك لإبداء آرائهم لمدى وضوح العبارات و مدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، و من ثم اقتراح التعديلات المناسبة، و بناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة درجة وضوحها و جعلها أكثر بساطة و سهلة الفهم، كما تم حذف بعض العبارات بسبب قرب محتواها مع عبارات أخرى، و بالنتيجة أصبح الاستبيان يتألف من 73 عبارة موزعة على محورين هما (الأول: استراتيجيات و عمليات إدارة المعرفة و الثاني: الإبداع التنظيمي) كما هي في شكلها النهائي ( أنظر الملحق رقم 2).

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار "ألفا كرونباخ"، و الهدف من ذلك لمعرفة درجة صدقها في إعطاء نفس النتائج في حال تم إجراء الدراسة في ظل نفس الظروف التي تمت بها، و الجدول الموالي يوضح نتائج " ألفا كرونباخ" للمتغيرين المستقل و التابع:

جدول رقم (13): معامل الثبات " ألفا كرونباخ" للمتغيرين المستقل و التابع

المتغير	عدد الأجزاء أو الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
الجزء الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة	بعد واحد	9	0.748
الجزء الثاني: عمليات إدارة المعرفة	5 أبعاد	25	0.880
المحور الأول: إدارة المعرفة ( المتغير المستقل )	جزئين	34	0.894
الجزء الأول: سيرورة العملية الابداعية	4 أبعاد	19	0.855
الجزء الثاني: القدرات الابداعية عند لدى الموظفين	5 أبعاد	20	0.816
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي ( المتغير التابع )	جزئين	39	0.895
المتغيرين المستقل و التابع	4 أجزاء	73	0.938

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمتي معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحورين: الأول الخاص باستراتيجيات و عمليات إدارة المعرفة ، و الثاني الخاص بالإبداع التنظيمي قدرتا ب 0.895 و 0.894 على التوالي، وهما قيمتان أعلى من 0.7 و هو الحد الأدنى المسموح به للثبات،، كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان قدر ب 0.938 و هي درجة ثبات عالية مما يدل على سلامة بناء عبارات الاستبيان.

### الفرع الثالث: الصدق البنائي (الإتساق الداخلي)

و يتم قياس هذا النوع من الصدق لعناصر الاستبيان من خلال معامل الارتباط بين درجة العبارة و بين الدرجة الكلية للبعد أو الجزء الذي تنتمي إليه، و تم الاعتماد في ذلك على معامل الارتباط "بيرسون".

و الجداول التالية توضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد أو الجزء الذي تنتمي إليه.

### أولاً: حساب معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الأول (إدارة المعرفة)

سيتم حساب معامل الارتباط بين عبارات المحور الأول و البعد أو الجزء الذي تنتمي إليه كما سنوضحه الجداول الآتية:

جدول رقم (14): معاملات الارتباط بين عبارات الجزء الأول (استراتيجيات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للجزء الأول

رقم العبارة	عبارات الجزء الأول (استراتيجيات إدارة المعرفة)		رقم العبارة	عبارات الجزء الأول (استراتيجيات إدارة المعرفة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	0.604**	0.000	6	0.727**	0.000
2	0.687**	0.000	7	0.507**	0.004
3	0.594**	0.001	8	0.498**	0.005
4	0.526**	0.003	9	0.397*	0.030
5	0.588**	0.001			

\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة احصائيا، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات من 1 إلى 8 تتراوح بين ( 0.498 و 0.727 ) و ذات دلالة احصائية

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

عند مستوى 0.01 أي معاملات الارتباط كانت تتراوح بين درجة متوسطة و قوية، أما العبارة رقم 9 فكان معامل الارتباط يقدر ب 0.397 و ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أي وجود ارتباط متوسط بين العبارة رقم 9 و الدرجة الكلية للجزء، و عليه يمكن القول أنه يوجد اتساق داخلي بين جميع عبارات الجزء الخاص باستراتيجيات إدارة المعرفة و الدرجة الكلية له.

جدول رقم ( 15): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (تشخيص المعرفة ) للجزء الثاني

### (عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الأول

رقم العبارة	عبارات البعد الأول (تشخيص المعرفة)		رقم العبارة	عبارات البعد الأول (تشخيص المعرفة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
10	0.667**	0.000	13	0.861**	0.000
11	0.794**	0.000	14	0.742**	0.000
12	0.711**	0.000			

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات البعد الخاص بعملية تشخيص المعرفة موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.661 و 0.861)، وهو ما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين جميع عبارات بعد تشخيص المعرفة و الدرجة الكلية له.

جدول رقم ( 16): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (اكتساب و توليد المعرفة ) للجزء

### الثاني (عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الثاني

رقم العبارة	عبارات البعد الثاني (اكتساب و توليد المعرفة)		رقم العبارة	عبارات البعد الثاني (اكتساب و توليد المعرفة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
15	0.668**	0.000	18	0.851**	0.000
16	0.680**	0.000	19	0.842**	0.000
17	0.867**	0.000			

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع عبارات البعد الخاص بعملية اكتساب و توليد المعرفة موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.668 و 0.867)، أي أنه هناك اتساق داخلي قوي بين عبارات بعد عملية اكتساب و توليد المعرفة و الدرجة الكلية له.

جدول رقم (17): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (خزن المعرفة) للجزء الثاني (عمليات

إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الثالث

رقم العبارة	عبارات البعد الثالث (خزن المعرفة)		رقم العبارة	عبارات البعد الثالث (خزن المعرفة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
20	0.477**	0.008	23	0.623**	0.000
21	0.739**	0.000	24	0.437*	0.016
22	0.434*	0.017			

\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن جميع عبارات البعد الخاص بعملية خزن المعرفة موجبة و دالة احصائيا، حيث قدرت معاملات الارتباط للعبارات ( 20 ، 21 ، 23 ) ب ( 0.477، 0.623، 0.739 ) على التوالي ، وكانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، بينما معاملا الارتباط للعبارتين ( 22 و 24 ) قدرا ب ( 0.434 و 0.437 ) على التوالي عند مستوى الدلالة 0.05، و انطلاقا مما سبق يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات بعد عملية خزين المعرفة و الدرجة الكلية له.

جدول رقم (18): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (تقاسم المعرفة) للجزء الثاني

عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الرابع

رقم العبارة	عبارات البعد الرابع (تقاسم المعرفة)		رقم العبارة	عبارات البعد الرابع (تقاسم المعرفة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
25	0.738**	0.000	28	0.451*	0.012
26	0.475**	0.008	29	0.700**	0.000
27	0.724**	0.000			

\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول اعلاه أن جميع عبارات البعد الخاص بعملية تقاسم المعرفة موجبة و دالة احصائيا، حيث كانت معاملات الارتباط للعبارات ( 25 ، 26 ، 27 ، 29 ) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، بينما العبارة رقم ( 28 ) كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، و عليه يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات البعد الخاص بعملية تقاسم المعرفة و الدرجة الكلية له.

جدول رقم (19): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس (تطبيق المعرفة) للجزء الثاني

(عمليات إدارة المعرفة) و الدرجة الكلية للبعد الخامس

رقم العبارة	عبارات البعد الخامس (تطبيق المعرفة)		رقم العبارة	عبارات البعد الخامس (تطبيق المعرفة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
30	0.764**	0.000	33	0.677**	0.000
31	0.710**	0.000	34	0.695**	0.000
32	0.804**	0.000			

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع عبارات البعد الخاص بعملية تطبيق المعرفة موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، حيث كانت أصغر قيمة لمعامل الارتباط لعبارات هذا البعد تقدر ب 0.677 بينما أكبر قيمة قدرت ب 0.804، وهو ما يدل على وجود اتساق قوي بين عبارات البعد الخاص بتطبيق المعرفة و الدرجة الكلية له.

بعد حساب معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد و الدرجة الكلية لها، تقوم بحساب معاملات الارتباط بين درجات هذه الأبعاد و الجزء الذي تنتمي إليه (الجزء الثاني)، ثم بين درجتي جزئي المحور الأول و الدرجة الكلية له، و الجدولين المواليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (20): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الجزء الثاني (تشخيص ، اكتساب و توليد ، خزن ، تقاسم و تطبيق المعرفة) و الدرجة الكلية للجزء الثاني

البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط و دلالاته الاحصائية
الأول	تشخيص المعرفة	0.799**
الثاني	اكتساب و توليد المعرفة	0.740**
الثالث	خزن المعرفة	0.675**
الرابع	تقاسم المعرفة	0.828**
الخامس	تطبيق المعرفة	0.681**

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد عمليات إدارة المعرفة كانت موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تراوحت بين (0.675 و 0.828) وهي

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

مستويات مرتفعة مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين أبعاد الجزء الثاني (تشخيص ، اكتساب وتوليد ، خزن ، تقاسم و تطبيق المعرفة ) و الدرجة الكلية لهذا الجزء.

جدول رقم (21): معاملات الارتباط بين درجات جزئي المحور الأول(استراتيجيات إدارة المعرفة و عمليات إدارة المعرفة ) و الدرجة الكلية للمحور الأول

رقم الجزء	عنوان الجزء	معامل الارتباط و دلالاته الاحصائية
الأول	إستراتيجيات إدارة المعرفة	0.840**
الثاني	عمليات إدارة المعرفة	0.911**

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملا الارتباط الخاصان بجزئي المحور الأول كانا موجبين و دالين احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، حيث قدرت قيمتهما ب ( 0.840 و 0.911 ) على التوالي، وهما قيمتين مرتفعتين، مما يدل على وجود اتساق داخلي لجميع أجزاء محور إدارة المعرفة، أي أن هذا الجزءان يقيسان فعلا ما وضعنا لقياسه، و هو ما يعبر عن الصدق البنائي لهما.

### ثانيا: حساب معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الثاني ( الإبداع التنظيمي )

تبين الجداول الأتية معاملا الارتباط بين عبارات هذا المحور و الأبعاد التي تنتمي إليها:

جدول رقم (22): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول(الاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع )

للجزء الأول (سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة) و الدرجة الكلية للبعد الأول

رقم العبارة	عبارات البعد الأول ( الاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع)	رقم العبارة	عبارات البعد الأول ( الاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع)
	معامل الارتباط		معامل الارتباط
35	0.706**	37	0.726**
36	0.720**	38	0.684**

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أقيم معاملات الارتباط لهذا البعد تتراوح بين ( 0.684 و 0.726 )، و هي قيم مرتفعة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الخاص بالاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع و الدرجة الكلية لهذا البعد.

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

جدول رقم (23): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (التحسين المستمر لعملية الإبداع) للجزء الأول (سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة) و الدرجة الكلية للبعد الثاني

رقم العبارة	عبارات البعد الثاني (التحسين المستمر لعملية الإبداع)		رقم العبارة	عبارات البعد الثاني (التحسين المستمر لعملية الإبداع)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
39	0.820**	0.000	41	0.831**	0.000
40	0.572**	0.001	42	0.534**	0.002

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط الخاصة ببعد التحسين المستمر لعملية الإبداع كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تراوحت بين (0.534 و 0.831)، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الثاني (التحسين المستمر لعملية الإبداع) و الدرجة الكلية لهذا البعد.

جدول رقم (24): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (ثقافة الإبداع) للجزء الأول (سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة) و الدرجة الكلية للبعد الثالث

رقم العبارة	عبارات البعد الثالث (ثقافة الإبداع)		رقم العبارة	عبارات البعد الثالث (ثقافة الإبداع)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
43	0.601**	0.000	45	0.531**	0.003
44	0.547**	0.002	46	0.713**	0.000

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه ان جميع قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.531 و 0.713) و هي قيم مرتفعة، كما أن قيم معاملات الارتباط كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، و هذا ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الثالث (ثقافة الإبداع) و الدرجة الكلية لهذا البعد.

جدول رقم (25): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الفرعي الأول (أثار الإبداع على السلعة أو الخدمة) للبعد الرابع (أثار الإبداع) و الدرجة الكلية للبعد الفرعي الأول

رقم العبارة	عبارات البعد الفرعي الأول (أثار الإبداع على الخدمة)		رقم العبارة	عبارات البعد الفرعي الأول (أثار الإبداع على السلعة أو الخدمة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
47	0.764**	0.000	49	0.713**	0.000
48	0.702**	0.000	50	0.815**	0.000

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

يتضح من الجدول أعلاه ان جميع معاملات الارتباط لعبارات البعد الفرعي الأول كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الفرعي الأول (أثار الإبداع على السلعة أو الخدمة) و الدرجة الكلية للبعد الفرعي الأول.

جدول رقم (26): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الفرعي الثاني (أثار الإبداع على العملية)

### للبعد الرابع (أثار الإبداع) و الدرجة الكلية للبعد الفرعي الثاني

رقم العبارة	عبارات البعد الفرعي الثاني (أثار الإبداع على العملية)		رقم العبارة	عبارات البعد الفرعي الثاني (أثار الإبداع على العملية)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
51	0.757**	0.000	53	0.744**	0.000
52	0.494**	0.006			

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط للبعد الفرعي الثاني تتراوح قيمتها بين ( 0.494 و 0.757 ) وهي قيم موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، و عليه يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات البعد الفرعي الثاني الخاص بأثار الإبداع على العملية و الدرجة الكلية لهذا البعد الفرعي الثاني.

جدول رقم (27): معاملات الارتباط بين درجات البعدين الفرعيين الأول و الثاني (أثار الإبداع على السلعة أو الخدمة، أثار الإبداع على العملية) للبعد الرابع (أثار الإبداع) و الدرجة الكلية للبعد

### الرابع

البعد الفرعي	عنوان البعد الفرعي	معامل الارتباط و دلالاته الاحصائية
الأول	أثار الإبداع على السلعة أو الخدمة	0.847**
الثاني	أثار الإبداع على العملية	0.717**

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمتي معاملي الارتباط موجبتين و ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي و تناسق بين الأبعاد الفرعية للبعد الرابع الخاص بأثار الإبداع و الدرجة الكلية للبعد الرابع.

الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

جدول رقم (28): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الجزء الأول (الاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع، التحسين المستمر لعملية الإبداع، ثقافة الإبداع و آثار الإبداع ) و الدرجة الكلية للجزء الأول

رقم البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط و دلالتة الاحصائية	
الأول	الاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع	0.794**	0.000
الثاني	التحسين المستمر لعملية الإبداع	0.896**	0.000
الثالث	ثقافة الإبداع	0.560**	0.001
الرابع	آثار الإبداع	0.964**	0.000

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد الجزء الأول كانت موجبة و دالة احصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت بين ( 0.560 و 0.964 )، و هو ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين أبعاد الجزء الأول الخاص بسيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة و الدرجة الكلية لهذا الجزء.

جدول رقم (29): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الأصالة ) للجزء الثاني (القدرات

الإبداعية لدى الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الأول

رقم العبارة	عبارات البعد الأول (الأصالة )		رقم العبارة	عبارات البعد الأول (الأصالة )	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
54	0.663**	0.000	56	0.671**	0.000
55	0.579**	0.001	57	0.470**	0.009

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط الخاصة ببعد الاصالة تتراوح بين ( 0.470 و 0.671 )، كما أنها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الأصالة و الدرجة الكلية لهذا البعد.

جدول رقم (30): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الطلاقة ) للجزء الثاني (القدرات

الإبداعية لدى الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الثاني

رقم العبارة	عبارات البعد الثاني (الطلاقة )		رقم العبارة	عبارات البعد الثاني (الطلاقة )	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
58	0.862**	0.000	60	0.719**	0.000
59	0.720**	0.000	61	0.588**	0.001

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات بعد الطلاقة كانت موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الثاني (الطلاقة) و الدرجة الكلية له.

جدول رقم (31): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (المرونة) للجزء الثاني (القدرات الابداعية لدى الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الثالث

رقم العبارة	عبارات البعد الثالث (المرونة)		رقم العبارة	عبارات البعد الثالث (المرونة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
62	0.750**	0.000	64	0.761**	0.000
63	0.633**	0.000	65	0.734**	0.000

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط الخاصة ببعد المرونة كانت موجبة و مرتفعة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق قوي بين عبارات البعد الثالث (المرونة) و الدرجة الكلية له.

جدول رقم (32): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) للجزء الثاني (القدرات الابداعية لدى الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الرابع

رقم العبارة	عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات)		رقم العبارة	عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات)	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
66	0.601**	0.000	68	0.827**	0.000
67	0.624**	0.000	69	0.731**	0.000

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط الخاصة بعبارات بعد الحساسية للمشكلات موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما أن قيمها تتراوح بين (0.601 و 0.827)، وهي تعتبر قيم مرتفعة، مما يشير إلى وجود ارتباط و اتساق قوي بين عبارات بعد الحساسية للمشكلات و الدرجة الكلية له.

جدول رقم (33): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس (القدرة على الربط و التحليل )

للجزء الثاني (القدرات الابداعية لدى الموظفين) و الدرجة الكلية للبعد الخامس

رقم العبارة	عبارات البعد الخامس ( القدرة على الربط و التحليل )		رقم العبارة	عبارات البعد الخامس ( القدرة على الربط و التحليل )	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
70	0.776**	0.000	72	0.696**	0.000
71	0.884**	0.000	73	0.806**	0.000

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتجلى لنا أن جميع معاملات الارتباط لهذا البعد كانت موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما أن قيمها مرتفعة، مما يشير إلى وجود اتساق قوي بين عبارات بعد القدرة على الربط و التحليل و الدرجة الكلية له.

جدول رقم (34): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الجزء الثاني (الأصالة، الطلاقة، المرونة،

الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط و التحليل ) و الدرجة الكلية للجزء الثاني

البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط و دلالاته الاحصائية
الأول	الأصالة	0.533**
الثاني	الطلاقة	0.875**
الثالث	المرونة	0.779**
الرابع	الحساسية للمشكلات	0.535**
الخامس	القدرة على الربط و التحليل	0.708**

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد الجزء الثاني كانت موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما تراوحت قيمها بين ( 0.533 و 0.875 )، و هذا ما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين أبعاد الجزء الثاني (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط و التحليل) و الدرجة الكلية لهذا الجزء (القدرات الابداعية لدى الموظفين).

جدول رقم ( 35): معاملات الارتباط بين درجات جزئي المحور الثاني(سيرورة العملية الابداعية و القدرات الابداعية عند الموظفين ) و الدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم الجزء	عنوان الجزء	معامل الارتباط و دلالتة الاحصائية
الأول	سيرورة العملية الابداعية	0.915**
الثاني	القدرات الابداعية عند الموظفين	0.884**

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن معاملي الارتباط الخاصين بالجزئين الأول و الثاني كانا مرتفعين، حيث قدرا قيمتهما ب ( 0.915 و 0.884 ) على التوالي، كما كانا دالين احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط مرتفعة و اتساق داخلي قوي بين أجزاء المحور الثاني و الدرجة الكلية له.

### الفرع الرابع: مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس "ليكرت" المستخدم في الدراسة تبعا لقواعد و خصائص المقاييس كما يلي:

جدول رقم(36): مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCAL)

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

واعتمادا على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقا للمعادلة التالية:

طول الفئة=القيمة العليا- القيمة الدنيا لبدائل الإجابة

عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$  وهذه القيمة تساوي طول الفئة

وعليه يمكن تحديد مدى الفئة:

المستوى المنخفض  $2.33 = 1.33 + 1.00 = [2.33 - 1.00]$

المستوى المتوسط  $3.67 = 1.33 + 2.34 = [3.67 - 2.34]$

المستوى المرتفع  $[5.00 - 3.67]$

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المكونة من 192 إطار، حيث سيتم في البداية وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة، واستعمال هذه الخصائص لتصنيف أفراد العينة في مجموعات تضم نفس الخصائص، ليتم بعدها الانتقال إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على مختلف العبارات التي تضمنها استبيان الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض ووصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تشمل: الجنس، المؤهل العلمي، السن، عدد سنوات الخدمة.

#### الفرع الأول: الجنس

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

جدول رقم (37): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
63.5	122	ذكر
36.5	70	أنثى
100	192	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث يشكلون ما نسبته 63.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة ضئيلة، و يمكن تفسير ذلك بأن عينة الدراسة استهدفت اطارات المؤسسات، وفي غالب الأحيان يغلب العنصر الذكوري على الأثنوي بسبب طبيعة هذه المسؤوليات ( المناصب ) التي تتطلب جهدا متواصلا وكثرة الاجتماعات و حساسية الغيابات، وهذا ما تؤكده الدراسة التي أجريت حول مدى تقمص النساء للمناصب العليا في المؤسسات في فرنسا، حيث كانت نتائجها أن العنصر النسوي لا يشغل نسبة تكاد تذكر في الإدارة العليا بالمؤسسات الفرنسية الاقتصادية الكبرى.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني: المؤهل العلمي

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

(1) CAPITALCOM , *La representative des femmes dirigeantes dans les grandes entreprises françaises*, paris, 06mars2007.

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

جدول رقم (38): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من البكالوريا	13	6.8
جامعي	179	93.2
المجموع	192	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر ب 93.2% بينما نسبة أفراد العينة الذين لديهم مؤهل علمي أقل من البكالوريا فتقدر ب 6.8%، ويمكن تفسير ذلك بأن عينة الدراسة شملت الاطارات و في أغلب الأحيان هذه المناصب تكون للأفراد ذوي المستويات التعليمية العليا، و في حالات خاصة تمنح للأفراد ذوي خبرة طويلة في العمل الذين لا يمتلكون شهادات جامعية.

### الفرع الثالث: السن

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

جدول رقم (39): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى أقل من 30 سنة	35	18.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	84	43.8
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	62	32.3
50 سنة فأكثر	11	5.7
المجموع	192	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تمثيلا لأفراد عينة الدراسة حسب السن هي للفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 43.8% تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 32.3%، بينما أصغر نسبة كانت للفئة التي عمرها 50 سنة فأكثر بنسبة 5.7%، ويمكن تفسير ذلك بسبب التعديلات التي طرأت على قانون التقاعد و خاصة التقاعد المسبق، الأمر الذي فتح المجال أمام الشباب لتولي المسؤوليات، بالإضافة إلى التدرج الطويل في المسار المهني لتبوء هذه المراكز الإدارية.

### الفرع الرابع: عدد سنوات الخدمة

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

جدول رقم (40): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	78	40.6
من 10 إلى أقل من 20 سنة	82	42.7
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	26	13.5
30 سنة فأكثر	6	3.1
المجموع	192	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أضعف نسبة كانت للفئة ذات سنوات خدمة 30 سنة فأكثر بنسبة 3.1%، ثم تليها الفئة ذات سنوات الخدمة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 13.5%، وهذا يعزى كما سبقت الإشارة إلى التقاعد و التقاعد المسبق حسب القوانين التي كانت سائدة في الجزائر حتى منتصف 2016، وهو ما سمح للموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 20 سنة بتولي مناصب المسؤولية، إذ قدرت نسبي الإطارات الذين لديهم خدمة أقل من 10 سنوات و الذين لديهم خدمة تتراوح من 10 إلى أقل من 20 سنة ب 40.6% و 42.7% على التوالي.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (إدارة المعرفة)

تضمن المحور الأول الخاص باستراتيجيات و عمليات إدارة المعرفة جزئين، جاءت إجابات أفراد العينة حول كل جزء كما يلي:

جدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

#### عبارات الجزء الأول ( استراتيجيات إدارة المعرفة )

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
01	لدى مؤسستك استراتيجية لإدارة المعرفة بالحصول على المعرفة وتقاسمها	3.16	1.06	متوسطة
02	لدى مؤسستك ثقافة لتعزيز تقاسم المعرفة	3.10	1.05	متوسطة
03	تستخدم مؤسستك شراكات استراتيجية للحصول على المعرفة	3.08	1.01	متوسطة
04	لدى مؤسستك سياسات تهدف إلى تحسين الاحتفاظ بالعاملين	3.02	1.04	متوسطة
05	تعقد مؤسستك اجتماعات داخلية لتبادل المعرفة	3.11	1.16	متوسطة
06	تشجع مؤسستك التدريب المستمر من أجل الحصول على نظرة	3.50	1.84	متوسطة

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

رقم العبارة	شاملة لمهمة معينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
07	تقاسم المعرفة يكون أكثر فاعلية عندما يتم ادماجه في النشاطات الرئيسية للمؤسسة	3.86	0.83	مرتفعة
08	هناك تعاون لصياغة سياسة إدارة المعرفة من خلال المؤسسة	3.15	0.93	متوسطة
09	يتقبل العاملون الأنشطة التي يتم فيها تقاسم المعرفة كجزء من عملهم	3.43	0.88	متوسطة
	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للجزء الأول (استراتيجيات إدارة المعرفة)	3.27	1.09	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن ممارسة المؤسسات محل الدراسة لاستراتيجيات إدارة المعرفة هي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للجزء الخاص باستراتيجيات إدارة المعرفة 3.27، و هو يقع ضمن الفئة [ 2.34 - 3.67 ] التي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة، و يمكن إرجاع ذلك كون المعرفة من الموجودات الغير ملموسة التي يصعب قياسها، إضافة إلى كون إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول أن هناك " اتساق ضعيف" في آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المعرفة، إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.09.

و نلاحظ أيضا من الجدول أن جميع عبارات هذا الجزء تقع ضمن درجة الممارسة المتوسطة [ 2.34 - 3.67 ] ما عدا العبارة رقم 07 التي تشير إلى أن تقاسم المعرفة تكون أكثر فاعلية عندما يتم إدماجها في النشاطات الرئيسية للمؤسسة تقع ضمن درجة الممارسة المرتفعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.86 و باتساق مقبول أقل من 1 يقدر ب 0.83. و يمكن تفسير هذه النتائج بغياب استراتيجيات واضحة و محددة تستخدمها المؤسسات في إدارة معارفها.

جدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

### عبارات الجزء الثاني (عمليات إدارة المعرفة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
10	لدى المؤسسة إلمام كامل بما تمتلكه من معارف و ما ينقصها	3.43	0.96	متوسطة
11	لدى المؤسسة وسائل تمكنها من اكتشاف المعرفة من مصادرها المختلفة.	3.41	0.94	متوسطة
12	المعرفة تكمن في العاملين الذين يمتلكون الخبرة و الكفاءة و المهارة.	4.04	0.73	مرتفعة
13	المعرفة تكمن في نظم العمل و إجراءاته.	3.67	0.91	متوسطة

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

14	المعرفة تكمن في وجود شبكة اتصال داخلية تربط بين الأقسام للوصول إلى قواعد البيانات.	3.78	0.94	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعدها تشخيص المعرفة				
15	تكتسب المعرفة عن طريق تحويلها من الفرد إلى الجماعة	3.79	0.86	مرتفعة
16	تكتسب المعرفة عن طريق استقطاب الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية.	3.79	0.94	مرتفعة
17	تكتسب المعرفة من خلال تأسيس فرق عمل بمشاركة الخبراء من داخل الشركة.	3.79	0.90	مرتفعة
18	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لإنشاء المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين.	3.47	1.07	متوسطة
19	تشارك جميع المستويات الإدارية في عملية إنشاء المعرفة.	3.54	1.03	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعدها اكتساب وتوليد المعرفة				
20	تقوم المؤسسة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	3.05	0.99	متوسطة
21	يتم تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها.	3.54	1.06	متوسطة
22	توجد قواعد تحتوي على معلومات ذات صلة بالمعرفة الأساسية للشركة	3.41	0.85	متوسطة
23	الاحتفاظ بالكوادر الذين يمتازون بالمعرفة العالية باعتبارهم خزائن معرفية.	3.19	1.10	متوسطة
24	يتم تسجيل كل ما يبذلونه العمال من مناقشات أو اجتماعات غير رسمية	2.70	1.15	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعدها تخزين المعرفة				
25	يتم نقل المعرفة من خلال دورات تدريبية داخلية يقدمها أفراد ذوي خبرة	3.16	1.11	متوسطة
26	يتم تحفيز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة في عقولهم لتستفيد منها المنظمة.	2.92	1.22	متوسطة
27	لدى المؤسسة أنظمة خاصة لنقل المعرفة بين العاملين (شبكة اتصال داخلية "انترانت"، انترنت، شبكة اتصال خارجية "إكسترنانت").	3.22	1.23	متوسطة
28	توجد ثقافة المشاركة في المعرفة بين العاملين.	2.99	0.99	متوسطة
29	يتم إجراء التنقلات الوظيفية بين العاملين.	3.27	0.88	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعدها تقاسم المعرفة				
30	تدعم المؤسسة عمليات استخدام المعرفة في كافة أنشطتها	3.19	0.96	متوسطة
31	يتم تشجيع العاملين على استخدام المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم.	3.11	0.97	متوسطة
32	تستخدم المؤسسة مؤشرات مرتبطة بتطبيق المعرفة عند تقييم أداء عاملها.	3.06	1.01	متوسطة
33	تسعى إدارة المؤسسة إلى الاعتماد على أفضل الممارسات في مجال تطبيق المعرفة.	3.26	0.93	متوسطة
34	يتم إشراك العاملين بدورات تطويرية في مجال تطبيق المعرفة.	3.08	1.11	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعدها تطبيق المعرفة				
المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للجزء الثاني (عمليات إدارة المعرفة)				
متوسطة		3.35	0.99	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ممارسات المؤسسات محل الدراسة لعمليات إدارة المعرفة هي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات عمليات إدارة المعرفة 3.35، وهو يقع ضمن الفئة [ 2.34-3.67 ] ، كما أن هناك تجانس مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.99 .

بالنسبة لبعده تشخيص المعرفة: جاءت العبارة رقم ( 12 ) " المعرفة تكمن في العاملين الذين يمتلكون الخبرة والكفاءة والمهارة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.04، تليها العبارة رقم ( 14 ) "المعرفة تكمن في وجود شبكة اتصال داخلية تربط بين الأقسام للوصول إلى قواعد البيانات" بمتوسط حسابي قدره 3.78 يقع ضمن فئة درجة ممارسة مرتفعة، أما باقي العبارات الخاصة ببعده تشخيص المعرفة ( 10، 11، 13 ) فهي تقع ضمن فئة درجة الممارسة المتوسطة.

بالنسبة لبعده اكتساب و توليد المعرفة: جاءت العبارات ( 15، 16، 17 ) ضمن فئة درجة الممارسة المرتفعة بأوساط حسابية متساوية قدرت ب 3.79، أي أن أغلب أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة موافقين بأن المعرفة تكتسب إما عن طريق تحويلها من الفرد إلى الجماعة أو عن طريق استقطاب الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية أو من خلال تأسيس فرق عمل بمشاركة الخبراء من داخل الشركة، في حين أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارتين (18) و (19) كانت ضمن فئة درجة الممارسة المتوسطة، وقد قدر الوسط الحسابي الكلي لبعده اكتساب و توليد المعرفة 3.67.

بالنسبة لبعده تخزين المعرفة: تشير المتوسطات الحسابية لعبارات بعدة تخزين المعرفة إلى درجة ممارسة متوسطة، حيث كانت قيم هذه المتوسطات متقاربة، ما عدا العبارة رقم ( 24 ) " يتم تسجيل كل ما يبذلونه العمال من مناقشات أو إجتماعات غير رسمية" التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.70، ويمكن تفسير هذا الأخير إلى عدم اهتمام المؤسسات بالتنظيمات الغير رسمية، وعدم الاستفادة منها في دعم وتحسين أداؤها.

بالنسبة لبعده تقاسم المعرفة: جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات تقاسم المعرفة ضمن الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة، وهو ما انعكس على المتوسط الحسابي الكلي الذي قدره 3.11، أي أن المؤسسات محل الدراسة لا تعطي اهتمام لعمليّة تقاسم المعرفة، في حين نجد أن المؤسسات الرائدة في مجال إدارة المعرفة تستخدم بعض مؤشرات تقاسم المعرفة عند تقييم أداء موظفيها.

بالنسبة لبعده تطبيق المعرفة: كانت المتوسطات الحسابية لعبارات بعدة تطبيق المعرفة تتراوح بين 3.08 و 3.26، وهي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة، وهو ما يعكسه الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

الذي قدر ب 3.14، وهذا يدل على وجود اهتمام متوسط من طرف المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بتجسيد وتطبيق المعارف الموجودة لديها أثناء ممارسة الأفراد لوظائفهم.

### المطلب الثالث: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الإبداع

#### التنظيمي)

تضمن المحور الثاني الخاص بالإبداع التنظيمي جزئين، الأول خاص بسيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة والثاني خاص بالقدرات الإبداعية عند الموظفين، حيث جاءت إجابات أفراد العينة حول كل جزء كما يلي:

جدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

#### عبارات الجزء الأول ( سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة )

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
35	تعقد اجتماعات استراتيجية منتظمة لمديري إدارة المشاريع	3.40	1.07	متوسطة
36	تعلن المؤسسة عن مشاريعها وأهدافها لكل موظف.	3.04	0.99	متوسطة
37	لدى المؤسسة سياسة واضحة من حيث دراسة الاستثمار وإطلاق منتجات جديدة أو خدمات لتكنولوجيات جديدة	2.63	1.02	متوسطة
38	لدى المؤسسة تخطيط استراتيجي واضح فيما يخص تطوير أسواق جديدة	3.27	1.07	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعدها الاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع</b>	<b>3.08</b>	<b>1.03</b>	<b>متوسطة</b>
39	يتم تنظيم اجتماعات لتحليل عملية تطوير أنشطة جديدة في المؤسسة.	3.53	0.95	متوسطة
40	تقوم الإدارة بانتظام بتحليل أنشطة جميع فرق المشاريع ومديري المشاريع.	3.28	1.01	متوسطة
41	تسير الإدارة بانتظام التغييرات في ممارسات فرق المشاريع	3.54	0.95	متوسطة
42	تمتلك المؤسسة مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة تجتمع مع مديري المشاريع.	3.05	1.15	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعدها التحسين المستمر لعملية الإبداع</b>	<b>3.35</b>	<b>1.01</b>	<b>متوسطة</b>
43	اقتراحات الإبداع هي موضع ترحيب في المنظمة	3.36	1.07	متوسطة
44	إدارة المؤسسة تبحث بجدية عن الأفكار المبدعة	3.08	1.00	متوسطة
45	لا يتم معاقبة الأفراد على الأفكار الجديدة التي لا تعمل	3.50	1.08	متوسطة
46	مدراء البرامج و/ أو المشاريع يشجعون ويدعمون الأفكار المبدعة، التجريب والعمليات المبتكرة.	2.84	1.03	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعدها ثقافة الإبداع</b>	<b>3.19</b>	<b>1.04</b>	<b>متوسطة</b>
47	في مجال عرض المنتجات والخدمات الجديدة، شركتنا غالبا ما تكون الأولى في السوق.	3.25	1.08	متوسطة

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

متوسطة	0.95	3.49	المنتجات والخدمات الجديدة في شركتنا هي ما يتم به مواجهة المنافسين الجدد	48
متوسطة	1.00	3.24	نحن نستطيع الاستجابة لمتطلبات السوق وتطوير منتجات جديدة بسرعة	49
متوسطة	0.95	3.51	مؤسستنا تعمل على تقديم منتجات خاصة تتميز بالمرونة وفقا لطلبات العملاء.	50
متوسطة	0.995	3.37	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للبعد الفرعي أثار الإبداع على السلعة أو الخدمة	
متوسطة	1.14	3.04	إن تطوير قنوات جديدة للمنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسستنا هو عملية مستمرة	51
متوسطة	1.08	3.37	يتم معالجة اقتراحات العملاء أو شكاويهم على وجه السرعة وبأقصى قدر من الرعاية	52
متوسطة	0.99	3.07	في مجال ابداعات التسويق (الدخول إلى أسواق جديدة، أساليب التسعير الجديدة، أساليب التوزيع الجديدة، وما إلى ذلك)، تعتبر مؤسستنا أفضل من منافسيها.	53
متوسطة	1.07	3.16	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للبعد الفرعي أثار الإبداع على العملية	
متوسطة	1.03	3.26	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعد أثار الإبداع	
متوسطة	1.03	3.22	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للجزء الأول ( سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة )	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ممارسات المؤسسة محل الدراسة للعملية الإبداعية هي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات سيرورة العملية الإبداعية 3.22 و هو يقع ضمن الفئة [ 2.34- 3.67 ] ، كما أنه هناك تجانس ضعيف في اجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العملية الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة، إذ قدر الانحراف المعياري الكلي 1.03. ما يلاحظ بالنسبة لإجابات أفراد العينة حول عبارات الجزء الخاص بسيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة، أنها جميعا تقع ضمن فئة درجة الممارسة المتوسطة، حيث تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية بين ( 2.63 و 3.54 ) ، و يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على وضع استراتيجيات تدعم عملية الإبداع فيها، بالإضافة إلى أن ممارسات هذه المؤسسات في مجال تحسين العملية الإبداعية تبقى محدودة، دون أن ننسى أن ثقافة الإبداع ليست هي الثقافة المسيطرة في هذه المؤسسات، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد الخاص بأثار الإبداع الذي قدر ب 3.26.

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

جدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الجزء الثاني ( القدرات الإبداعية لدى الموظفين )

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توفر القدرات
54	يستخدم الموظفون طرق غير مألوفة لأداء مهامهم الوظيفية.	3.27	0.98	متوسطة
55	يزود الموظفون بعضهم البعض بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	3.62	0.90	متوسطة
56	يتبع الموظفون عن تقليد الآخرين في إنجاز ما يكلفون به من أعمال.	3.58	0.83	متوسطة
57	يشعر الموظفون بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال.	3.62	0.97	متوسطة
<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعده الأضالة</b>				
58	لدى الموظفين القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة و صياغتهم في كلمات تحمل معاني جديدة	3.79	0.84	مرتفعة
59	لدى الموظفين القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.72	0.88	مرتفعة
60	يملك الموظفون القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	3.74	0.80	مرتفعة
61	لدى الموظفين القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.68	0.79	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعده الطلاقة</b>				
62	لا يتردد الموظفون في تغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته	4.02	0.82	مرتفعة
63	لدى الموظفين القدرة على النظر للأشياء بزوايا مختلفة	4.02	0.63	مرتفعة
64	يجرب الموظفون الأشياء الجديدة دون الحكم عليها مسبقا	3.82	0.74	مرتفعة
65	يرى الموظفون أن التغيير ظاهرة طبيعية على المؤسسة التكيف معها	4.11	0.67	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعده المرونة</b>				
66	يتنبأ الموظفون بمشكلات العمل قبل حدوثها	3.52	0.86	متوسطة
67	يملك الموظفون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	3.66	0.82	متوسطة
68	لدى الموظفين القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد	3.68	0.83	متوسطة
69	لدى الموظفين القدرة على فهم جوانب الغموض المحيطة بالمشكلة.	3.63	0.74	متوسطة
<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعده الحساسية للمشكلات</b>				
70	لدى الموظفين القدرة على تنظيم أفكارهم	4.04	0.60	مرتفعة
71	لدى الموظفين القدرة على تجزئة مهام العمل وفقا لأولويات المهمة	4.09	0.58	مرتفعة
72	يحدد الموظفون تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	4.00	0.75	مرتفعة
73	لدى الموظفين القدرة على الربط بين الأفكار المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة	3.95	0.64	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعده القدرة على الربط و التحليل</b>				
<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للجزء الثاني ( القدرات الإبداعية عند الموظفين )</b>				
		3.76	0.78	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن توفر القدرات الإبداعية عند أفراد عينة الدراسة هي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات القدرات الإبداعية لدى الموظفين ب 3.76 و هو يقع ضمن الفئة [ 3.68- 5.00 ]، كما أن هناك تجانس كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر القدرات الإبداعية عند الموظفين في المؤسسات محل الدراسة، إذ قدر الإنحراف المعياري ب 0.78. نلاحظ أيضا من خلال الجدول السابق أن القدرات الإبداعية المتمثلة في ( الطلاقة و المرونة و القدرة على الربط و التحليل ) موجودة بدرجة مرتفعة في المؤسسات محل الدراسة، حيث كانت المتوسطات الحسابية الكلية لهذه القدرات ( 3.73، 3.99، 4.02 ) على التوالي، بالإضافة إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه القدرات التي قدرت قيم إنحرافها المعياري ب ( 0.82، 0.71، 0.64 ) على التوالي، كما احتلت القدرة على الربط و التحليل المرتبة الأولى من حيث مدى توفرها في المؤسسات محل الدراسة، في حين نجد أن قدرة الأصالة و قدرة الحساسية للمشكلات متوفرتان بدرجة متوسطة، و هو ما يعكسهما المتوسط الحسابي لهما، إذ قدر ب ( 3.52 و 3.55 ) على التوالي.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض و تحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور و أجزاء و أبعاد الدراسة، و المتعلقة أساسا باستراتيجيات و عمليات إدارة المعرفة من جهة، و الإبداع التنظيمي من جهة ثانية، سيتم اختبار فرضيات الدراسة بناء على البيانات التي تم تحليلها و معالجتها احصائيا باستخدام نظام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. و تجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام الانحدار الخطي البسيط و المتعدد القياسي لاختبار الفرضيات الرئيسية الخمسة الأولى، في حين تم استخدام اختبار t و تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة. و تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على مقياس كوهن (Cohen) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك القوة التفسيرية (حجم التأثير)، و ذلك ووفقا لما يوضحه الجدول الموالي: ( أنظر الصفحة الموالية )

جدول رقم (45): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير

معامل الارتباط		
ارتباط سلمي	ارتباط ايجابي	
من (-0,1) إلى (-0,3)	من (0,1) إلى (0,3)	ضعيف
من (-0,31) إلى (-0,5)	من (0,31) إلى (0,5)	متوسط
من (-0,51) إلى (-1)	من (0,51) إلى (1)	كبير
القوة التفسيرية ( حجم التأثير %)		
أقل من 10 %		ضعيف
بين 10% و 50 %		متوسط
أكبر من 50 %		كبير

المصدر: من إعداد الباحث

**المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي و الارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة**

**الفرع الأول: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**

قبل اختبار فرضيات الدراسة، على الباحث أن يتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعادة ما يستخدم معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis، حيث ترى بعض الدراسات الاحصائية أن Skewness يجب أن يكون محصورا بين -1 و 1، و Kurtosis بين -3 و 3، إضافة إلى أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و بما أن حجم العينة يساوي 192، و هو أكبر من 30، فيمكن التخلي عن هذا الشرط، لأنه حسب (Palta Mari) و وفقا لنظرية الحد المركزية نجد أن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة.<sup>(1)</sup>

جدول رقم (46): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Skewness	Kurtosis
استراتيجيات إدارة المعرفة	- 0.308	- 0.207
عمليات إدارة المعرفة	0.424	0.770
سيرورة العملية ابداعية في المؤسسة	- 0.455	0.911
القدرات الابداعية لدى الموظفين	- 0.097	0.449

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

(1) أسامة ربيع أمين، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008، ص:107.

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

حسب الجدول أعلاه فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم Skewness تتراوح بين -0.455 و 0.424 ، و قيم Kurtosis تتراوح بين - 0.207 و 0.911، وهذا ما يسمح للباحث بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باختيار أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

### الفرع الثاني: الارتباط الذاتي ( اختبار استقلالية متغيرات الدراسة )

و نعني بالارتباط الذاتي ( Multicollinearity ) وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، ويمكن معرفة هل هناك مشاكل في الارتباط الذاتي عن طريق معامل تضخم التباين ( Variance inflation factor VIF ) و اختبار التباين المسموح (Tolerance)<sup>(2)</sup> ، بحيث يجب ان تكون قيمة VIF أقل من 10 و فترات السماح Tolerance التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من 0.1 ، و الجدول التالي يعرض ذلك:

جدول رقم (47): اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.644	1.552	سيرورة العملية الابداعية في المؤسسة
0.644	1.552	القدرات الابداعية لدى الموظفين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه لا توجد مشاكل الارتباط الذاتي، أي أن المتغيرات المستقلة ليس بينها ارتباط لأن قيم معامل تضخم التباين كانت مساوية ل 1.552 و هي أقل من 10، أما قيم التباين المسموح به فكانت مساوية ل 0.644 و هي اكبر من 0.1 وهذا مقبول احصائيا.

### الفرع الثالث: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة سيتم في هذا الفرع دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ يعرض الجدول الموالي علاقة كل من ممارسة استراتيجيات و عمليات إدارة المعرفة بكل من سيرورة العملية الابداعية و القدرات الابداعية لدى الموظفين

جدول رقم (48): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

القدرات الابداعية لدى الموظفين	سيرورة العملية الابداعية في المؤسسة	المتغيرات	
0.138	0.428**	معامل الارتباط	استراتيجيات إدارة المعرفة
0.057	0.000	مستوى الدلالة	
0.379**	0.576**	معامل الارتباط	عمليات إدارة المعرفة
0.000	0.000	مستوى الدلالة	

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

(2) Liao, D.& Valliant.R, **Variance inflation factors in the analysis of complex survey data**, Survey Methodology statistics, Canada, 2012, p:53

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك أربعة علاقات ارتباط: ثلاثة منها دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وواحدة ليست لها دلالة احصائية، وذلك كالآتي:

1- استراتيجيات إدارة المعرفة و سيرورة العملية الابداعية: بلغ معامل الارتباط (0.428) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من (0.01)، و تشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب و متوسط بين ممارسة استراتيجيات إدارة المعرفة و سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة.

2- استراتيجيات إدارة المعرفة و القدرات الابداعية: بلغ معامل الارتباط (0.138) عند مستوى الدلالة (0.057) و هو أكبر من (0.05)، أي لا يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين ممارسة استراتيجيات إدارة المعرفة و القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

3- عمليات إدارة المعرفة و سيرورة العملية الابداعية: بلغ معامل الارتباط (0.576) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من (0.01)، و تشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب و قوي بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة و سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة.

4- عمليات إدارة المعرفة و القدرات الابداعية لدى الموظفين: بلغ معامل الارتباط (0.378) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من (0.01)، مما يدل على وجود ارتباط موجب و متوسط بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة و القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية " .

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما

هي موضحة في الجدول الموالي:

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

جدول رقم (49): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في

### المؤسسات محل الدراسة

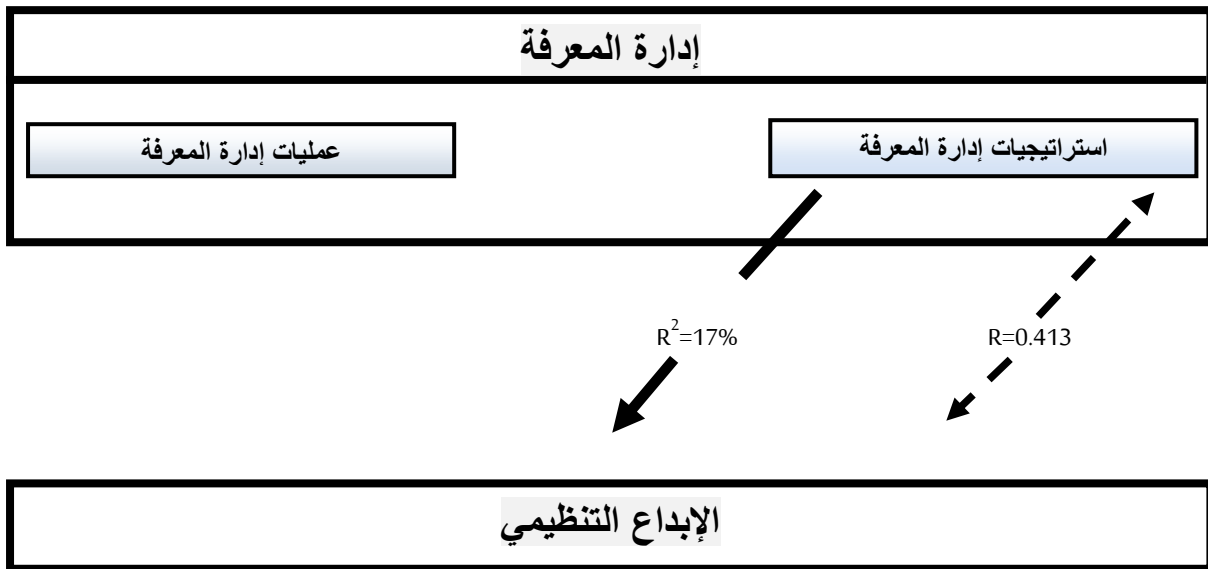
مستوى دلالة (F) Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة بيتا (B)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	39.051	0.000	0.248	0.170	0.413	استراتيجيات إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.413)، وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين أن ممارسة استراتيجيات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 17% من التغير (التباين) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة (المتغير التابع) أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.248 بمستوى 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير استراتيجيات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0.248، وبما أن قيمة  $F=39.051$  وقيمة مستوى الدلالة (0.000) أصغر من ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

شكل رقم (30): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

### الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة. وتتجزأ هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات ثانوية حسب أبعاد عمليات إدارة المعرفة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الثانوية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعملية تشخيص المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (50): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية تشخيص المعرفة على الإبداع

#### التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

مستوى دلالة (F) Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة (B)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	85.377	0.000	0.356	0.310	0.557	عملية تشخيص المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.557 )، وهي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة، و من خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن ممارسة عملية تشخيص المعرفة تفسر ما نسبته 31% من التغير ( التباين ) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.356 بمستوى 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير عملية تشخيص المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0.356، وبما أن قيمة  $F=39.051$  و قيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) أصغر من ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعملية تشخيص المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

### ثانيا: اختبار الفرضية الثانوية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعملية اكتساب وتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (51): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية اكتساب وتوليد المعرفة على

#### الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

مستوى دلالة (F) Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة (B)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	20.640	0.000	0.186	0.098	0.313	عملية اكتساب و توليد المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.313 )، وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة، و من خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن ممارسة عملية اكتساب وتوليد المعرفة تفسر ما نسبته 9.8% من التغير ( التباين ) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر ضعيفة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.186 بمستوى 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير عملية اكتساب وتوليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0.186، وبما أن قيمة  $F=20.640$  و قيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) أصغر من ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعملية اكتساب وتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

### ثالثا: اختبار الفرضية الثانوية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعملية خزن المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (52): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية خزن المعرفة على الإبداع

### التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

مستوى دلالة (F) Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة (B)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	34.302	0.000	0.224	0.153	0.391	خزن المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.391 )، وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن ممارسة عملية خزن المعرفة تفسر ما نسبته 15.3% من التغير ( التباين ) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.224 بمستوى 0.000 وهي أصغر من 0.05 ، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير عملية خزن المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0.224، وبما أن قيمة  $F=34.302$  وقيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) أصغر من (  $\alpha=0.05$  )، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي (  $\alpha=0.05$  ) لعملية خزن المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

### رابعا: اختبار الفرضية الثانوية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي (  $\alpha=0.05$  ) لعملية تقاسم المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (53): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية تقاسم المعرفة على الإبداع

التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

مستوى دلالة (F) Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة (B)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	90.333	0.000	0.289	0.322	0.568	تقاسم المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.568 )، وهي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة، وهي قيمة أعلى من قيم معاملات الارتباط للعمليات السابقة لإدارة المعرفة ومن خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن ممارسة عملية تقاسم المعرفة تفسر ما نسبته 32.2% من التغير ( التباين ) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.289 بمستوى 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير عملية تقاسم المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0.289، وبما أن قيمة  $F=90.333$  وقيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) أصغر من  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha=0.05)$  لعملية تقاسم المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

#### خامسا: اختبار الفرضية الثانوية الخامسة.

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha=0.05)$  لعملية تطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (54): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية تطبيق المعرفة على الإبداع

التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

مستوى دلالة (F) Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة (B)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	69.898	0.000	0.266	0.269	0.519	تطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.519 )، و هي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة، و من خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن ممارسة عملية تطبيق المعرفة تفسر ما نسبته 26.9% من التغير ( التباين ) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، و هي نسبة تعتبر متوسطة، ، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.266 بمستوى 0.000 و هي أصغر من 0.05 ، و هذا يعني أن أي زيادة في متغير عملية تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0.266، و بما أن قيمة F=69.898 و قيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) أصغر من (  $\alpha=0.05$  )، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعملية تطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

بعد اختبار الفرضيات الثانوية السابقة ننقل لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، و ذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد القياسي، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول :

جدول رقم (55): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig	t	قيمة (B)	عمليات إدارة المعرفة
0.000	30.859	0.453	0.673	0.000	4.589	0.207	تشخيص المعرفة
				0.411	0.824	0.031	اكتساب و توليد المعرفة
				0.581	5.53 -	0.023 -	خزن المعرفة
				0.000	4.436	0.177	تقاسم المعرفة
				0.066	1.850	0.074	تطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

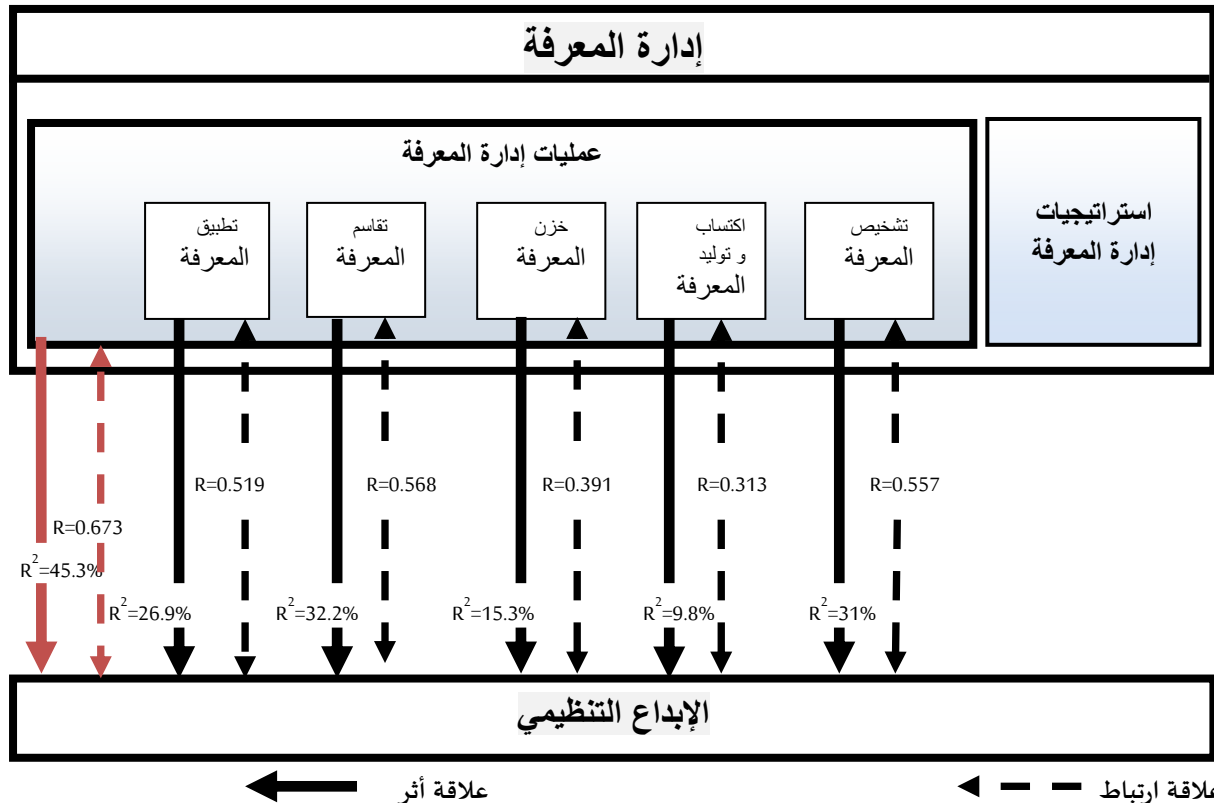
## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط إيجابية كبيرة بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.673، و من خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين لنا أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 45.3% من التغير الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة و هي نسبة تعتبر متوسطة، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، كما يقدم الجدول السابق درجة التأثير  $\beta$  (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، حيث كان معاملا تشخيص المعرفة وتقاسم المعرفة ذا دلالة إحصائية وموجبين، في حين كان معاملات (اكتساب و توليد المعرفة، خزن المعرفة و تطبيق المعرفة) غير دالة احصائيا، وذلك بالنظر إلى قيمة (t) و مستوى الدلالة لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة، و بالنظر إلى قيمة  $F=30.859$  و قيمة مستوى الدلالة (0.000) و هي أصغر من ( $\alpha=0.05$ )، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة،

و عليه يمكن القول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

شكل رقم (31): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

### الفرع الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة. وتتجزأ هذه الفرضية إلى فرضيتين ثانويتين كما يلي:

#### أولاً: اختبار الفرضية الثانوية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (56): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة

مستوى دلالة (F) Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة (B)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	50.319	0.000	0.425	0.209	0.458	استراتيجيات إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.458 )، وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة، و من خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن وضع استراتيجيات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 20.9% من التغير ( التباين ) الحاصل في سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.425 بمستوى 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير وضع استراتيجيات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في سيرورة العملية الابداعية بمقدار 0.425، وبما أن قيمة  $F=50.319$  و قيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) أصغر من ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة.

### ثانيا: اختبار الفرضية الثانوية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (57): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عمليات إدارة المعرفة على سيرورة

#### العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة

مستوى دلالة (F) Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة (B)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	105.938	0.000	0.696	0.358	0.598	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.598 )، وهي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 35.8% من التغير ( التباين ) الحاصل في سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.696 بمستوى 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير ممارسة عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في سيرورة العملية الابداعية بمقدار 0.696، وبما أن قيمة  $F=105.938$  وقيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) أصغر من ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة .

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد القياسي، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم ( 58 ):

جدول رقم (58): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر أبعاد إدارة المعرفة على

سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة

أبعاد إدارة المعرفة	قيمة (B)	t	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
استراتيجيات إدارة المعرفة	0.145	2.181	0.030	0.611	0.374	56.396	0.000
عمليات إدارة المعرفة	0.587	7.043	0.000				

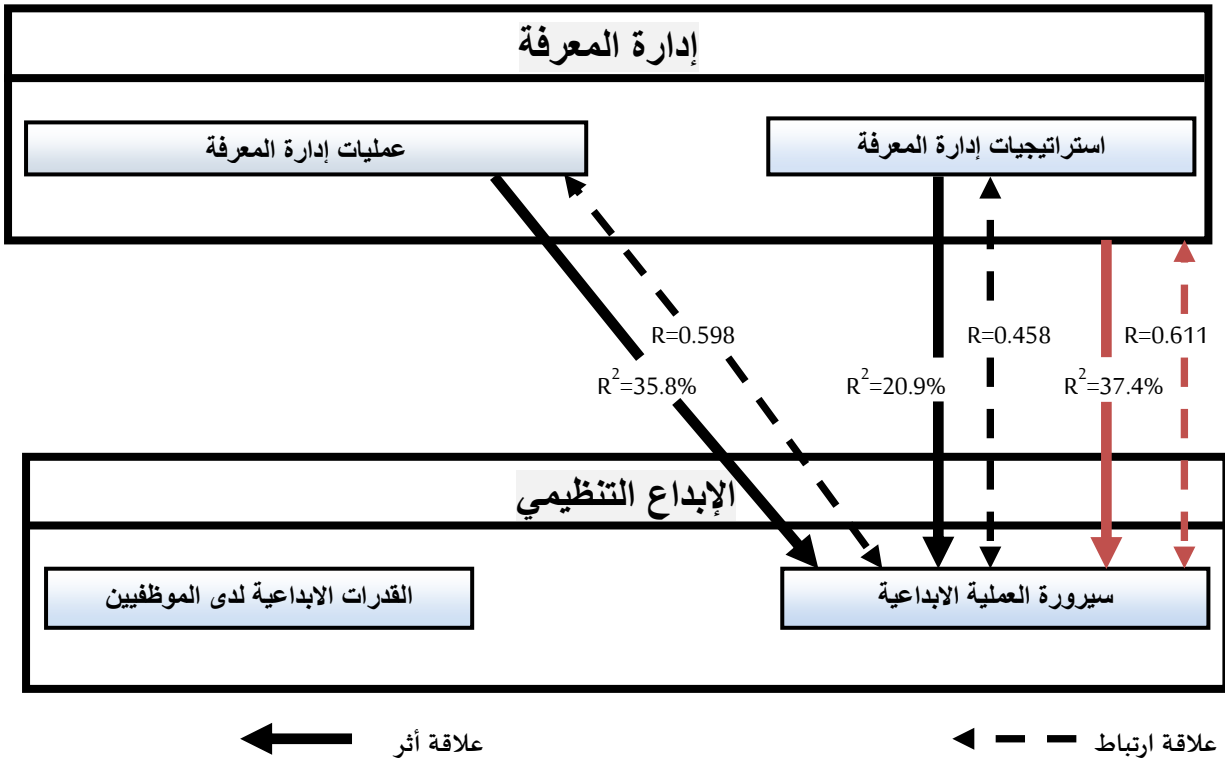
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط إيجابية كبيرة بين أبعاد إدارة المعرفة ( وضع استراتيجيات إدارة المعرفة و ممارسة عملياتها ) من جهة و سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط 0.611، و من خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين لنا أن وضع استراتيجيات إدارة المعرفة و ممارسة عملياتها تفسر ما نسبته 37.4% من التغير الحاصل في سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة و هي نسبة تعتبر متوسطة، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، كما يقدم الجدول السابق درجة التأثير Unstandardized Coefficients (  $\beta$  ) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، حيث كان معاملا وضع استراتيجيات إدارة المعرفة و ممارسة عمليات إدارة المعرفة ذا معنوية إحصائية وموجبين، في حين كان معاملات ( اكتساب و توليد المعرفة، خزن المعرفة و تطبيق المعرفة ) غير دالة احصائيا، و ذلك بالنظر إلى قيمة (t) و مستوى الدلالة لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة، و بالنظر إلى قيمة F=56.396 و قيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) و هي أصغر من (  $\alpha=0.05$  ) ، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

و عليه يمكن القول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي (  $\alpha=0.05$  ) لأبعاد إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة.

شكل رقم (32): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

#### الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة. وتتجزأ هذه الفرضية إلى فرضيتين ثانويتين كما يلي:

#### أولاً: اختبار الفرضية الثانوية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (59): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات إدارة المعرفة على

القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (B)	مستوى دلالة Sig (B)	قيمة (F)	مستوى دلالة Sig (F)
0.112	0.013	0.072	0.123	2.405	0.123

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.112 )، و هي علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة، و من خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن وضع استراتيجيات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 13% من التغير (التباين) الحاصل في القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، و هي نسبة تعتبر متوسطة، ، و بما أن قيمة  $F=2.405$  و قيمة مستوى الدلالة ( 0.123 ) أكبر من (  $\alpha=0.05$  )، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي (  $\alpha=0.05$  ) لاستراتيجيات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة .

### ثانيا: اختبار الفرضية الثانوية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي (  $\alpha=0.05$  ) لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (60): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (B)	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) Sig
0.323	0.104	0.261	0.000	22.136	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.323 )، و هي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة، و من خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 10.4% من التغير (التباين) الحاصل في القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، و هي نسبة تعتبر متوسطة، ، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.261 بمستوى 0.000 و هي أصغر من 0.05، و هذا يعني أن أي زيادة في متغير ممارسة عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات الابداعية لدى الموظفين بمقدار 0.261، و بما أن قيمة  $F=22.136$  و قيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) أصغر من (  $\alpha=0.05$  )، و بالتالي

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة .

و لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد القياسي، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (61):

جدول رقم (61): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر أبعاد إدارة المعرفة على

القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة

أبعاد إدارة المعرفة	قيمة (B)	t	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
استراتيجيات إدارة المعرفة	- 0.081	1.471 -	0.143	0.338	0.114	12.217	0.000
عمليات إدارة المعرفة	0.321	4.665	0.000				

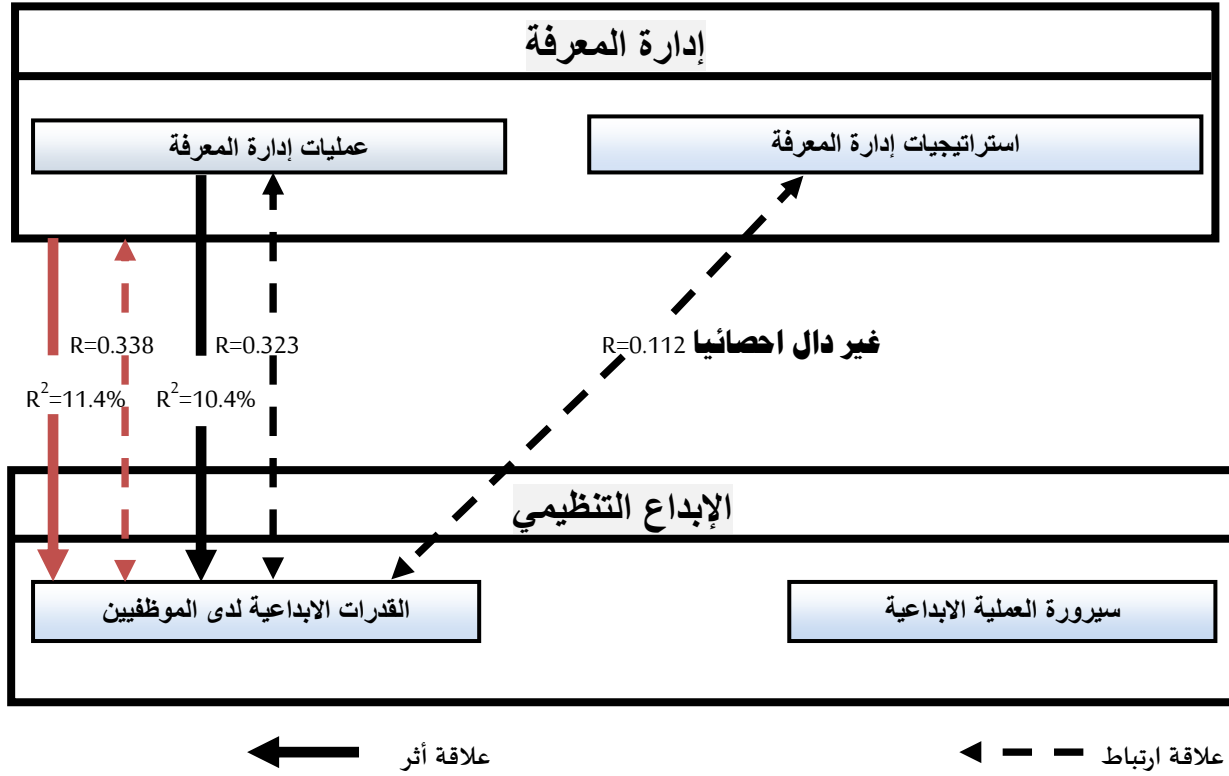
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين أبعاد إدارة المعرفة ( وضع استراتيجيات إدارة المعرفة و ممارسة عملياتها ) من جهة و القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط 0.338، و من خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين لنا أن وضع استراتيجيات إدارة المعرفة و ممارسة عملياتها تفسر ما نسبته 11.4% من التغير الحاصل في القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة و هي نسبة تعتبر متوسطة، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، كما يقدم الجدول السابق درجة التأثير  $\beta$  (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، حيث كان معامل وضع استراتيجيات إدارة المعرفة غير دال إحصائياً وسالب، في حين كان معامل ممارسة عمليات إدارة المعرفة دال إحصائياً و موجب، و ذلك بالنظر إلى قيمة (t) لكل متغير و مستوى الدلالة المقابل لها، و بالنظر إلى قيمة  $F=12.217$  و قيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) و هي أصغر من ( $\alpha=0.05$ ) ، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

و عليه يمكن القول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

شكل رقم (33): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

### الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (62): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في

المؤسسات محل الدراسة

مستوى دلالة (F)	قيمة (F)	مستوى دلالة (B)	قيمة (B)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
Sig		Sig				إدارة المعرفة
0.000	92.123	0.000	0.427	0.327	0.571	

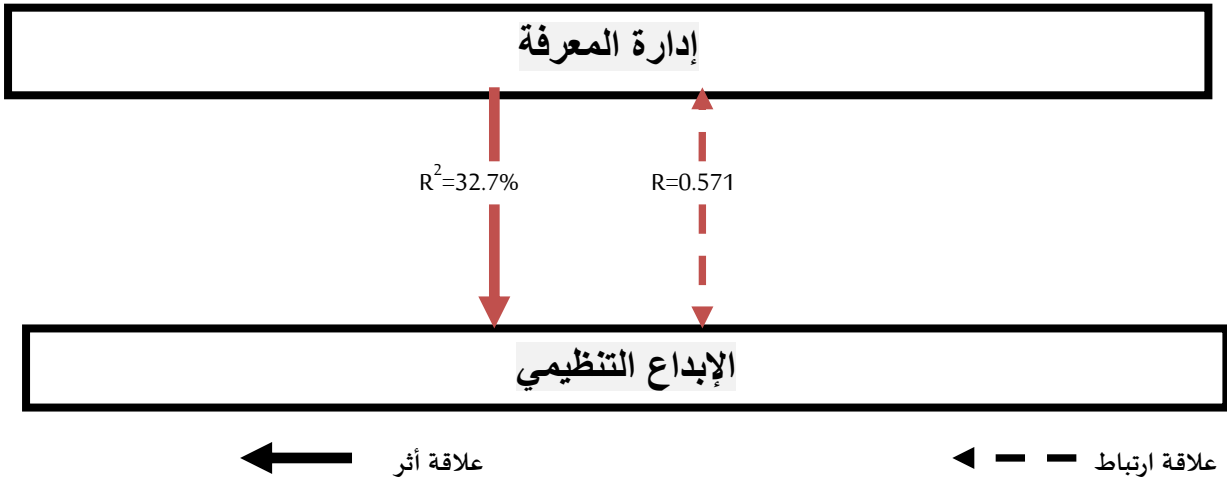
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.571 )، وهي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( R Square ) يتبين أن ممارسة إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 32.7% من التغير الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.427 بمستوى 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني أن أي زيادة في إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0.427، وبما أن قيمة  $F=92.123$  وقيمة مستوى الدلالة ( 0.000 ) أصغر من  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha=0.05)$  لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

شكل رقم ( 34 ): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة



### الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

تنص الفرضية الرئيسية السادسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  في اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، المؤهل العلمي، السن، عدد سنوات الخدمة ).

لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربعة فرضيات ثانوية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، ثم كل فرضية فرعية تقسم إلى فرضيتين فرعيتين حسب محوري الدراسة، ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية " .
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية "

### أولاً: اختبار الفرضية الثانوية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس  
أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (إدارة المعرفة ) تعزى لمتغير الجنس  
من أجل اختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث اختبار T Test حيث تظهر النتائج في الجدول التالي:  
جدول رقم (63): نتائج اختبار t للعلاقة بين إدارة المعرفة و متغير السن في المؤسسات محل الدراسة

اختبار t				اختبار levene		مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)		
فترة الثقة 95%	الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية ddl	قيمة t				
قصوى	دنيا								
0.12159	0.20625 -	0.8310	0.4233 -	0.611	190	5.09 -	0.439	0.601	افتراض وجود تجانس
0.12313	0.20779 -	0.8370	0.4233 -	0.614	140.800	5.09 -			افتراض عدم وجود تجانس

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

بناء على نتائج اختبار levene للتجانس كما يوضحها الجدول أعلاه، يتم تحديد أي من الحالتين سيتم الاعتماد على نتائجها، حيث يلاحظ أن الدلالة المعنوية في اختبار levene تساوي 0.439 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن هناك تجانس، وبالتالي سيعتمد على نتائج اختبار t في حالة التجانس.

كما يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار t في حالة افتراض التجانس هي 0.611 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي حسب قاعدة القرار نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (إدارة المعرفة ) تعزى لمتغير الجنس

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) تعزى لمتغير الجنس من أجل اختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث اختبار T Test حيث تظهر النتائج في الجدول التالي: جدول رقم (64): نتائج اختبار t للعلاقة بين الإبداع التنظيمي و متغير السن في المؤسسات محل الدراسة

اختبار t		اختبار levene							
فترة الثقة 95%	الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية ddl	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)		
0.050	0.194 -	0.0619	0.713 -	0.251	190	1.15 -	0.034	4.466	افتراض وجود تجانس
0.057	0.200 -	0.0651	7134233 -	0.276	123.47	1.09 -			افتراض عدم وجود تجانس

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الدلالة المعنوية في اختبار levene تساوي 0.034 و هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية بأن هناك تجانس، و بالتالي سيعتمد على نتائج اختبار t في حالة عدم وجود التجانس.

كما يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار t في حالة افتراض عدم وجود التجانس التجانس هي 0.276 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي حسب قاعدة القرار نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) تعزى لمتغير الجنس.

و بناء على نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين يمكن القول أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانوية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي من أجل اختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث اختبار T Test حيث تظهر النتائج في الجدول التالي: جدول رقم (65): نتائج اختبار t للعلاقة بين إدارة المعرفة و متغير المؤهل العلمي في المؤسسات

محل الدراسة

اختبار t		اختبار levene							
فترة الثقة %95		الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية ddl	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	
قصوى	دنيا								
0.36446	0.26386 -	0.18927	0.05030	0.752	190	0.316	0.254	1.308	افتراض وجود تجانس
0.31703	0.21643 -	0.12530	0.05030	0.694	15.216	0.401			افتراض عدم وجود تجانس

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الدلالة المعنوية في اختبار levene تساوي 0.254 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن هناك تجانس، و بالتالي سيعتمد على نتائج اختبار t في حالة التجانس.

كما يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار t في حالة افتراض التجانس هي 0.752 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي حسب قاعدة القرار نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي من أجل اختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث اختبار T Test حيث تظهر النتائج في الجدول الموالي (أنظر الصفحة الموالية):

جدول رقم (66): نتائج اختبار t للعلاقة بين الإبداع التنظيمي و متغير المؤهل العلمي في المؤسسات

محل الدراسة

اختبار t						اختبار levene			
فترة الثقة 95%		الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية ddl	قيمة t	مستوى الدلالة Sig		قيمة (F)
قصوى	دنيا								
0.31594	0.15339 -	0.11897	0.08128	0.495	190	0.683	0.770	0.086	افتراض وجود تجانس
0.33634	0.17378 -	0.11877	0.08128	0.505	13.809	0.684			افتراض عدم وجود تجانس

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الدلالة المعنوية في اختبار levene تساوي 0.770 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن هناك تجانس، وبالتالي سيعتمد على نتائج اختبار t في حالة التجانس.

كما يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار t في حالة افتراض التجانس هي 0.495 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي حسب قاعدة القرار نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بناء على نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين يمكن القول أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### ثالثا: اختبار الفرضية الثانوية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في

اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في

في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) تعزى لمتغير السن.

## الفصل الرابع: دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

من أجل اختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ANOVA، حيث تظهر النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (67): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين المحور الأول (إدارة المعرفة) والسن

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.106	2.071	0.623	3	1.869	بين المجموعات
		0.301	188	56.573	داخل المجموعات
			191	58.442	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.071 ودرجات الحرية (3، 188)، كما أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية تساوي 0.106 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية الصفرية بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) تعزى لمتغير السن.

### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) تعزى لمتغير السن. من أجل اختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ANOVA، حيث تظهر النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (68): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والسن

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.030	3.056	0.506	3	1.519	بين المجموعات
		0.166	188	31.150	داخل المجموعات
			191	32.671	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



#### رابعاً: اختبار الفرضية الثانوية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة  
أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. من أجل اختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ANOVA، حيث تظهر النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (70): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين المحور الأول (إدارة المعرفة) وعدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.441	3	0.147	0.476	0.699
داخل المجموعات	58.001	188	0.309		
الإجمالي	58.442	191			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.476 و درجات الحرية (3، 188)، كما أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية تساوي 0.699 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية الصفرية بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

من أجل اختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ANOVA، حيث تظهر النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (71): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين المحور الثاني (الإبداع

التنظيمي) وعدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.692	3	0.231	1.357	0.257
داخل المجموعات	31.978	188	0.170		
الإجمالي	32.671	191			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.357)، كما أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية تساوي 0.257 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية الصفرية بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وبناء على نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين يمكن القول أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغير عدد سنوات الخدمة.

و على أساس نتائج الفرضيات الثانوية الأربعة فإنه:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس، المؤهل العلمي، السن، عدد سنوات الخدمة).

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج

من خلال تحليل بيانات استبيان الدراسة في محاولة معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك عبر دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية ذات النشاطات المختلفة، و باتباع الاحصاء الوصفي في تحديد مستويات متغيرات الدراسة و الاحصاء

الاستدلالي في تحليل و اختبار فرضيات الدراسة، توصل الباحث إلى جملة من النتائج يمكن تحليلها ومناقشتها كالآتي:

### أولاً: بالنسبة لتغيرات المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة

فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ممارسة بدرجة متوسطة لاستراتيجيات إدارة المعرفة، فمعظم المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك استراتيجية واضحة المعالم بالحصول على المعرفة وتقاسمها، حيث لم يستطيع الإطارات تقديم إجابات بالموافقة على وجودها، بل كانت أغلب هذه الاجابات محايدة، حيث كانت استراتيجية إدارة المعرفة تدخل ضمن الاستراتيجيات أو السياسات الوظيفية الأخرى، وهذا ما أثبتته بعض المقابلات مع بعض الإطارات، كما بينت هذه الدراسة غياب ثقافة مسيطرة (قوية) لتعزيز تقاسم المعرفة، وهو ما انعكس أيضا على عدم قيام هذه المؤسسات بعقد اتفاقيات شراكة في مجال الحصول على المعرفة، وعلى غياب التعاون في وضع سياسات لإدارة المعرفة .

فالننتيجة الإيجابية التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يخص هذا الجزء هو موافقة أغلب الإطارات على أن تقاسم المعرفة يحدث وبشكل فعال أثناء إدماجه في النشاطات الرئيسية، وهو إشارة بطريقة غير مباشرة إلى أهمية العمل الجماعي أو استخدام فرق العمل سواء المتخصصة أو متعددة التخصصات، كما أن طبيعة المعرفة التي يجب تقاسمها هي المعرفة الضمنية التي لا يمكن التعبير عنها في اجراءات العمل. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "صلاح الدين عواد الكبيسي" و " مهند محمد ياسين الشبخلي " سنة 2011 في درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المعرفة سواء استراتيجيات الترميز أو استراتيجيات الشخصية، إذ يرى الباحثان أن ممارسة استراتيجيات إدارة المعرفة هي أساس بناء المقدرات الجوهرية للمؤسسة، و أن الاستراتيجية الترميزية ترتبط و تؤثر معنويا في بناء المقدرات الجوهرية على المستوى الفردي و الاجمالي، أما استراتيجية الشخصية فترتبط و تؤثر على المستوى الإجمالي فقط، و أن استراتيجيات إدارة المعرفة تمتلك ارتباط و تأثيرا أكبر في بناء المقدرات الجوهرية عندما تتفاعل مع بعضها البعض أكبر مما لو طبقت كل استراتيجية على حدى، كما اتفقت مع دراسة " شفاء محمد علي " سنة 2014 في كون مفهوم إدارة المعرفة و استراتيجياتها يكتفه بغض الغموض في المؤسسات بالرغم من اتجاهاتها نحو اعتماد كلا من استراتيجيات الترميز و الشخصية. و في هذا الصدد تشير دراسة (Tony Jewels and Alan Underwood) سنة 2005 أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة لا يتم في فراغ، فالنجاح الحقيقي في تحقيق أهداف استراتيجية إدارة المعرفة قد لا يعتمد فقط على نجاعة الاستراتيجية نفسها أو على الفريق المسؤول على تنفيذها، و لكن أيضا على البيئة التي يتم ادخالها فيها، وبالتالي فنجاح أي استراتيجية لإدارة المعرفة مصرح بها بشكل رسمي قد يعتمد على فهم

وجود وطبيعة الأنشطة غير الرسمية للتشارك المعرفي، و على الإدارة العليا أن تدرك وجود مثل هذه الشبكات غير الرسمية، و كيف يمكن أن تؤثر على نجاح أي استراتيجية لإدارة المعرفة تم ادخالها بشكل رسمي.

أما فيما يخص درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المبحوثة، فكانت بدرجة متوسطة، فغياب استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة يعني غياب متابعة و تقييم لعمليات إدارة المعرفة، إذ كانت ممارسة عمليتي تشخيص المعرفة ، اكتساب و توليد المعرفة أعلى من باقي ممارسة العمليات الأخرى ( خزن، تقاسم و تطبيق المعرفة)، إذ أن بيانات الاستبيان تؤكد أن معظم معارف المؤسسة تكمن في العاملين الذين يمتلكون الخبرة، الكفاءة و المهارة، و معنى ذلك أن الجزء الأكبر من المعارف هي معارف ضمنية، ثم باقي المعارف الأخرى تكمن في نظم العمل و إجراءاته، بالإضافة إلى وجود شبكات اتصال تسمح بالولوج إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسات، و بالنظر إلى عملية اكتساب المعرفة في المؤسسات محل الدراسة فنجدها تتم وفق ثلاثة طرق و بنفس المستوى، فهي تكتسب إما عن طريق تحويلها من الفرد إلى الجماعة، أو عن طريق استقطاب الموظفين ذوي الخبرات و المهارات العالية، أو من خلال تأسيس فرق عمل بمشاركة خبراء من داخل المؤسسات.

و على الرغم من توفر مستوى مرتفع لعمليتي تشخيص و اكتساب المعرفة إلا أن باقي العمليات الأخرى من خزن للمعرفة و تقاسمها و تطبيقها ما تزال محتشمة، حيث نجد غياب اهتمام جدي تقريبا في جميع المؤسسات للرصد المنظم للمعرفة المتاحة و المتجددة من مصادرها الخارجية، و كذا عدم الاحتفاظ بالكوادر الذين يمتازون بالمعرفة العالية، إضافة إلى عدم تسجيل المناقشات و الاجتماعات غير الرسمية للموظفين باعتبارهم مصدر مهم لمعارف هذه المؤسسات، و ما يلاحظ أيضا من خلال هذه الدراسة عدم وجود تحفيز و تشجيع من طرف الإدارة لتقاسم و استخدام المعارف المكتسبة في أداء وظائفهم أو في حل المشاكل التي تواجههم.

و تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي أجراها "تيقاوي العربي" سنة 2012 حول التأصيل النظري لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المبحوثة من جهة، و على ضرورة السعي إلى اسقاطه على نشاط المؤسسة للتماشي مع مستجدات الإدارة الحديثة، و أنه لا توجد اختلافات حول مدى ادراك المؤسسات الجزائرية لأهمية تطبيق المفاهيم النظرية لعمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة. كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي أجراها "بن عامر داهينين" سنة 2017 في أهمية اعتماد مشروع إدارة المعرفة ضمن استراتيجية المؤسسة كضرورة ملحة من أجل نجاح ممارسة إدارة المعرفة، و بالتالي تبني استراتيجية حقيقية لإدارة المعرفة يشمل مجالات الإدارة الاستراتيجية، و أن عملية تقاسم و مشاركة المعرفة من خلال التقنيات و الآليات التي تقدمها إدارة المعرفة تعمل على

تحفيز وتسهيل الحوار والاتصال بشكل عام، وأن عملية تقاسم المعرفة تضمن نقل المعرفة الصريحة للموظفين الجدد وكذا المعرفة الضمنية التي يتم تحديدها ومناقشتها عن طريق شبكات التفاعل. كما تختلف مع الدراسة التي قامت بها "فني فضيلة" سنة 2016 في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التي تميزت بكونها مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث كانت عمليات خزن وتوزيع وتطبيق المعرفة مرتفعة بالمقابل كانت عملية توليد المعرفة متوسطة، وترجع الباحثة ذلك في كون البنوك محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على عملية التكوين للتحصيل المعرفي واكتساب المعارف.

### ثانياً: بالنسبة لتغيرات المحور الثاني الخاص بالإبداع التنظيمي

إن أهم ما توصلت إليه الدراسة بالنسبة لهذا المحور هي درجة ممارسة متوسطة للعملية الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة، حيث نجد عدم موافقة على وجود استراتيجيات معززة للإبداع، إذ أن هذه المؤسسات لا تعتمد على سياسات واضحة تبين رغبة المؤسسات في إطلاق منتجات جديدة أو خدمات لتكنولوجيات جديدة، كما أن هذه المؤسسات لا تعلن عن مشاريعها وأهدافها لكل موظف في جميع المستويات، كما بينت هذه الدراسة أن هناك مستوى متوسط تقوم به المؤسسات المبحوثة في مجال تحسين العملية الإبداعية سواء من خلال قيام إدارات المؤسسات بتنظيم اجتماعات لتحليل عملية تطوير الأنشطة الجديدة أو بعقد اجتماعات دورية بين الأفراد ذوي الخبرة ومدراء المشاريع، وتم ملاحظة أيضاً من خلال نتائج تحليل الاستبيان عدم وجود ثقافة إبداعية منتشرة بدرجة كبيرة في هذه المؤسسات، وهو ما انعكس على آثار العملية الإبداعية سواء على مستوى السلعة (أو الخدمة) أو على مستوى العملية، إذ لم تكن منتجاتها تتميز بأنها الأولى في السوق أو كونها تتميز بالمرونة وفقاً لطلبات الزبائن، بالإضافة أنها لم تقم بتطوير قنوات جديدة للمنتجات والخدمات بصفة مستمرة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسة التي أجراها "نجمة عباس" سنة 2013 حول مستوى أنواع الإبداع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، إذ يرى الباحث بضرورة تركيز المؤسسات على أهمية البحوث والتطوير، وتدعيم عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والبيئة الخارجية كأساس لتبادل الخبرات والمعارف.

كما بينت الدراسة مستوى توفر القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة، إذا كانت مرتفعة على العموم، وخاصة بالنسبة للقدرات: الطلاقة المرونة، القدرة على الربط والتحليل، ومتوسطة بالنسبة لقدرتي الأصالة والحساسية للمشكلات، وهذا يعطي تفاؤلاً بضرورة تفعيل العملية الإبداعية داخل هذه المؤسسات مادامت هذه القدرات متوفرة فيها.

### ثالثا: بالنسبة لاختبار الفرضيات

نجد الدراسة الحالية تتفق مع الدراسة التي أجراها "كامل شاكل الوظيفي" سنة 2009 ، في كون يوجد أثر لجميع عمليات إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع، كما اتفقت مع الدراسة أجراها "سندس سعيد رشيد" سنة 2015 ، في وجود أثر ايجابي لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، أن إدارة المعرفة الضمنية أكثر تأثيرا على الابداع التنظيمي مقارنة بالمعرفة الصريحة. كما تتفق مع الدراسة التي قام بها "عبد الحكيم بن سالم و الياس سليمان" سنة 2017. و الدراسة التي قام بها ( David price et al ) سنة 2013 في كون المعرفة لها أهمية كبيرة في الإبداع في المؤسسات العائلية الصغيرة و المتوسطة، فتطبيق الإبداع و المعرفة يوفر رؤية دقيقة للظروف الضرورية التي يمكن أن تؤدي إلى أداء متفوق، و تؤكد هذه الدراسة على أهمية الابداع و الموارد المعرفية بالنسبة للمؤسسات التي لها خلفيات صناعية مختلفة.

كما بينت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات و عمليات إدارة المعرفة على سيرورة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين، و عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية للموظفين، و يمكن تفسير ذلك في كون عمليات إدارة المعرفة عمليات تفاعلية تحدث بين الأفراد، تحقّز الفرد على إطلاق كل ما يتميز به من قدرات إبداعية أثناء ممارسته لعمليات إدارة المعرفة، و تتفق الدراسة الحالية مع الدراستين التي قام بهما كل من (Mcelroy Mark) سنة 2000 و (Nicolas Lopez et al) سنة 2011، كما ترى الدراسة التي أجراها ( Eigirdas Zemaitis ) سنة 2014 أن أنشطة الابداع تتطلب مستوى واسع من الجهود التعاونية ونماذج إدارة المعرفة الفعالة للمؤسسات، حيث تستند عملية انشاء المعرفة دخل المؤسسة على الطرق المنهجية لوضع اجراءات و أدوات لجمع المعرفة، حيث يرى هذا الباحث أن نماذج الاتصال الحديثة و بيئة العمل التعاونية لا تكفي كأدوات تمكّن من انشاء المعرفة لعمليات الابداع، و يقترح استخدام أدوات تعلم تواصلية متعددة التخصصات. و تؤكد الدراسة التي قام بها (Carlos Montalvo) سنة 2018 على الأهمية الرئيسية للمعرفة و نقل المعرفة بين مختلف الجهات الفاعلة في أنظمة الإبداع، و على ضرورة انتهاز مقارنة متعددة التخصصات تعتمد على علم النفس الاجتماعي، إذ ان هناك اختلافات نوعية في أهداف نقل المعرفة، و كذلك في مصادر الاختلافات، و عدم التماثل في الدوافع و الضغوط و القدرات في عملية نقل المعرفة.

### خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة، ومن خلال إجابات الأفراد عن أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة وباستخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في استراتيجياتها وعملياتها مع سيورة العملية الابداعية، كما أنه يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين، وعدم وجود أثر لاستراتيجيات إدارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

**خاتمة عامة**

**خاتمة عامة:**

تمت في هذه الدراسة الإشارة إلى أهمية المعرفة في ظل عالم يتميز بالمنافسة الحادة في كافة مجالاته، إذ أن قيمة المنظمات الحديثة تكمن في الموجودات غير الملموسة و مواردها البشرية، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات بإدارة معارفها و موجوداتها وصولاً إلى الابتكار و الإبداع التي تنشده المنظمات المعرفية.

و قد تمحوت اشكالية هذه الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت الدراسة 192 إطار ل 45 مؤسسة جزائرية، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، و بعد التحليل الاحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

و عليه فقد تضمنت خاتمة هذه الدراسة ثلاثة أجزاء، يتناول الأول أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، بعضها نظرية و البعض الآخر خاص بالجانب التطبيقي، أما الجزء الثاني فيتناول بعض الاقتراحات المتعلقة بكيفية تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال إدارة المعارف في المؤسسات محل الدراسة، في حين كان الجزء الثالث لإثارة بعض الاشكاليات الجديدة كأفاق جديدة لهذه الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالجانب النظري:**

- يعود أصل كل المعارف إلى الخالق عز و جل، فالإنسان يتصرف من منطلق أنه مخلوق و مدين في أصل خلقه لله سبحانه و تعالى و عارف و مدين في أصل معرفته لله تعالى.
- تم استخدام مصطلح المعرفة في المنظمات للدلالة على مجموعة متنوعة من المفاهيم، حيث استخدمت المعرفة كأحد عوامل الإنتاج ، المعرفة كمنتج، المعرفة كأحد العوامل الرئيسية في اتخاذ القرار و التصرف، المعرفة كتمتلكات مكونة للمنظمات المعرفية.
- قدمت تعاريف كثيرة و متنوعة للمعرفة تعكس وجهات النظر المختلفة للباحثين، حيث اعتمدت هذه الدراسة على التعريف الذي قدمه "رونالد ماير" (Ronald Maier) باعتباره تعريفا موسعا للمعرفة يأخذ بعين الاعتبار التصنيفات العديدة للمعرفة و استخداماتها في المؤسسة، المعرفة هي: "جميع التوقعات المعرفية - الملاحظات التي تم تنظيمها بشكل مجد، و تراكمت و أصبحت جزء لا يتجزأ في سياق من الخبرة، الاتصال أو الاستنباط - التي يستخدمها الفرد أو المنظمة لتفسير الحالات، و إنشاء الأنشطة، السلوك و الحلول بغض النظر عما إذا كانت هذه التوقعات عقلانية أو مستخدمة عمدا".
- يعتبر نموذج ( DIKW ) من أشهر النماذج شهرة في الأدبيات المتعلقة بالمعلومات و المعرفة، فهو نتيجة لمعالج البيانات و المعرفة كنتيجة لمعالجة المعلومات ، و الحكمة كنتيجة لمعالجة المعرفة.
- اقترح الباحثون تصنيفات عديدة للمعرفة، و من أهم هذه التصنيفات: التصنيف القائم على المعرفة الصريحة و الضمنية، التصنيف القائم على المعرفة الصريحة و الاجرائية، التصنيف

- القائم على المعرفة الجوهرية - الإبداعية، والتصنيف القائم على المعرفة الفردية - التنظيمية.
- يكتسي رأس المال الفكري أهمية تنبع من كونه أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي، بالإضافة إلى أنه أحد مصادر توليد الثروة للمنظمة والأفراد.
  - يتواجد رأس المال الفكري ضمن ثلاثة مواقع في المنظمة هي: العاملين، نظام العمل، العملاء.
  - قدمت دراسات كثيرة للباحثين حاولوا من خلالها تحديد مكونات رأس المال الفكري مما انعكس على تعدد مكوناته، إلا أن أغلب هذه المكونات المتفق عليها هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي.
  - إن اختلاف الباحثين في وضع تعريف واحد للمعرفة أدى إلى اختلافهم في وضع تعريف واحد لإدارة المعرفة، إلا أن ما يتفق عليه أغلب الباحثين هو مضمون إدارة المعرفة الذي يتمحور حول تحديد و جمع و هيكل و تصنيف و ترتيب المعلومات و المعرفة لبناء هيكل معرفي و استخدام المعرفة في عمليات التخطيط و اتخاذ القرارات و حل المشكلات من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.
  - من بين عمليات إدارة المعرفة الأكثر اتفاقاً بين الباحثين و المختصين نجد: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة و أخيراً تطبيق المعرفة.
  - إن ما يلاحظ على كثير من الدراسات و الأبحاث التي قدمها الأكاديميون و الإداريون هو استخدام مصطلح الابداع بشكل مرافق لمصطلح الابتكار، إلا أنه هناك من الباحثين الذين ميّزوا بين الابداع و الابتكار مثل ( Gurteen ) الذي يرى أن الطريقة الأكثر أهمية هو أن يوضع الابتكار كعملية لخلق الأفكار بينما يبرز الإبداع لتمحيص و تشذيب و تطبيق لهذه الأفكار، و الأشكال الرئيسي يكمن في ترجمة كلمة ( Innovation ) حيث نجد من يشير إليها بكلمة ابداع و البعض الآخر يسميه ابتكار.
  - توجد ثلاثة مستويات من الإبداع هي الإبداع على المستوى الفردي (الابداع الفردي)، الإبداع على مستوى الجماعة (الابداع الجماعي) و الابداع على مستوى المنظمة (الابداع التنظيمي).
  - تتمثل القدرات الابداعية التي حددها أغلب الباحثين في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات و القدرة على الربط و التحليل.
  - توجد عدة تصنيفات للإبداع في المنظمات كالتصنيف الكلاسيكي الذي ميز بين الابداع الجذري و الابداع التدريجي، و بين ابداع المنتج و ابداع العملية، و التصنيف الأكثر حداثة الذي ميز بين الإبداع المركب (المعماري) و الابداع الجزئي.
  - من بين أكثر النماذج شهراً في مجال الابداع هو نموذج "والاس" ( Wallas ) الذي يحدد أربعة مراحل للإبداع كالتالي: مرحلة الإعداد، مرحلة الاحتضان أو الاختمار، مرحلة الاشراف أو الالهام و أخيراً مرحلة التحقق و البرهان.

- قدمت الباحثة "أمابيل" ( Amabille ) نموذجا يظهر بعض الاختلافات بين عملية الابداع على مستوى الفرد و عملية الابداع على مستوى الجماعة، إلا أن ما تؤكده هذه الباحثة أن تحقيق الابداع على مستوى الفرد هو السبيل الوحيد لتحقيق الابداع على الجماعة أو المنظمة، وأن المهارات و الخبرة تلعبان دورا رئيسيا في الإبداع الفردي.
- يعتبر التفكير الابداعي عملية فكرية تهدف إلى إجراء تغيير أو تقديم حل لمشكلة ما، و ذلك بطرح فكرة أو منتج يتسم بالجدة أو قد يراه الآخرون جديدا، و يتطلب هذا التفكير بعض القدرات الابداعية.
- تستخدم الكثير من المنظمات المهمة بالابداع عدة استراتيجيات لتنمية التفكير الابداعي كاستراتيجيات العصف الذهني، التسجيل الذهني، القبعات الست....
- تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي لكونه يمثل ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات و بقائها، إذ يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات الهادفة إلى ايجاد مزايا تنافسية و الحفاظ عليها.
- يحدد الباحث "شريفاستافا" ( Shrivastava ) أربعة مقاربات رئيسية للتعلم التنظيمي: التعلم كعملية تكيف، التعلم كتطوير لنظريات الاستخدام، التعلم كعملية لإدارة المعارف و أخير التعلم كراسملة للخبرة في المنظمة.
- يقدر "كينج و زملائه" ( King et al ) منظوران لتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي: المنظور الأول يعتبر التعلم التنظيمي كعملية موجهة للنشاطات المعرفية، و إدارة المعرفة كبرنامج قائم على المحتوى، أما المنظور الثاني فينظر إلى إدارة المعرفة كوسيلة لتحقيق أهداف التعلم التنظيمي، أي أن المفهومين متكاملين فالتعلم التنظيمي يعتبر عملية قائمة على المعرفة و في نفس الوقت هدف لتطوير إدارة المعرفة.
- تشير قدرات التعلم التنظيمي إلى جميع عمليات الحصول على المعلومات و توليدها و تبادلها و تنفيذها من أجل خلق المعرفة و تعميمها، فقدرات التعلم التنظيمي التي يتم تطويرها في عمليات اكتساب المعرفة و توليدها و مشاركتها في استيعاب العمليات التنظيمية تلعب دورا هاما في تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الأهداف التنظيمية.
- اختلف الباحثون في تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية، فالأدبيات المعاصرة حددت الذاكرة التنظيمية كعنصر من عناصر إدارة المعرفة و لم تبذل سوى محاولات منهجية ضئيلة لمعالجة الاختلافات و التشابه بينهما، فالعلاقة بينهما تطورت إلى شكل شركاء، في حين أن هناك من الباحثين من يفرقون بينهما بالتركيز على "الزمانية" ( Temporality ) بحجة أن إدارة المعرفة موجودة في الحاضر في أن الذاكرة التنظيمية من الماضي.
- تنبع العلاقة بين إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية و التعلم التنظيمي من خلال قدرات المعرفة التنظيمية التي يشير إليها "دوتا و آخريين" ( Dutta et al ) بأنها كيفية قيام المنظمة بنشر مواردها

لتوليد القيمة و تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتم تطوير هذه القدرات من أجل تنفيذ عمليات المعرفة.

- يقترح "بيت" ( Bhatt ) منظوران لقياس قدرات المعرفة التنظيمية: المنظور التقني الذي يركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة المعارف، والمنظور الاجتماعي الذي يشدد على أهمية الموارد غير التقنية المنتشرة في المنظمة القائمة على المعرفة.

### النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسات المؤسسات محل الدراسة لاستراتيجيات إدارة المعرفة هي بدرجة متوسطة وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.27)، كما أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجهت تقاسم المعرفة في هذه المؤسسات يكون أكثر فاعلية عندما يتم ادماجه في النشاطات الرئيسية لها.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المعرفة التنظيمية توجد بدرجة مرتفعة في عقول العاملين الذين يمتلكون الخبرة، الكفاءة و المهارة بالإضافة إلى أن المعرفة توجد في قواعد البيانات التي يتم الوصول إليها بواسطة شبكات الاتصال الداخلية، وهذا ما يعكسهما الوسط الحسابي لكليهما 4.04 و 3.78 على التوالي، وفي هذه النقطة يمكن القول أن المؤسسات تمتلك مخزوناً واسعاً من المعارف الضمنية المتواجدة في عقول العاملين أكبر من معارفها الصريحة.
- كما بينت الدراسة الميدانية أن المعارف في المؤسسات محل الدراسة يتم اكتسابها بدرجة متساوية عبر ثلاثة طرق: عن طريق تحويلها من الفرد على الجماعة، عن طريق استقطاب الموظفين ذوي الخبرات و المهارات العالية، و من خلال تأسيس فرق عمل بمشاركة من داخل هذه المؤسسات . أما فيما يتعلق بتوليد المعرفة فإنه يتم عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة بمشاركة خبراء خارجيين، و أن هناك مشاركة متوسطة لجميع المستويات الإدارية في انشاء المعرفة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسة المؤسسات محل الدراسة لعمليات خزن المعرفة، تقاسمها و تطبيقها كانت بدرجة أقل من العمليات الأخرى مما يدل على عدم وجود آليات فعالة لخزن المعرفة سواء أكانت صريحة في قواعد البيانات و الذاكرة التنظيمية أو كانت ضمنية بالاحتفاظ بالكوادر و الكفاءات، وهذا ما انعكس على عمليات تقاسم المعرفة، كما تبين الدراسة أن هناك غياب لثقافة المشاركة بالمعرفة بين العاملين و عدم تقديم حوافز مشجعة أو مغرية للعاملين على اطلاق معارفهم الكامنة في عقولهم.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسة العملية الابداعية في المؤسسات محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة بجميع ابعادها، حيث لم نجد و لو مؤشراً واحداً كانت ممارسته مرتفعة، حيث لم تمتلك هذه المؤسسات استراتيجيات متكاملة معززة للابداع، كما أنها لا تقوم بإجراء تحسينات معمقة للعملية الابداعية، وهذا كله انعكس على الآثار التي تتركها العملية الابداعية سواء على مستوى المنتج أو العملية.

- كما بينت الدراسة الميدانية امتلاك أعضاء عينة الدراسة لبعض القدرات الابداعية كالطلاقة، المرونة و القدرة على الربط و التحليل، وهذا ما تعكسه المتوسطات الحسابية التي قدرت ب3.73، 3.99 ، 4.02 على التوالي، إضافة إلى وجود متوسط للقدريتين: الأصالة، الحساسية للمشكلات.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة على تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية هناك أثر ذو دلالة احصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الابداع التنظيمي، ماعدا بين استراتيجيات إدارة المعرفة و القدرات الابداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى لمتغير السن.

### اقتراحات الدراسة:

بناء على النتائج الميدانية للدراسة يقدم الباحث جملة من الاقتراحات كالآتي:

- على المؤسسات محل الدراسة إعادة تصميم وظائفها بأسلوب يضمن التقاسم الفعال للمعرفة أثناء ممارسة الموظفين لمهامهم.
- على المؤسسات محل الدراسة تبني استراتيجيات و سياسات لإدارة المعرفة تكون محددة و واضحة لجميع الموظفين تزيد من فعالية إدارة المعرفة، كما لا بد أن تكون هناك رقابة و متابعة لتجسيد هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع.
- العمل على استخراج المعارف الضمنية الموجودة في عقول الموظفين باستخدام آليات محددة: كتنظيم اجتماعات دورية، تكوين فرق العمل متعددة التخصصات....
- قيام المؤسسات بتوعية جميع موظفيها بأهمية مشاركة جميع المستويات الإدارية في انشاء المعرفة مع جلب خبراء خارجيين للاستفادة من أفضل الممارسات في مجال نشاطات هذه المؤسسات.
- على المؤسسات خلق ثقافة المشاركة في المعرفة و نشرها بين جميع الموظفين مع تقديم حوافز و مكافئات تدعم هذه الثقافة.
- إعادة نظر المؤسسات محل الدراسة إلى استراتيجياتها و سياساتها المرتبطة بالعملية الابداعية، و اجراء تحسينات جذرية - إن لم نقول ابداعا في مجال الابداع - للعملية الابداعية و محاولة تغليب ثقافة الإبداع فيها.
- على المؤسسات محل الدراسة الاستغلال الفعال لمواردها البشرية، خاصة تلك التي تمتلك القدرات الابداعية وذلك بهدف تحقيق الابداع سواء في المنتج او العملية.

- على المؤسسات محل الدراسة التفكير في تغيير مؤشرات تقييم أداء موظفيها، و ذلك بإدخال بعض مؤشرات تقاسم المعرفة، مثل ما يفعل قسم تطوير " لوتس " في شركة (IBM LOTUS Development) الذي يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط تقييم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن، و أكثر من ذلك فإن " مختبرات بوكمان " ( Buckman Laboratories ) ترحب في المائة الأولى العليا من متقاسمي المعرفة عندها، و تشرفهم بعقد مؤتمر سنوي لهم في أحد المنتجعات.

### أفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تبين للباحث أن ثمة نقاط لم تتمكن الدراسة من التفصيل فيها بشكل واف، وهي النقاط التي يمكن أن تشكل مواضيع بحث في هذا المجال وهي:

- علاقة قدرات التعلم التنظيمي بتطوير القدرات الابداعية عند الموظفين.
- دور التعلم التنظيمي في تفعيل العملية الابداعية.
- قدرات المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الابداعي.
- بناء الذاكرة التنظيمية لتفعيل التشارك المعرفي.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع و المصادر

أولا: المراجع و المصادر باللغة العربية

• القرآن الكريم

• الكتب

1. ابراهيم عبد الستار، أفاق جديدة في دراسة الإبداع، وكالة المطبوعات، الكويت، 2000.
2. ابراهيم محمد المغازي، كيف تكون مبدعا، مكتبة الإيمان، المنصورة، مصر، 2002.
3. ابن القيم الجوزية، مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين، الجزء الأول، دار الكتاب العربي، بيروت، 1973.
4. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
5. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008.
6. أسعد يوسف مخائيل، السيكولوجية النمطية و الإبداعية، نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1991.
7. إيمان فاضل السامرائي و هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
8. ببتروكوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، 2008.
9. ج. أفوليو، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
10. جروان فتحي عبد الرحمن، الموهبة و التفوق و الإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، 1998.
11. جعفر عباس حاجتي، نظرية المعرفة في الإسلام " دراسة مقارنة لأهم الأسس و المفاهيم المتعلقة بنظرية المعرفة في الإسلام و بقية المذاهب الفلسفية الأخرى، مكتبة الألفين، الكويت، 1982.
12. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج الجودة الشاملة "تجارب الإبداع و الجودة"، الطبعة الثالثة، بميك، القاهرة، 2004.
13. الخطيب أحمد و معاينة عادل، الإدارة الإبداعية للجامعات، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006.
14. الخطيب علي، التربية الإبداعية "تعلم في العمق و استمطار للأفكار"، دار التربية، قطر، 1995.
15. خير الدين جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
16. الدوري صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
17. روشكا ألكسندرو، الإبداع العام و الخاص، ترجمة أبو فخر غسان عبد الحي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب، الكويت، 1989.
18. زياد محمد الشрман، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية MIS، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
19. السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2002.
20. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم و النظم و التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
21. السيد حسن مكي ألعالمي، بداية المعرفة "منهجية جديدة في علم الكلام"، مكتبة دار المجتبي، العراق، 2009.
22. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
23. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
24. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
25. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2011.
26. عبد الرحمان الصباح و عماد الصباغ، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

## قائمة المراجع و المصادر

27. عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي ، عامر ابراهيم قنديلجي ، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
28. عساف عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999.
29. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999.
30. علي السلي، إدارة التميز "نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
31. عيسوي عبد الرحمن، سيكولوجية الإبداع "دراسة في تنمية السمات الإبداعية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
32. القريوتي محمد، السلوك التنظيمي "دراسة للسلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، الناشر المؤلف، عمان، 1997.
33. الكناني ممدوح، الأسس النفسية للإبتكار، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 1990.
34. كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن الحسني، إدارة أنشطة الإبتكار و التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
35. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي "القواعد، المراحل و التطبيقات"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999.
36. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2008.
37. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر، عمان، 2009.
38. نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى السامرائي ، نظم المعلومات " مدخل معاصر"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
39. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
40. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر و التوزيع الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 2008.
41. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة " مدخل نظري "، الأهلية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005.
42. هيجان عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
43. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحال للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
44. ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة "المفاهيم النظم التقنيات"، دار المناهج، الأردن، 2007.

### • الأطروحات و الرسائل الجامعية

1. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2009.
2. حاتم علي حسن، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية لمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
3. خميس جمعة سلامة برهوم، أثر استخدام استراتيجيات قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي و اتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي، رسالة ماجستير في المناهج و طرق التدريس، الجامعة الاسلامية بغزة، 2013.
4. علي محمود عطية الطبشحات، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي "دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردنية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البرموك، 2004.

## قائمة المراجع والمصادر

5. محمد بن عامر النטיפات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجيال الأمنية " دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

6. هدى محمد عبد الله المشرفة، دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.

### • المقالات والملتقيات

1. أثير حسو إسحاق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية " دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة ننوى"، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداث الجامعة، العدد: 41، 2013.

2. أحمد القرارة، أثر استخدام العصف الذهني في تدريس العلوم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف السابع الأساسي في مدارس محافظة الطفيلة -جنوب الأردن-، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الانسانية، المجلد 04، العدد: 28، 2014.

3. ارادن حاتم خضير، أثر الإبداع الاستراتيجي في الحد من مظاهر الفساد الإداري "دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، الإصدار 12، 2013.

4. الإسكوا" للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا"، منهجية إدارة المعرفة "مقاربات تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء"، نيويورك، الأمم المتحدة، 2004.

5. أسماء فوزي التميمي، العصف الذهني وعلاقته بالألغاز الرياضية، مجلة دراسات تربوية، العدد 18، نيسان 2012.

6. أكرم أحمد الطويل، رغد محمد يحيى، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل: العلاقة والأثر "دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة ننوى"، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، المجلد 29، العدد 86، 2007.

7. أمينة عبد القادر علي، علي عبد اله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، المجلد 1، 2015.

8. أنور هادي طه، جلييلة كوركيس يوحنا، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي "دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل"، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العدد 112، المجلد 35، 2013.

9. ايمان عبد محمد احمد البدراني، تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الابداعي والسلوك الاستراتيجي -دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة اللبسة الجاهزة في الموصل-، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 37، العدد 98، 2014.

10. بشار دنون السكرجي، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري و اثره في ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الغدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 06، العدد 20، 2010.

11. بشير هاشم محمد، تقييم واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الأعمال الصناعية العراقية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 74، 2013.

12. بيداء ستار البياتي، أسيل حمدي، أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي "بحث استطلاعي لأراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 7، العدد 2، 2009.

## قائمة المراجع و المصادر

13. حسن العلواني، إدارة المعرفة " المفهوم و المداخل النظرية"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة " القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تشرين الثاني 2001.
14. حسن العلواني، إدارة المعرفة "المفهوم و المداخل النظرية"، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ( القيادة ) الابداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة، 2006.
15. حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمه، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة ، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة و التطبيقية، العدد 06، المجلد 24، 2016.
16. حميد الطائي و عبد الإله أبو عياش، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية "دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى/حالة عمان"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي )، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، أيام 26،27،28، 2004.
17. رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية – نحو أداء متميز في القطاع الحكومي -، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
18. سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، القاهرة ، 2007
19. صباح أنور يعقوب، أثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي " دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل "، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد: 40، 2012.
20. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012.
21. عادل حرحوش المجرحي و أحمد علي صالح، رأس المال الفكري " طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
22. عادل هادي البغدادي، علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي-"دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الخامس و الستون، 2007.
23. عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية " دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات المصرية"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة البصرة، المجلد: 05، العدد: 10، أيار 2013.
24. عبد اللطيف عبد الطيف و حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد 1، 2006
25. علاء فرحان طالب، علي كريم عبد السالم الحفاجي، محمد جبار هادي، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة "دراسة جامعة الفرات الأوسط"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 30، 2011.
26. عماد أبو ديه، إطار مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004.
27. عيسى محمد، الإبداع و المبدع و النص الأدبي، مجلة جامع البعث، المجلد 21، العدد: 01، سوريا، 1999.
28. غسان العمري ، عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004.
29. غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الامنية و التدريب، المجلد 27، العدد: 52.

## قائمة المراجع و المصادر

30. فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، ماي 2007.
31. لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر " دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصاريف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، 2008.
32. محمد عزات احلامه و سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي و أثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال " دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد التاسع عشر.
33. مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا و الوسطى في المصارف العراقية الخاصة"، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد: 12، العدد: 01، 2010.
34. ميسون عبد الله أحمد، مكونات رأس المال الفكري و تأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة " دراسة استطلاعية في الشركة العامة لانتاج الأدوية و المستلزمات الطبية/نينوي "، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية ، كلية الحدياء، العدد 2007، 19.
35. ميلود تومي، إدارة المعرفة مدخل لتميز المؤسسة الاقتصادية، مجلة مركز صالح عبد الله للاقتصاد الإسلامي ، العدد السابع و الثلاثون، جامعة الأزهر.
36. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ( عدد خاص )، المجلد 21، العدد 02، ديسمبر 2005.
37. ناهدة اسماعيل ، رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين " دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العدد: 98، المجلد: 32، 2010.
38. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث و الثلاثون، بغداد، 2012.
39. نوال يونس محمد، منى يونس سعيد، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي " دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل "، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد: 08، العدد: 30، نيسان 2012.
40. يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، القيادة و الإبداع "دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، مجلد 23، العدد 1.
41. يعرب عدنان السعيد، رائد غانم، رحيم الجابري، تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في القطاعات المصرفية و الصحية و التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد: 91، المجلد 22، 2016.
42. يوسف عبد الإله أحمد، تأثير الإبداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال "دراسة استطلاعية لأراء مجتمع المدراء و معاونهم و الاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات و البريد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 87.

### • القواميس، المعاجم و الموسوعات:

1. أبي بكر الرازي، معجم مختار الصحاح، مكتبة لبنان، لبنان، 1986
2. جبران مسعود، الرائد (معجم لغوي عصري)، الطبعة الثانية، دار العلم للملايين، بيروت، 1967.
3. فريق من الخبراء، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
4. الفيروز الأدبي، القاموس المحيط، الجزء الثاني، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، 1977.
5. مصطفى إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، المجموعة 04، الجزء 01، مكتبة الحياة، بيروت، 1960.
6. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001.

### • المواقع الالكترونية

1. عبد الله هنانو، مهارات العصف الذهني و دورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، 2008.
2. قاموس تاج العروس من معاجم القاموس، موقع معاجم اللغة، تاريخ التصفح 2013/04/07 الساعة 15:22  
<http://:maajim.Com>

### ثانيا: المراجع و المصادر باللغة الأجنبية

#### • الكتب

1. Bergeron, Bryan, Essentials of Knowledge, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2003.
2. Carl Frappaolo, Knowledge management, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.
3. Coakes, Elayne, Knowledge Management : Current Issue and Challenge, Idea Group Publishing, U.S.A, 2003.
4. Daft Richard L, Organization theory and design, South Western College Publishing, U.S.A, 2001.
5. Drucker, F.P , Innovation and Entrepreneurship Practice and principles, Harper & Row, New York, U.S.A, 1985.
6. Edvinsson.L and N.S.Malone, Intellectual capital : Realizing your company's True value by finding its Hidden brainpower, Harper Collins published, New York, 1997.
7. Géraldine group Cegos, La boite outils de l'innovation, 2 edition, Dunod, paris, 2012.
8. Gottschalk Petter ,Strategic knowledge management technology, Idea Group Publishing , New York ,2005.
9. Guilford.J.P, Creative thinking at the junior high school, Level university of south California, Los Angeles, 1961.
10. Ivencevich, John M , and Lorenzipeter & Skinner Steven, J, Management quality and Competitiveness, Mc Craw-hill, U.S.A , 1997.
11. Jacques Herard, Manuel d'organisation appliquée, édition Dunod, Paris, 2003.
12. Jashapara, Ashok, Knowledge Management An Integrated Approach, 2ed, Person, Prentice Hall, 2011.
13. Jean Brilman, Les meilleures Pratiques de management au cœur de la performance, troisieme édition, edition d'Organisation, paris, 2001.
14. Jean Paul Barthés, Le management des connaissances, Gérard Balantzian, Les systemes d'information, Art et Pratiques, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
15. John M Ivancevich , Human resource management "foundation of personel", Irwin, 1992.
16. Jones, Gareth R, Organizational, Design, and change, 6ed, Pearson Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2010.
17. Kotler.Philip, Marketing management "the Millenuim edition", Prentice-Hall Inc New Jersey, U.S.A, 2000.
18. Kreitner, R & Kinicki, A , Organization Behavior, 2 edition, Homewood, Irwin, 1992.
19. Le Loarne Séverine et Blanco Sylvie, Management de l'innovation, Pearson Education, paris, 2009.
20. Liao, D.& Valliant.R, Variance inflation factors in the analysis of complex survey data, Survey Methodology statistics, Canada, 2012.
21. Marquardt, Michael J , Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, Davis-Black publishing Company, U.S.A, 2002.
22. Marquardt, Michael J, Building the Learning Organization, Davis-Black Publishing Company, U.S.A , 2002.
23. Mcshane, Steven. L and Glinow, Mary Ann, Organizational Behavior, International Edition, Mc Graw-Hall, Companies Inc U.S.A, 2000.
24. OCDE , Manuel d'Olso : Principe directeurs pour le recueil et l'interpretation des donnés de l'innovation, 3<sup>eme</sup> édition, les éditions de l'OCDE , paris, 2005.

25. OECD .**Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects**: Programme Notes and Background to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum .Paris, 1999.
26. Pascal Corbel, **Technologie, Innovation stratégie" L'innovation Technologique a l'innovation stratégique"**, Lextenso editions, Paris, 2009.
27. Prax, J.Y, Buisson, B.Silberzahn, **Objectif Innovation : Stratégiess pour constuire l'entreprise innovante**, Dunod, Paris, 2005.
28. Richard Huseman & J.P Goodman, **Leading With Knowledge**, Sage Publication, London, 1997.
29. Robert Reix, **Systemes d'information et management des organisations**, 5<sup>eme</sup> édition, édition d'organisation, paris, 2004.
30. Ronald Maier, **Knowledge Management Systemes "information and communication technologies for knowledge management"**, Third Edition, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2007.
31. Roos.J., G.Roos.N.Dragonetti, and L.Edvinsson, **Intellectual Capital**, Mc Millan, New York,2002.
32. Stewart T.A, **Intellectual capital: the new wealth of organization**, Double Day Currency, New York, 1997.
33. Sveiby.K.E, The **new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets**, Berrett-Koehler publishers, Inc, Sanfrancisco, 1998.
34. Wiig, Karl M. **Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking/ How People and Organizations Create**, Represent and Use Knowledge, U.S.A., Schema press. 1993.

#### • الأطروحات و الرسائل الجامعية

1. Charfi Alya, **L'organisation fondée sur le savoir: caractéristique et utilité théorique et pratique**, doctorat spécialité stratégie, Université de Toulouse, 18 décembre 2012.
2. Frederic Leroy, **Processus d'apprentissage organisationnel et partages des compétences a l'occasion d'une fusion**, Thèse doctorat en science de gestion, ecole des hautes études commerciales, France, 2000.
3. Gabriel Guallino, **L'apprentissage organisationnel dans les Acquisitions**, Doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée –Aix- Marseille ,2010.
4. Hsiu- Yueh (Sonya) Hsu, **knowledge management and intellectual capital**, Doctoral of Philosophy, Departement of management in the craduate school Southern I, University Carbondale.M.United states, 2006.
5. Kinberly.k. Anderson, **Organizational capabilities predictor as predictors of Effective knowledge management, An Empirical Examination**, Doctorat of business administration, wayne Huizenga school of business and entrepremeurship, Nova southeastern University, united states, 2009.
6. Marie-Hélène Abel, **Apport des memoires organisationnelles dans un context d'apprentissage interface homme-machine ( csH.c)**,Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Université de Technologie de Conpiagne, 2007 .
7. N'Doli Guillaume Assielou, **Evaluation des processus d'innovation**, Thèse doctorat de l'INPL, discipline génie des systèmes industrielles, Nancy Université, 2008.
8. Sophie Bohmier, **La performance organisationnelle par l'integration de l'orientation marché et l'orientation innovation**, mémoire présenté comme exience partielle de la matrise en administration des affaires, université du Québec, Montréal, Mai 2006.
9. Ungerer, Marins **Developing core capabilities in financial servies firms: an intellectual capital perspectie**, doctor dessrtinos in industrial psychology, faculty of economic and management sciences, Rand africkans University, 2004.

#### • المقالات و الملتقيات

1. Afef Chouaieb , Ferid Zaddem et Assàd El Akremi, **La mémoire organisationnelle et la dynamique de pouvoir dans l'entreprise**, Revue internationale sur le travail et la société, volume 10, numéro 1, 2012.
2. Anderson,N and King, N , **Innovation in organizations Inc.L Cooper and J.T.Robertson (Eds)**, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 5, Chichester, John Wily and Sons.
3. Anthony Liew, **DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their interreletionships**, Business Management Dynamics, Vol2, N<sup>o</sup>10, April 2013
4. Arthur K.yeung, David O.Ulrich, Stephen W.Nason, Mary Ann Von Glinow, **Organizational Learning Capbility "Generating and Generalizing Ideas with Impact**, Oxford University Press, New York, 1999.
5. Bernadette Lynn, **Intellectual Capital, key to value added Success in the next Millenium**, Financial & Management Accounting Committe, International Federation of Accountants.
6. Brinker, Barry, **Intellectual capital : Current Issues and Policy Implications**, Journal of intellectual capital, vol 01, N 03 , 2000.
7. Brooking, A, **Intellectual capital core Assets for the third millennium entreprise**, London international Thomason business press, 1996.
8. Burk, Mike, **Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing, Information**, Public Roads, nov – Dec , 1999.
9. CAPITALCOM , **La representative des femmes dirigeantes dans les grandes entreprises françaises**, paris, 06mars2007.
10. Chen. H.A and Lin. K.J , **The role of human capital cost in Accounting, Journal of intellectual capital**, vol :05, No :01, 2004.
35. Chyan Yang and Liang Chu Chen, **On Using Organizational Knowledge Capabilities To Assist Organizational Learning**, William R King, Knowledge Management and organizational Learning, volume 4, Springer Dordrecht Heidelberg London, New York, 2009.
11. Daniels, H. and Nourdihns, H , **Management of intellectual capital by Optimal Portfolio Selection**, 4thed International conference of Pratical Aspects of Knowledge, Vienna, Austria.
12. Davenport.T.H, de long.D.W and beers.M.C, **Successful knowledge management projects**, Sloan management review, volume39, Issue 2, winter1998.
13. Dell.C, Essaides.N, Ostro.N and Crayson.C, **If only we know what we know**, The transfer of Internal knowledge and best practice, New York, free press,1998.
14. Duffy, J, **Knowledge management : to be or not to be**, information management journal, Janouary 2000..
15. Gundry, L. Kickul, J. Prather,C , **Building the Creative Organization**, Organization Dynamics, vol 4, n22.
16. Handerson.R, **managing information in the information age**, Harvard Business Review, 1994, Jan.
17. Hansen.M.T, Nohria.N & Turney.t, **what's your strategy for managing knowledge**, Harvard Business review.vol 88, mars april1999.
18. Heidi Arbuster, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel, Gunter Lay , **Organizational innovation : the challenge of measuring non technical innovation in large-scale surveys**, Technovation, Elsevier, Volume 28, 2008.
19. Jean-Louis Ermine et autres, **Une chaine de valeur de la connaissance**, Management international, HEC Montréal,2012,p :08
36. Kimiz Dalkir, **Organization Memory challenges faced by Non-Profit organizations**, John. P.Girard, Building Organization Memories "will you know what you knew?", Information Science, United Stated of Amirica, 2009.
20. Koenig, Michel, **Education for knowledge management information service**, USA, vol 19, issue.
21. Leonard-Barton, **Core Cababilities and Core Rigidities : a Paradox in Managing New Product Development**, Strategic Management Journal, No 13.

22. Mahadik, harish, **knowledge management**, ism. fall. intellectual capital the new wealth organization , new york 2002
23. Malhotra Yogesh, **Deciphering the knowledge management hype**, the journal for Quality & Participation, July/August 1998, Published by the Association for Quality & Participation. www.kmnetwork.com.
24. Marinalini, N, & Nath, P, **Organizational Practices forgerating Human Ressources on corporate Research & Technology organizations**, Journal of Intellectual capital, V 1 , N 2 , 2007.
25. Mark S , Ackerman Christine Halverson, **Organizational Memory as Objects Process and Trajectories : An Examination of Organizational Memory in Use**, Computer supported Cooperative Work (CSCW), volume 13, Issue2, April2004 .
26. Michael H.Zack, **Developing a Knowledge strategy**, California Management Review, Vol 41, N3, Spring 1999.
27. Miha Skerlavaj and Vlado Dimovski, **Organizational Learning and Performance in two national cultures: A Multi-group Structural Equation Modeling Approach**, William R King, Knowledge Management and organizational Learning, volume 4, Springer Dordrecht Heidelberg London, New York, 2009.
37. Murako Saito, **Managing knowledge for enchancing the participants through organization learning and ledership**, Organization learning and knowledge "Concept, Methodologies, Tools and Applications", Premier Reference Source, Volume 1, United States of America, 2012.
28. Nadia Tebourbi, **L'apprentissage organisationnel: Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de developpement des theories d'usage**, Direction de la recherché Télé-Université, Université du Québec, septembere 2000.
38. Nicholas N.Bowersox, **Downsizing and Building Organizational Memory, A Paradoxical relationship between « Brain-Drain » and « Braain-Gain »**, John. P.Girard, Building Organization Memories "will you know what you knew?", Information Science, United Stated of Amirica, 2009
29. Ravichandran, Th, **Redefining Organizational innovation : Towards Theoritcal Advancement**, Journal of High Technology Management Research, Vol :10, N<sup>0</sup>:2.
30. Riahi-Belkaoui, **Intellectual capital and firm performance of US multinational firms**, Journal of Intellectual capital, issue : 04 volume : 02.
39. Sajjad M.Jasimuddin et al, **Understanding Organization Memory**, , John. P.Girard, Building Organization Memories "will you know what you knew?", Information Science, United Stated of Amirica, 2009.
31. Salah Eldin, Adam han Hamza, **Capturing Tacit knowledge from transient workers, improving the organizational competitiveness**, Global Aspects and cultural perspectives on knowledge management, Emerging Dimensions.
32. Stein, e. w. & V. Zwass , **"Actualizing organization memory with information system "**, information Research, vol (16) , No (2), 1995.
33. Teresa M.Amabile, **A model of creativity and innovation in organization**, Organization Behavior, Vol10 1988.
34. Thomas.A.S, **Intellectual capital : The new wealth of organization**, Knowledge management, volume 67, 1997.
35. Verincianu Marinela, **Une approche basée sur la mémoire organisationnelle pour les systems informationnels**, Academie d'études economique de Bucarest, Roumanie.
36. Veryzer, R.W, **Discontinuous Innovation and New product Development Process**, journal of Product innovation Management, N<sup>0</sup> 15, 1998.

• الموسوعات:

1. Marco Paukert, Claudia Niederée, Matthias Henmye, **Knowledge in innovation processes**, Encyclopedia of knowledge Management, David G.Schwartz, Idea Group Reference, United State of America, 2006.

## قائمة المراجع و المصادر

---

2. Philip Ein Dor, **Toxonomies of knowledge**, David G.Schwartz, Encyclopedia of knowledge Management, Idea Group Reference, United State of America, 2006.

### • المواقع الإلكترونية:

- 1- Soren Kaplan & Stu Winby, **Organization Models for Innovation Organizational Designs that Support strategic Innovation & Growth**, [www.innovationpoint.com](http://www.innovationpoint.com)
- 2- Eton Lawrence, Strategic **Thinking, A Discussion** Paper, April 1999..www.psc.cfp.ca