



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميله

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

د. إبراهيم عاشوري

إعداد الطلبة:

- أنوار منصور

- سليمة شريط

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	محمد الصغير سيليني
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. إبراهيم عاشوري
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	كنيدة زليخة

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

الى منورة العلم والعلم والامام المصطفى الى امام الخلق رسولنا الكريم

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى الينبوع الذي لا يمل العطاء الى من حاضرت سعادتي بخيوط

منسوجة من قلبها الى **امي العزيزة**

الى من سعى وشقى لأنعم بالراحة الذي لم يبخل بشيء من اجل

دفعني في طريق النجاح الى **والدي العزيز**

الى اخوتي: إسحاق، إسلام، أية، ماية

الى زملاء واصدقاء الحراسة

الى كل عائلتي صغيرا وكبير

الى اساتذة وطلبة قسم العلوم التسيير

اهدي هذا العمل المتواضع

انوار

الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على المصطفى وآله ومن وفى أما بعد:
اهدي ثمرة جهدي الى رقيقة عمري كبريائي وكرامتي الى من
احمل اسمه بكل افتخار **والدي العزيز** حفظه الله
الى معنى الحب والحنان ، الى من كان دماؤها سر نجاحي **أمي الغالية**
حفظها الله
الى اخلى هدية في الوجود سدي وقوتي اخي الغالي حفظه الله
الى روافد الوفاء ونوع المحبة والخلى ما املك اخواتي العزيزات
الى سر بهجتتي الكناكيت، نور، انيس، هاجر ، نسرين، اسلام
الى الدكتور الفاضل المشرف على هذا العمل ابراهيم عاشوري كما
لا انسى بالذكر زميلتي في هذا العمل

سليمة

تشكرات

نحمد الله ونشكره على توفيقنا في اتمام هذا
البحث ، نتقدم بالشكر الجزير الى:
الاستاذ الدكتور المحترم إبراهيم عاشوري
على اشرافه على هذه المذكرة وعن
توجيهاته القيمة وتشجيعه المستمر والدائم
على إتمامها، كما نشكره على تواضعه
وحسن استقباله لنا.

زملائي وأصدقائي الذين تحملوا معي بعض
من مشقة هذا البحث وعلى انتقاداتهم البناءة.

الاساتذة المحكمين للاستبيان وموظفي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف .
الى اساتذتي الاعزاء الذي سأنا شرف
مناقشتهم لبحثي هذا فلهم الشكر والعرفان.

الى كل من أعانني بمصدر او بذل لي
معروفاً.

الملخص:

في عالمنا الحديث حيث تتغير الاسواق و تتطور التكنولوجيا حيث يزداد الطلب على المنتجات الاكثر تطورا، فالمنظمات الناجحة هي التي تنشأ باستمرار معرفة جديدة والمعرفة في حد ذاتها هي اساس القدرات الابداعية اي ان الابداع التنظيمي يرتبط ويتأثر بمتغيرات عديدة يكون لإدارة المعرفة دور كبير فيها. هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره مناسب لموضوع الدراسة كما تم استخدام استبيان لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة و وزع على عينة شملت كل العاملين الإداريين بالمعهد محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها:

- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع عمليات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي.

Abstract:

In our modern world, where markets change and technology develops where the demand for more advanced products increases. Successful organizations are constantly creating new knowledge and knowledge in itself is the basis of creative capabilities. That is, organizational creativity is linked and affected by many variables. Knowledge management has a major role.

This study aimed to highlight the role of knowledge management processes in achieving organizational creativity, a case study of the Institute of Economic, Commercial and Management Sciences, where we used the descriptive analytical approach as appropriate for the subject of the study.

The study reached a set of results, most notably:

- There is a statistically significant correlation at the significance level $\alpha \leq 0.05$ for all Knowledge management processes.

Keywords: knowllledge, knowledge managment, organization creativity.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الموضوع	الصفحة
الإهداء 1	VII
الإهداء 2	VII
تشكرات	VII
الملخص	VII
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول	VII
قائمة الاشكال	VII
مقدمة	أ

الفصل الاول: الاطار النظري للإبداع التنظيمي

تمهيد	2
المبحث الاول: اساسيات عامة حول المعرفة	3
المطلب الاول: مدخل مفاهيمي للمعرفة	3
المطلب الثاني: انواع ومصادر المعرفة وخرائطها	6
المبحث الثاني: اساسيات عامة حول ادارة المعرفة	13
المطلب الاول: ماهية ادارة المعرفة	13
المطلب الثاني: متطلبات عامة لإدارة المعرفة	16
المبحث الثالث: اساسيات تطبيق ادارة المعرفة	23
المطلب الاول: عمليات ادارة المعرفة	23
المطلب الثاني: نماذج ادارة المعرفة	27
المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة المعرفة	31
خلاصة الفصل الأول	33

الفصل الثاني: الاطار النظري للإبداع التنظيمي

تمهيد	35
المبحث الاول: مفاهيم اساسية للإبداع التنظيمي	36
المطلب الاول: ماهية الابداع التنظيمي	36
المطلب الثاني: ابعاد الابداع التنظيمي ومراحله	38
المبحث الثاني: انواع ومستويات الابداع التنظيمي، استراتيجياته، معوقاته	40
المطلب الاول: انواع الابداع التنظيمي ومستوياته	40

المطلب الثاني: . استراتيجيات الابداع التنظيمي ومعوقاته	42
المطلب الثالث: عمليات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي	44
خلاصة الفصل الثاني:	46
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
تمهيد	48
المبحث الاول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.....	49
المطلب الاول: تقديم المعهد محل الدراسة (معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	49
المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....	51
المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان.....	52
المطلب الاول: اختبار صدق الاستمارة وثباتها.....	52
المطلب الثاني: منهج الدراسة واساليب التحليل.....	52
المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان	54
المطلب الاول: عرض وتحليل اجابات المبحوثين حول نظرتهم لعمليات ادارة المعرفة.....	54
المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور الابداع التنظيمي.....	64
خلاصة الفصل الثالث	72
خاتمة	74
الملاحق.....	77
قائمة المراجع	85
الفهرس	92

قائمة الجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7	الفرق بين المعرفة الصريحة والضمنية	(01)
9	تصنيفات المعرفة	(02)
51	عينة الدراسة	(03)
52	معامل الفا كرونباخ لمحاوّر الاستبيان	(04)
53	تدرج مقياس ليكارت	(05)
55	استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تشخيص المعرفة	(06)
57	استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد توليد المعرفة	(07)
59	استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد خزن المعرفة	(08)
61	استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد نشر المعرفة	(09)
62	استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تطبيق المعرفة	(10)
64	استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس الابداع التنظيمي	(11)
70	العلاقة الارتباطية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي	(12)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة الافتراضي	ج
(02)	الأنواع المختلفة من خرائط المعرفة	12
(03)	المجالات الرئيسية لإدارة العرفة	19
(04)	مجالات ادارة المعرفة في المنظمة	20
(05)	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	22
(06)	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka	24
(07)	العمليات الفرعية لتطبيقات المعرفة	26
(08)	نموذج ماركارد Marquardt	28
(09)	نموذج ادارة المعرفة عند Duffy	29
(10)	نموذج Wiig	30
(12)	الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	50

مقدمه

تسعى المنظمات بكل جهدها لتكون فاعلة وناجحة في تحقيق اهدافها، ومواكبة تحديات العصر وتحدياتها الناجمة عن التنافس الشديد عن الموارد البشرية والمادية في عصر الانفجار المعرفي والتطور العلمي والتكنولوجي، ويعتمد هذا النجاح والفاعلية على مدى مواكبة المؤسسة التعليمية للنمو المعرفي، لذا تصاعد الاهتمام بدراسة المعرفة و دراسة ابعادها المختلفة ووسائل قياسها، وتنميتها حيث اصبحت موردا ثميننا بالغ الاهمية للمنظمات والمجتمعات، وقد برز هذا الاهتمام من خلال ما يسمى حاليا بموضوع "إدارة المعرفة".

فإدارة المعرفة في المؤسسات والمجتمعات تشكل دورا مهما جدا للعوامل مثل رأس المال المادي والبشري والمعنوي وغيرها، باعتبار ان العامل هو الحامل الرئيسي للمعرفة، اصبحت من الضروري على المؤسسة الاهتمام به أكثر وتعزيز قدراته وامكانيته وتدريبه وتشجيعه وتحفيزه، من اجل المحافظة على المعارف التي يمتلكها وتطويرها واستغلالها بشكل جيد.

ومع تزايد اهمية المعرفة، فقد ازدادت الحاجة الى النظر الى المعرفة وإدارتها على انها حقل مستقل يجب ان يعالج بمنهجية علمية واضحة، رغم انها امر غير ملموس في احيان كثيرة على انها ذات قيمة وتعتبر من الاصول الاستراتيجية.

وتعتبر إدارة المعرفة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد واكتساب المعرفة وتوزيعها والعمل على تطبيقها وهذا للمساعدة في اتخاذ القرار وكذا تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وينبغي للمنظمة انتقاء والنقاط المعرفة المفيدة واستخدامها بشكل أمثل فليست كل معلومة تمثل معرفة وليست كل المعارف ذات قيمة ،وهذا ما حتم على المنظمات محاولة ايجاد طرق ابداعية عالية تتمكن من تطوير شتى الحلول والاتيان بأفكار وأراء جديدة وتحقيق الابداع.

الامر الذي لفت الانتباه الى اهمية ادارة المعرفة ودورها في اتمام الانشطة وزادت معها اهمية الابداع كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد او المنظمات او المجتمعات، فالمتبصر في العملية الابداعية يجد ان عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الاساسي وعصب العملية الابداعية، كما تعد المعرفة من حيث ادارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق الركيزة الاساسية للعملية الابداعية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الابداعي ولا يمكن جعله نمطا فكريا واسلوب عمل.

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحقيق الابداع، فهو من الموضوعات الحديثة الحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على تحقيق الابداع داخل المنظمات.

أما الاهتمام بالإبداع فيتمثل في حرص المنظمات على إضافة قيمة عالية لأعمالها من خلال الحصول على مخرجات ابداع مختلفة، كطرح المنتجات الجديدة، وتحسين جودة العمليات بما يعزز الموقف التنافسي لها، فالإبداع والمبتكرات باستمرار العنصر الاساسي في نجاح منظمات هذا القرن.

حيث يعد الابداع التنظيمي من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم، لذلك وجب على المنظمات تبني عمليات إدارة المعرفة التي تساهم وبشكل كبير في توليد افكار ابداعية وبالتالي تحقيق الابداع التنظيمي لدى المنظمات.

01- إشكالية الدراسة:

تعد المعرفة الركيزة الأساسية لمنظمات اليوم ووسيلة هادفة إذ تعد المعرفة المورد الاساسي في تحقيق التميز والابداع ولذلك جاءت دراستنا حول دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي، وبهدف معالجة هذا الموضوع، ومن خلال ما سبق، فإننا نطرح الإشكالية التالية:

ما دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي ميله؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي أعلاه، يمكن ان نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

1. هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتشخيص المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي؟
2. هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي؟
3. هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لخزن المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي؟
4. هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنشر المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي؟
5. هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي؟

02- فرضيات الدراسة:

ولمعالجة الاشكالية الموضوعية في هذه الدراسة، فإننا ننطلق من الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتشخيص المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.
2. لا توجد علاقة و دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.
3. لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لخصن المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.
4. لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنشر المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.
5. لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.

03- نموذج الدراسة:

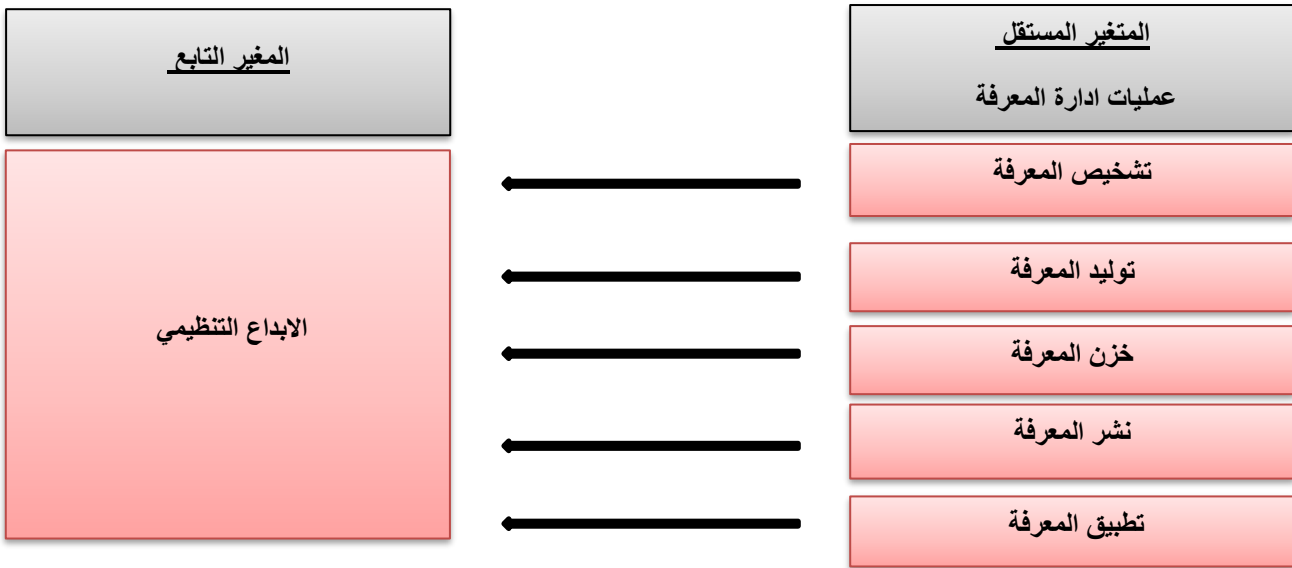
لقد حاول الباحثان وضع نموذج للدراسة بناء على مراجعة مختلف الادبيات النظرية والدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة، حيث يتكون النموذج من متغيرين:

- المتغير مستقل ممثلا في عمليات ادارة المعرفة بأبعادها الخمسة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة).

- المتغير تابع ممثلا في الابداع التنظيمي.

والنموذج موضح كما يلي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: اعداد الطالبتين

04- أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في انها تلقي الضوء على اهم المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات الحديثة وهو ادارة المعرفة مع محاولة دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين ادارة المعرفة والابداع التنظيمي.
- تفتح المجال لإجراء مزيد من الدراسات حول إدارة المعرفة والابداع التنظيمي.
 - يساهم هذا البحث في الاجابة عن الاشكالية المطروحة من خلال تحليل مفهوم ادارة المعرفة ومفهوم الابداع التنظيمي.
 - يعتبر موضوع ادارة المعرفة موضوع في غاية الجدية في زمن ثورة المعلومات والثورة المعرفية، وغيرها من المستجدات المتسارعة.

05- اهداف الدراسة:

- يمكن ان نوجز اهم الاهداف التي نسعى الى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:
- الوقوف على اهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي وادارة المعرفة من خلال تقديم اطار مفاهيمي لإدارة المعرفة والابداع التنظيمي.
 - السعي لإيجاد العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي قصد التوصل في الاخير الى معرفة الدور الذي تلعبه عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.
 - التوعية بأهمية الموضوع، وضرورة تكثيف الجهد للبحث فيه.
 - إعداد اطار نظري خاص بإدارة المعرفة.

06- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار موضوع الدراسة جاء نتيجة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

- الاسباب الذاتية:

1. علاقة البحث بطبيعة تخصص ادارة الاعمال خصوصا بعد دراستنا في السداسي الثالث لمقياس ادارة المعرفة ومقياس الابداع والابتكار.
2. الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع.

- الاسباب الموضوعية:

يعتبر موضوع "عمليات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي" موضوع حيوي يساعد المنظمة في تعزيز مكانتها، ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة. فمن خلالها تستطيع المنظمات التعامل مع الكم الهائل من الافكار والمعلومات بسهولة وامكانية تخزينها واسترجاعها وعرضها وتبادلها ونشرها وتطبيقها وتحديد المفيد منها لقيادة المؤسسة نحو تحقيق الابداع التنظيمي.

05- صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت المخصص للبحث.
- قلة الكتب في مكتبة الكلية خاصة في موضوع الابداع التنظيمي.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته يعتبر من المواضيع الحديثة نسبيا.

06- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصر مع معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

الحدود الزمنية: الموسم الجامعي 2021-2022

الحدود البشرية: تم توزيع على جميع العاملين الاداريين في المعهد والبالغ عددهم 33 عامل

07- منهج البحث والادوات المستخدمة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدنا على مختلف المصادر والمراجع من كتب ورسائل ماجستير، اطروحة دكتوراه وكذا المقالات المنشورة في مجالات علمية محكمة، اما فيما يخص الادوات فقد خصصت استبيانات لذلك، ومن ثم معالجتها وتحليلها حتى نبرز دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.

08- عرض وتحليل الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت ادارة المعرفة وربطها بمتغير آخر، كما تنوعت ايضا الدراسات التي تطرقت الى الابداع وربطه بمتغير آخر، في حين كانت الدراسات التي تجمع بين متغيري هذه الدراسة في حدود اطلاع الباحثين.

1. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع ادارة المعرفة:

أ/ دراسة بوعلاق نوال، قرط ناصر (2021) بعنوان علاقة ادارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.¹ هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة وقد أجريت الدراسة على عينة شملت 45 عامل من اطرار ولاية بسكرة و ثم معالجة البيانات باستخدام أساليب احصائية (الإحصاء الوصفيين تحليل تباين الانحدار البسيط)، و قد تبين من خلال هذه الدراسة ان مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية مرتفع وهذا يدل على الاهتمام الكبير بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق عمليات ادارة المعرفة على ادارة الموارد البشرية الحديثة.

¹ - بوعلاق نوال، قرط ناصر، علاقة ادارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2021، ص. ص 411، 429.

ب/ دراسة محمد محمود مكيد العلوان، بعنوان أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الادوية في الأردن.¹

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، اجريت الدراسة على عينة من الموظفين في الوظائف الإشرافية بلغ حجمها (78) مستجيبا ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الاحصائي الوصفي والاستدلالي وتم الاعتماد على البيانات الاولى والبيانات الثانوية لجمع المعلومات و أظهرت نتائج الدراسة ان عمليات ادارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

ج/ دراسة Palanisamy بعنوان الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، دراسة تجريبية على مجموعة من المؤسسات في امريكا الشمالية.²

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة ، وهذا في سياق تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة Enterprise Resource Planning، واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة، وشملت 182 شخصا من 36 مؤسسة مختلفة في امريكا الشمالية، اظهرت الدراسة عدة نتائج، حيث ظهر ان الثقافة التنظيمية تؤثر في عمليات ادارة المعرفة في تطبيق ERP. وشددت الدراسة على اهمية تحفيز الموظفين، للعمل على خلق المعرفة لديهم ومشاركتها وتطبيقها بطريقة جماعية، كما شددت على ضرورة اجراء المزيد من الدراسات التجريبية التي تساعد في فهم التكامل بين الثقافة التنظيمية وممارسات أنشطة ادارة المعرفة وفي بيئات تنظيمية مختلفة.

د/ دراسة kasim بعنوان العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational performance of Government Departments in Malaysia .³

هدفت الدراسة الى بيان الدور الهام لممارسات ادارة المعرفة في تحسين الاداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن ان يتحسن الاداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق ادارة المعرفة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراءات الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم اخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها:

- وجود علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

¹ - محمد محمود مكيد العلوان، اثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الادوية في الاردن (دراسة حالة مشاريع صناعة الادوية في محافظة البلقاء)، مجلة المعارف، جامعة الحسين بن طلال، الاردن، المجلد 15، العدد 02، 2020، ص. ص 118، 142.

² - Palanisamy, Ramaraj, **organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study**, Journal of Computer Information Systemes, pp (100 – 120), USA. 2008.

³ -Kasim, R . (2010) : **The Relationship of Knowledge Management Practices, competencies and the organizational performance of Government Departments in Malaysia**, international journal of human and Social sciences, vol. 5, No. 4, p .p 219- 225.

وكانت اهم توصيات الدراسة:

- ضرورة فهم الادارة العليا للعوامل والعناصر التي تساعد في فعالية الاداء الوظيفي، واي العوامل التي تحد من تحسن الاداء، وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات ادارة المعرفة في المنظمات ، وعلى الادارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الافراد شخصيا ومهنيا.

2. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الابداع التنظيمي:

أ/ دراسة شداد ناصر، مزريق عاشور (2017) بعنوان أثر الابداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيممسيلت.¹ هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الابداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي Spss، الاستبانة لجمع البيانات وتوزيعها على افراد العينة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- الابداع التنظيمي له أثر على تنمية الميزة التنافسية وان الخبرات والمعارف السابقة للعاملين في المركب لها دور كبير في رفع الاداء وتجاوز العديد من المشكلات المتعلقة بالعملية الانتاجية والادارية مما ينعكس ايجابا على الميزة التنافسية في حد ذاتها، توصلت ايضا الى ان الابداع يمكن ان يحول القيد او المشكلة الى ميزة تنافسية يتم استثمارها لتحقيق الهدف.

ب/ دراسة دوح التجاني (2020) بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي.² هدفت الدراسة الى مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي، حيث اعتمدت الدراسة على مجتمع مكون من (430 أستاذ)، تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغ عددهم 188 أستاذ وأستاذة، حيث تم التوصل الى عدة نتائج منها ان هناك اهتمام كبير بممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من طرف القيادات الادارية بجامعة غرداية.

ج/ دراسة (Zhu & Engels, 2014) بعنوان الثقافة التنظيمية والابداعات التنظيمية في مجالات التعليم العالي: وجهات نظر و ردود افعال المعلمين والطلبة.³

هدفت الدراسة الى التعرف على وجهات نظر المعلمين والطلبة حول الثقافة التنظيمية و ردود الافعال حول الابداعات التعليمية والتعلم التعاوني واستخدام التقنيات التعليمية المبتكرة، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من المعلمين والطلبة في ست جامعات صينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (1051) معلما وطالبا، وكانت اداة الدراسة عبارة عن الاستبانة.

¹ - ناصر شداد، عاشور مزريق، أثر الابداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 02، العدد 17، 2017، ص. ص. 89. 102.

² - دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020، ص 174.

³ - zhu, C, and Engles, N. (2014). Organizational Culture and instructional innovation in higher education perceptions and reactions of teachers and students. Journal of Educational Management Administration Leadership, 42(1): 136-158.

توصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية:

- ان الثقافة التنظيمية تؤثر في حاجة المعلمين والطلبة الى الابداع، ووجهات نظرهم حول الاساليب التعليمية الابداعية، وكذلك الاستجابة للإبداعات التعليمية ومستوى تنفيذها.

3. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي:

أ/ دراسة حمودة نسيم (2018)، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية.¹

هدفت الدراسة الى ابراز دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 192 اطار في 45 مؤسسة جزائرية حيث توصلت الدراسة الى انه يوجد اثر لعمليات ادارة المعرفة على القدرات الابداعية لدى الموظفين في مؤسسات محل الدراسة.

ب/دراسة ريتا موسى عبد الله العلي(2013)، بعنوان العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة.²

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة عمليات ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي، وأداء المنظمة، لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على منهج الاستبانة للوصول الى البيانات اللازمة، استخدام العديد من الاساليب الاحصائية (النسب المئوية، التكرارات، الانحدار البسيط والمتعدد...) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها ما يلي:

- تساهم عمليات ادارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها.
- يعزز الابداع التنظيمي دور عمليات ادارة المعرفة ويكملها من اجل تحقيق اداء تشغيلي افضل للمنظمات.

ج/ الدريدي أحمد اسماعيل مدني(2017)، بعنوان دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي.³

هدفت الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي وبقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز اهمية ادارة المعرفة من خلال اضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة، واعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال هل يؤدي تطبيق ادارة المعرفة الى تنمية الابداع التنظيمي في مؤسسات الاعمال.

¹ - نسيم حمودة، دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 233.

² - ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي، وأثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012-2013، ص 141.

³ - الدريدي احمد اسماعيل مدني، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمان الاخضر، الوادي، العدد 24 ، 2017، ص. ص 149. 162.

واظهرت الدراسة انه لا يمكن الاستغناء عن ادارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن الابداع التنظيمي يعتمد على ادارة ناجحة للمعرفة.

د/ دراسة " Uta Wehem and Carlos Montalvo " (2018) بعنوان ديناميكية نقل المعرفة والابداع، السلوك التفاعلات، المخرجات المجمعة ، Knowledge transfer dynamics and innovation ,¹ behaviour , interaction and aggregated outcomes

حيث تؤكد الدراسة على الاهمية الرئيسية لنقل المعرفة بين مختلف الجهات الفاعلة، وانه لا توجد ادوات منهجية لتحليل ديناميكيات مثل هذه العلاقات بشكل منهجي، وتقترح الدراسة مقارنة متعددة التخصصات تعتمد على علم النفس الاجتماعي لدمج انظمة الابداع ونظريات نقل المعرفة، وذلك في قطاع المياه، وتشير النتائج وجود اختلافات نوعية في اهداف نقل المعرفة وكذلك مصادر الاختلافات وعدم التماثل في الدوافع والضغوط والقدرات في عملية نقل المعرفة.

ذ/ دراسة Barari بعنوان دور تأثير ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي في جامعة ايران The effect role of knowledge management on organizational innovation in University of Iran²

هدفت الدراسة الى توضيح واطهار دور ادارة المعرفة على الابتكار التنظيمي بين العاملين في جامعة مازندارن، وتم اجراء الدراسة على حوالي (400) شخص من العاملين في جامعة مازندارن، وتم توزيع الاستبان على (189) موظفا من جامعة مازندارن في ايران، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كان من اهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ارتباط جميع مكونات ادارة المعرفة والابتكار التنظيمي وتبادلها مع بعضها البعض.
- لإدارة المعرفة تأثير ايجابي وكبير على الابتكار التنظيمي.
- ومن اهم توصيات الدراسة ما يلي:
- ينبغي ان يولي مديرو الجامعات اهتماما اكبر للإبداع والافكار الجديدة.
- تشجيع الموظفين لتبادل المعارف المهنية لتحسين مستوى المعرفة.

ه/ دراسة (Kor and Maden, 2013) بعنوان العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع في المنظمات الخدمية وعالية التكنولوجيا في تركيا³

The Relationship between Knowledge management and innovation in Turkish service and High- Tech firm

¹ -Uta Wehem and Carlos Montalvo, **Knowledge transfer dynamics and innovation, behaviour, interaction and aggregated outcomes** , Journal of cleaner production, No 171, 2018,pp 56-68.

² - Barari, Reza, **The effect role of knowledge management on organizational innovation in University of Iran**, international journal of Educational and psychological Researches, Vol 1, Issue 2, 2015.

³ - Kor, B , & Maden, c .(2013). **The relationship between knowledge managment and innovation in Turkish Service and High- Tech firms**. International journal of Business and Social Science, 4(4), 294-305.

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة وانواع الابداع، وكذلك تأثير توسط التوجه الابداعي على العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وانواع الابداع، تكون مجتمع الدراسة من المدراء والعاملين في المنظمات الخدمية عالية التكنولوجيا في تركيا، اما عينة الدراسة فاشتملت على (300) من المدراء والعاملين في هذه المنظمات من خلال تشكيل استبانة تم توزيعها، استخدم اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج البحث، وكانت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية لعمليات ادارة المعرفة على التوجه الابداعي، وهناك اثر ايجابي للتوجه الابداعي على الابداع الاداري وكذلك التقني.

09- هيكل الدراسة:

- من اجل الإلمام بمختلف جوانب البحث قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول كما هو مبين كآلاتي:
- **الفصل الاول:** تحت عنوان **الاطار النظري لإدارة المعرفة** وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث حيث تناول **المبحث الاول:** اساسيات عامة حول المعرفة، وتناول **المبحث الثاني:** مفاهيم اساسية حول ادارة المعرفة اما **المبحث الثالث** فكان بعنوان : أساسيات تطبيق ادارة المعرفة.
- **الفصل الثاني:** يحمل عنوان **الاطار النظري للإبداع التنظيمي** وقد تم تقسيمه ايضا الى ثلاث مباحث حيث تناول **المبحث الاول:** مفاهيم اساسية حول الابداع التنظيمي ، وتناول **المبحث الثاني:** انواع ومستويات الابداع التنظيمي، استراتيجياته، معوقاته، **والمبحث الثالث:** عمليات ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الابداع التنظيمي.
- **الفصل الثالث:** بعنوان **الدراسة الميدانية** ، قسمناه الى ثلاثة مباحث حيث تناول **المبحث الاول:** تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية، وتناول **المبحث الثاني:** دراسة تحليلية للاستبيان، اما **المبحث الثالث** فكان بعنوان : تحليل نتائج محاور الاستبيان

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

المعرفة

تمهيد

يعد موضوع ادارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبيا التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الادارة، ففي النصف الاخير من التسعينيات اصبح موضوع ادارة المعرفة من المواضيع الساخنة والاكثر ديناميكية وجدلية في الانتاج الفكري لإدارة الاعمال - على وجه الخصوص - واصبحت تطورا فكريا هاما في عالم الاعمال، كما استطاعت العديد من المؤسسات من ترجمة نتائج الابحاث في مجال ادارة المعرفة الى واقع علمي، هذا الامر انعكس ايجابيا عليها وادى الى زيادة كفاءة العمليات و الايرادات، وعزز من امكانيات المؤسسة التي طبقتها، ودعم قدراتها التنافسية.

بناء على ما سبق سوف نتعرض في هذا الفصل الى:

المبحث الاول: اساسيات عامة حول المعرفة.

المبحث الثاني: مفاهيم اساسية حول ادارة المعرفة.

المبحث الثالث: اساسيات تطبيق ادارة المعرفة

المبحث الأول: أساسيات عامة حول المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الافراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة الى ان المعرفة هي مصدر تميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها. وسنستعرض في هذا المبحث مفهوم المعرفة وأهميتها، خصائصها، أنواعها وفي الاخير مصادر المعرفة وخرائطها وفيما يلي تفصيل في ذلك.

المطلب الاول: مدخل مفاهيمي للمعرفة

يتم في هذا المطلب التفصيل في مفهوم المعرفة أهميتها، إضافة الى خصائصها.

أولاً: تعريف المعرفة

تعددت التعاريف المقدمة للمعرفة، وفقا لتعدد الباحثين و اختلاف افكارهم وتخصصاتهم، حيث تعرف بأنها "المعلومات التي يمتلكها الشخص امتلاكاً يخوله من الاستفادة الفورية منها".¹ هي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري او الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار.² ونظرا إلى شمولية مفهوم المعرفة حاولت الإحاطة نسبيا في عرض بعض المناهج التي تناولتها:³

1. المنهج الاقتصادي:

يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويله إلى نشاطات عمالية تمارس داخل المؤسسة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.

2. المنهج المعلوماتي:

وتكون المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التفاعل مع المعلومات من حيث جمعها وتدوينها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. المنهج الإداري:

حيث ينظر على المعرفة كأحد أصول المؤسسة إذ تتعامل معه إدارتها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

4. المنهج التقني:

ويرى في المعرفة قد رأت تقنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية وتكون ضمنية تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بنجاز عمل معين.

¹ - عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 - 2010، ص 133

² - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 141.

³ - ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص. ص 131. 132.

5. المنهج الاجتماعي:

حيث ينظر الى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بها وقد يكون التنظيم رسمي او غير رسمي فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. المنهج الوظيفي:

يرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.

7. المنهج الشمولي:

ويتضمن ذلك تطوراً يضم كافة المناهج السابقة لتحديد مفهوم المعرفة فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية يسمح للمؤسسة بادراك التميز.

8. المنهج ثنائي المصطلح:

ويشير هذا المنهج الى ان المعرفة تتكون من جزئين الاول ظاهري ويمكن التعامل معه وتحويله الى وثائق قابلة للنقل والتعلم والثاني ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات، القدرات، الخبرة والحكمة وهذا يشير إلى المعرفة الصريحة والضمنية.

المعرفة " هي الخبرة او المعلومات التي يتم توصيلها للآخرين بحيث يتاح لهم الفرصة للمشاركة فيها.¹
تعرف المعرفة على مستوى المؤسسة: هي تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة²

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف المعرفة على أنها: " كل ما هو ضمني متواجد في عقول وأذهان الافراد يعتمد على خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية، وما هو ظاهر يكمن في القواعد والاجراءات والمعلومات لاتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف".

ثانياً: أهمية المعرفة

ان اهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها و انما فيما تشكلها من اضافة قيمة لها. وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة الى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باقتصاد المعرفة.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 60

² Davenport hand and prusk P, working ,knowledge, Harvard business school,1998,p19

وتبرز أهمية المعرفة فيما يلي:¹

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها واعتمادها أشكال للتنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة.
- تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر ابداعا وتحفيز الابداع والابتكار المتواصل.
- تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغير التسارع في البيئة.
- يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة.
- ترشد المعرفة المدراء الى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعتبر العنصر الفعال لخلق الميزة التنافسية و ادامتها.

ثالثا: خصائص المعرفة

- المعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب ادارتها والتعامل معها، حيث أشار "هوسيل و بيل" (Houesi and Bell) إلى مجموعة من خصائص أساسية للمعرفة هي:²
1. المعارف يمكن ان تولد: تمتلك بعض المؤسسات قدرات ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذه القدرات الذهنية موجودة لدى الافراد المبتكرين الذين تعول عليهم المؤسسة في عملية توليد المعرفة.
 2. المعرفة يمكن أن تموت: و كما تولد المعرفة فإنها تموت ايضا، حيث ان القليل فقط من المعارف التي تكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بفعل التقادم، إذ تموت المعرفة بإحلال معارف جديدة محل القديمة، وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري او عند تغيير المعتقدات، في حين ان البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي) ليس لأنها بدون استخدام وإنما لأن المعرفة تحولت من معرفة خاصة ومن داخل المؤسسة إلى معرفة عامة و إلى الميدان العام لتصبح جزء من الخارجيات أي ما يشبه السلع العامة (كالهواء) لا تؤثر في السوق كعملية تكلفة أو عائد.
 3. المعرفة يمكن أن تمتلك: لقد أدت معدلات التعليم العالي إلى دفع المؤسسات إلى الامساك بأغلب المعارف التي تؤدي إلى زيادة ثروتها، وهذا يبدو جليا من خلال ما تقوم به المؤسسات في تحويل أغلب معارف التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو اسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
 4. المعرفة متجذرة في الأفراد: إن اغلب المعارف التي تمتلكها المؤسسات نجدها في عقول الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات وقدرات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومتطورة. فهي تشبه الطاقة الموجودة في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

¹ - محمد عزام ابو خالد، إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2021، ص 10.

² - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2008، ص. ص

5. المعرفة يمكن أن تخزن : إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا وقد أشارت الدراسات المتخصصة في مجال المعرفة ان ما تم تحويله 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. المعرفة يمكن أن تصنف: فالإ جانب المعرفة الصريحة والضمنية، هناك أنماط أخرى من أصناف المعرفة مثل معرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة وخرائطها:

توجد عدة أنواع للمعرفة كما ان لها مصادر منها المصادر الداخلية والخارجية ولكل صنف مكوناته المختلفة والمتعددة، وايضا للمعرفة خرائط تعرف بخرائط المعرفة وهي مختلفة التصنيف ومتعددة المكونات كل ما سبق سنتناوله بالتفصيل في هذا المطلب على النحو التالي:

أولاً: أنواع المعرفة:

شهدت المعرفة الكثير من الجدل والاختلاف، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا نمطيا، فالمؤسسة عندما تقدم سلعتها او خدمتها فهي لا تقدم الا جزء معرفتها القابلة للتجديد وسهلة للتقليد، ليبقى الجزء المشكل لميزتها التنافسية في رؤوس افرادها وفي علاقاتهم وانسجام العمل فيما بينهم وهو الجزء الذي لا يمكن نقله ولا التدريب عليه.

01- إن اشهر نموذج لأنواع المعرفة هو ما قدمه Nonaka and Takeuchi وفق هذا النموذج تصنف المعرفة الى الانواع التالية:¹

- المعرفة الضمنية : هي المعرفة الغير مكتوبة والتي تتعلق بالمهارات المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم داخل عقول الافراد والتي لا يمكن رؤيتها او التعبير عنها بسهولة، علاوة على انها معرفة شخصية جدا يصعب تشكيلها و الحصول عليها، وبالتالي يصعب نقلها للآخرين و التشار فيها امر صعب، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد و قلبه ممن يعملون في المنظمة والتي من غير السهل نقلها او تحويلها للآخرين.
- المعرفة الصريحة (الظاهرة): المعرفة التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية، وفي شكل بيانات موضوعية في صيغة عملية وجيزة، كما يمكن تشغيلها و نقلها و تخزينها بسهولة ويمكن قياسها و ايصالها الى الآخرين، وهي ملموسة لا حاجة فيها لاكتساب الخبرة ، وتكون مخزنة في أرشيف المنظمة كالكتيبات المتعلقة بالسياسات و المستندات و الوثائق الخاصة بالمنظمة.

¹ - ماجد قاسم عبده السباني، اثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي، مجلة ربحان للنشر العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن، العدد السابع، 2021، ص 70.

ويمكن توضيح الفرق بين المعرفة الصريحة والضمنية من خلال الجدول رقم (01):

الاختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
امتلاكها	يملكها الانسان بشكل مقصود.	يملكها الانسان بشكل غير مقصود
قابليتها للفهم	مفهومة من حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالأرقام وبالأشكال وغير ذلك.	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها.
استخلاصها	من السهل استخلاصها من مصادرها.	من الصعب استخلاصها من مصادرها.
تناقلها أو تشاركتها	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة والاجراءات والبرامج الحاسوبية.	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية.
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة.	معرفة غير رسمية وغير مهيكلة.
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات.	عقول الاشخاص وذاكرة المنظمة.
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها.	لا يمكن توثيقها وأن أمكن فإنها تكون عملية صعبة.
امثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الابحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبق.	الخبرات والمهارات الشخصية المضمنة في عقول وذاكرة الاشخاص

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2012، ص 85 .

02- تصنيف المعرفة حسب M.H.Zack:

إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات¹:

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

المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية البقاء والمنافسة، فمع أن الشركة تمتلك نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي في السوق أو التمييز في شريحة معينة.

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

03- تصنيف المعرفة حسب Marquardt :

يصنف المعرفة إلى خمسة أنواع²:

- ✓ معرفة ماذا (Know- What): وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- ✓ معرفة كيف (Know- How): وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.
- ✓ معرفة لماذا (Know- why): وهي معرفة لماذا هناك حاجة لنوع معين من المعرفة.
- ✓ معرفة أين (Know- Where): وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة ما بعينها.
- ✓ معرفة متى (Know- when): وهي معرفة متى تكون هناك لمعرفة معينة.

¹ - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص. 39، 40.

² - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، عمان، الأردن، 2014، ص 76.

والجدول رقم (02) يبين لنا أهم التصنيفات من خلال مجموعة من الدراسات السابقة:

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
توم باكمان T.Backman	1- المعرفة الصريحة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل.
	2- المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول اليها بالاستعلام والمنافسة.
	3- المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	4- المعرفة غير معروفة	اكتشافها بالبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانس M/Hanson	1- المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	2- المعرفة الشخصية	ضمنية حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم.
ميكوسسارفاي M.Sarvary	1- المعرفة المركزية	قياسية في الاجراءات والقواعد، فائقة القمة، روتينية و سطحية
	2- المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز على الافراد، تجاوبهم، سياق عملهم و تفاهمهم.
شون ويكو C.Wei.Choo	1- معرفة القواعد	تصريحية، اجرائية، قياسية، سجلات.
	2- المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	3- المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الاحاديث، القصص.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2008، ص 07.

ثانيا : مصادر المعرفة

تتنوع في عصرنا هذا مصادر المعرفة، ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها ويمكن ان نتناول بعضها فقد طرح كل من CULLEN و Marquardt اجل الحصول على المعرفة او اكتسابها هناك مصدرين للمعرفة في المنظمة، وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

أ- **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الافراد، وافتراساتهم، وذاكراتهم وحقوقهم، وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة. وتوجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمنظمة ان تحصل بها على المعارف، وفيما يلي بعض المصادر:

■ **الفرد العامل بالمنظمة:** يعتبر الفرد العامل في اي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الانتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الاعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب ابداعا في العمل. فمثلا استطاعت منظمات السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة ب " رأس المال الفكري " وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظمتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

■ **فرق العمل:** هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين او مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات ابداعية، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وابداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الافكار التي قدمتها هذه الفرق.

■ **البحوث والدراسات:** وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المنظمات.

ب- **المصادر الخارجية:** هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن بين هذه المصادر: الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، افلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الاخرى، وإنشاء التحالفات واقامة المشاريع المشتركة...الخ¹ وبالتالي منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتبر المعرفة موردا اساسيا، واصلا من اصولها الرئيسية كما تعتمد عليها في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن اجل لابد على المنظمات ان تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة سواء في انشاء المعرفة انطلاقا من المصادر الداخلية، او استقطاب المعرفة، والحصول عليها من مصادر خارجية.

¹ - حسن بوزناق، **التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2019- 2020 ، ص. ص 68. 69.

ثالثاً: خرائط المعرفة

تعد خرائط المعرفة أداة إدارة المعرفة الحديثة نسبياً، وقد استخدمت في مجالات عدة مثل التربية والطب والهندسة والرياضيات وعلم الاحياء، وغيرها من المجالات، الا ان تطبيقاتها في بيئة الاعمال وإدارة المعرفة في العالم العربي لم تتطور بعد إلى الدرجة المطلوبة، ويعد بناء خرائط المعرفة واحداً من اهم التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ برامج إدارة المعرفة ونجاحها في الوقت الحاضر.

1. مفهوم خارطة المعرفة:

تعني خارطة المعرفة العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول والاستيلاء عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفوء، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الافراد الملاحظين لخارطة المعرفة، مع خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفصيلات، وتتضمن الخارطة عادة بعض النصوص والسرد القصصي والرسومات، والنماذج، والارقام. كذلك فإن الخرائط يمكن ان تكون كروابط بموارد معرفية تفصيلية أخرى.

وعلى أساس ما تقدم فإن خارطة المعرفة هي معالجات واجراءات لمواد ترافق معلومات ومعارف أخرى، وبفضل ان تكون مرسومة أو مصورة مرئية، بطريقة تكون تمثل معلومات ومعارف مضافة.

2- انواع خرائط المعرفة:

أ- مواد معرفية خرائطية موثقة تمثل مواقع، مثل الاقسام، وقواعد البيانات وما شابه ذلك.

ب- خرائط للأفراد والمجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة.

ج- خرائط لدروس مقبسة و مكتسبة منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الاصلية المستلة منها. وعليه فإن خريطة المعرفة تكون تقليدياً قد اتجهت إلى:

- المعرفة المعلنة: التي تعني عادة ماذا the what وتكون متاحة للمنظمة.
- الخبرة المحددة: التي تعني من the how، اي من هم من داخل المنظمة، او ضمن منظمات أخرى.
- مواقع لحكايات أو نواذر narratives or anecdotes، يمكن أن تساعد القارئ في الحصول على فهم للتجارب والممارسات الماضية.

3. تصنيف خرائط المعرفة:

من الممكن تصنيف خرائط المعرفة بالطريقتين الأكثر ملائمة وهما :¹

أ- شكل الخارطة، أي الشكل الخاص الذي هي عليه.

ب- الغرض الذي تستخدم من أجله.

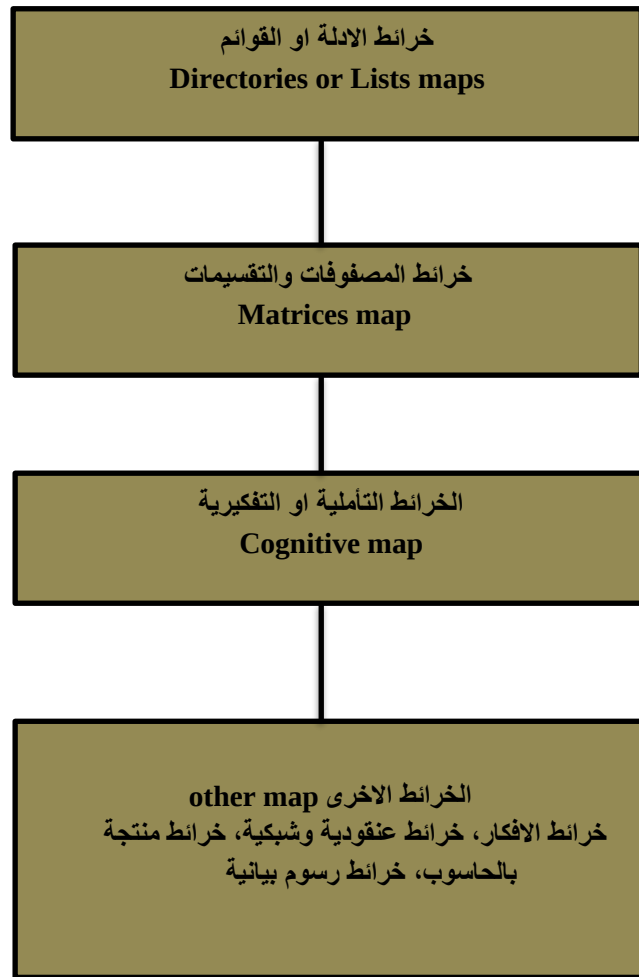
¹ - عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، عمان ، الاردن، 2006 ، ص. ص 28 . 29.

04. شكل خرائط المعرفة واستخداماتها: ¹

- خرائط الادلة او القوائم.
- خرائط المصفوفات والتقسيمات.
- الخرائط التأملية أو التفكيرية.
- الخرائط الاخرى.

وكما هو موضح في الشكل رقم (02) التالي:

الشكل رقم (02) : يعكس الانواع المختلفة من خرائط المعرفة



المصدر : عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، عمان ، الاردن، 2006 ص 30.

¹ - عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سابق، ص 30.

المبحث الثاني: أساسيات عامة حول إدارة المعرفة

إن المعرفة المهمة للمؤسسة هي التي يحوز عليها الافراد، لذا على المؤسسة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان، فالمؤسسة يمكن أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة لذا وجب عليها الاستفادة من معارفه ويكون ذلك بما يسمى " إدارة المعرفة" وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

تزايد التركيز على مفهوم إدارة المعرفة إلا أنه بقي غموض حول نشأته مما أدى على ظهور العديد من الآراء التي تختلف باختلاف تخصصات الباحثين ووجهة نظرهم لذا سنحاول في هذا المطلب تبيان نشأة إدارة المعرفة مفهومها ،أهميتها وكذا أهدافها .

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

منذ القدم تستخدم المعرفة بأساليب مختلفة حيث يعتبر مفهوم المعرفة ليس جديداً، الا انه تم تناوله من منظور آخر باعتبار المعرفة موجود فكري يبتكر و يمتلك ويزيد بالاستخدام، وفي ظل العولمة و التراكم المعرفي والتغيرات، وزيادة حجم التجارة العالمية وحدة المنافسة تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في أواخر القرن العشرين من قبل المنظمات، بسبب ما شهده العالم من تغيرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية واسعة، حيث تغيرت الموازين و أصبح مفهوم آخر للقوة والذي يقاس بقيمة معارف عناصرها البشرية التي تحويها تلك الدول، حيث تعتبر المعرفة من الموارد المهمة وهذا ما يستدعي اهمية إدارتها مثل باقي الموارد الأخرى، ولهذا تظهر الحاجة لإدارة المعرفة.¹

كان لزمنا على المنظمات و المجتمعات لمواجهة التحديات الاهتمام بمعرفتها، حيث أصبحت المعرفة مصدراً للقوة وخلق القيمة، مما يفرض أهمية ايجاد آليات لإدارة المعرفة و تنميتها من اجل تحقيق أهداف المنظمات بفعالية، وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الاول للذكاء الاصطناعي أشار Edward Freigenbaum الى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة "، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering ولقي اهتماما كبيرا من قبل الإداريين، ومن بين علماء الادارة المساهمين في نشأت ادارة المعرفة (Peter Druker) و (Donald Marchand)، فقد اكد Durker على الاهمية المتزايدة للمعلومة و المعرفة كمورد تنظيمية في المنظمة، وتعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة الى Donald Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، و يعد Donald Marchand اول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي ثم توالى أسماء الرواد الاوائل لإدارة المعرفة الذين يعود لهم الفضل جميعا في ظهور إدارة المعرفة، توازيا مع ذلك تبنت منظمات إدارة المعرفة من بينها منظمات (كمعامل بكمان والبنك الدولي) والتي تميزت بعملها المبدع في حقل ادارة المعرفة، كما ساهمت المنظمات اليابانية بدور هام في

¹ - حفاظ زحل، إدارة المعرفة و أهميتها في تنمية رأس المال البشري، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2017- 2018، ص 31.

نشوء ادارة المعرفة و تطبيقاتها، ومن اهمها دراسة Nonaka الاولى التي نشرها عام 1991 حول المنظمات الخلاقة للمعرفة كانت الانطلاقة للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة الجديدة و تحويلها الى تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

يرجع البعض نشأة ادارة المعرفة الى عام 1985، عندما قامت منظمة Hewler Packard الامريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة و تأثيرها على الاعمال، حتى ان وول ستريت Wall Street اكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الامر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وان كانت قد اهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينات ايضا تطورا لنظم ادارة المعرفة التي تعتمد على نظم الذكاء الصناعي و الخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب او استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، و النظم القائمة على المعرفة، ولتقديم اساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من المنظمات في الولايات المتحدة الامريكية مبادرة لإدارة اصول المعرفة في عام 1989، كما بدأت المنشورات العلمية و الابحاث عن ادارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard Business وغيرها، وبمجيء عام 1990، بدأ عدد من المنظمات في الولايات المتحدة الامريكية، و اوروبا و اليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، حيث تم اصدار الكتابين في المجال من قبل (Nonaka & Takeuchi, 1995) و ليونارد - بارتون (Leonard - Barton)، و مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات في هذه الفترة.

في ظل التطورات و التغيرات التكنولوجية و المعرفية اكد Peter Druker ان القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وان هناك جيشا من العمال ذوي المعرفة سيكونون الاوائل من بين الملايين من عمال الوطن و قادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع و الخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي الى اقتصاد عالمي، كما تنبأ بأن الاعمال ستكون قائمة على المعرفة و بأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدائهم و اعمالهم من خلال معارفهم و معارف زملائهم وزبائنهم.¹

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

لا يوجد تعريف شامل لإدارة المعرفة إذ توجد العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:
تعتبر إدارة المعرفة "بمثابة المنهجية المنظمة لتنظيم وتخزين المعرفة ومعالجتها ونقلها والمشاركة فيها".²
ويعرفها (Hackett, 2003): «بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين».³

¹ - حفاظ زحل، مرجع سابق، ص 32.

² - سعد غالب ياسين، مبادئ نظم المعلومات، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 83

³ - Hackett Brain , beyond knowledge , new ways to work and learn, the conference Board, 2003,p 06.

عرفها (Skyrme 1997): " على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعها وتنظيمها و نشرها واستخدامها وهي التي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية ويمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.¹

إدارة المعرفة هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها.²

أيضا تعرف على أنها " نتاج عملية الانتقال معقدة من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، ومن العمال ذوي الياقات الزرقاء ومهندسي الكفاءة الصناعية إلى عمال ومهنيي المعرفة وعلى نطاق أوسع بعد الانتقال وخاصة في الدول المتقدمة إلى مجتمع المعرفة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة المعرفة " هي مجموع الأنشطة والممارسات التي تؤدي إلى خلق المعرفة واكتسابها ونشرها وتطبيقها للاستفادة منها في مجالات متعددة.

ثالثا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

1. أهمية إدارة المعرفة

يمكن القول بأن المعرفة تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية باتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التميز والارتقاء، وأصبحت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والابداع، وبالتالي تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:⁴

- 1- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 2- تعزز القدرة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة وتحسينه.
- 3- تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لحلق معرفة جيدة.
- 4- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.
- 5- كما أنها تحافظ على الزبائن ذوي الولاء كما تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس حاجات الزبائن وتطلعاتهم التي تسمح للمؤسسة بالاختراق المبكر للأسواق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.⁵

- تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الامد، تعبر من خلالها المؤسسة أين ترغب في الذهاب مستقبلا؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ما يحتاج السوق، فيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟⁶

¹ - ليث عبد الله الفهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 25.

² - علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الاولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 41.

³ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجيات، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص. ص 493. 494.

⁴ - تهناني فيصل ابو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " دراسة تطبيقية على مدارء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 24.

⁵ - حسن بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012- 2013 ص 20.

⁶ - علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي، إدارة المعرفة- إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 71.

من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.¹

2. أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:²

- 1- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
 - 2- جذب رأس المال الفكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
 - 3- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
 - 4- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- كما تهدف أيضا إلى:³
- 1- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
 - 2- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
 - 3- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
 - 4- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة للضرورة.

المطلب الثاني: متطلبات عامة لإدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر أساس أي إدارة كما أنها تستلزم متطلبات متكاملة فيما بينها و مجالات متعددة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

أولاً: عناصر إدارة المعرفة مبادئها

أ- عناصر إدارة المعرفة

مهما قيل ويقال عن إدارة المعرفة فهي عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة مقومات وعناصر مترابطة وتتكون من عناصر أساسية منها:

- **الأشخاص:** بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق، المشاركة والابداع والابتكار.
- **العمليات:** تشمل إجراءات العمل، الممارسات الأفضل وخرائط المعرفة.
- **التكنولوجيا:** وتشمل تخزين المعلومات و تحليلها، شبكات المعلومات الداخلية والخارجية واجهزة الحاسوب وتوابعها اللازمة .
- **المحتوى:** وتشمل البيانات والمعلومات، الخبرات، براءات الاختراع والمهارات،

¹ - زكريا الدوري و آخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة و وظائفها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 336.

² - الزيادات محمد عواد احمد، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 61.

³ - بدير جمال يوسف، **إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص. ص 49. 50.

- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة التي يتم افرازها وتقديمها دون احكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم معالجتها و وضعها في اطار واضح و مفهوم للمتلقي.
- **المعلومات:** يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة او لغرض الاتصال والمشاركة في حوار أو نقاش.
- **الاتجاهات:** تعد المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، فالاتجاهات تدفع الافراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذلك يعتبر هذا العنصر أساسي لإدارة المعرفة، وذلك من خلال الرغبة وتحفيزهم للإبداع.¹

ب- مبادئ إدارة المعرفة:

- مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد، بل هي مفاتيح بل هي مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، وقد تزيد وقد تنقص ، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها وهي:²
- ✓ إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد أصلا من أصول المنظمة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن
 - ✓ **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية :** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الانسانية و والتقنية ،فتكنولوجيا المعلومات لا تقدم حولا لمشكلات المنظمة لوحدها ،بل يجب أن تكون نسيجا متكاملا من العناصر الفكرية والانسانية والاجتماعية.
 - ✓ **ادارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة ،بالإضافة إلى أنشطة رأس المال الفكري في المنظمة.
 - ✓ **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها :** إن المشاركة بالمعرفة خاصة المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك فيها مع الآخرين وقبول انتقالها ،كونها تمثل القوة والقدرة والتميز لصاحب المعرفة وهذا يشكل مشكلة كبيرة تواجه ادارة المعرفة ،قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة ،إنتاجها أو ابتكار معرفة جديدة .
 - ✓ **النفوذ إلى المعرفة :**وهو البداية فقط، فلا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في منظمة ما ،وعن استثمار رأس المال الفكري ،ما لم تستطع المنظمة النفوذ إلى المعرفة الموجودة بها، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والتشارك بالمعلومات والمعارف والنفوذ السهل والشفاف إليها .

¹ - احمد خطيب، عادل معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة)، دار الكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2009، ص. ص

74. 73

² - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج، عمان، الاردن، 2007، ص. ص 51. 57.

✓ لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة كالإدارات الأخرى لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات مستهدفة، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أ، النشاط لن يبدأ من هنا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عمليات إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.

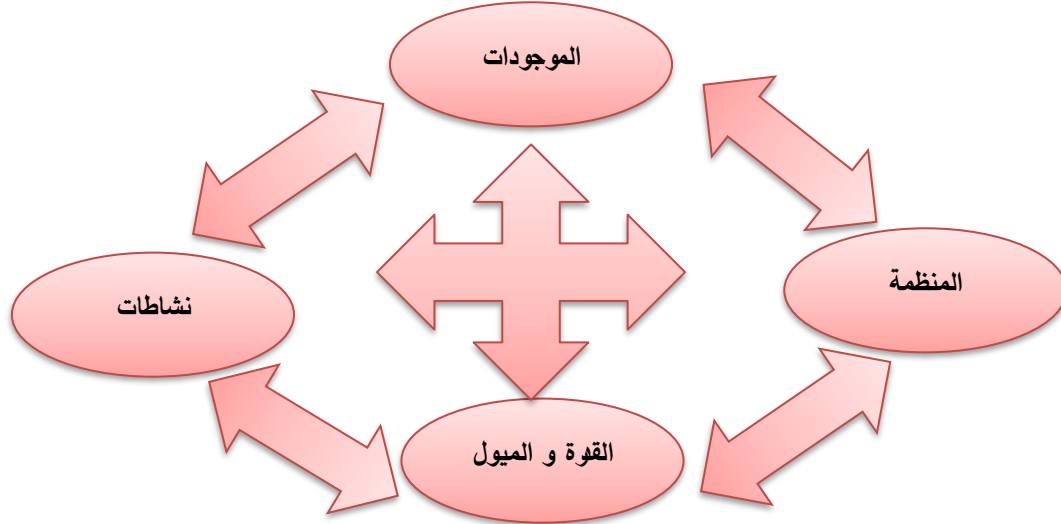
ثانيا: مجالات إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون فيها متداخلة فيما بينها وهذا ما سنتطرق له ¹. يذكر ليوننتس أنه اين كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك ان القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددا من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر ويبيغ هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي:

- **مجال موجودات المعرفة:** تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة والمهارات، القدرة.
- **مجال نشاطات المعرفة:** يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
- **مجال القدرات والميول:** ويشتمل على قدرات الافراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من اجل تحقيق الحد الاعلى من مصالح المنظمة.
- **مجال المؤسسة:** يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها واستراتيجياتها وممارساتها وثقافتها.

¹ - عبد المالك بوكرة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص. ص 16. 19.

الشكل رقم (03): يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



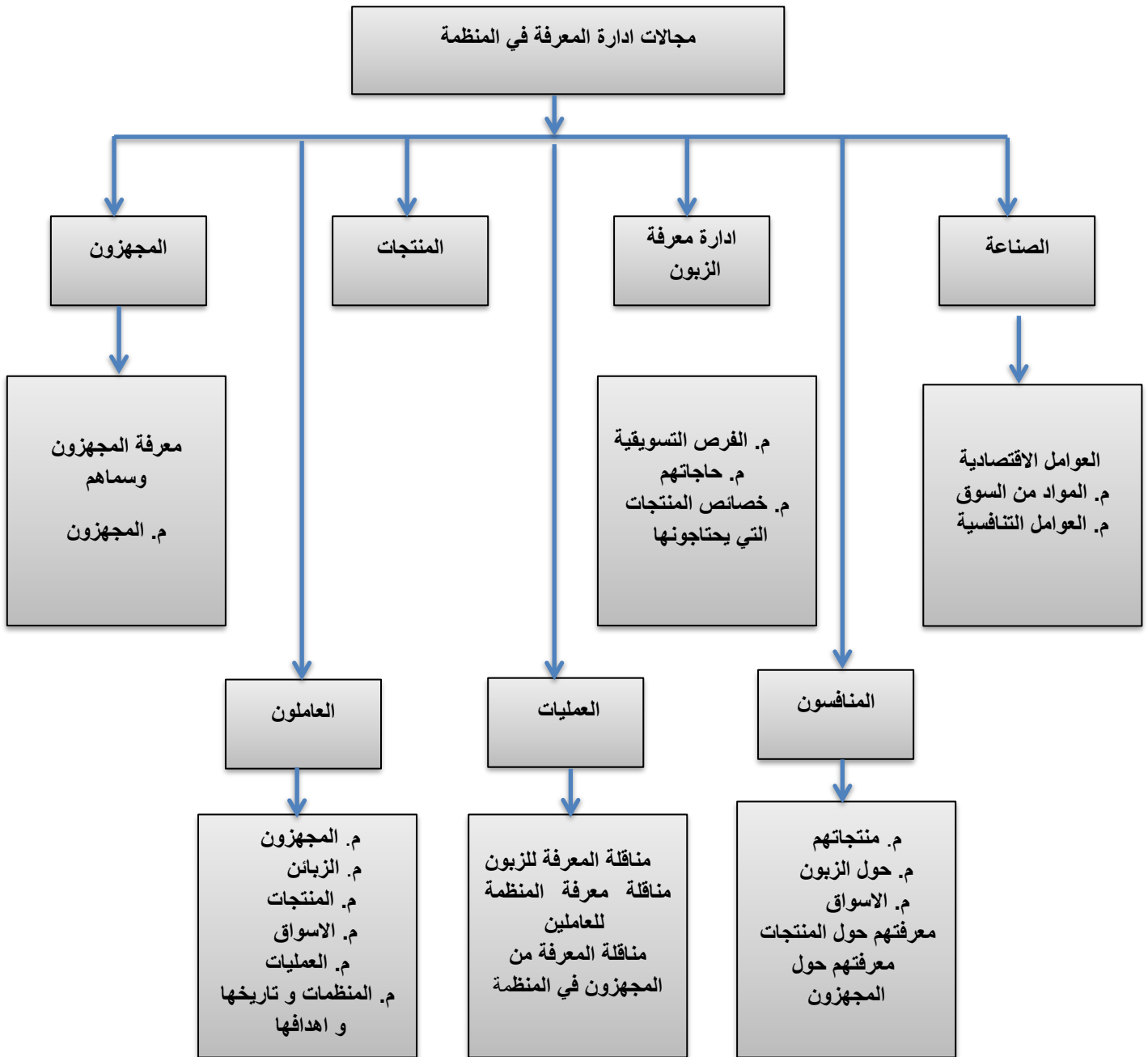
المصدر: عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص 144.

كما يذكر ويبغ ثلاث مجالات أخرى وهي :

- مجال الاعمال: الذي يركز على لماذا؟ وأين؟ وإلى اي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
 - مجال الادارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الانشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
 - مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.
- وفي نفس السياق نجد أيضا كريسيا وأنابي يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشمل على ما يلي:
- الصناعة.
 - إدارة معرفة الزبون.
 - المنتجات.
 - المجهزون.

إن هذه المجالات التي أبرزها الباحثين مجسدة في الشكل التالي :

الشكل رقم (04): مجالات ادارة المعرفة في المنظمة



المصدر: بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 18.

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل من مجالات إدارة المعرفة تشتمل كل من الصناعة، إدارة معرفة الزبون، المجهزون، المنافسون، العمليات، العاملون وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الاسواق التي ينشطون فيها اما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون ، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة.

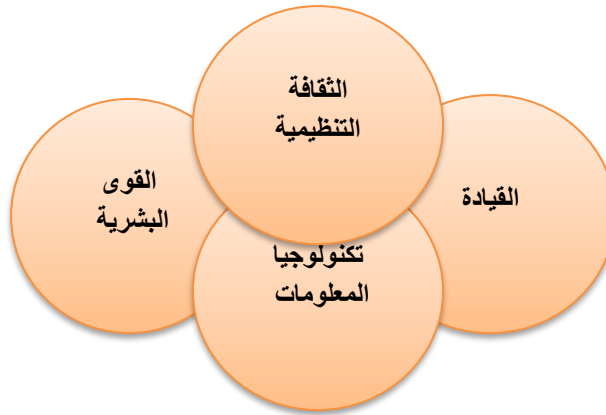
ثالثاً: متطلبات إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ وإنما تتطلب تهيئة البيئة التنظيمية بما يشملها من عناصر ومتغيرات لتدعيم تطبيقاتها بالشكل المطلوب وتحقيق فعالية تنظيمية أكبر وإن من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:¹

- **الثقافة التنظيمية:** وهي تشمل القيم والعادات والمعتقدات والخبرات المنتشرة داخل المنظمة والسائدة بين أفرادها. وتعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في خلق ثقافة المنظمة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات.
- **القيادة تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير** ولا بد من تبني الإدارة العليا للعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة. لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للأخريين بحيث تكون قدوة لهم والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة والتفاعلية .
- **القوى البشرية:** يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ومن أهم مقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتطلب الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة. وهؤلاء يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة. لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والإحترام، كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة الكفاءات المتميزة والحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات .
- **تكنولوجيا المعلومات:** وهي الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف التي تقودنا إلى البحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر .

¹ - فانت نيل محمد ابو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى غزة، فلسطين، 2017، ص. ص 24. 25.

الشكل رقم (05): متطلبات تطبيق ادارة المعرفة



المصدر: فاتن نبيل محمد ابو زريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى غزة، فلسطين، 2017، ص 25.

والملاحظ أن هذه المتطلبات عنصر أساسي لتحقيق إدارة المعرفة، فللا بد من توفير هذه المتطلبات في مؤسسات التعليم العالي كونها متطلبات مترابطة مكملة لبعضها البعض، فلا تتجح أي ادارة دون توفر هذه المتطلبات من توفير بنية تحتية قوية للجامعة تكون معدة بالتقنيات اللازمة وتقنية أنظمة المعلومات والاهتمام بالعنصر البشري كونه المحرك الاساسي لكل عمليات ادارة المعرفة في الجامعة ولا بد من توفير هيكل تنظيمي مرن يطلق العنان للعاملين للابتكار والابداع وهذا ما يلزمه توفير ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتوظيفها ويجب ان تحاط هذه المتطلبات بعنصر الالتزام المستدام من قبل الادارة العليا بشكل يضمن سير العمليات الادارية بنجاح.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة يقوم على مجموعة من الأسس التي تعتبر من أهم المفاتيح التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أكمل وجه داخل المنظمة. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم عمليات إدارة المعرفة ومختلف النماذج والاستراتيجيات التي تقوم عليها .

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، فقد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف وترتيب تلك العمليات وهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث واتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة والمتمثلة في :

أولاً: تشخيص المعرفة: Knowledge Identification

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة و مقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم.

و بهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق و تحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.¹

ثانياً: توليد المعرفة: Knowledge Generation

توليد المعرفة يعني ابداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و ايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز و تحقيق مكانة سوقية عالمية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجيات و بدء خطوط عمل جديدة و التسريع في حل المشكلات و نقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين و مساعدة الادارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها.²

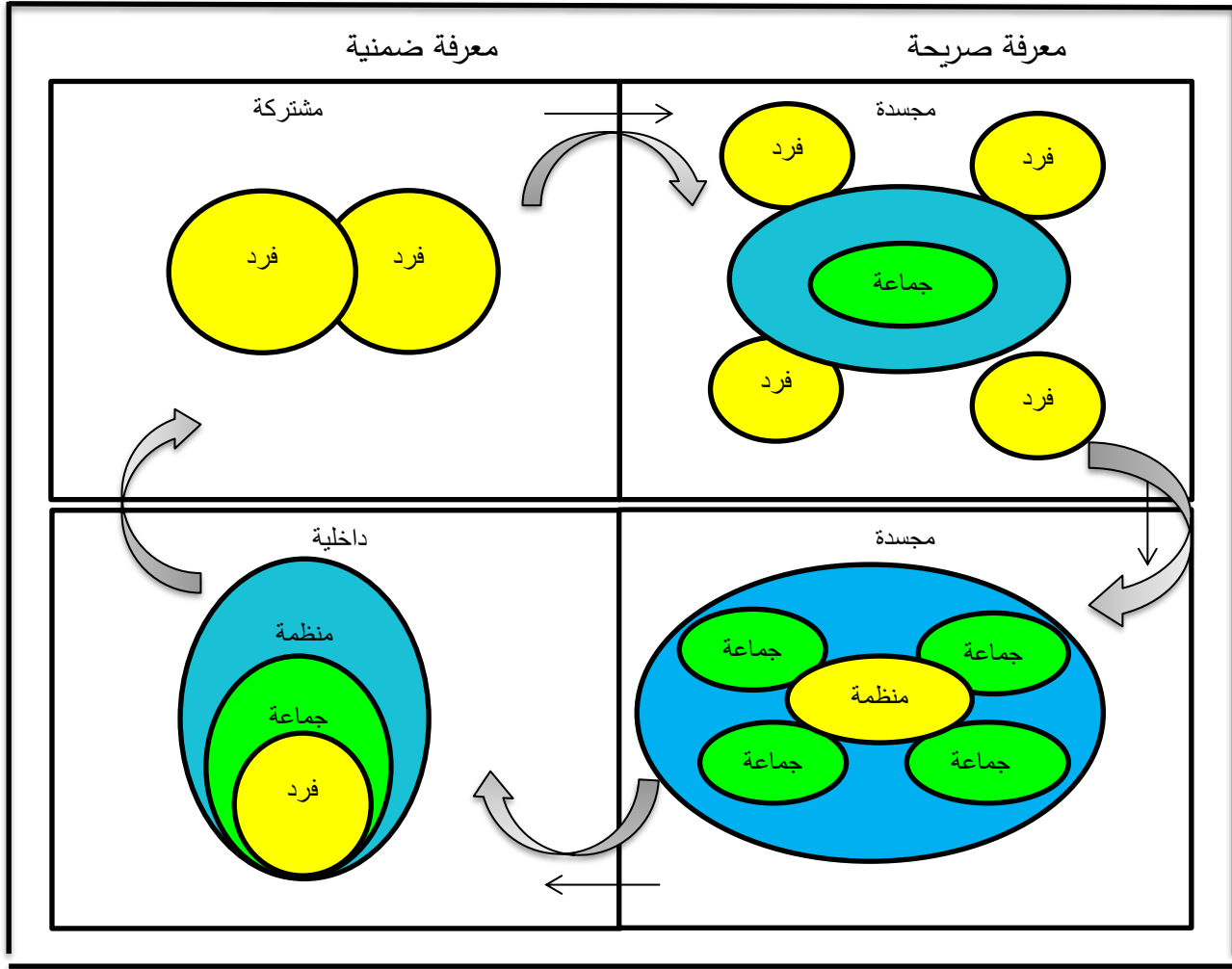
وهذا يعزز ضرورة فهم ان المعرفة و الابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندها يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل (06) يوضح ذلك:

¹ - العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2012- 2013، ص 34.

² - ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 67.

الشكل رقم (06): عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka



المصدر: عبد الستار العلي و آخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، عمان ، الاردن، 2006 ، ص 42.

يتضح من خلال الشكل أن هناك أربعة طرق لتوليد المعرفة، ويمكن توضيحها كما يلي:¹

***المعرفة المشتركة:** وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الافراد عندما يزاولون عملهم.

***المعرفة الخارجية المجسدة:** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى واضحة تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

***المعرفة التركيبية:** وتتم بتحويل المعرفة الواضحة الى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات او نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

***المعرفة الداخلية (المدمجة):** وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة الى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية و مبادرات استراتيجية.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 68.

ثالثا: خزن المعرفة: Knowledge Storage

تعني الاحتفاظ بالمعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة، فهذه من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على كافة المعارف المكتسبة وذلك من خلال الملفات الورقية والالكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها.

وتشير عملية خزن المعرفة الى اهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطر كبيرا نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها لسبب او لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على توظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء الاشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، اما الموثقة تبقى مخزون في قواعدها فيتم تخزين المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين.¹

رابعا: نشر المعرفة: Knowledge Dissemination

يعني نشر المعرفة جعل المعرفة متاحة في شكل (صيغة) مفيدة لأي شخص في المنظمة قد يحتاجها، في أي مكان، وفي أي وقت.

ويؤكد (Uriarte, Jr, 2008: 64-65) أنه ما لم تنتشر المعرفة بفعالية، تأثير المعرفة سيبقى محدود، لنشر المعرفة حتى تكون فعالة ستتطلب تحويل المعرفة الضمنية المميزة للغاية إلى معرفة واضحة التي يمكن أن تكون مشتركة على نحو واسع، في منظمة أين يوجد خوف من الادارة أو السلطة، الموظفون سيكون لديهم ميل لإبقاء معرفتهم لأنفسهم ومشاركتها مع آخرين فقط بشكل حذر. في مثل هذه الحالات، الإدارة يجب أن تأخذ مصدر الصدارة في خلق بيئة للفهم، التعاون، والتعلم، يجب عليها أيضا تشجيع مشاركة المعرفة، حتى إذا النتائج الإيجابية لعمل ذلك ليست ظاهرة بسهولة، هذه النتائج يفضل أن تقاس في المدى البعيد. وتعتبر المنشورات، التمثيلات، مواقع الويب، والمكتبات هي أكثر الأشكال الواضحة لنشر المعرفة، المشاركة في الشبكات الخارجية، تأسيس شراكات مع منظمات أخرى، وخلق مراكز معرفة هي أيضا وسائل فعالة لنشر المعرفة.²

خامسا: تطبيق المعرفة Knowledge Application

تساهم المعرفة مباشرة في الاداء التنظيمي من خلال عملية تطبيق المعرفة التي يمتلكها الافراد في المنظمات ويدعم عملية التطبيق مجموعة من الآليات والتقنيات والتطبيقات. فمن خلال التطبيقات يمكن للأفراد استعمال معرفة امتلكت من قبل افراد آخرين بدون اكتساب او تعلم تلك المعرفة. فالآليات والتقنيات تدعم تطبيق معرفة وتسهل الروتين والاتجاه. ويمكن تعريف عملية تطبيق المعرفة بأنها العملية التي تدعم وتطبق الافراد للمعرفة مملوكة من قبل أفراد آخرين بدون الحصول على المعرفة الفعلية، وبدون تعلم هذه

¹ - أسامة محمد سيد علي، اتجاهات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ص 206

² - عتيقة بن طاطا، اثر تفاعل نظم المعلومات وادارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص 53

المعرفة فلأفراد يقومون بإتمام العمليات المختلفة بالمساندة التكنولوجية مثل أنظمة امتة المكاتب، ونظم دعم القرار.¹

وهناك عمليتان فرعيتان لتطبيقات المعرفة، وهما الاتجاه وترتبط بمراكز الدعم والمساعدة، والروتين وترتبط بالسياسات التنظيمية وممارسات العمل والمعايير.

الشكل (07) يوضح العمليات الفرعية لتطبيقات المعرفة.



المصدر: اسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2013، ص 287.

¹ - اسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2013، ص 286.

المطلب الثاني : نماذج ادارة المعرفة:

تتأتى قيمة نمذجة عمليات ادارة المعرفة في تحديد العوامل التي يمكن ان تتأثر بعمليات الادارة وتؤثر فيها، والنماذج قد تكون مجردة وعبرة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية وقد لا تتضمن اوجه المعرفة وخصائصها الاساسية كلها التي يمتلكها الفرد في عقله ومن هذه النماذج نقتصر على ذكر ما يلي :

اولا: نموذج (Gupta & Jason, 2002):

يقوم هذا النموذج على رؤية ادارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز. ويفترض النموذج وجود خمس مكونات اساسية لإدارة المعرفة فاعلة وتسيير بالتسلسل كالتالي:¹

1- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة او اكتسابها من الخارج، لان مثل هذا النشاط يؤدي الى توليد الميزة التنافسية.

2- التقنية: حيث يتم تحديد اي المعلومات واي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثم تنقيتها وبناء عليه يجب على المنظمة الابتعاد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها بمجرد انه تم الحصول عليها. ويجب ان تتم هذه الخطوة بالتطابق مع رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها.

3- الترتيب: بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت الى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف الى خزن المعرفة وتنميتها. ويفترض ان تساعد عمليات ترتيب هذه على توليد ميزة تنافسية.

4- النشر: تعتبر عمليتي تسهيل الاتصال وعملية تطوير ثقافة منظميه هما العاملين الاساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

5- التطبيق: ان تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق ادارة المعرفة بأفضل صورة.

ثانيا: نموذج Marquardt:

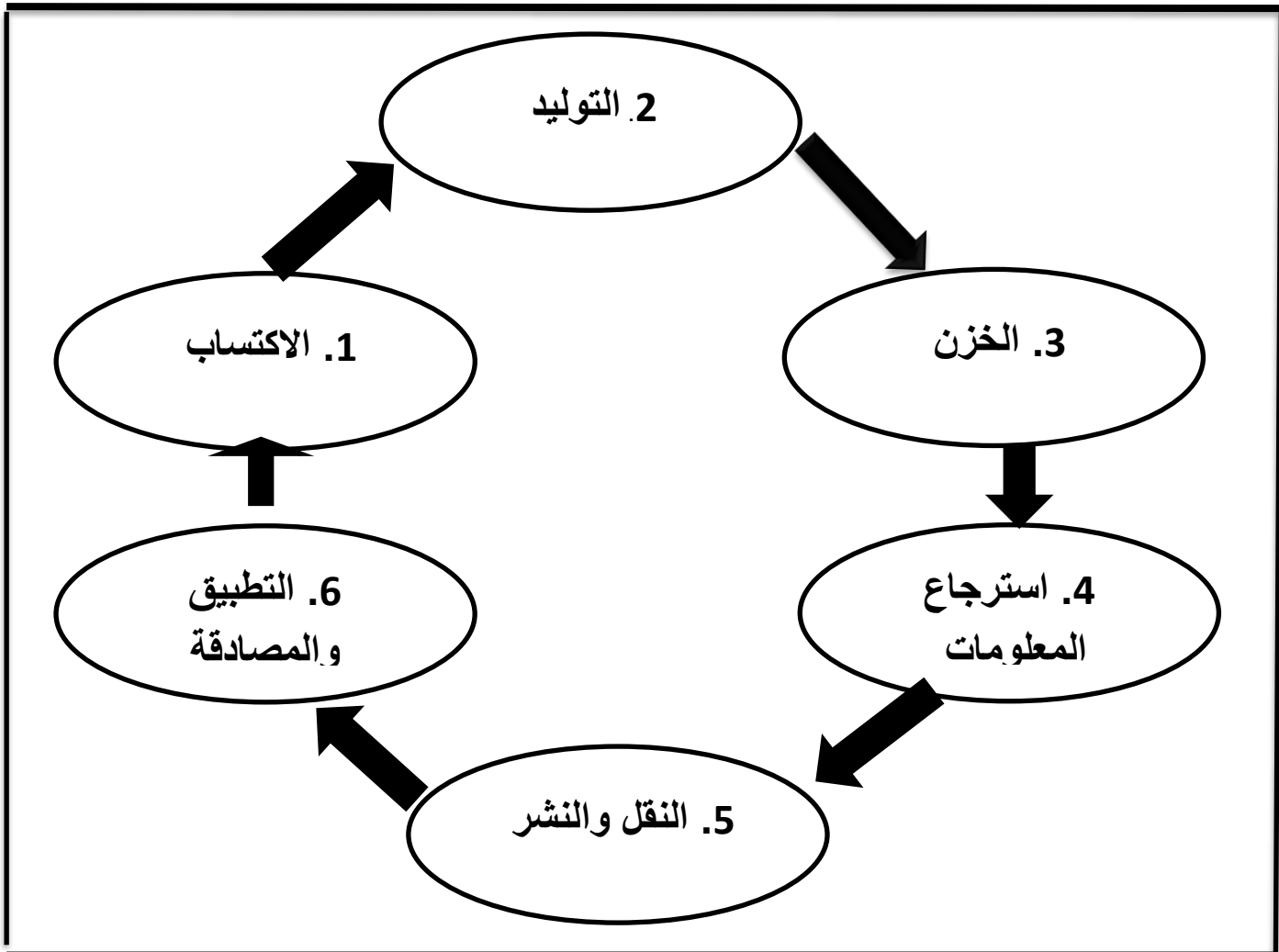
اقترح ماركارد مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويتألف النموذج المقترح من ستة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسيير بالتسلسل:²

- الاكتساب
- التوليد
- التوليد
- الخزن
- استخراج المعلومات وتحليلها
- النقل والنشر
- التطبيق والمصادقة

¹ - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي، مرجع سابق، ص. 77. 78.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص. 237. 238.

الشكل رقم (08): نموذج ماركارد Marquardt



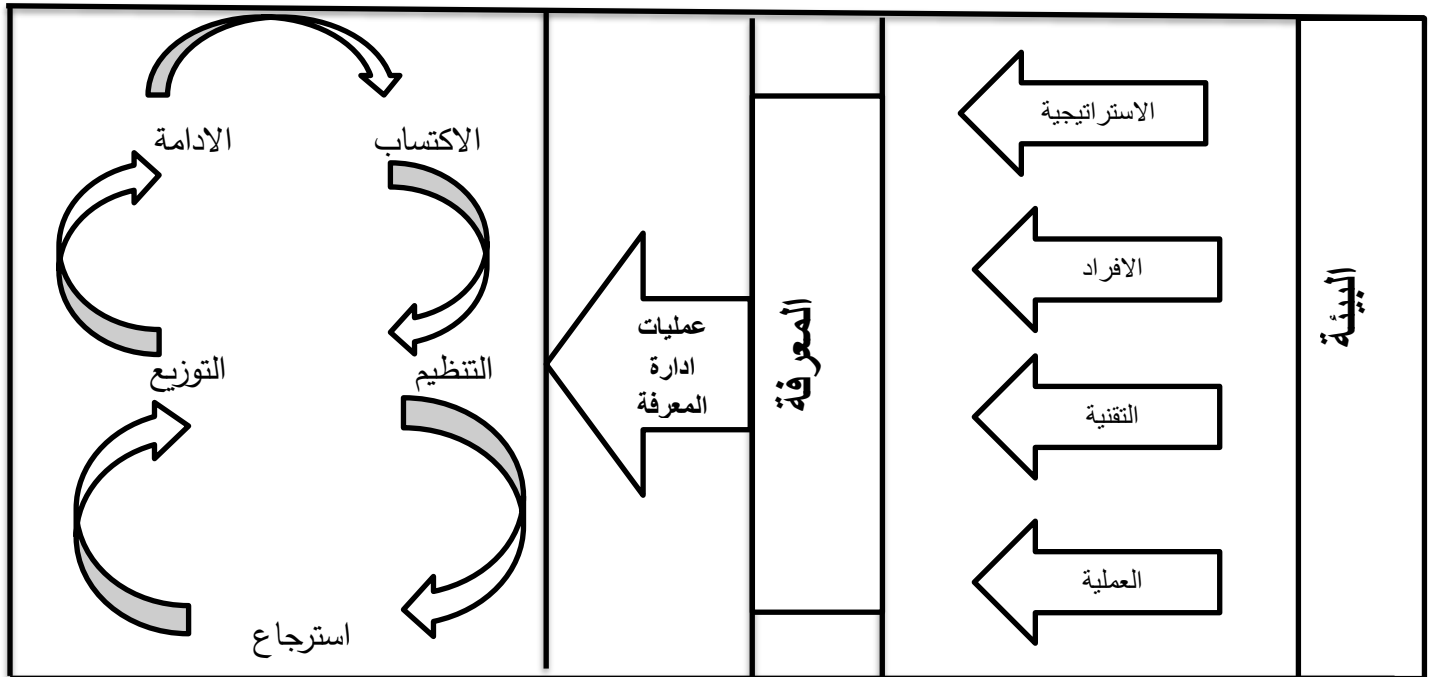
المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2012، ص 238 ويوضح هذا النموذج ان المنظمة تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب ان توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة. ويجب ان تخضع ادارة المعرفة، وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع ادارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ثالثاً: نموذج (Duffy):

اقترح (Duffy, 2000: 64-67) نمودجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم (09) منطلقاً من ان المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والافراد و العمليات و التقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة و عمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم و اسناد الاعمال و توليد العوائد والتأكد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:¹

- اكتساب المعرفة وتشمل (الاسر و الشراء و التوليد).
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف و التبويب والرسم).
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث و الوصول).
- عملية الاستدامة تشمل (التقيح والنمو و التغذية).

الشكل رقم (09): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



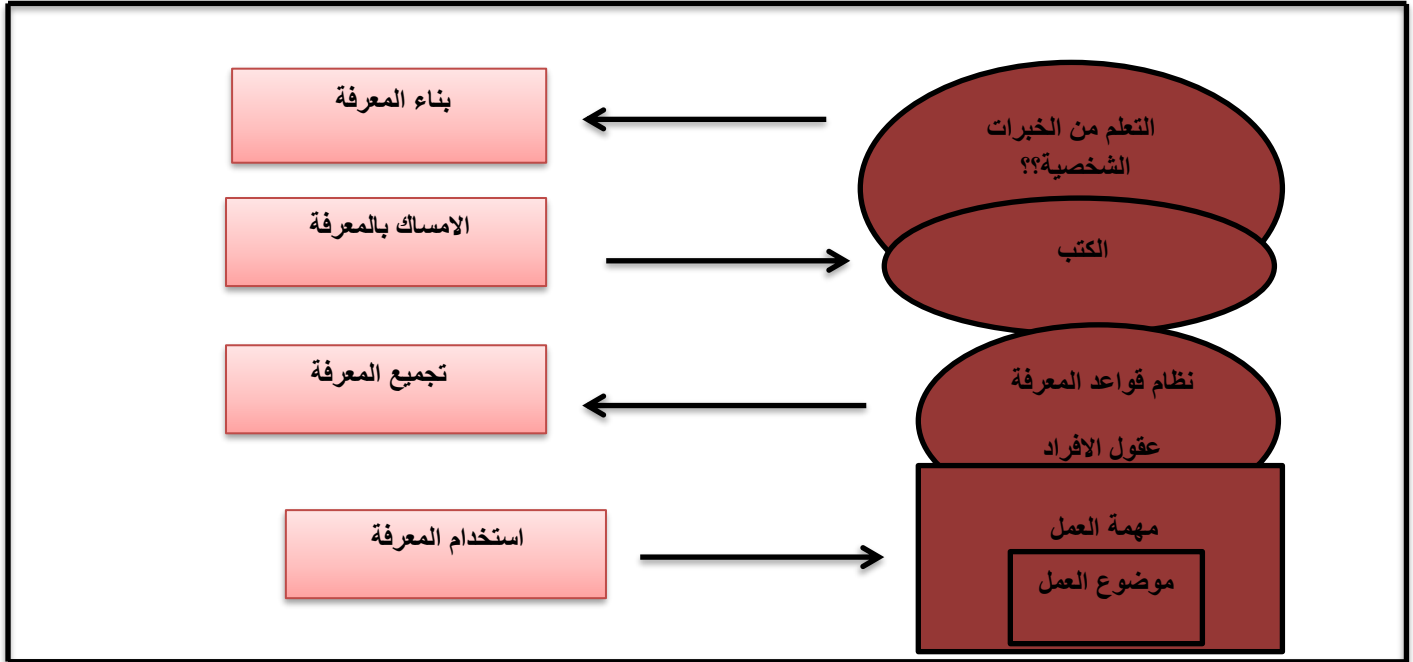
المصدر: ، نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011 ص 38.

¹ - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص. ص 37. 38.

رابعاً: نموذج (Wiig):

عرض هذا النموذج سنة 1991 ويحقق أربعة أهداف أساسية هي : بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، التالي يوضح نموذج (Wiig):¹

الشكل رقم (10): نموذج Wgii



المصدر: الامين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية،
 اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،
 2016-2017، ص 71.

¹ - الامين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 71.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

قبل التطرق لاستراتيجيات إدارة المعرفة نحاول التعرف على مفهوم الاستراتيجية، حيث ترجع جذور كلمة الاستراتيجية الى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (Stratèges) والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط في المعارك و صارت هذه الكلمة مفضلة الاستخدام لدى المنظمات.

وعرفت الاستراتيجية على انها " تحديد الاهداف و الاغراض الرئيسية طويلة الاجل للمنظمة، و اعداد عدد من البدائل للتصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الاهداف"¹ و يمكن التمييز بين الانواع التالية لاستراتيجيات إدارة المعرفة:

أولاً: الاستراتيجية الترميزية: (Codification stratégie)

تتجسد في التفاعل بين الشخص و مصدر غير بشري، فهي ترتبط أكثر بالتكنولوجيا و تتجسد في قواعد المعرفة اساساً، وهي تصلح للمنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب او المشاريع الاعتيادية والتي يمكن الاستفادة فيها مما تم ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى المنظمة.

ثانياً: الاستراتيجية الشخصية (Personalization stratégie)

ترتبط بالأشخاص (تفاعل شخص مع شخص او اشخاص اخرين) والتي يلعب فيها الاتصال و الحوار و المشاركة بالمعرفة وغيرها الدور الرئيسي في تطويرها، وهي تصلح اكثر للمنظمات المنتجة لمنتجات ذات معدلات تغيير عالية او المشروعات الفريدة ذات الحلول الفريدة التي تتبادر الى الاشخاص لأول مرة او مجربة قبلاً من طرفهم شخصياً.

ويجب التأكد في هذا الصدد على عدم استغناء إحدهما عن الاخرى اثناء التطبيق من المنظمة المتبنية، فرغم تركيزنا في البحث على الاستراتيجية الثانية فهذا لا ينفي التكنولوجيا و دورها في انجاح الاستراتيجية الشخصية ان لم نقل انها وسيلتها الأهم بحيث أن دمج كلتا الاستراتيجيتين بصورة ذكية يؤدي الى منظمة ناجحة.

ثالثاً: استراتيجية جانب العرض: (supply-sid stratégies)

في هذا النوع من الاستراتيجية تميل المنظمة الى التركيز فقط على نشر وتوزيع المعرفة التنظيمية، تبعا لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها وهذه تصلح للمنظمات الاستشارية او كما يطلق عليها بيوت الخبرة.

¹ - نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافس)، الجامع الجديد للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 50.

رابعاً: استراتيجية جانب الطلب: (Demande – sies stratégies)

تركز المنظمة عند تبنيها لهذه الاستراتيجية على حاجة المنظمة الى معرفة جديدة، وهي تهتم بآليات توليد وخلق المعرفة بالتوجه نحو الابداع و التعلم و تجسير الفجوة بين المعرفة والفعل اي بين ما نعرفه و ما نفعله، وهي تصلح للمنظمات الصناعية.¹

وبغض النظر عن الاستراتيجية التي تختارها المنظمة في اطار سياساتها في ادارة المعرفة، فإذا قمنا بتحليل تلك الاستراتيجيات نجدها تتضمن مجموعة من خطوات و مراحل متفق عليها لتطبيق ادارة المعرفة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة.
- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المؤسسة.
- تحديد وتحليل المعرفة المتوفرة و اعداد قائمة بالأصول المعرفية.
- تحديد المعرفة اللازمة الأداء المرغوب، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها.
- تحديد مخاطر الاصول المعرفية و آلية الحد من تأثيرها.
- تطوير استراتيجية لإدارة المعرفة تتلاءم مع استراتيجية المؤسسة.
- تطوير نظام ادارة المعرفة و آلية استخدام الموجودات المعرفية المتوفرة بفاعلية.
- نشر و تعميم المعرفة و تحديد أنسب الوسائل لنقل المعرفة داخل المنظمة و خارجها.
- مراجعة و تقييم استراتيجية ادارة المعرفة و تطويرها باستمرار.

¹ - سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص.ص 62، 63.

خلاصة الفصل الأول:

تحظى ادارة المعرفة بأهمية بالغة لاسيما في الوقت الحالي، كونها تلعب دورا كبيرا في تحسين اداء المنظمة ، ولذا تم التعرف في هذا الفصل على مفهومي المعرفة وادارة المعرفة، حيث تطرقنا الى مفهوم المعرفة ومصادرها وانواعها وخصائصها، بالمقابل تطرقنا في إدارة المعرفة للنشأة والاهمية ومجالات تطبيق ادارة المعرفة، كذلك تطرقنا للمبادئ و العمليات وختم الفصل بسرد اهم النماذج والاستراتيجيات التي تشرح ادارة المعرفة في المنظمات، لمواجهة التغيرات والمشاكل، مع ضرورة الابداع في حلها وهذا الذي سيتم التطرق اليه في الفصل الموالي من خلال عرض مفاهيم عامة حول الابداع التنظيمي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للإبداع

التنظيمي

تمهيد:

يعد الإبداع التنظيمي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، فهو ظاهرة قديمة من بدء الخليقة وتطورها مع مراحل الحياة الانسانية فقلد ولد من احضان الطبيعة قبل ان يولد في المختبرات واقسام البحوث، فالإبداع التنظيمي عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة وهي ليست حدثا طارئا او محفزا لا يستند الى ارضية تمده بسبل البقاء والاستمرار، ولقد اصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا اجباريا اذا ما ارادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وان دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات ، وسيتم دراسة هذه المفاهيم من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول الإبداع التنظيمي.

المبحث الثاني: انواع ومستويات الإبداع التنظيمي، استراتيجياته، معوقاته.

المبحث الثالث: عمليات ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

لكي تتجح المنظمات في عالم اليوم عليها أن تكون منظمات مبدعة ، وذلك من أجل البقاء والاستمرار والازدهار فهو صمام أمان لتحقيق النجاح ،وسنعرض في هذا المبحث الى ماهية الابداع التنظيمي في المطلب الاول، اما المطلب الثاني فسوف نقوم كذلك بتقديم.

المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب ماهية الابداع التنظيمي من خلال معرفة مفهوم الابداع التنظيمي وخصائصه، اهميته.

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الابداع التنظيمي و اختلفت فيها الآراء بين المهتمين بالموضوع، ومن اجل الوصول الى مفهوم واضح و دقيق كان لا بد من معرفة الابداع اولاً.

❖ مفهوم الابداع: هو حالة خاصة من الابتكار ،وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره

وهو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع .¹

يعرف كذلك بأنه: تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن .²

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه

أ- مفهوم الإبداع التنظيمي

اختلفت تعاريف الابداع التنظيمي باختلاف الباحثين حيث لم يتوصلوا الى تعريف محدد، وسنحاول التعرف الى العديد من التعاريف للإبداع التنظيمي:

يعرف على انه :الإبداع الذي تنتجه منظمة وليس فرد محدد .فقد اصبحت الاختراعات والابداعات منتج أساسي للمنظمة المعاصرة التي تحتاج أن تستمر في النمو .³

ويعرف الإبداع التنظيمي على أنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة ،وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة التي تطبقها .⁴

كما يعرف انه قدرة منظمات الاعمال على التوصل على ما هو جديد يضيف قيمة اكبر واسرع وتقديم منتج افضل من منتجات المنافسين.⁵

¹ - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، مرجع سابق، ص 41.

² - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 09.

³ - سعاد نائف بزنوطي، الإدارة أساسيات ادارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 395.

⁴ - زاهد محمد ديرري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص 297.

⁵ - صديق محمد الباشا و آخرون، اثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة كاردفان، السودان، العدد 105، المجلد 24، ص. ص 170 .194.

هذه الإبداعات لا تعتمد على جهد فرد واحد، أو حتى عددا من الأفراد، بل هي نتيجة جهد جماعي منظم. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه "هو تلك العملية التي من خلالها يتم التوصل إلى أفكار جديدة داخل المنظمة تسمح لها بإعطاء قيمة أكبر وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية أفضل تمكنها من البقاء والاستمرار.

ب: خصائص الإبداع التنظيمي:

للإبداع التنظيمي عدة خصائص من أهمها ما يلي:¹

- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كانت منتجات أو عمليات توليد أفكار.
- الإبداع يجب أن يكون مستهدفاً، وليس أمراً عرضياً رغم وجود إمكانية لحصول متغيرات طارئة غير مخطط لها.
- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة، مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.
- الإبداع لا يفترض أن يكون تغييراً روتينياً حيث أن بعض جوانب التحسين العادية لا تدخل في إطاره
- ينبغي أن تكون تأثيرات الإبداع عامة، حيث أن التحسين الذي يدخله الفرد على وظيفته فقط دون أن ينعكس بنتائج ملموسة لا يندرج ضمن الإبداع.

ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي:

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي في ما يلي:²

- أ- يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
- ب- وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط البيئية الخارجية (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح... الخ.
- ث- معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث لاستنباط أفضل ما لدى الفرد، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل يوفر الوقت والجهد.
- ج- تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي
- ح- تحسين النوعية من خلال تقليل من التالف والمرفوض.
- خ- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.

¹ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص. 194، 195.

² - أسماء طه نوري، اثر ابعاد البقطة الذهنية في الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 68، ص 218.

فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية.

المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي و مراحل

أولاً: أبعاد الإبداع التنظيمي:

كثيراً ما تصطدم المنظمات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية بالبيئات المحيطة و عوائقها، وصعوبة التعامل معها تحتاج الإدارة على انتهاج الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة، فلا شك أن الأساليب الإدارية التقليدية لا تجعلها مؤهلة لاستيعاب التغيرات الرهنة، وبالتالي لا تستطيع التكيف مع الأحداث، والاستجابة لمتطلباته.

والمطلوب هو قدرة المنظمات على اكتشاف المؤهلات والكفاءات الإبداعية التي تنتشلها وتخرجها للآزمات، وتعطيها ميزة تنافسية، وتساهم في بقاءها واستمراريتها، لذا تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي لديها، والتركيز على إيجاد الأفكار الخلاقة وغيرها من الأساليب الإبداعية، كما أن هناك إجماع من قبل الباحثين أمثال (هاغستروم، 2009 ; Esin, 2010) على أن هناك مجموعة من الأبعاد هي:

1- **الاصالة:** تعني إيجاد الغير مألوف للمدى البعيد سواء منتج أو خدمة أو أسلوب أو نهج، واستخدام الأسلوب الذكي لإدارة العمليات والأنشطة، وإن الفكرة لا تكون أصلية إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير مألوفة، وبعيدة المدى.

2- **الطلاقة:** تعني القدرة المنظمة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو البدائل عند الاستجابة السريعة لمتغير ما، والسرعة في انتاجها، وهي عملية لتقديم المعلومات أو الخبرات أو المفاهيم بطرق إبداعية.

3- **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الأفراد أو الجماعات على اكتشاف المشكلات أو الآزمات المختلفة، وقدرتهم على حلها بأدوات أو نظم أو أساليب أو أفكار إبداعية قد لا ينتهجها الآخرون فيها.

4- **المخاطرة:** وتعني الأخذ بزمam المبادرة في انتهاج أو تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها المنظمات.

5- **المرونة:** تعني التنوع أو الاختلاف بالأفكار أو الطرق أو الأدوات التي تستخدمها المنظمة المبدعة، وقدرتها على التغيير مسار تفكير العاملين فيها وفقاً لما يتطلبه الموقف.¹

ثانياً: مراحل الإبداع التنظيمي:

من خلال دراسة معالم الإبداع وآثاره يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي:

1. **مرحلة الاهتمام:** تعني أن عملية الإبداع تبدأ من الشعور بحاجة أو رغبة بموضوع معين.
2. **مرحلة الإعداد:** تعني البدء بجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة التي تمثل صميم اهتمام الشخص المبدع، ويطلق عليها مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة.
3. **مرحلة الاحتضان أو الاختمار:** تعد هذه المرحلة من أهم المراحل وأدقها، حيث يحدث خلالها عمليات التشابك أو الترابط والتفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع بحثه، ثم يقوم بمحاولات عديدة لمعرفة

¹ - علي عبد الله الحميش، ممارسة إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، رسالة ماجستير، قسم

إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2018-2019، ص. ص 18. 19.

الحقائق والبحث عنها حتى يتم الوصول لمجموعة من الحلول وبدائلها، والجدير بالذكر انه في هذه المرحلة تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات حول المشكلة في ذهن الباحث، وهذا الجانب اللاشعوري يلعب دور حيوي وهام في تشكيل وترتيب هذه المعلومات وتحويلها الى معرفة.

4.مرحلة الالهام: تعبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية، اذ يتمكن الفرد من اعادة تشكيل وترتيب أفكاره للوصول الى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتية التي لا يمر بها الا المبدعون.

5.مرحلة التحقق: تشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل و التحقق من الفكرة، حيث ان التبصر يعني دور الحدس في الهام الحل البديل الغير متوقع، لكن في هذه المرحلة يجب الاستعانة بأدوات البحث المناسبة للفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة للتحقق من صحتها، لذلك يعتبر الفرد مبدعا عندما يقدم فكرته الإبداعية ولا يتوقف عندها، لأن النتيجة الإبداعية لا تتحقق الا عند مرورها بهذه المرحلة ومن ثم التنفيذ.¹

الجدير بالذكر، ان الابداع لا يتم دائما وفق هذه المراحل بالتسلسل والتتابع، لأنها هذه المراحل متداخلة في كثير من الاحيان، بالإضافة الى ان الابداع ليس دائما عملية موجهة من قبل المنظمة، بل معظم الحالات تتولد الأفكار والابداعات قبل الشعور بالمشكلة، وكما تشير الى ان المعرفة تلعب دور حيوي وهام جدا في مختلف النواحي الإبداعية، حيث تحاول العديد من المنظمات خلق العالم المعرفي الخاص بها، لدعم عمليات الابداع والتميز من خلال منتجاتها وخدماتها.

¹ - محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال والادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الاردن، 2018-2019، ص 46.

المبحث الثاني: أنواع ومستويات الابداع التنظيمي، استراتيجياته، معوقاته

المطلب الاول: أنواع الابداع التنظيمي ومستوياته

للإبداع التنظيمي أنواع متعددة وكذا مستويات وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التصنيفات المتعددة للإبداع وكذا مختلف المستويات

أولاً: أنواع الابداع التنظيمي:

باعتبار ان الابداع يمثل جهود مبذولة من قبل المنظمة ضمن اطار برامج هادفة لتطوير السلع والخدمات او تحسين لها او استحداث استخدامات جديدة، فإنه يمكن القول ان هذا الابداع يمكن ان يصنف وفق معايير عديدة الى انواع مختلفة كالآتي:

❖ الابداع وفق درجة التغيير:

➤ **الابداع الجذري:** وهذا النوع يشير الى العملية المتكاملة العناصر من انتاج، تسويق، وادارة استراتيجية بحيث ان هذا التكامل يؤدي الى خلق منتج او خدمة او عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل، فهي مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في السوق وهذا التغيير الجذري قادر على تغيير السوق او الصناعة الحالية و استبدالها بصناعة جديدة تعتبر بديلا اقوى، ومن هنا فالإبداع الجذري سيؤدي الى اكتشاف اسواق جديدة، وبالتالي دخول المنظمة المبدعة لمجال نشاط جديد تماما او اعادة تعريف الصناعة وهذا الابداع يجعل من المؤسسة رائدة في المنافسة.

➤ **الابداع التدريجي:** يعبر هذا النوع عن التوصل الى المنتج الجديد جزئيا، من خلال ابداع جزئي في جوانب المؤسسة و التي يتم ادخاله على طرق الانتاج و التسيير المتبعة و المنتجات الحالية، او تعديلات مهما كان حجمها والتي تمس الادارة و المنتجات و الخدمات، والتي يمكن ان تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يسهم في تحقيق ميزة في السوق.¹

❖ الابداع التكنولوجي و الابداع الاداري التنظيمي:

➤ **الابداع التكنولوجي:** يمثل الجانب الملموس و المتجسد في تغيير و تطوير الخصائص المادية و الأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكذلك تطوير و تحسين العمليات الانتاجية. ان هذا النوع من الابداع ذو اهمية كبيرة لمنظمات الاعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الانفاق عن البحث و التطوير مترادفا مع ترابط عالي لعمليات التصنيع و الانتاج و امر ضروري لهذا النوع من الابداع.

➤ **الابداع الاداري التنظيمي:** يتجسد في تغيير و تطوير العمليات الادارية و التنظيمية والتي بواسطتها تنتج و توزع السلع و الخدمات من قبل المنظمة. ان هذا النوع من الابداع لا يقل اهمية عن النوع

¹ - عفيفة دراج، نبيلة دراج، الابداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائننا، الملتقى الدولي حول: الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، سعد دحلب، البليلة، الجزائر، 2011.

السابق بل ان الامر يتطلب للنجاح ترابط كلا النوعين لجعل المنظمة في حالة توازن وذات سمعة طيبة.

❖ ابداع مرتكزة المنتجات و ابداع مرتكزة العمليات:

- ابداع المنتجات: يهدف الى تغيير الخصائص و المكونات المادية و الأدائية للسلعة او الخدمة وذلك بتحسينه و تطويره او بإنتاج بديل عنها جيد كامل.
- ابداع العملية: يقوم على اساس تغيير و تحسين و تطوير طرق التصنيع و الانتاج و التوزيع و التنظيم في المنظمة.¹

ومن الضروري الإشارة الى ضرورة اهتمام منظمة الاعمال بكلا الانواع لكي تصبح جهود الابداع مثمرة و بعيدة عن حالات الاخفاق و الفشل.

ثانيا: مستويات الإبداع التنظيمي

هناك عدة مستويات للإبداع تتمثل في ما يلي :

1: **الابداع على المستوى الفردي** : هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ، بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة ، أو مكتسبة كحل المشكلات ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتتميتها وتؤدي نظم المعلومات دورا بارزا في هذا المجال .

2: **الإبداع على مستوى الجماعات** : هو الإبداع الذي يتم تقديمه ، أو التوصل إليه من قبل الجماعة حيث تتعاون جماعات محددة في العمل فيما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها ، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرائق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة ، وتعزز نظم المعلومات من خلال ما تتيحه من ربط جماعي يسهل تبادل الأفكار و الآراء و المقترحات وتسهيل بيئة التشارك بالمعلومات . وإبداع الجماعة في العادة يكون أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها .

3: **الإبداع على مستوى المنظمة** : هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام ، إذ يتشكل الإبداع المؤسسي من خلال الإبداع الفردي و الجماعي معا داخل المنظمة ، و هنا تؤدي نظم المعلومات دورا مهما من خلال ما توفره من معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .²

¹ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، مرجع سابق، ص. ص 204. 205.

² - فايز جمعة النجار، نازم محمود الاحمد ملكاوي، نظم المعلومات واثرها في مستويات الابداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة جدارا، الاردن، العدد الثاني، 2010، ص. ص 264. 265.

المطلب الثاني: استراتيجيات الإبداع التنظيمي و معوقاته

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التنظيمي التي يمكن ان تتبناها المنظمة تساعد هذه الاستراتيجيات في إيجاد مناخ إبداعي داخل المنظمات ،كما أنها تتجاوز عقبات وعدة معوقات . وفي هذا المطلب سنركز على أهم الاستراتيجيات وكذا بعض معوقات الإبداع التنظيمي .

أولاً: استراتيجيات الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن ان تتبناها المنظمة، و يقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية و ايجاد المناخ الإبداع داخل المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات:¹

1- التطوير التنظيمي:

عبارة عن مجموعة من الاساليب او الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فاعليتها، ومن الامثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي شكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية مثل قيم الافراد، ومعايير الجماعة، والعلاقات بين الافراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على ازالة معوقات التغيير، ولكن ايضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة.

ان التطوير التنظيمي بتركيزه على الافراد و العلاقات و التغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب افراد المنظمة لتقبل الإبداع بوصفه معيارا تنظيميا اساسيا، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب ان يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع ، ويمكن ان يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة اهداف عامة شاملة.

2- التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة المراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط.

ويمكن ان تكون هذه الاستراتيجيات هي الاكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى الى ايجاد اعمال ابداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الاكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3- الدورية:

ويقصد بها القدرة على استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة او متغيرة، ومن الامثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين و

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013، ص. 386. 387.

إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع زمن ثم يتم تحريك الافراد للعمل في مشاريع اخرى.¹

ثانيا : معوقات الإبداع التنظيمي

اشار حريم ،2000 إلى أن الأبداع ليس بالشيء السهل تطبيقه فهناك عوامل تحد من الإبداع في المنظمات تسمى المعوقات ، ويمكن تقسيمها إلى معوقات فردية ومعوقات من قبل المدير ، ومعوقات تنظيمية ، ومعوقات ثقافية و اجتماعية واقتصادية .

1- المعوقات الشخصية أو الفردية :

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح .
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة .
- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا .
- تجنب الغموض .
- الخوف من الفشل يجعل الفرد يتأكد من مصادر معلوماته.
- عدم اللهو واللعب أثناء العمل .

2 - معوقات من قبل المدير :

- النظر إلى الافكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستويات الأدنى .
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توافيقهم .
- يطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية ، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة .
- وفوق كل شيء أن لا ينسى أنه هو المستوى الأعلى ، ويعلم كل شيء مهم عن العمل .

3- المعوقات التنظيمية :

- أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام الإبداع فهي كثيرة نقتصر على ذكر ما يلي :
- الالتزام الحر بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين.
- المناخ التنظيمي غير الصحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.

¹ - خراز الاخضر، دور الابداع في اكتساب ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراه، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 64.

- عدم توفر الموارد اللازمة.

4- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية :

قد تقف القيم والعادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً لدى الافراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع على الإبداع ، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع والتنمية .¹

المطلب الثالث: عمليات ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الابداع التنظيمي:

لقد حاول العديد من الكتاب والباحثين ابراز اثر عمليات ادارة المعرفة وإدارتها في مستويات الابداع التنظيمي ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الاثر، او لتسبيب العلاقة بين المتغيرين، ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة الى أغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

يرى (when & Hunger) ان المنظمة يتعين ان تتمتع بمعرفة في ادارة الابداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو اساس الوصول الى الابداع المنظمي، كما انه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزينها المعرفي في تقديم منتجات او خدمات جديدة للمستفيدين، الى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، ويبتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

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

ويحدد (Allee) العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة أيضاً، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها .

ورغم أن (Drucker) يرى أن الإبداع ينشأ في اغلب الأحوال من وميض العبقرية، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف.

ولتحقيق النجاح في الابداعات المتولدة عن المعرفة ، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلاً عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات وبرز (Alberte) العلاقة بين ادارة المعرفة وتعزيز الابداع وأهميتها في نجاح تنافسية المنظمات، فضلاً عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الافراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية، فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية

¹ - حسن حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص. 309. 312.

التقليدية ،كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر ،وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل اكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية ومرتكزة على خزينها المعرفي المتجدد في زيادة مستوى إبداعاتها.¹ كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وخبزها .ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل .وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة ،والإبداع في تصميم المنتج ،أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبكلفة منخفضة ، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة .²

¹ - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، مرجع سابق ص ص 224 ، 225.

² - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 226.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم التطرق اليه في الفصل الثاني يتضح ان الابداع التنظيمي اصبح سمة مميزة في المنظمات كما اتضحت لنا ان المنظمات تسعى للحدثة والابداع وهذا ما تطرقنا له من خلال مفهوم الابداع التنظيمي كذا اهم الانواع والاستراتيجيات التي يقوم عليها وكذا المعوقات التي تواجهه. وتم التوصل الى ان الابداع هو تقديم افكار جديدة وهذه الافكار لا تأتي الا من خلال توليد معارف جديدة وهنا تظهر ادارة المعرفة كأحد الآليات التي تعمل على تحديد المعارف و تخزينها ونشرها والعمل على تطبيقها.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في عملية معرفة و توضيح مختلف العلاقات والاثار التي تنطلق منها كل دراسة وهذا انطلاقا من اشكالياتها المطروحة و فرضياتها الموضوعية، وتسهم الدراسة التطبيقية كذلك في سير الآراء حول التوجهات العامة نحو موضوع ما، الامر الذي يمكن من ابداء الاقتراحات والافكار من شأنها حل المشكلة.

وهدفنا دراستنا الى تحقيق جملة من الاهداف على المستويين النظري والتطبيقي، فمن خلال الاستبيان الذي تم توجيهه لموظفي المعهد، تمت معرفة صحة الفرضيات التي تم الانطلاق منها لمعالجة الاشكالية المطروحة، الامر الذي مكن من معالجة النموذج الافتراضي للدراسة، وهذا من خلال الاختيار السليم لمنهج الدراسة الذي توافق مع هذه الدراسة.

ان تبين تحقق الاهداف سالفة الذكر، يتطلب منا تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الاول : تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان

المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان

المبحث الاول : تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

سيتم توضيح كل من المعهد محل الدراسة (معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف)، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وانواعها.

المطلب الاول: تقديم المعهد محل الدراسة (معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير):

اولا: تعريف معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

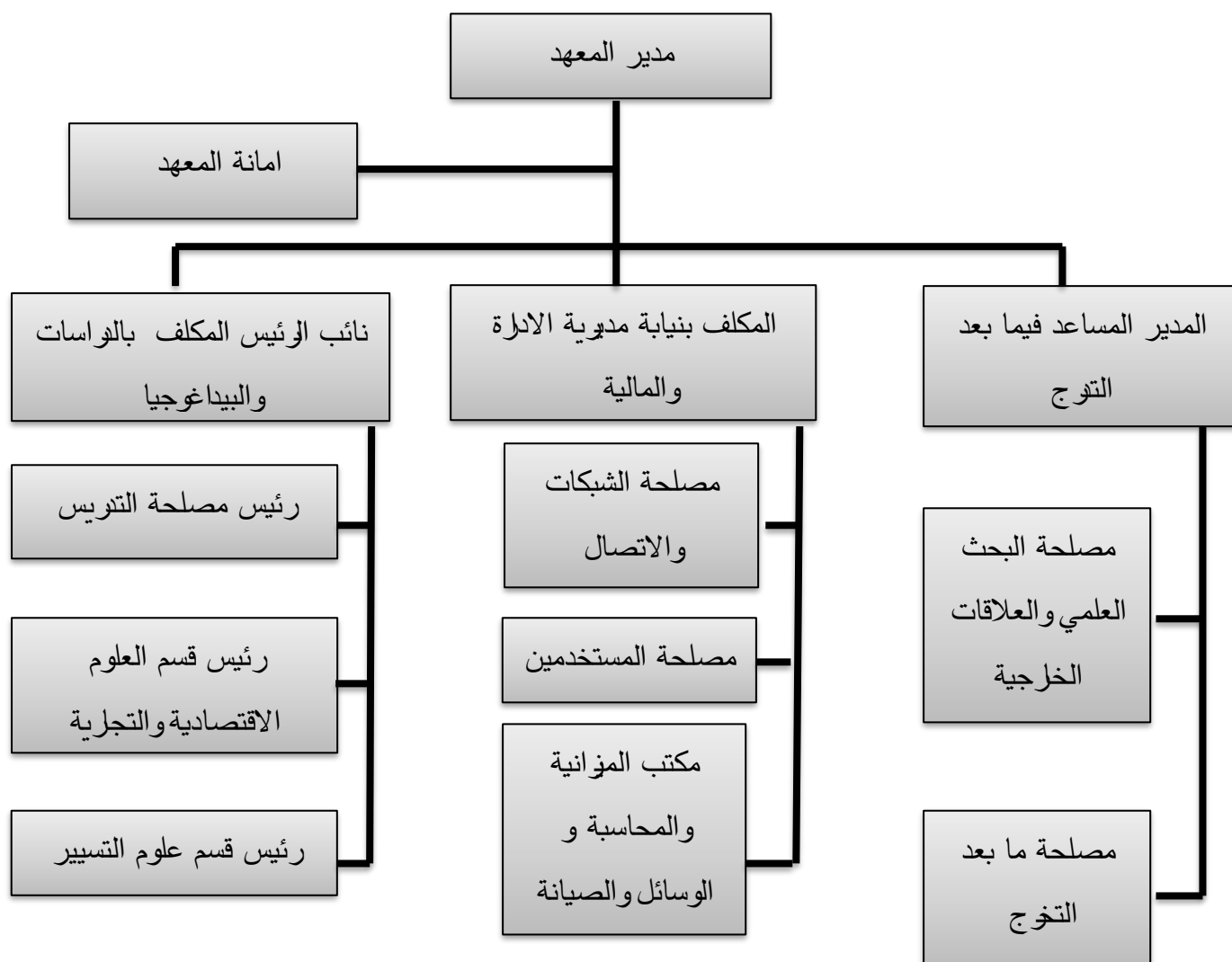
نشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيميا مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08 - 204 المؤرخ في 9 جويلية 2008 تتمثل مهمة المعهد في توفير التكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والادارية.

يضم المعهد قسمين هما :

- قسم علوم التسيير
- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

الشكل رقم (11) يمثل الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر : مكتب المستخدمين بمعهد العلوم الاقتصادية

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية :

سيتم توضيح كل من مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وانواعها.

أولاً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموعة متكاملة من الافراد او الاشياء او الاعداد او القياسات لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها وتحليلها.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الاداريين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانياً: عينة الدراسة:

العينة عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة وعملية المعاينة هي عبارة عن مجموعة الخطوات والاجراءات لاختبار هذا الجزء من اجل الحصول على استنتاجات تتعلق بمجتمع الدراسة واسلوب المعاينة من الادوات التي يلجأ اليها معظم الناس للحصول على فكرة مبدئية او انطباع اولي عن بعض امور الحياة اليومية .

الجدول رقم (03): يمثل عينة الدراسة:

الاستمارات الصالحة للتحليل	الاستمارات الملغاة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الموزعة	مجتمع الدراسة
33	0	0	33	33

المصدر: من اعداد الطالبتين

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان

يتضمن هذا المبحث الاحصاء الوصفي للإجابات عينة الدراسة، ذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب والتكرارات وذلك في ضوء البيانات المجمعة على العينة والتي تضمنت 33 عامل اداري بالمعهد محل الدراسة.

المطلب الاول : اختبار صدق الاستمارة وثباتها:

أولاً: صدق الاستمارة:

يقصد بصدق الاستمارة شمول الاستمارة بكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية و وضوح عباراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

ثانياً: ثبات الاستمارة:

تم استخدام معامل الفا كرونباخ من اجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستمارة وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي :

الجدول رقم (04): معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

الفا كرونباخ	عدد المؤشرات	المتغير
0.944	17	عبارات عمليات ادارة المعرفة
0.886	22	عبارات الابداع التنظيمي

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة الفا كرونباخ للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة) هي 0.944 وهي نسبة ممتازة، كما ان قيمة الفا كرونباخ للمتغير التابع (الابداع التنظيمي) هي 0.868 وهي نسبة جيدة. وهذا ما يجعل هذه الدراسة على صدق كبير تسمح بتطبيق مختلف الاساليب الاحصائية على العينة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة واساليب التحليل :

أولاً: منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم هذا المنهج على اساس تحديد خصائص الظاهرة و وصف طبيعتها ونوع العلاقة بين المتغيرات واسبابها واتجاهاتها، كما يعتمد على تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات وتحليل وربط وتفسير واستخلاص النتائج.

ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على العديد من المتغيرات هي :

1. المتغير المستقل: عمليات ادارة المعرفة والمكون من خمسة ابعاد.

2. المتغير التابع: الابداع التنظيمي.

ثالثا: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

ونظرا لكون الدراسة وصفية تحليلية وعلى اساس تحميل البيانات الدالة على متغيري الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم اعتماد الاساليب الاحصائية المناسبة من خلال مؤشرات الاحصاء الوصفي والاستدلالي اعتمادا على برنامج Spss لتأكيد او نفي الفرضيات عند درجة معنوية تقدر ب 0.05 مستوى ثقة 95% وذلك كما يلي:

دراسة مدى اتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي.

1. التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب اجابات افراد العينة .

2. المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على اسئلة الاستبيان.

4. الانحراف المعياري، يستخدم لقياس درجة تشتت قيم اجابات العينة عن وسطها الحسابي.

5. اختبار الفا كرونباخ، وهي الطريقة الاكثر استخداما لمعرفة الانسجام الداخلي للمقياس.

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة:

تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي بالاستناد الى نظرية النزعة المركزية والتي تنص اذا كان حجم العينة اكبر من 30 وله وسط حسابي والتباين، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

خامسا: مفتاح تصحيح المقياس:

تم مراعاة تدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة تبعا لقواعد خصائص المقياس كما يلي:

الجدول رقم(05): يمثل تدرج مقياس ليكرت

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

المصدر : من اعداد الطالبتين

المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان

بهدف الوصول الى الاهداف المسطرة لهذه الدراسة والمتمثلة في ابراز دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي فإننا في هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل مختلف اجابات آراء المبحوثين .

المطلب الاول: عرض وتحليل اجابات المبحوثين حول نظرتهم لعمليات ادارة المعرفة:

لمعرفة آراء العاملين الاداريين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول نظرتهم لعمليات ادارة المعرفة فإننا في هذا المطلب سنقوم بعرض اجاباتهم المختلفة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب اجابات المبحوثين وفقا لدرجة موافقتهم.

اولا: عرض وتحليل بيانات ابعاد عمليات ادارة المعرفة :

من اجل وصف وتحليل متوسطات اجابة عينة الدراسة حول المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة) فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان.

1. عرض وتحليل بيانات بعد تشخيص المعرفة:

الجدول رقم (06) : استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تشخيص المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
03	1.19738	2.3939	10	9	5	9	0	تك	يعمل المعهد بدراسة مستمرة للبيئة المحيطة به باستمرار
			30.3	27.3	15.2	27.3	0	%	
02	1.20840	3.0909	5	5	7	14	2	تك	يسعى المعهد للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.
			15.2	15.2	21.2	42.4	6.1	%	
01	1.10868	3.3333	2	6	8	13	4	تك	يواكب المعهد مختلف التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجيا
			6.1	18.2	24.2	39.4	12.1	%	
04	1.02062	2.3333	8	11	9	5	0	تك	يستخدم المعهد اساليب فعالة للكشف عن القدرات العلمية والابداعية للموظفين
			24.2	33.3	27.3	15.2	0	%	
	0.95427	2.7879	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

- 1- جاءت العبارة رقم 03 (يواكب المعهد مختلف التطورات و المستجدات العلمية والتكنولوجيا) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.33)، بانحراف معياري قدره (1.10) كما كانت نسبة الموافقين 39.4% من مجموع المستجوبين.
- 2- العبارة رقم 02 (يسعى المعهد للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري قدره (1.20)، كما كانت نسبة الموافقين 42.4% من مجموع المستجوبين.
- 3- العبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الثالثة (يعمل المعهد بدراسة مستمرة للبيئة المحيطة به باستمرار) بمتوسط حسابي قدره (2.39)، وانحراف معياري قدره (1.19)، كما كانت نسبة الموافقين 27.3% من مجموع المستجوبين.
- 4- العبارة 04 جاءت في المرتبة الرابعة (يستخدم المعهد اساليب فعالة للكشف عن القدرات العلمية والابداعية للموظفين) من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.33) بانحراف معياري قدره (1.02)، كما كانت نسبة الموافقين 15.2%

2. عرض وتحليل بيانات بعد توليد المعرفة:

الجدول رقم (07): استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد توليد المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	1.19024	3.3333	4	4	5	17	3	تك	يعتبر السعي للحصول على المعرفة من الامور المهمة بالنسبة المعهد .
			12.1	12.1	15.2	51.5	9.1	%	
03	1.19975	2.5758	7	11	5	9	1	تك	يوفر المعهد جلسات دورية من اجل تبادل المعرفة.
			21.2	33.3	15.2	27.3	3.0	%	
02	1.30558	2.7273	8	7	6	10	2	تك	يهتم المعهد بتوظيف الافراد ذوي الطاقات والكفاءات المبدعة.
			24.2	21.2	18.2	30.3	6.1	%	
	1.05019	2.8788	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

1- جاءت العبارة رقم 01 (يعتبر السعي للحصول على المعرفة من الامور المهمة بالنسبة المعهد) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.33) بانحراف معياري قدره (1.19)، كما كانت نسبة الموافقين 51.5% من مجموع المستجوبين.

2- العبارة رقم 03 (يهتم المعهد بتوظيف الافراد ذوي الطاقات والكفاءات المبدعة.) جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.73) بانحراف معياري قدره (1.30) كما كانت نسبة الموافقين 3.03% من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم 02 (يوفر المعهد جلسات دورية من اجل تبادل المعرفة.) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.57) بانحراف معياري (1.19) كما كانت نسبة موافقة المستجوبين 27.3% من مجموع المستجوبين.

3. عرض وتحليل بيانات بعد خزن المعرفة:

الجدول رقم (08) استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد خزن المعرفة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
02	1.22320	3.0606	5	6	6	14	2	تك	يتوفر المعهد على أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الجديدة
			15.2	18.2	18.2	42.4	6.1	%	
03	1.14608	2.9063	4	8	9	9	2	تك	يجدد المعهد معارفه باستمرار.
			12.1	24.2	27.3	27.3	6.1	%	
04	0.91804	2.6970	3	11	12	7	0	تك	يعتمد المعهد على الحوار والتدريب لخزن المعرفة.
			9.1	33.3	36.4	21.2	0	%	
01	1.08450	3.3636	3	5	3	21	1	تك	يخزن المعهد المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات
			9.1	15.2	9.1	63.6	3.0	%	
	0.92171	2.9924	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

- 1- جاءت العبارة رقم 04 (يخزن المعهد المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات) في المرتبة الاولى من حث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.36) بانحراف معياري قدره (1.08) كما كانت نسبة موافقة المستجوبين 63.6% من مجموع المستجوبين.

- 2- جاءت العبارة رقم 01 (يتوفر المعهد على أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الجديدة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.06) بانحراف معياري قدره (1.22) كما كانت نسبة موافقة المستجوبين 42.4% من مجموع المستجوبين.
- 3- جاءت العبارة رقم 02 (يجدد المعهد معارفه باستمرار) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.90) بانحراف معياري قدره (1.14) كما كانت نسبة موافقة المستجوبين 27.3% من حيث مجموع المستجوبين.
- 4 - جاءت العبارة رقم 03 (يعتمد المعهد على الحوار والتدريب لخصن المعرفة) في الرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.69) بانحراف معياري قدره (0.91) كما كانت نسبة موافقة المستجوبين 27.3% من حيث مجموع المستجوبين.

4. عرض وتحليل بيانات بعد نشر المعرفة:

الجدول رقم (09) : استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد نشر المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	1.19975	3.4242	3	6	2	18	4	تك	يستطيع الموظفون تبادل المعرفة بسهولة داخل المعهد.
			9.1	18.2	6.1	54.5	12.1	%	
02	1.17341	3.2424	4	5	5	17	0	تك	يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها افراد ذوي خبرة.
			12.1	15.2	15.2	51.5	0	%	
03	1.31498	2.6667	9	6	7	9	2	تك	يعتمد المعهد في نشر المعرفة على نشر اصدارات ومطبوعات
			27.3	18.2	21.2	27.3	6.1	%	
	0.95662	3.1818	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

1- جاءت العبارة رقم 01 (يستطيع الموظفون تبادل المعرفة بسهولة داخل المعهد) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.42) بانحراف معياري قدره (1.19) وبلغت نسبة موافقة المستجوبين 54.5% من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم 02 (يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها افراد ذوي خبرة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.24) وانحراف معياري قدره (1.17) وبلغت نسبة موافقة المستجوبين 51.5% من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم 03 (يعتمد المعهد في نشر المعرفة على نشر اصدارات ومطبوعات) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.66) بانحراف معياري قدره (1.31) وبلغت نسبة الموافقة 27.3% من مجموع المستجوبين.

5. عرض بيانات بعد تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (10): استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تطبيق المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
03	1.14399	3.3939	2	8	1	19	3	تك	تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق اهداف الادارة.
			6.1	24.2	3.0	57.6	9.1	%	
02	1.17341	3.7576	2	4	3	15	9	تك	تلبي المعرفة التي احصل عليها احتياجات العمل
			6.1	12.1	9.1	45.5	27.3	%	
01	1.15798	3.8182	2	3	4	14	10	تك	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بفعالية.
			6.1	9.1	12.1	42.4	30.3	%	
	1.05239	3.6566	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

1- جاءت العبارة رقم 03 (تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بفعالية) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.81) بانحراف معياري قدره (1.15) كما كانت نسبة موافقة المستجوبين 42.4% من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم 02 (تربي المعرفة التي احصل عليها احتياجات العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.75) بانحراف معياري قدره (1.17) وبلغت نسبة موافقة المستجوبين 45.5% من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم 01 (تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق اهداف الادارة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.39) بانحراف معياري قدره (1.14) كما بلغت نسبة موافقة المستجوبين 57.9% من مجموع المستجوبين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور الابداع التنظيمي:

يختص هذا الجزء بعرض وتحليل اراء عينة الدراسة اتجاه واقع الابداع التنظيمي في المعهد ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب اجابات المبحوثين وفق لدرجة موافقتهم.

الجدول رقم (11) استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس الابداع التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
05	0.56071	4.2424	0	0	2	21	10	تك	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.
			0	0	6.1	63.6	30.3	%	
10	0.87905	4.0909	0	2	5	14	12	تك	لدي القدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال مدة زمنية طويلة.
			0	6.1	15.2	42.4	36.4	%	
03	0.71906	4.2727	0	1	2	17	13	تك	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
			0	3.0	6.1	51.5	39.4	%	
01	0.65857	4.3939	0	0	3	14	16	تك	املك القدرة على رد الفعل بسرعة
			0	0	9.1	42.4	48.5	%	

08	0.71244	4.1515	0	1	3	19	10	تك	انجز ما يسند الي من اعمال بطرق متعددة.
			0	3.0	9.1	57.6	30.3	%	
13	0.89928	3.9394	0	4	2	19	8	تك	ابتعد عن تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل.
			0	12.1	6.1	57.6	24.2	%	
09	0.79535	4.1515	0	2	2	18	11	تك	احرص على تقديم افكار جديدة اقدمها في مجال العمل.
			0	6.1	6.1	54.5	33.3	%	
06	0.76871	4.1818	0	1	4	16	12	تك	لدي القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
			0	3.0	12.1	48.5	36.4	%	
11	0.82916	4.0000	0	2	5	17	9	تك	لدي القدرة على رؤية الاشياء بطرق مختلفة.
			0	6.1	15.2	51.5	27.3	%	
04	0.71906	4.2727	0	1	2	17	13	تك	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.
			0	3.0	6.1	51.5	39.4	%	
16	0.96236	3.6364	0	5	8	14	6	تك	انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
			0	15.2	24.2	42.4	18.2	%	
17	1.05529	3.6364	0	6	8	11	8	تك	اخط لمشكلات العمل قبل حدوثها.
			0	18.2	24.2	33.3	24.2	%	

02	0.57406	4.2727	0	0	2	20	11	تك	احرص على معرفة اوجه القصور او الضعف فيما اقوم به من عمل.
			0	0	6.1	60.6	33.3	%	
07	0.84611	4.1818	0	1	3	17	12	تك	لدي القدرة على تبسيط الافكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.
			0	3.0	9.1	51.5	36.4	%	
14	0.83371	3.8485	0	3	5	19	6	تك	لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة.
			0	9.1	15.2	57.6	18.2	%	
12	0.90139	4.0000	0	2	7	13	11	تك	استطيع ادراك العلاقة بين الافكار وتفسيرها.
			0	6.1	21.2	39.4	33.3	%	
15	1.10354	3.6970	1	3	11	8	10	تك	اقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة.
			3.0	9.1	33.3	24.2	30.3	%	
18	1.14812	3.4545	1	6	11	7	8	تك	اقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطرة المترتبة على ذلك.
			3.0	18.2	33.3	21.2	24.2	%	
19	1.10354	3.3030	1	8	9	10	5	تك	تحافظ الادارة على افراد ذوي الخبرة والموهوبين.
			3.0	42.2	27.3	30.3	15.2	%	
21	1.19738	3.0606	4	8	5	14	2	تك	تقوم ادارتكم على احداث تغيرات في اساليب العمل من وقت الى الآخر
			12.1	24.2	15.2	42.4	6.1	%	

20	1.23629	3.1818	4	7	4	15	3	تك	يقبل مديركم مناقشتكم في حل المشكلات.
			12.1	21.2	12.1	45.5	9.1	%	
22	1.29319	2.8788	6	8	6	10	3	تك	تعتمد ادارتكم على الطرق الابداعية لحل المشكلات التي تواجهونها.
			18.2	24.2	18.2	30.3	9.1	%	
	0.50092	3.8567	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

- 1- جاءت العبارة رقم4 (املك القدرة على رد الفعل بسرعة.) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (4.39) وانحراف معياري قدره (0.65) كما كانت نسبة الموافقين (24.4) من مجموع المستجوبين.
- 2- جاءت العبارة رقم13 (احرص على معرفة اوجه القصور او الضعف فيما اقوم به من عمل.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري قدره (0.57) كما كانت نسبة الموافقين (60.6) من مجموع المستجوبين.
- 3-جاءت العبارة رقم3 (لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري قدره (0.71) كما كانت نسبة الموافقين (51.5) من مجموع المستجوبين.
- 4-جاءت العبارة رقم 10(لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري قدره (0.71) كما كانت نسبة الموافقين (51.5) من مجموع المستجوبين.
- 5-جاءت العبارة رقم 1(لدي القدرة على التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري قدره (0.56) كما كانت نسبة الموافقين (63.6) من مجموع المستجوبين.
- 6-جاءت العبارة رقم8(لدي القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.76) كما كانت نسبة الموافقين (48.5) من مجموع المستجوبين.

7- جاءت العبارة رقم 14 (لدي القدرة على تبسيط الافكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.84) كما كانت نسبة الموافقين (51.5) من مجموع المستجوبين.

8- جاءت العبارة رقم 5 (انجز ما يسند الي من اعمال بطرق متعددة) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري قدره (0.71) كما كانت نسبة الموافقين (57.6) من مجموع المستجوبين.

9- جاءت العبارة رقم 7 (احرص على تقديم افكار جديدة اقدمها في مجال العمل.) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري قدره (0.79) كما كانت نسبة الموافقين (54.5) من مجموع المستجوبين.

10- جاءت العبارة رقم 2 (لدي القدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال مدة زمنية طويلة.) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري قدره (0.87) كما كانت نسبة الموافقين (42.4) من مجموع المستجوبين.

11- جاءت العبارة رقم 9 (لدي القدرة على رؤية الاشياء بطرق مختلفة.) في المرتبة احدى عشر بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.82) كما كانت نسبة الموافقين (51.5) من مجموع المستجوبين.

12- جاءت العبارة رقم 16 (استطيع ادراك العلاقة بين الافكار وتفسيرها.) في المرتبة اثني عشر بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.90) كما كانت نسبة الموافقين (39.4) من مجموع المستجوبين.

13- جاءت العبارة رقم 6 (ابتعد عن تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل.) في المرتبة ثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري قدره (0.89) كما كانت نسبة الموافقين (57.6) من مجموع المستجوبين.

14- جاءت العبارة رقم 15 (لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة.) في المرتبة اربعة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري قدره (0.83) كما كانت نسبة الموافقين (57.6) من مجموع المستجوبين.

15- جاءت العبارة رقم 17 (اقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة.) في المرتبة خامسة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري قدره (1.10) كما كانت نسبة الموافقين (24.2) من مجموع المستجوبين.

- 16- جاءت العبارة رقم 11 (انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.) في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.96) كما كانت نسبة الموافقين (42.4) من مجموع المستجوبين.
- 17- جاءت العبارة رقم 12 (اخطط لمشكلات العمل قبل حدوثها.) في المرتبة سابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (1.05) كما كانت نسبة الموافقين (33.3) من مجموع المستجوبين.
- 18- جاءت العبارة رقم 18 (اقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطرة المترتبة على ذلك) في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (1.14) كما كانت نسبة الموافقين (21.2) من مجموع المستجوبين.
- 19- جاءت العبارة رقم 19 (تحافظ الادارة على افراد ذوي الخبرة والموهوبين.) في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري قدره (1.10) كما كانت نسبة الموافقين (30.3) من مجموع المستجوبين.
- 20- جاءت العبارة رقم 21 (يقبل مديركم مناقشتكم في حل المشكلات.) في المرتبة العشرون بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (1.23) كما كانت نسبة الموافقين (45.5) من مجموع المستجوبين.
- 21- جاءت العبارة رقم 20 (تقوم ادارتكم على احداث تغيرات في اساليب العمل من وقت الى الآخر.) في المرتبة الواحد والعشرون بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري قدره (1.19) كما كانت نسبة الموافقين (42.4) من مجموع المستجوبين.
- 22- جاءت العبارة رقم 22 (تعتمد ادارتكم على الطرق الابداعية لحل المشكلات التي تواجهونها.) في المرتبة الثانية والعشرون بمتوسط حسابي قدره (2.87) وانحراف معياري قدره (1.29) كما كانت نسبة الموافقين (23.3) من مجموع المستجوبين.

المطلب الثالث : دراسة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي:

الجدول رقم(12) يمثل العلاقة الارتباطية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي

المحور الثاني: الابداع التنظيمي		المحور الاول : عمليات ادارة المعرفة
0.52	معامل الارتباط	البعد الاول: تشخيص المعرفة
0.01	مستوى الدلالة	
33	حجم العينة	
0.53	معامل الارتباط	البعد الثاني: توليد المعرفة
0.01	مستوى الدلالة	
33	حجم العينة	
0.64	معامل الارتباط	البعد الثالث: خزن المعرفة
0.01	مستوى الدلالة	
33	حجم العينة	
0.75	معامل الارتباط	البعد الرابع: نشر المعرفة
0.01	مستوى الدلالة	
33	حجم العينة	
0.75	معامل الارتباط	البعد الخامس: تطبيق المعرفة
0.01	مستوى الدلالة	
33	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول اعلاه العلاقة الارتباطية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي حيث تشير النتائج الى

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

من خلال علاقات الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي والتي كانت متوسطة نوعا ما الى

قوية نستنتج الدور الكبير لعمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي داخل المعهد، حيث نلاحظ:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تشخيص المعرفة

والابداع التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط 0.52

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية توليد المعرفة

والابداع التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط 0.53

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية خزن المعرفة والابداع التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط 0.64
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية نشر المعرفة والابداع التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط 0.75
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تطبيق المعرفة والابداع التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط 0.75

خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل التعريف بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهيكله التنظيمي، ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال تحليل جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات أنشطة عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل، والابداع التنظيمي كمتغير تابع، وكذلك تحليل جداول الارتباط بين متغيرات الدراسة ومناقشة هذه النتائج وتم كل هذا اعتمادا على محاور الاستبيان.

خاتمة

خاتمة:

1. ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة من خلال اشكالياتها المطروحة والمتمثلة في ما دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة الى التعرف على العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي.

2. نتائج الدراسة:

من خلال استعراض الجوانب النظرية لموضوعي عمليات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومن خلال الدراسة الاحصائية والوصفية والارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، يمكن الخروج بجملة من النتائج المتأتية من الجوانب النظرية والدراسة الميدانية، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- ادارة المعرفة تعبر عن مجموعة من العمليات المتكاملة (تشخيص، توليد، خزن، نشر، تطبيق).
- المعرفة توجد في عقول العاملين.
- يعزز الابداع التنظيمي دور عمليات ادارة المعرفة.
- وجود اثر ذو دلالة احصائية بين متغيري الدراسة ادارة المعرفة كمتغير مستقل والابداع التنظيمي كمتغير تابع.

3. مقترحات الدراسة:

- من خلال النتائج النظرية والعلمية لهذه الدراسة يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات و تتمثل في:
- ضرورة التركيز على الابداع التنظيمي باعتباره عملية تنظيمية للجامعة ككل.
- اهتمام المعهد محل الدراسة باستقطاب عاملين ذوي خبرات و مؤهلات .
- اعطاء اهمية كبيرة لإدارة المعرفة في الجامعة.
- ضرورة توظيف خبراء ادارة المعرفة وذلك من اجل تحقيق الاهداف.

4. افاق الدراسة:

يعتبر موضوع عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي من المواضيع التي يمكن النظر اليها من زوايا متعددة الامر الذي يجعل من الدراسة قابلة للتطور من جهة ومن جهة اخرى امكانية اثاره مواضيع جديدة تتعلق بهاذين الموضوعين ويمكن طرح مجموعة من المواضيع التي يمكن للباحثين الانطلاق منها :

-اثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي.

العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة و عملياتها.

- دور رأس المال الفكري في دعم الابداع التنظيمي.
- واقع ادارة المعرفة والابداع التنظيمي في المنظمة.

الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة الدراسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

قسم : علوم التسيير

السنة : ثانية ماستر

الموضوع: استمارة الاستبيان حول:

دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي
دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي ميلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في اطار انجاز مذكرة نيل شهادة الماستر في ادارة الاعمال، والمكملة لموضوع الدراسة تحت عنوان " دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي " نأمل سيادتكم ان تخصصوا جزءا من وقتكم لقراءة هذا الاستبيان بدقة و موضوعية، بغرض اعتمادها كمصدر للمعلومات اللازمة في اعداد البحث المذكور أعلاه.

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي على مستوى معهد " العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف " نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، حيث تعتبر عامل أساسي من عوامل نجاحها، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط. ونقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

د. ابراهيم عاشوري

من إعداد الطالبتين:

- منصور أنوار
- شريط سليمة

السنة الجامعية: 2021 / 2022

الجزء الاول : البيانات الديمغرافية و الوظيفية.

أرجو التكرم بوضع اشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليها حالتك.

1. الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ اكثر من 40 سنة ☐

3. الأقدمية :

أقل من خمس سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11_15 سنة ☐ 16-20 سنوات ☐

4. المؤهل العلمي:

تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات (ماجستير ، دكتوراه) ☐

الجزء الثاني : عمليات إدارة المعرفة:

يرجى تحديد درجة الموافقة مع العبارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
--------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

اولا: تشخيص المعرفة

					يعمل المعهد بدراسة مستمرة للبيئة المحيطة به باستمرار.
					يسعى المعهد للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.
					يواكب المعهد مختلف التطورات و المستجدات العلمية والتكنولوجية.
					يستخدم المعهد اساليب فعالة للكشف عن القدرات العلمية والابداعية للموظفين.

ثانيا: توليد المعرفة

					يعتبر السعي للحصول على المعرفة من الامور المهمة بالنسبة للمعهد.
					يوفر المعهد جلسات دورية من اجل تبادل المعرفة.
					يهتم المعهد بتوظيف الافراد ذوي الطاقات والكفاءات المبدعة.

ثالثا: خزن المعرفة

					يتوفر المعهد على أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الجديدة.
					يجدد المعهد معارفه باستمرار.
					يعتمد المعهد على الحوار والتدريب لخزن المعرفة.
					يخزن المعهد المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات

رابعاً: توزيع المعرفة

					يستطيع الموظفون تبادل المعرفة بسهولة داخل المعهد.
					يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها افراد ذوي خبرة.
					يعتمد المعهد في نشر المعرفة على نشر اصدارات ومطبوعات

خامساً: تطبيق المعرفة

					تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق اهداف المعهد.
					تتبع المعرفة التي احصل عليها احتياجات العمل
					تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بفعالية.

الجزء الثالث: الابداع التنظيمي

فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
لدي القدرة على التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.					
لدي القدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال مدة زمنية طويلة.					
لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
املك القدرة على رد الفعل بسرعة.					
انجز ما يسند الي من اعمال بطرق متعددة.					
ابتعد عن تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل.					
احرص على تقديم افكار جديدة اقدمها في مجال العمل.					
لدي القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
لدي القدرة على رؤية الاشياء بطرق مختلفة.					
لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.					
انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					

					اخطط لمشكلات العمل قبل حدوثها.
					احرص على معرفة اوجه القصور او الضعف فيما اقوم به من عمل.
					لدي القدرة على تبسيط الافكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.
					لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة.
					استطيع ادراك العلاقة بين الافكار وتفسيرها.
					اقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة.
					اقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطرة المترتبة على ذلك.
					تحافظ الادارة على افراد ذوي الخبرة والموهوبين.
					تقوم ادارتكم على احداث تغييرات في اساليب العمل من وقت الى الآخر.
					يقبل مديركم مناقشتكم في حل المشكلات.
					تعتمد ادارتكم على الطرق الابداعية لحل المشكلات التي تواجهونها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الاسم الكامل	المؤسسة الجامعية
الاستاذ الدكتور: ابوبكر ياسين	المركز الجامعي ميلة
الاستاذ الدكتور: ابراهيم عاشوري	المركز الجامعي ميلة
الاستاذ الدكتور: زيد جابر	المركز الجامعي ميلة

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

1.1 الكتب:

1. احمد خطيب ، عادل معاينة ، الادارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، دار الكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2009.
2. اسامة محمد سيد علي ، اتجاهات ادارية معاصرة، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع
3. اسمهان ماجد الطاهر ، مها مهدي الخفاف ، نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2013.
4. بشير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 200
5. جمال خير الله ، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
6. حسن حريم ، ادارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
7. حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفافي ، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية ادارة المعرفة، عمان، الاردن، 2014.
8. عليان ربحي مصطفى، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
9. ربحي مصطفى عليان ، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،
10. ربحي مصطفى عليان ، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
11. زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011.
12. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الادارة و وظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
13. الزيادات محمد عواد احمد، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
14. سعاد نائف برنوطي ، الادارة اساسيات ادارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
15. سعد غالب ياسين، ادارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج، عمان، الاردن، 2007.
16. سعد غالب ياسين، مبادئ نظم المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

17. سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
18. طاهر محسن منصور ، عباس الخفاجي نعمة، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
19. عبد الرحمان الجاموس ، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن، 2013.
20. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2006.
21. علاء فرج الطاهر، ادارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
22. علاء فرحان طالب ، الجنابي اميرة، ادارة المعرفة- ادارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
23. عبد الله القهوي ، استراتيجية ادارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
24. ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013.
25. محمد حزام ابو خالد، ادارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2021.
26. مرسى نبيل محمد مرسى ، الادارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافس) الجامع الجديد للنشر، الاسكندرية، 2003.
27. نجم عبود نجم، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2008.
28. نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية(الاستراتيجيات، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 2.1 المذكرات والاطروحات :
29. الامين حلموس، دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيقي ميزة تنافسية، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

30. بن طاطا عتيقة، اثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
31. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
32. تهناني فيصل ابو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين ، 2017.
33. حسن بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012- 2013.
34. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2019- 2020.
35. حفاظ زحل، ادارة المعرفة و اهميتها في تنمية رأس المال البشري، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2017- 2018.
36. حمودة نسيم، دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.
37. خراز الاخضر، دور الابداع في اكتساب ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراه، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
38. دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.

39. ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي، وأثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012-2013.
40. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، جامعة متوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
41. عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة متوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
42. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2012-2013.
43. علي عبد الله الحميش، ممارسة ادارة الجودة واثرها على الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاردن، رسالة ماجستير، قسم ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل بيت، الاردن، 2018-2019.
44. فانتن نبيل محمد ابو زريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى غزة، فلسطين، 2017.
45. محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال والادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الاردن، 2018-2019.
46. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 3.1 المجالات:**
47. أسماء طه نوري، اثر ابعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي (دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 68، 2012.

48. بوعلاق نوال، قرط ناصر، علاقة ادارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2021.
49. الدريدي احمد اسماعيل مدني، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمان الاخضر، الوادي، العدد 24 ، 2017.
50. شداد ناصر، مزريق عاشور، أثر الابداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 02، العدد 17، 2017.
51. صديق محمد الباشا و آخرون، اثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة كاردفان، السودان، العدد 105، المجلد 24، 2017، 2018.
52. فايز جمعه النجار، نازم محمود الاحمد ملكاوي، نظم المعلومات واثرها في مستويات الابداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة جدارا، الاردن، العدد الثاني، 2010.
53. ماجد قاسم عبده السياني، اثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي، مجلة ربحان للنشر العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن، العدد السابع، 2021.
54. محمد امحمود مكيد العلوان، اثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الادوية في الاردن (دراسة حالة مشاريع صناعة الادوية في محافظة البلقاء)، مجلة المعارف، جامعة الحسين بن طلال، الاردن، المجلد 15، العدد 02، 2020.

4.1 الملتيقيات:

55. دراج عفيفة، ودراج نبيلة، الابداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائنهما، الملتيقي الدولي حول: الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

56. Barari, Reza, The effect role of knowledge management on organizational innovation in University of Iran, international journal of Educational and psychological Researches, Vol 1, Issue 2, 2015.
57. Davenport hand and prusk P, working ,knowledge, Harvard business school,1998,p19.

58. Hacket Brain , beyond knowledge , new ways to work and learn, the conference Board, 2003,p 06.
59. Kasim, R . (2010) : The Relationship of Knowledge Management Practices, competencies and the organizational performance of Government Departments in Malaysia, international journal of human and Social sciences, vol. 5, No. 4, p .p 219– 225.
60. Kor, B , & Maden, c .(2013). The relationship between knowledge managment and innovation in Turkish Service and High– Tech firms. International journal of Business and Social Science, 4(4), 294–305.
61. Palanisamy, Ramaraj, organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Emprirical Study, Journal of Computer Information Systemes, pp (100 – 120), USA. 2008.
62. Uta Wehem and Carlos Montalvo, Knowledge transfer dynamics and innovation, behaviour, interaction and aggregated outcomes , Journal of cleaner production, No 171, 2018,pp 56–68.
63. zhu, C, and Engles, N .(2014), Organizational Culture and instructional innovation in higher education perceptions and reactions of teachers and students. Journal of Educational Management Administration Leadership, 42(1): 136–158.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الإهداء 1	93
الإهداء 2	93
تشكرات	93
الملخص	93
قائمة المحتويات	93
قائمة الجداول	93
قائمة الاشكال	93
مقدمة	أ

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد	2
المبحث الاول: اساسيات عامة حول المعرفة	3
المطلب الاول :مدخل مفاهيمي للمعرفة	3
المطلب الثاني: انواع ومصادر المعرفة وخرائطها	6
المبحث الثاني: اساسيات عامة حول ادارة المعرفة	13
المطلب الاول: ماهية ادارة المعرفة	13
المطلب الثاني: متطلبات عامة لإدارة المعرفة	16
المبحث الثالث: اساسيات تطبيق ادارة المعرفة	23
المطلب الاول: عمليات ادارة المعرفة	23
المطلب الثاني: نماذج ادارة المعرفة	27
المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة المعرفة	31
خلاصة الفصل الأول	33

الفصل الثاني: الاطار النظري للإبداع التنظيمي

تمهيد	35
المبحث الاول: مفاهيم اساسية للإبداع التنظيمي	36
المطلب الأول: ماهية الابداع التنظيمي	36
المطلب الثاني: ابعاد الابداع التنظيمي ومراحله	38

المبحث الثاني: انواع ومستويات الابداع التنظيمي، استراتيجياته، معوقاته.....	40
المطلب الاول: انواع الابداع التنظيمي ومستوياته.....	40
المطلب الثاني: . استراتيجيات الابداع التنظيمي ومعوقاته.....	42
المطلب الثالث: عمليات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي	44
خلاصة الفصل الثاني:	46
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
تمهيد	48
المبحث الاول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.....	49
المطلب الاول: تقديم المعهد محل الدراسة (معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	49
المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....	51
المبحث الثاني : دراسة تحليلية للاستبيان.....	52
المطلب الاول: اختبار صدق الاستمارة وثباتها.....	52
المطلب الثاني: منهج الدراسة واساليب التحليل.....	52
المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان	54
المطلب الاول: عرض وتحليل اجابات المبحوثين حول نظرتهم لعمليات ادارة المعرفة.....	54
المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور الابداع التنظيمي.....	64
المطلب الثالث: دراسة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي	70
خلاصة الفصل الثالث	72
خاتمة.....	74
الملاحق.....	77
قائمة المراجع.....	85
الفهرس.....	92