



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة: د. مولاي الطاهر\* سعيدة\*  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر  
الشعبة: علوم التجارية  
تخصص : إدارة مشاريع  
بعنوان :

## العلاقة بين إستعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة و الإبداع المنظمي(دراسة حالة مؤسسات جزائرية)

تحت إشراف الأستاذة :  
\* مولاي أمينة

إعداد الطالبين:  
مناد لطفي

حمامي فاطمة الزهراء نسرين

لجنة المناقشة :

أستاذ رئيسا : بوعلي هيشام

أستاذة مناقشة: بختاوي فاطمة الزهراء

الموسم الجامعي : 2015م – 2016م

# تشكرات

بعد شكر المولى عز و جل على فضله و نعمه التي من بها علينا، نتقدم بخالص الشكر وفائق الاحترام و الامتنان إلى :  
الاستاذة المشرفة " مولاي امينة " على ما قدمته لنا من توجيه و نصح في إنجاز و إثراء هذه المذكرة.

و نوجه ثمرة جهدنا إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية

و الشكر الجزيل لكل من ساهم في مساعدتنا و إعداد هذا الموضوع سواء من قريب أو من بعيد.  
كما نشكر كاتب المذكرة على تعاونه معنا .

إلى كل هؤلاء تقبلوا منا هذا البحث المتواضع، و ختاماً فإن أصبنا فمن الله و إن أخطأنا فمنا و جل من لا يخطئ.

# إهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من لا يغلى عليهما غال و لا نفيس و من لا بديل لهما في هذه الدنيا  
إلى من أرضعتني قوة و أطعمتني صبرا و سقتني من بحر الأخلاق أمة الغالية  
إلى من علمني أن الدنيا كفاح و تحدي ، و الحياة مبادئ و أخلاق ...أبي حفظه  
الله

إلى الشموع التي اهتدي بنورها في ظلمة الحياة ، إلى اللآلئ التي زين بريقها حياتي  
إخوتي مني و علي و منصور .

كما لا انسى اعمامي و عماتي ،اخوالي و خالاتي سواء من هم معنا و في ديار  
الغربة و عائلة مناد ، عائلة منصر ، عائلة مسوس و عائلة جميل .

إلى من امتزجت آمالي بآمالهم ، و أحلامي بأحلامهم سلاف و إلى رفقاء دربي  
إلى الذين علموني أن انظر إلى الحياة بعيون باسمة

بن جلال لعرج ، بريزيني وسيم ، اوليسيس عبد الصمد ، كيكي ، نونو ، معروف  
علي ،سالمي عبد الحميد ، مصادي حسام ، ربح الله محمد و حديد فاروق و  
بلعمري عميروش و أيت تعميرات ياسين و يونس ، قاسم ، مسعود ، ميلود و  
اسامة، نبيل ، حمزة ، عنتر ، عبد الصمد و الى زميلاتي و زملائي على مقاعد  
الدراسة، و الى كل من اعرفهم من قريب و بعيد.

# لطفي

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من لا يغلى عليها غال و لا نفيس و من لا بديل لها في هذه الدنيا

جدتي الغالية

إلى أمي العزيزة أبي حفظه الله

إلى استاذ بلعربي

إلى اخواي المحبوبان على قلبي ماريما وحمادة ، إلى رفيقات دربي بشرى، منى،

أمال ، أميمة ، نادية

إلى كل عائلة حمحامي

إلى خالي وخالاتي

إلى زميلاتي على مقاعد الدراسة

إلى كافة طلبة السنة الثانية ماستر إدارة مشاريع .

# نسرين

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
III	الملخص
أ - ج	المقدمة العامة
02	مقدمة الفصل
03	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
03	المبحث الأول: ادارة المعرفة و الابداع المنظمي
03	المطلب الأول: المعرفة و مفهوم إدارة المعرفة
36	المطلب الثاني: الإبداع المنظمي
54	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع المنظمي
62	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
65	خاتمة الفصل
66	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمدى تبني المؤسسات الجزائرية للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي
67	مقدمة الفصل
68	المبحث الأول: الطريقة و الادوات الإحصائية
71	المبحث الثاني: مناقشة النتائج الفرضيات
80	خاتمة الفصل الثاني
82	الخاتمة العامة
90/85	المراجع
	الملاحق

## قائمة الاشكال

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مصادر المعرفة	01
26	متطلبات إدارة المعرفة	02
28	نموذج ليونارد بارتون	03
29	نماذج سلسلة قيمة المعرفة	04
30	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	05

## قائمة الجداول

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	المقارنة بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية	01
71	ظهور العينة	02
72	إحصائيات المجموعة	03
73	إختبار مجموعة المتوسطات	04
74	قيمة المجموعة	05
74	شروط صحة الدالة التمييزية	06

<b>75</b>	احداثيات الدالة التمييزية	<b>07</b>
<b>76</b>	احداثيات الدالة التمييزية لكل مجموعة	<b>08</b>
<b>77</b>	نتائج التصنيف	<b>09</b>

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع المنظمي باعتبارهما وجهان لعملة واحدة و هي الإبداع المعرفي، حيث ان التراكم المعرفي هو اول مراحل لعملية الإبداع المنظمي، و نظرا لأهميتها البالغة في المساعدة على حل المشكلات و تطوير أداء المؤسسات و ذلك من خلال مستوى إدراك الأفراد و اكتسابهم للمعرفة، حاولنا إبراز مدى استعداد المؤسسات محل الدراسة لتبني ادارة المعرفة انطلاقا من وجود عملية الإبداع المنظمي و اكتمال مراحلها وذلك باستخدام التحليل التمييزي.

**الكلمات المفتاحية :** ادارة المعرفة، الابداع المنظمي، التحليل التمييزي.

**Résumé :** Cette étude vise à mettre en évidence la relation entre la gestion du savoir et la créativité organisationnelles en les considérant comme deux faces d'une même pièce et c'est la créativité du savoir, l'accumulation des savoirs sont les premières étapes du processus de la créativité organisationnelle, et vu son importance pour aider à résoudre les problèmes et améliorer les performances des institutions en fonction du niveau de la conscience des individus et leur acquisition du savoir, nous avons essayé de mettre en évidence la volonté des institutions en cours d'etudes pour adopter la gestion du savoir à partir de l'existence du processus de la créativité organisationnelle et l'accomplissement de ses étapes en employant une analyse discriminatoire.

**Mots-clés:** gestion du savoir, la créativité organisationnelle, Analyse discriminatoire.



# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات ، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة ، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة موردا أساسيا حيث أضحت المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي .

ومن جانب آخر وفي خضم كل هذه الظروف والتغيرات التي يعززها التطور التكنولوجي تسعى جل المؤسسات إلى البحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي من شأنها دعم مكانتها التنافسية ، من هذا المنطلق يبرز نشاط الإبداع كأحد الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها هذه المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة باعتبارها المناخ المحفز لهذا النشاط ، ولأن قيمة المؤسسات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية أي الموارد البشرية ، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة المكتنزة في عقول هذه الموارد وصولا للإبداع الذي تنشره المؤسسات المعرفية ، باعتبار أن مخرجات كلا منهما يعتبر مدخلا للأخر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تسعى المؤسسات وفي جميع القطاعات إلى البحث عن أساليب ناجحة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها بهدف منافسة المؤسسات الأخرى، طريق ومواجهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة كنشاط يطلق الإبداع التنظيمي لتتفوق به المؤسسة على منافسيها من هنا تتبلور الإشكالية التالية ماهية العلاقة بين مستوى إدارة المعرفة والإبداع المنظمي ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية محموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى استعداد المؤسسات لتبني إدارة المعرفة ؟
- 2- ماهو واقع الإبداع المنظمي في هذه المؤسسات ؟
- 3- هل يرتبط واقع الإبداع المنظمي بمستوى استعداد المؤسسات لتبني الإدارة المعرفة ؟

الفرضيات الدراسة :

انطلاق من التساؤلات المطروحة يمكن اقتراح مايلي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومراحل الإبداع .

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال مايلي :

-تناولها لموضوع إدارة المعرفة الذي يعد من المواضيع الحديثة التي لاتزال تستحوذ على الكثير من اهتمام من الناحية النظرية والتطبيقية .

-معرفة درجة تطبيق مؤسسات محل دراسة إدارة المعرفة و مراحل إبداع منظمي .

-إبراز العلاقة بين الإبداع وإدارة المعرفة .

منهجية البحث :

نحاول إتباع المنهج الوصفي و الاستقرائي ،حيث يستخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري من التعريفات وغيرها.

اما المنهج الاستقرائي فنستخدمه في الدراسة التطبيقية.

هيكل البحث :

وفي محاولة منا الاجابة عن الاشكالية ركزنا على خطة تتضمن فصلين نظري و تطبيقي.

حيث تطرقنا في الفصل الاول الى ادارة المعرفة و البداع المنظمي والعلاقة بينها اما في الفصل الثاني تطرقنا

الى دراسة مدى استعداد المؤسسات الجزائرية لتطبيق ادارة المعرفة و علاقتها بالابداع المنظمي باستخدام التحليل التمييزي.

**الفصل الأول:**  
**الأدبيات النظرية**  
**و التطبيقية**

## مقدمة الفصل :

يعد الابداع المنظمي من المواضيع الحديثة ،والذي اصبح يشكل ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للارتقاء و التقدم و تسارع المعلومات، وهذا ما ادى الى ظهور مفاهيم جديدة لمواكبة هذه التطورات ،و لتحقيق السرعة في الاستجابة و التكيف الذي يصب في الاخير في تحسين الاداء و الارتقاء بمستوى تحقيق الاهداف والتي من بيتها ادارة المعرفة.

ومما تقدم يتضح كيف يمكن للمؤسسات الاعتماد على سلاحها ادارة المعرفة والابداع المنظمي في آنٍ واحد بشكل مخطط وموجه لتحقيق اهدافها اولا ، والاستجابة الكفوءة لمتطلبات المرحلة الراهنة، وتحدياتها المستمرة لذا نحاول في هذا الفصل التوصل الى رؤيا موضوعية تتيح للمؤسسات تفعيل العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي.

## المبحث الاول :ادارة المعرفة و الابداع المنظمي

## المطلب الاول :المعرفة و مفهوم ادارة المعرفة

## I- المعرفة

ان الاهتمام بالمعرفة و السعي إلى اكتسابها يتجدد و يتعمق بتعدد الحياة و تطور أساليب التعليم ، و لهذا تنظر المؤسسة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فعالا لعملياتها ، و تسعى المؤسسة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة و الفاعلية و تحقيق الأداء المتميز و المحافظة عليه. كما أنها أصبحت تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري الذي يعد سلاحا تنافسيا فعالا في ظل اقتصاد المعرفة .

## I-1- مفهوم المعرفة :

تعرف المعرفة على أنها مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد المشبعة لطموحاته و المحفقة لإبداعاته (محبوب،2001،2002) وكذلك المعرفة فهي المحصلة النهائية لاستخدام المعلومات الجديدة التي نجمت عن معالجة البيانات بعد مزجها بالخبرات و المفاهيم العملية ويمكن تعريفها كذلك بأنها مزيج من المعلومات و الخبرات و القيم التي يمكن توظيفها واستخدامها في أعمال المؤسسة المختلفة ( tiwana،2002،p 32) ويرى السامرائي وقنديلجي (2002) بأنها تمثل ناتج استخدام المعلومات بغية تحويلها إلى المعرفة التي يمكن استخدامها في أعمال مختلف العاملين في المؤسسة مثل اتخاذ القرارات.

وتعرف على أنها قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها أو هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها أو هي القدرة التي يمتلكها الفرد ويخزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية (wit et Meyer, P76)

وكذلك هي قدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهو ما لا يتوفر إلى عند البشر أصحاب العقول و المهارات الفردية (مصطفى ، ص4)

ومنه نستنتج أن المعرفة هي تلك التفسيرات و الاعتقادات التي يتم إنشاؤها عن طريق الخبرات و التجارب و البصريات و ردود الأفعال وذلك من اجل تحديد أو اكتساب رأس مال الفكري " المعرفة " .

### I-2- أهمية المعرفة :

تعد المعرفة المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في الإبداع وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، كما أن قوة المعرفة هي التي تميز عصرنا باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات.

ونبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- تساهم في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال و لتواجه التعقيد المتزايد .
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نائية عبر بيعها أو المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل المنتج أو لإيجاد منتجات جديدة .
- توجه المعرفة الإدارية لمديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم .
- المعرفة هي الأساس لخلق الميزة التنافسية .
- تهدف عملية المعرفة لدعم الابتكار وتشجيع التدفق الحر للأفكار داخل المؤسسة. (محمد عواد

الزيادات، ص20)



I-3 - خصائص المعرفة :

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد المؤسسة وعليه يمكن القول بأن المعرفة مجموعة من الخصائص تذكر منها مايلي :

1- إمكانية توليد المعرفة: لبعض المؤسسات لديها خصوصية ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي يمتلكهم فهؤلاء المتميزين القادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها. (علاء فرحان الطالب ، امير الجنابي ، ص57)

2- المعرفة يمكن أن تزول: وكما تولد المعرفة فإنها تزول ب إحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتقاعد عن الاستعمال. (علاء فرحان الطالب ، امير الجنابي ، ص57)

3- قابلية المعرفة للامتلاك: أي أن المعرفة ذات قيمة عالمية يمكن أن تمتلك ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءة اختراع. (وهيبة حسن راسي، ص39)

4- المعرفة متجدرة في الأفراد : ليست كل معرفة في المؤسسة مريحة وظاهرة ، بل أن معظمها كامنة في عقول الأفراد ، حيث هناك معرفة قطرية متجدرة تحت مزودون بها كما كانت ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة ملحة. (وهيبة حسن راسي، ص39)

5- إمكانية تخزين المعرفة : فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق أشرطة على الحاسوب (حسين عجلان حسن، ص30)

6- إمكانية تصنيف المعرفة : فإلى جانب المعرفة الضمنية والصريحة ، هناك تصنيفات أخرى للمعرفة العملية ، تتعلق بكيفية عمل الأشياء ، معرفة المهارة تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمؤسسة معرفة الأفراد تتعلق بالرؤية و العلاقات التي تستعملها في العصا . (حسين عجلان حسين ، ص 30)

7- قابلية المعرفة للاستنساخ : أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها فإنها إذا استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها فإنها بذلك تستطيع أن تجعلها منها نسخ و بتكاليف منخفضة (حسين عجلان حسن، ص30) .

8- الرفع المعرفي (غير قابلة الاهتلاك) : فاستعمال المعرفة لا يؤدي نفاذها حتى و لو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها بل العكس ستزداد معارف من خلال تبادل المعارف مع الآخرين (خضر مصباح اسماعيل الطيبي ، ص21)

كما نجد سمات و خصائص أخرى تتمثل في : (رضا ابراهيم صليحي ، ص 79 80)

1- الذاتية **subjenctivity**: فالمعرفة نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات و بذلك فإنها تتأثر بخلفية الفرد الذي يتعامل معا . وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات . ومن هنا فان قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مدوننا المعلوماتية و تأويل هذه المكونات و تفسير لها باستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية . وبتالي يمكن توليد معرفة جديدة مدى قراءتها من قبل شخص آخر و هكذا فان المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لأخر ، تختلف فيه المؤثرات الفكرية و نفسية و غيرها .

2- قابلية المعرفة للانتقال **transformation**: وتعد هذه الخاصية في المعرفة الظاهرة للعيان فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوب في تنفيذ مهمة ما، فإذا ما نجح في ذلك فانه يفكر تلقائيا في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى ، و قد تقوم المؤسسات بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة و نقل المعرفة البناء بين مواقفها و فروعها أو أقسامها .

3- التعزيز الذاتي **self Reinforcement** : حيث تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بان

منازعة فيها لا تنقصها ، فالشخص الذي يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره سيقى معرفة لديه فحين انه يضيف إلى معرفة غيره هذا الحد الأدنى و المتنوع أكثر من ذلك إن المعرفة بينهما ستضيف قيم جديدة لمعرفة كل منهما.

4- **اللحظية** : إن من الصعوبة البالغة برجة توليد المعرفة الجديدة ، إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط

متى سيتم توليد معرفة جديدة ؟ و ماهي تلك المعرفة المتولدة ؟ ذلك لأن طبيعة المعرفة هي اللحظية، ان هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا أنها عشوائية، كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية، إذا المطلوب هو تعبئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة، ومن المؤكد عندئذ إن شيئا ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيفه أو مدى فائدته ونوعه .

5 - **التجديد و الاستمرارية** : فالمعرفة تتفاعل وتتفاعل مع معطيات جديدة لتتولد بالإبداع و الابتكار

معرفة جديدة .

وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات و الإحداث وهذا ما يعطينا خاصية الاستمرارية والتجديد.

**I-4- أنواع المعرفة :**

أولا: نموذج NOKAKA

إن أشهر نموذج لأنواع المعرفة هو ما قدمه NOKAKA ووفق هذا النموذج تصنف المعرفة إلى أنواع

التالية:

- المعرفة الصريحة :

هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتسامها وتخزينها في الوثائق و المكتبات وقواعد البيانات، وهي معرفة الرسمية القياسية الموجودة في شكل رموز، والمعبر عنها كميًا والقابلة للنقل و التعليم و التعلم ، كما يمكن أن نجدها مجمدة في منتجات المؤسسة وخدماتها وفي إجراءات عملها (Méchele P06, visste) وهي المعرفة التي يمكن الوصول إليها بسهولة وتداولها من شخص لآخر شفهيًا أو كتابيًا (كتب ووثائق) (اقبني عقيلة ، ص 63).

- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة لم يتم التعبير عنها بصراحة و بطريقة منظمة، إلا أن الفرد يمتلكها دون أن يدرك ذلك، وتشمل ما نشير إليه بالبصيرة و التخمينات، ولهذا يصعب التعبير عنها و عرضها بطريقة منظمة (ناصر محمد سعود جرادات ، ص 55).

وعليه فإن المعرفة الضمنية مورد من الصعب على المؤسسات المنافسة استنساخها و تقليدها ، لذلك فإنها من الأمور الحاسمة والضرورية لأي كشف عن المعرفة الضمنية الكامنة و المخزون لدى عاملها و استغلالها و الاستثمار فيها ، (الطيب داودي،ص14 ) الجدول الموالي يوضح المقارنة بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية.

جدول رقم (01) : المقارنة بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
- غير رسمية	- رسمية
- صعبة الانتقال	- قابلة للانتقال
- تقاسمها مع الآخرين صعب	- توزع بسهولة
- صعبة التعبير عنها وصعبة التصنيف	- يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى
- مملوكة لدى الأشخاص	- عند الأشخاص وفي الأرشيف
- تشكل 80% من المعرفة لدى المؤسسة	- لا تشكل أكبر من 20% المعرفة لدى المؤسسة

(source : Michel grundetein , de la capitalisation des connaissances dans l'Enterprise les fondamentaux du ( konwledge management) , Université paris , Dauphine, 2003,P223)

ثانيا : تصنيف ميشال زاك ( M.Zock )

قدم ميشال زاك تصنيف آخر للمعرفة إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات مختلفة هي : ( صباح أنور يعقوب ،

ص11)

- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها كسمة لدخول صناعة معينة ، و هي محفوظة لدى المؤسسات الأعضاء لكنها غير تنافسية .
- **المعرفة المتقدمة :** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسات قابلة للبقاء بتنافسية، ذلك لأنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم الا أنها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين .
- **المعرفة الابتكارية :** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقوم صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها ( بوعشة مبارك،ص14) .

ثالثا : تصنيف بوبزوفت (biosoft)

صنفها إلى أربعة أنواع اعتمادا على العلاقة بين متغيرين من تصنيف المعرفة، ودرجة انتشارها.

و الأصناف هي : (محمد عبد الوهاب العشماوي ، ص 226)

- **المعرفة الخاصة:** وهي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول ولكنها محدودة.

- المعرفة الشخصية: غير المصنفة وغير المنتشرة التي تضل إدراك الفرد وخبرته و رؤيته في العمل.
- المعرفة العامة : وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل: الكتب و التقارير .
- الفهم العام: ويمثل المعرفة غير المصنعة ولكنها منتشرة بالتواصل الاجتماعي و المناقشات و الأفكار العامة .

رابعا : تصنيف لاندفال (lundval) فقد قسم المعرفة إلى أربعة أنواع هي : (عذراء بن شارف ،ص210)

- معرفة ماذا **Whow-Know** : وتعبّر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها .
- معرفة لماذا **Know-why** : وهي المعرفة حول المبادئ و القوانين.
- معرفة كيف **How-know** : وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.
- معرفة من **Who-know** : وهي المعلومات حول من يعرف ماذا.

خامسا : تصنيفات أخرى :

اعتمد سبندر (J.C.Sepender) على أفكار شستر برنارد (C.Bernard) في نظريته للمؤسسة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد و المؤسسة ، وأفكار نوناكو تاكيوشي في التمييز بين المعرفة الضمنية والمرجحة ، ونظرا للمعرفة من منظور اجتماعي مشيرا أنها حصيلة التفاعل بين الفرد و الجماعة، وميز بين أربع أنماط للمعرفة هي : (سوزان صالح دروزة،ص28).

-المعرفة الواعية: وهي معرفة فردية وصریحة والمثال على الحقائق والمفاهيم و الأطر و النظريات ،التي يمكن

أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.

-المعرفة الموضوعية : وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها مرجحة.

-المعرفة الآلية : وهي المعرفة الضمنية التي يكتسبها الفرد من خلال العمل و تراكم الخبرات، وتتميز بكونها معرفة ضمنية، وتتمثل في المهارات التقنية و المواهب.

-المعرفة الجماعية : وهي المعرفة الضمنية لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة، فهي تتألف من المبادئ التنظيمية ، الإجراءات الروتينية و العملية، خطط الإدارة العليا، وثائق المؤسسة المتعلقة بفاعليتها، أهدافها ، مهامها، و منافستها وعلاقتها (وهيئة حسين راسي ، ص 170).

### I-5 - مصادر المعرفة :

إن مصدر المعرفة هو الذي يحوي ويجمع المعرفة كما أن مصادر المعرفة متنوعة وهي تصنف الى مصادر داخلية و خارجية :

#### أولاً : المصادر الداخلية:

تعتبر المعرفة المنصبة أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم ، و ذاكرتهم ومذكرتهم ، و في الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار ، العمليات الداخلية ، الأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية (يسرى رسمي عبد العزيز، ص 65) .

ومن أهم هذه المصادر نجد : (سلوى أمين الامرائي، ص03)

1- **الفرد العامل**: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر المعرفة ، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف و خبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة و التي تتطلب إبداعا في العمل.

2- **فرق العمل**: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين او مجالات مختلفة

و يتميزون بقدرات إبداعية ، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

3- **البحوث و الدراسات**: وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق و بحوث تطوير

المنتجات حيث تساهم في خلق المعرفة الجديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

#### ثانيا: المصادر الخارجية.

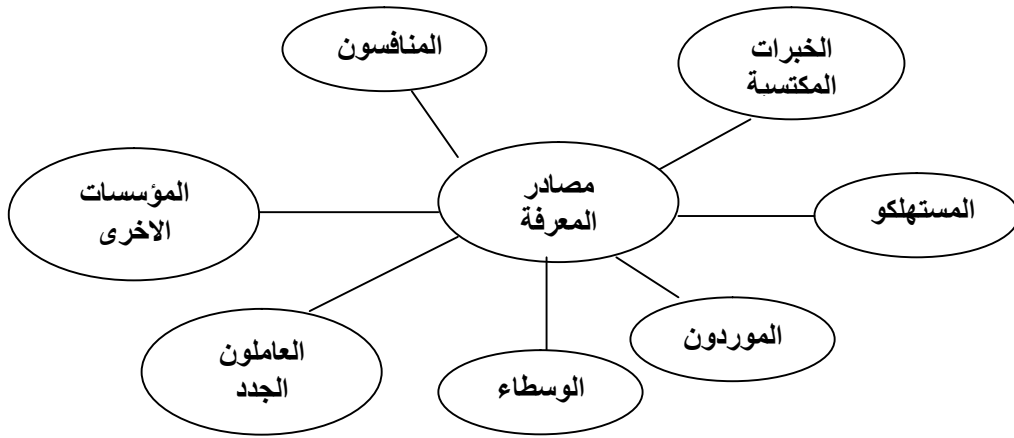
إن اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكري و المعرفة المتاحة لها في حسن تفهم الظروف المحيطة، و الكشف عن سبل تطويرها و ابتكار الأفضل من الأدوات و الآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق مع الإدارة و تضم تلك المصادر العملاء الموردين و الموزعين ووظائف عديدة من المتصلين بشؤون المؤسسة و عملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر من المنافسين.

هؤلاء جميعا يمتلكون "معرفة" أي أفكار ، مفاهيم ، تجارب قيم ، معتقدات و تقنيات لا تتوفر للمؤسسة و لا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية، ويعتبر الحصول على تلك إضافة الرصيد للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها .(رزقین عبود ، جباري شوقي، ص10).



إن مصادر المعرفة داخل مؤسسة الأعمال متعددة وقد لا يمكن تحديدها وخصوصا لان الأمر يتوقف بالطبع على طبيعة كل مؤسسة وحجم تعاملاتها و البيئة التي تعمل بها، ولكن يمكن تحديد أهم مصادر المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) مصادر المعرفة



المصدر: عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وان للنشر الطبعة الأولى، حلب ، سوريا، 2013 ص49.

من الشكل السابق يتضح لنا أن :

1- **الخبرات المكتسبة:** إن الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة يتعلمون من تجاربهم السابقة ، سواء كانت تلك التجارب تعبر عن النجاح أو أفضل و بالطبع كلما كانت المعلومات التي تعكس تلك الخبرات موثقة، فإنها تكون مصدرا كبيرا من مصادر المعرفة .

- 2- **الموردون:** وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية و الموارد ومواصفاتها وخدماتها ، وان العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة من الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.
- 3- **المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيراً فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد ذلك بفعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة ، إلا أن أعمال و المنتجات و الخدمات المؤسسة المنافسة كلما تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها، وتسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء و استقطاب أفراد المعرفة في المؤسسة المنافسة.
- 4- **المستهلكون (العملاء):** وذلك من خلال الدراسة المستثمرة للسوق ، ودراسة وتحليل الاتجاهات نحو السلعة أو الخدمة.
- 5- **الوسطاء (الموزعون):** هم أيضاً مصدر هام و أساسي للمعرفة، وخاصة أنهم الأكثر قرباً مع السوق المختلفة.
- 6- **العاملون الجدد:** إما أن يكونوا من الخريجين الجدد ويملكون معرفة ومعلومات حديثة، أو عاملين لهم خبرة بالعمل في مؤسسات أخرى، وهم ينتقلون إلى المؤسسة بخبرتهم وعارفهم التي اكتسبوها من قبل.
- 7- **المؤسسات الأخرى:** سواء كانت مؤسسات المعرفة (الجامعات، مراكز البحوث ومراكز الإحصاء) أو المؤسسات الحكومية أو النقابات واتحادات العمل واتحادات الصناعة ، كذلك المؤسسات غير الحكومية وكتلك التي تهتم بحماية المستهلك وحماية البيئة.

**I-6 - عناصر المعرفة:**

**البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة يتم إبرازها ، وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.

**المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد.

**القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرات على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها

لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها و الاستفادة منها.

**الاتجاهات:** هي عنصر أساسي في المعرفة وذلك من خلال تحفيز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم

للإبداع.

**I-7 - أسباب اهتمام المؤسسات بالمعرفة:**

- زيادة الدرة الإبداعية.

- إبصار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.

- تحسن الإنتاجية.

- تعزيز القدرة التنافسية.

**II - إدارة المعرفة :**

بعدها تعرفنا على مفهوم المعرفة، سنحاول معرفة كيفية إدارة هذه المعرفة للمحافظة على تمييزها عن بقية المؤسسات و لذا سنتطرق إلى نشأت وتطور إدارة المعرفة عناصرها أهميتها و متطلباتها.

**أولا : نشأت وتطور إدارة المعرفة :**

تعتبر إدارة المعرفة القديمة و الجديدة في الوقت نفسه فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذه المواضيع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكله أماكن العمل هي جديدة نسبيا ، و من المؤكد أن الكثيرون قد كتبوا عن هذه العلاقة ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية . ( سعد غالب ياسين ،ص50)

ومن بين هؤلاء الكتاب و العلماء " بيتر دراكر" "petr draker" و"باول ستراسمان" " paul strassman" في الولايات المتحدة الأمريكية وقد أكد كل منهما على الأهمية المالية للمعلومات وإبراز دور المعرفة كصور تنظيمية للمؤسسات الأعمال .

كما أن مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال قد قامت بفحص الأوجه المختلفة للإدارة المعرفة كما في دراسة حالة ليونارد بارتون عن مؤسسة شايغال للحديد والصلب التي وضعت إستراتيجية فعالة في إدارة المعرفة منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي ( يسرس رسمي عبد العزيز برد،ص 57) منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980. وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار ادورد فيجنبوم " edwerd treigneboom" إلى العبارة الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت السيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة .

وفي عام 1997 ضم حقل جديد نتيجة إدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة

"knowledge Management".

وقد اتبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع ، فمثال تغيير عنوان مجلة التغيير وإعادة

هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة ، وفي النصف الأخير من عقد التسعينات أصبح موضوع إدارة

المعرفة من المواضيع الهامة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة ( ليث عبدالله القسيوي ، ص24).

أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي عانت إليه إدارة المعرفة من خلال مايلي ( بوركوة عبد

المالك ، ص8).

- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من اجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة

كما هو الحال في نادي باسو "منتدى الدولي لإدارة المعرفة".

- مؤتمرات إدارة المعرفة التي أصبحت تتكاثر في كل مكان.

- شهادات في إدارة المعرفة ، فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة

المعرفة المفتوحة ، ومراكز تكنولوجيا المعرفة.

### ثانياً: مبررات التحول لإدارة المعرفة:

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات لاهتمام بإدارة المعرفة فلقد استجابت لعدة

متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص لهذه المبررات في النقاط التالية: (مبارك بوعشة، ليليا بن

منصور، ص10).

- 1- تعاظم دور المعرفة في نجاح مؤسسي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع الموجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت مجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة ، كالانترنت التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية و توفير نظم اتصال عن بعد.
- 2- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت لغالبية المؤسسات القدرة على تلامس أثر معرفي في عملياتها.
- 3- تزايد إدراك أن القيم الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- 4- تعيين الواسع في أذواق و اتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات .
- 5- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس و الإبداع و التجديد و التنوع .
- 6- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال أو سرعة الحصول عليها ( مبارك بوعشة ليليا بن منصور ، ص 10).

II-1 مفهوم إدارة المعرفة :

تعريف إدارة المعرفة :

لقد تعددت التعاريف لإدارة المعرفة ونذكر منها :

إن إدارة المعرفة ماهي إلا مجموعة من العمليات تساعد المؤسسة في تعريف و اختيار وتنظيم و بث ونقل المعلومات المهمة و الخيارات ، و التي عادة ما تكون موجودة في الشركة بطريقة غير المؤسسة و المهيكلة ( خضر مصباح اسماعيل طيطي ،ص28) ، ولقد تعددت التعريفات التي تناولتها إدارة المعرفة وهو ما يعكس الاهتمام الذي يخصصها الباحثون في هذا المفهوم. وفي مايلي سرد مجموعة من تلك التعاريف (خالد محمد بن حمدان وآخرون ،ص10) .

- (1997) susan et norman : مدخل التقييم وإدارة وتنظيم وترشيح وتوزيع المعلومات بأسلوب يكون مفيد للمستفيدين الآخرين ( عباس مزعل مشرف،ص233).
- (1998) malhotra : تجسيد العملية التنظيمية التي نبحث في تداؤبية مزج قابلية التقنيات المعلومات مع معالجة البيانات و المعلومات و قابلية الإبداع و الابتكار للأشخاص ( انتظار أحمد جاسم الشهري ،ص14).
- (2000) koeing : مفهوم اشتق من رأس المال الفكري وتوسع عنه ليتركز على الاكتساب و المشاركة للمعرفة ( مفاد احمد العاني ، ص6).
- (2000) wich : استخلاص المعرفة من أفراد وتعليمها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها وتشكيلها ( يوسف أحمد أبو فارة،ص12).

- (2001) mertins :إمكانيات رأس المال الفكري و التقنية و العملية و التمكين من إعادة استعماله و المحافظة عليه و هيكله المعرفة و خلق و تطوير رأس المال الفكري (بوغريزيشيون ، ص 55) .
- (2002)jonel groff : عمليات تجميع و ابتكار المعرفة و إدارة قاعدتها و تسهيل المشاركة فيما من أجل تطبيقها بفعالية في المؤسسة ، أي أنها تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة تقصد تخفيف أهدافها (ربحي مصطفى ، ص138).

ويتضح مما سبق أن إدارة المعرفة هي تلك المؤسسات قادرة على توليد رأس المال فكري جديد فهي مصدر الرئيسي للقيمة المضافة و نوع من الميزة التنافسية و زيادة في الإبداعات :

## II-2-أهمية إدارة المعرفة :

يمكن إبراز النقاط التي تتعلق بأهمية إدارة المعرفة في مايلي: (محمد بن سليم عطية المطرفي،ص51)

- تبسيط العمليات ، وتخفيض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية عن طريق التخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- تنسيق أنشطة المؤسسة المخالفة في اتجاه تصنيف أهدافها.

كما يمكن أن تتجسد الأهمية الإدارة المعرفة من خلال كيفية استخدام المعلومات ومدى فاعليتها للمؤسسة، أي من خلال ترجمة المعرفة المتوفرة المكتسبة في المؤسسة إلى استراتيجيات فعالة في بيئة الأعمال ترضي الزبون وتعزز مكانة السوقية للمؤسسة ( أثير حسو اسحق،ص58).



كما أنها ( مبارك بوعشة ليليا بن منصور، ص 12)

- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء مؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينها .
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها و المشاركة بها وتقييمها .
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفعالة لاستثمار رأس مالها من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات بتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية بخلق المعرفة الجيدة وكشف المسبق عن علاقات غير معروفة وفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح السلع و خدمات جديدة .

#### عناصر إدارة المعرفة و أهدافها :

تلمس إدارة المعرفة مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها البعض و المتكاملة فيما بينها تساهم هذه العناصر في تفعيل المعرفة و المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

**II-3- عناصر إدارة المعرفة :**

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية : ( محاميد ،ص23-24)

**I- التعاون :** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق العمل) مساعدة أحدهم الآخر في

مجال عملهم، و تؤثر ثقافة التعاون على إدارة المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات .

**II- الثقة :** وهي حفاظ على المستوى المميز والمتبادل من الإيمان بقدرات بعضها البعض على مستوى

النوايا و السلوك و الثقة، يمكن أن تسهيل عملية تبادل مفتوح حقيقي و المؤثر للمعرفة .

**3- التعلم :** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام

تلك المعرفة في اتخاذ القرارات و بتأثير على الآخرين ، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم لدور أكثر فعالية في إدارة المعرفة .

**4- المركزية :** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ، كما

أن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية عالية .

**5- الرسمية :** هي المدى الذي تتحكم بها القواعد الرسمي ، السياسات و الإجراءات القياسية بعملية

اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة و إدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل .

**6- الخبرة الوسعة و العميقة :** يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً و متنوع

و عميقة.

7-تسهيلات و دعم نظام تكنولوجيا المعلومات : لدعم إدارة المعرفة ،لذا يرى البعض أن تكنولوجيا

المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة .

8- الإبداع التنظيمي : هو القدرة على خلق القيمة ،المنتجات الخدمات الأفكار أو الإجراءات المفيدة

عن طريق ما يبتكره الأفراد الذي يعملون معا في نظام اجتماعي على معقد .

## II-4- أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التالية والتي تؤدي بجمالها إلى تميز المؤسسة و رباتها.

(عمر أحمد الهمشري ، ص112.113)

1- توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وتطبيقها ، وتخطيط جلود المعرفة فيما وتنظيمها بصورة تؤدي إلى

تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.

2- الارتقاء بالأداء للمؤسسة المعتمدة على الخبرة والمعرفة .

3- الارتقاء بعملية صنع القرار في المؤسسة وتنفيذها بصورة أفضل.

4- الارتقاء بدرجة رنا لزيائن، وذلك من خلال تجويد المنتجات و الخدمات المقدمة إليهم.

5- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات ، وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة

، واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المؤسسة.

6- زيادة الإنتاجية ، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة للوصول إلى المعرفة التي

تساعدهم على القيام بمصطلحات بفاعلية أكثر و اتقان أكبر.

**II-5-5- متطلبات ونماذج إدارة المعرفة وعملياتها:**

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تلبية بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ، ومن ثم يمكن تخزين ونشر ثم تطبيق المعرفة ولا ننسى توليد المعرفة وبهذه العمليات الجوهرية وكذلك أصم النماذج التي ترشح الإدارات داخل المؤسسات إلى كيفية استثمار المعرفة.

**II-5-5-1- متطلبات إدارة المعرفة :**

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمؤسسة ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي : ( عمر أحمد الهمشري، ص112.113)

**1- توفير الموارد البشرية اللازمة :**

تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

**2- الهيكل التنظيمي :**

بعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل يحتوي من مفردات قد تغير الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية ، إذ تنحكم بكيفية الحصول على المعرفة ، والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها وصناعتها وإعادة استخدامها وتعليق أيضا ، بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .

## 3- الالتزام الاستراتيجي المستدام :

وبقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المؤسسة، ولا بد أن يشجع المدبرون جميع أنواع السلوك المؤدية إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات المؤسسة لضمان تبادل المعلومات والمعارف، ونفع على من بقولي مسؤولية مدير المعرفة تأسيس فريق للمعرفة.

## 4-الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة التي تنشأ تلقائيا من خلال التجارب والخبرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة (gerry Johnson .p47 kevohscheles.hicherl .whitingtn).

ويرى roppins أن الثقافة التنظيمية عبارة عن النظام المطابق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن مؤسسات أخرى (.rohins.p95).

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة ،وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقُدوة والمثل الأعلى لقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

5- تكنولوجيا المعلومات: أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة أداة حاسمة في المؤسسة

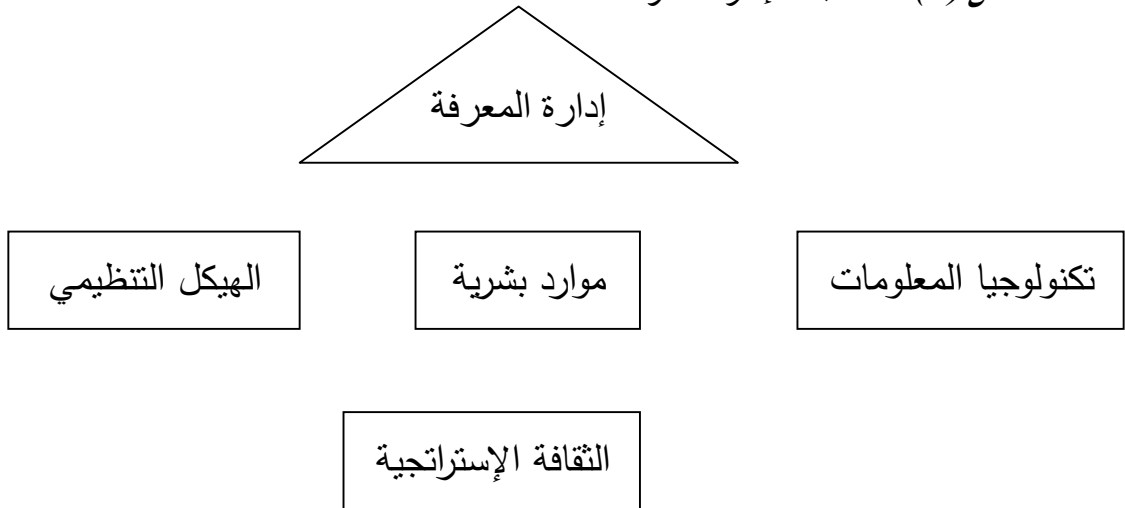
فحسب (green gord) فهو يرى أن تكنولوجيا المعلومات تزور بأكبر قدر في ترقية إدارة المعرفة لأنها تقوم بدفع إدارة المعرفة في الوقت والمكان المناسب، وكما أنها تواجه طلب مختلف أوجه إدارة المعرفة من توليد وتخزين وتستتر للمعرفة بشرط أن تكيف المؤسسات تكنولوجيا المعلومات الملائمة لها.

فحسب (alovr) فان تكنولوجيا المعلومات توفر مهبط مرغوب فيه فهي كأداة للمؤسسة في تحقيق إدارة المعرفة لأنها تنجز مختلف أوجه أو جوانب الطلب، إذن يمكن أن تراقب تخزين أو بث المعرفة فتكنولوجيا المعلومات هي مختلف الوسائل والأدوات التي يمكن أن تحقق لنا كل هذا في جانب عمليات إدارة المعرفة .

(In chargrchang and shuhuichuang.P182)

ولقد وضحتها الباحثة (Guills Balmisse) في الشكل التالي:

الشكل (2) : متطلبات إدارة المعرفة



Source : Seguemi Fadhila : L'amagysede démarche Knowldge managemonatau Sein de l'entreprise publique Algérienne cas de l'entreprise SONATRACH , Mémoire en vue de l'oftension du

diplôme de magistère en Science de gestion, Université Mouloud  
Monamri, Tizi Ouzou ,2009P78

## II-5-2- نماذج إدارة المعرفة :

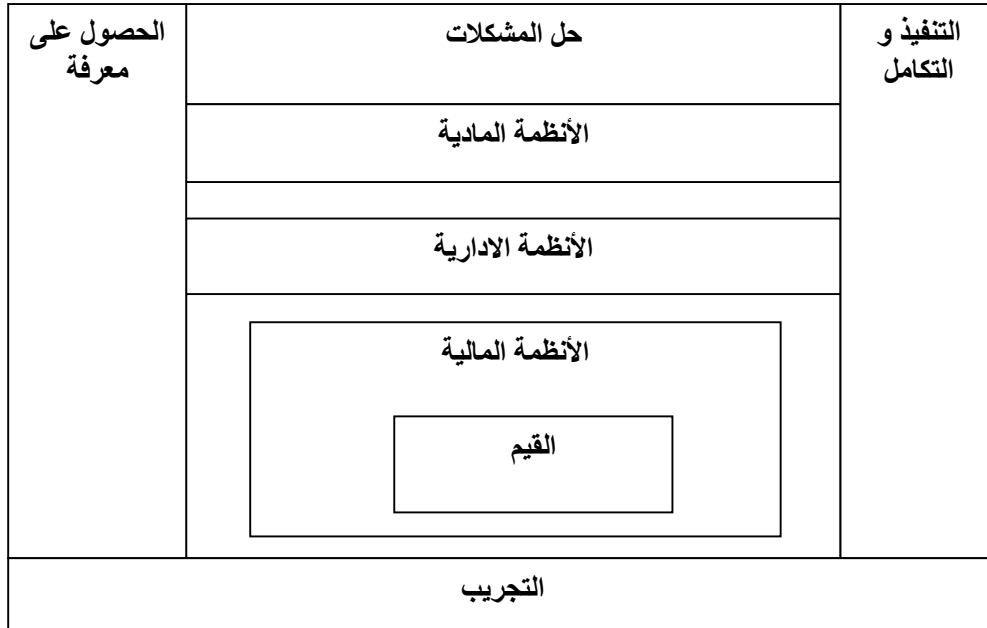
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة ، في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه للمؤسسات لبناء إستراتيجية معرفية، تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المؤسسات

### أولا : نموذج ليونارد لإدارة المعرفة :

نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدره جوهريه وأن هذه المعرفة المقدره الجوهريه توجد في أربعة أشكال :

- 1- المعرفة قد تكون في شكل مادي : ويمكن أن تكون تصميم متمثل في براءة الاختراع ، وهذه المعرفة يمكن أن نراها ونلمسها.
- 2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية : وهي يمكن أن تكون مجسدة في طريق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.
- 3- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- 4- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل في معايير السلوك في موقع العمل : أو ما يدعوه الآخريين الثقافة التنظيمية ، والشكل موالي يوضح لنا نموذج ليونارد بارتون:

الشكل رقم (3) : نموذج لينونارد بارتون



المصدر : نجم عبودنجم ادارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) الطبعة الثانية ، العراق للنشر والتوزيع عمان الاردن ، ص117).

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسات لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق والقواعد وصولاً إلى الأفراد ، حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وعلاقتهم التفاعلية عما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات الحصول على المعرفة.

الابتكار كلها محدودة ، لهذا على المؤسسة أن تشجع هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.

ثانيا : نموذج سلسلة قيمة المعرفة

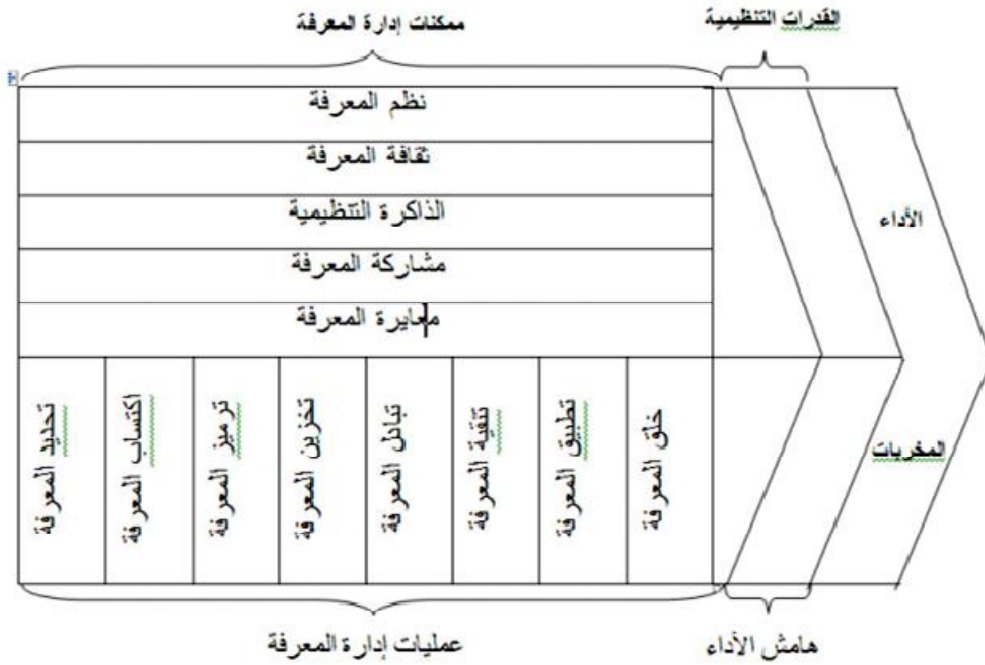
بالاعتماد على نموذج القبعة الذي قدمه مابكل بورتر سنة 1985 ، في كتابه المشهور "الميزة التنافسية "

قدم وانج وأحمد بارفيز wong et Ahmed نظرة مشابة لنموذج بسمي "سلسلة قيمة المعرفة" هذا النموذج



موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) : نماذج سلسلة قيمة المعرفة



المصدر: رياض عيشوش ، مرجع سابق، ص70.

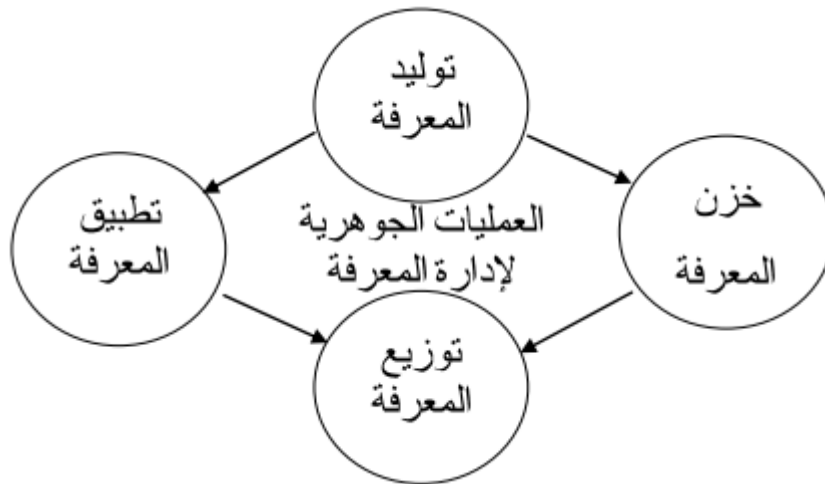
بحيث أن إدارة المعرفة ماهي الا سلسلة من النشاطات المرتبطة ، بحيث تكون مخرجات أحد العمليات في نفسها مدخلات العملية اللاحقة، لتكون النتيجة في النهاية تعزيز القدرات المؤسسة ، التكيف الاستراتيجي وكذلك التعلم التنظيمي من خلال سلسلة حيث العمليات المتعلقة بالإدارة المعرفية يتوفر العديد من ممكنات أو مشغلات إدارة المعرفة المتعلقة أساسا بالنظم والثقافة الذاتية التنظيمية ، المشاركة معايرة المعرفة ، ونعمي أن كل المؤسسة اكتساب آليات واضحة لقياس معرفتها مقارنة بالمنافسة ، وذلك كتحديد أو قياس أدائها المعرفي من خلال تحديد فجوة المعرفية للمؤسسة .

II-5-3- عمليات ادارة المعرفة :

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من عمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي الى فهم إدارة المعرفة وكيفه تنفذ على أفضل وجه داخل المؤسسة ، ويشير أكثر الباحثين في حق إدارة المعرفة إلا أن المعرفة مشتقة من معلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية التي تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تعد بها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد تطبيق أو إعادة استخدام والتعرف بأنها عمليات إدارة المعرفة .

لقد اختلف أغلب الباحثين في ترتيب عمليات إدارة المعرفة إلى انه أغلبهم أشار والى عمليات جوهرية لإدارة المعرفة متمثلة في (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ) كما يوضح الشكل التالي العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .

الشكل رقم (5): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: (انتظار أحمد جاسم الشمري،ص12).

سيتم الاعتماد على هذه العمليات الجوهرية ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)

، ولكن قبل ذلك سيتم تطرق إلى عملية تشخيص المعرفة .

**أولاً: تشخيص المعرفة:** هي التي تشير إلى وضع سياسات أو برامج العمليات الأخرى ، لأن من نتائج

عملية تشخيص المعرفة ما نوع المعرفة المتواجدة من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة وعمليات

تشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها اكتشاف المعرفة المؤسسة ، وتحديد أشخاص الحاملين لها ومواقعهم ، وتعد

عمليات التشخيص من أهم تحديات التي تواجه المؤسسات الأعمال لان نجاح في المشروع إدارة المعرفة يتوقف

على تشخيص (سوزان صالح دروزة ،ص37).

**ثانياً : توليد المعرفة:** يعني الإبداع المعرفي ويتم ذلك من خلال مشاركة فريق العمل وجماعات العمل

الداعمة لتوليد رأس المال الفكري الجديد في القضايا وممارسات الجديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد

الحلول بصورة ابتكارية ومستمرة .(سوزان صالح دروزة،ص38).

**ثالثاً : تخزين المعرفة :** إن عملية تخزين المعرفة تعود ذاكرة تنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في

الأشكال مختلفة ، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في القواعد البيانات الالكترونية ، والمعرفة الإنسانية

المخزنة في نظم الخبرة ، والمعرفة موجودة في إجراءات وعمليات تنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من

الأفراد وشبكة العمل إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم في تحسين وتوسيع ذاكرة التنظيمية واسترجاع

المعلومات والمعرفة المخزنة وان هناك أدوات أخرى مثل الدليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق مستخدمات في الوصول

إلى المعرفة المخزنة ن وأنا جوهر التطبيقات إدارة المعرفة هو تخزين واسترجاع المعرفة .(سوزان صالح دروزة،ص38).

**رابعا : توزيع المعرفة :** تشمل عملية توزيع المعرفة العمليات التي تضم النشر ، المشاركة ، التدفق ، النقل والتحويل ، والتعرف مشاركة المعرفة لأنها عملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين وبأنها تبادل المعرفة بين شخصين أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها . ( عمر أحمد الهمشري ،ص132).

وتركيز الأكبر في مشاركة المعرفة سيكون على الفرد الذي يمكنه الشرح وترميز وإيصال معرفته للآخرين خاصة فيما نتحدث عن صعوبة تعبير عن المعرفة الضمنية لهذا يظهر هنا دور المؤسسات في إيجاد الطرق والوسائل الكافية لذلك حيث أن تشارك المعرفة يتم من خلال أنشطة رئيسية . (رياض عيشوش ، ص 34).

**استرجاع المعرفة :** المشاركة المعرفة من المؤسسات إلى الفرد لغرض استرجاع المعرفة الذي من خلاله يتعلم الأفراد من المؤسسة .

**تبادل المعرفة :** مشاركة المعرفة من الفرد إلى الأفراد الآخرين لغرض التشارك المعرفة الفردية ، وهنا يتعلم الفرد من الأفراد الآخرين .

**خلق المعرفة :** حيث يهدف التبادل المعرفة من خلال أفراد لتوليد المعارف الجديدة ، حيث يكون نتيجة توليفة من خلال أفراد الموجودين ، مشاركة ن وأيضا معرفة التنظيمية .

**خامسا : تطبيق المعرفة :** تشير عملية تطبيق المعرفة إلى مدا قدرة المؤسسة على استعمال المعرفة المبدعة أو المكتسبة وتطبيقها من خلال ربطها بالواقع العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات .

وبعد تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وتعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها عمليات لا تعد كافية ، فالمهم تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ فالمعرفة التي لا تنعكس لتنفيذ تعد مجرد تكلفة .

وقد أشار ( gront ) إلى أنه يمكن تمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هيا :

1- **توجيهات** : وهي مجموعة محددة من قواعد اجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة ضمنية إلى معرفة صريحة .

2- **الروتين** : يشير إلى وضع أنماط لأداء ومواصفات لعمليات تسمح الأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين .

3- **فريق العمل** : ذات مهام محددة ذاتيا حيث يتم استخدامهم في المواقف التي تكون المهام المعقدة وتنسم بقدر من عدم التأكد.(بوركو عبد المالك ، ص120).

**II-6- مقاييس استعداد المؤسسة لنحول في برنامج إدارة المعرفة** : ( مولاي أمينة ، كافي ميمون ، ص804.803).

طورت جمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أداة لقياس لتحديد رأس المال الفكري سمية هذه الأداة ( Info line )، وهي عبارة عن مجموعة أسئلة يطلب من المستجيب اختيار أحد ثلث خيارات لكل واحد منها نقطة خاصة ، لا (1) ، متردد (2) ، نعم (3) ، وهذه العبارات هي :

1- هل إستراتيجية المؤسسة للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة ؟

2- هل المعرفة الأكثر أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها والمشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت

معروفة في أرجاء المؤسسة ؟

3- هل أداء أفراد يرتبط بالشكل وثيق مع استراتيجيات العمل والحاجات الزبون ، والحاجات المؤسسة

للمعرفة ؟

4- هل تم تحديد الأفراد المهمين للعمل وجرى تقييمهم والعناية بشكل ذو كفاءة ؟

5- هل استراتيجيات الاتصال القائمة تناسب المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة البريد

الالكتروني ، النشرات ، وسائل الإخبارية ، وشبكة الانترنت .... الخ؟

6- هل ثقافة المؤسسة تدعم تعلم المشاركة في المعلومات الأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على تعلم

الأخطاء ؟

7- هل تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها يبرز نظام إدارة المعرفة في البرامج التالية : تحديد كفاءة

أنشطة التعليم ، تطوير المهنة ، تخطيط التعاقد ، المقابلات المستندة إلى السلوك ، نظام إدارة الأداء ؟

8- هل التدريب في المؤسسات يصل إلى الأفراد عندما يحتاجونه وتستخدم نفس الوسائل التالية (شبكة

الانترنت والفيديو والتوثيق... الخ) ؟

9- هل تنافست المؤسسة مع مؤسسات أخرى بما يكفي لتحديد أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة؟

10 - هل تدرك المؤسسة بأن رأس المال الفكري هو أحد الميزات التنافسية لها ؟

بعد الإجابة في ضوء مجموع النقاط التي تجمعها كل مؤسسة يتم تصنيفها بين ثلاثة مستويات هي:

(25-30) نقطة: المؤسسة على استعداد ووضعها جيد لمبادرة لإدارة المعرفة .

(20-24)نقطة : المؤسسة على مقربة وفي طريق تحتاج إلى نظر إلى بعض القضايا المنظمة لتأمين التنفيذ

الناجح .

(10-19) نقطة : المؤسسة عليها التوقف هي ليست في مرحلة استعداد وينبغي أن تراجع الأفكار

المطروحة في مجال إدارة المعرفة .

وعلى اعتبار ان المعرفة مورد مرتبط بشكل كبير مع مسار المؤسسات، و بتالي يتطلب الامر من العملية

الادارية ان توظف الانتاج المستمر لتلك المعرفة، بهدف تنمية الابداع المنظمي و لذاوجب التطرق للابداع المنظمي

لابراز العلاقة بينهما.

المطلب الثاني: الابداع المنظمي

I- الابداع المنظمي :

إن قدرة المؤسسة على الإبداع يعني قدرتها على خلق فرص للنمو السريع في السوق وفرص لتحقيق الربح وزيادة الدخل ، وهذا كله لا بد أن يعني حركة تنشيط المجتمع من أجل التطور ، ولقد اكتشفت الدراسات القرن العشرين أن الاقتصاديات الدول أنها تطوره بالإبداع بشتى أنواعه ، وأن أكثر إبداعا كان هو الأكثر قدرة على خلق الأسواق وفرص العمل والأكثر في الربح والمبيعات .

I-1- مدخل إلى الإبداع :

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل البيئات المتغيرة و تنافسية ، و قد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها ، و بالأخص المنافسة الدولية و التي زادة من حاجيات المؤسسات إلى الإبداع لتجنب خطر زوال .

I-2- مفهوم الابداع :

الابداع ظاهرة انسانية و جدت منذ أن خلق الله البشرية ، كان الانسان يبدع و يخترع كل جديد ، و هو ليس حكر على أحد الى أن الأهتمام العلمي المنظم به بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي و اذا اصبح موضوعا رئيسا في علم النفس و قدراتبط بالمنافسة بين الدولة الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية و ظروف التسلبق التكنولوجي بين الدول المتقدمة ، مما ادى الى ظهور و بلورة هذا المفهوم وقد دارجلال حول ايجاد مفهوم محدد لمصطلح البداع فقد نظر اليه البعض على أنه عملية عقلية ونظر اليه اخرون انه نتيجة العوامل بيئية تؤثر على الفرد و ابداعاته اذا نجد الباحثون قد تطرقوا لمفهوم البداع .(بروبي ، ص73)



من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ، و نظرتة إلى الإبداع و ميزة بعضهم بينه و بين الابتكار و أعطوا لكل مفهومه تعريفا خاصا به . و سوف يتم استعراض بعض التعاريف المتعلقة بالإبداع .

- إن وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الإطلاق ، نظرا الارتباط هذا الأخير بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل علماء النفس ، لذا سوف نكتفي ببعض مجموعة من التعاريف لبعض الكتاب . تعريف " اندرسون " ( رفعت ، ص 8 ) .

- عرف اندرسون الإبداع على أنه : عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع و الناس و الأفكار .

#### تعريف جولمان للإبداع :

يقول بأن بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سبب في الابتكار و يروي اخرون أن الابتكار يولد أفكار إبداعية ، و يورد في دراسته ما تحدث به رئيس وزراء سنغافورة Goh chok tong حيث اعتبر أن الإبداعية تظهر في تغيير إيجابي فقط بعد التطبيق و اعتبار أن الأفكار وحدها غير كافية ، ولكن التطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكارا حقيقيا ، و يضيف أن الابتكار ظاهرة اجتماعية تحدث عندما يفكر الناس بالأفكار جديدة ، ثم يتم قبول هذه الأفكار و يعملون معا لإدراك و فهم هذه الأفكار . ( رفعت ، ص 9 ) .

#### تعريف جيلفورد :

عرف الإبداع بأنه عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير و المرونة ، و الأصالة و الحساسية للمشكلات و إعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بالتفصيل . ( محمد حسن ، ص 306 ) .

تعريف توراسن :

عرف توراسن الإبداع بأنه عملية تحسس المشكلات و الوعي بمواطن الضعف و عدم الانسجام و النقص في المعلومات ، و البحث عن حلول و التنبؤ و صياغة فرضيات جديدة ، و اختيار الفرضيات و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة و نقل أو توصيل النتائج للآخرين . (محمد حسن، ص 306) .

تعريف روجرز :

عرف روجرز الإبداع بأنه ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد و الخبرة . (أبو النصر، ص 366)

تعريف عبد الرحمان هيجان :

عرف الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة و هذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها . (عبد الله، ص 16).

و تطويرها حسب تدراتها و امكانياتها و امكانيات الأفراد و الجماعات و المنظمات وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز ر باكبر قدرة من الطلاقة و الاصلابة و الحساسية المشكلات و الاحتفظات بالتجاه و المواصلة ، و يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام و القدرة على التكوين ترابط واكتشاف و العلاقة جديدة كما يعرف البداع بأنه عبارة عن مزيج من القدرات و استعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن توفى بالعمليات لتؤدي الى نتائج أصلية و جديدة سواء بالنسبة للخبرات الفرد السابقة الاخيرة المستوية و المجتمع أو المجتمع أو العالم.

**I-3- الفرق بين الابداع و الابتكار: (ريتا، ص36)**

من الضروري التمييز بين الابداع (INNORTION) و الابتكار (CREATIOTY) اذ يقول (LVEATT2002) ان الابتكار يشير الى القدرة على تقديم اذكارأصلية جديدة بدون الاخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق، بينما للواقع العلمي فكلمة ابتكار تشير الى ما (abstract) و التركيز على الأفكار المجردة دون ما وعي المشكلات اليومية التي يواجهها المدير كما أنه يتم الحكم على الأفكار مدى حدتها و ليس إمكانية الفائدة منها للمستهلك و و المؤسسة، أما الابداع فهو تطبيق أفكار لذلك تبدو المشكلة في المؤسسة ليست عدم وجود افكار جديدة و انما في تطبيق هذه الافكار.

**I-4- توجهات الابداع: (ريتا، ص37)**

ان التوجهات العامة في الفكرة الدارية يشير الى ان مفهوم البداع ينطلق من خمسة اطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية المفهومية العامة الابداع و هي :

**العملية process innovation** : و تشير الى العملية التي بواسطتها تستعمل المؤسسات مهارات و مصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحقيق الاستجابة افضل لحاجات متعامليلها .

**توليد أو تطبيق أتبني أذكار جديدة و تطبيقها :**

و المتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعتها قيد التطبيق العلمي (georg jones 2008) فان النفاق العام للمؤسسة على البحث و التطوير يعد مؤشرات الإبداع التنظيمي .

### إبداع المنتج **product immortion**:

النشاط الذي يقود على إنتاج يتصف بالجدة و الاصاله و اليمه من أجل المجتمع.

### القدرات البداعية **personal innovation capabilitons**:

والمعير عن قدرات الأفراد في التفكير البداعي من خلال امتلاك قدرات اضافية للابداع مثل روح المجازفة

و القدرة على التغيير و حل المشكلات .

### I-5- سلوك المؤسسة :

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابداع حسب خصائص أو طبيعة و مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه

ظاهرة معقدة المضامين و واسعة الأبعاد ، و من بين التصنيفات الأكثر شيوعا و الإبداع الجذري (الفتراق)

و الإبداع و التحسين التدريجي وفي هذا التصنيف فان سلومون و الستوارث **solomon and stwart**

يصنف الإبداع الى كافة أنواع الإبداعات.

### I-5-1- الابداعات المستمرة :

يأتي بتغيرات صغيرة مريجة كما في تغيرات مركزة النتج توسيعات الخط تنويعات لتحقيق ضجد الزبون .

(خراز ، ص 46)

## I-5-2- الإبداعات المستمرة الديناميكية:

وهي تغيرات أكبر في المنتج الحالي و كلون ذات تأثير معقول، على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء و تحقيق تغيرات سلوكية معينة كما في هواتف للمسمة التيرة (touch - turet) الات التصوير الية التركيز.... الخ.

## I-5-3- الإبداعات المتقطعة :

و هي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيها قبلها من تكنولوجيا أو المنتجات ، و في بعض العالات تغير الاسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة الطائرة الهاتف التلفزيون و الحاسوب كما يوجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها الإبداعات العلمية، و هي الإبداعات الموجهة كالتكنولوجيا و النظام الشغلي و إبداعات المنتج التي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة الى السوق، و يمكن التمييز بين الإبداع الداخلي الذي تطويره داخل المؤسسة و يقدرها الذاتية و الإبداعات الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو الشراء الشركة بالكامل صاحبه الابتكار و يصنف بيررتو berthone الإبداعات بالعلاقة مع التوجيه الى الزبون الى 4 أنواع هي :

1) إبداعات العزلة : وهي الحظور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق و الزبون ، و هي محيدة الجهود في تطويرها اللاحقة و استراتيجية تقوم على المحافظة على ابتكاراتها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية البيروقراطية الداخلية للتوجيه.

2) **ابداعات الاتباع:** وهي التي تتبع احتياجات الحالية في السوق باعتماد على بحوث السوق الرسمية حيث يتسم تطوير المنتجات، في هذا النوع من الابداعات انه تدريجي واستراتيجية المؤسسة استجابة كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

3) **ابداعات التشكيل:** وهذه الابداعات تقوم بانشاء وتشكيل السوق والزبائن فيما لا يكون واعين لحاجاتهم او رغبتهم بالمنافع، التي تقوم بايجادها هذا النوع من الابداعات وتطوير المنتج يتسم بالوثبات و الانقطاع ما بين هذه الوشبات استراتيجية المؤسسة الحازم في خيار التطوير كما تكون موجهة لتكنولوجي.

4) **ابداعات التفاعل:** وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل العلاقة بين تكنولوجية السوق أو الزبون بالاعتماد على المحاور و التفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الاستراتيجي الرئيسي للمؤسسة و يكون تطوير المنتجات و استراتيجية المؤسسة تشاركية. كما يكون توجه المؤسسة و ثقافتها تفاعلية و مرنة.

#### I-6- عناصر الابداع : ( بريتا ، ص 47)

هناك عناصر الابداع لابد من التعرف عليها لكي تتعرف على الابداع بشكل أكثر تحديدا ، فلقد تعددت اراء الباحثين في تحديد عناصر الابداع لكن هناك خصائص يمكن القول أن كثير من الباحثين مفقون حول وجودها كعناصر الابداع وهي :

#### I-6-1 الحساسية للمشكلات ( sensitivity pobleou ) :

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة او الموقف ويعني ذلك ان بعض الأفراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات هو الفرق على المشكلات و هو التعرف على المشكلة من جميع جوانب و كلما أجهد الفرد نسه في دراسة المشكل زادت فرص التواصل بمعنى آخر هي قدرة تجعل

الشخص يرى موقفا الى أفكار جديدة (الصيد في 2013) ويمكن القول هي قدرة تجعل الشخص يرى ان موقفا معنيا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج الى حل في حين يصب على الاخرين قيس ذلك ، حيث أن المبدأ يمسك حساسية مفرطة اتجاه المشاكل فهو أقدره من غيره على رأيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق، لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الاهداف التي دفعته لتفكير ويؤمن بها. (عباس ، ص 75).

### I-6-2- الطلاقة (fluency) :

وهي القدرة على الانتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي لديه قدرة عالية على سيولة الافكار وسهولت توليدها .

### I-6-3- الاصاله (originality) :

ويقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجئ الى الحلول التقليدية للمشكلات، ويقول الصير في الاصاله أن يبتعد الانسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الافكار الاصلية فالاصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا، وتشير أيضا الى الامر الواقع والرغبة في خلق شئ جديد و مختلف ، وهي قدرة الفرد على انتاج استجابات اصلية اي قليلة التكرار بالمفهوم الاحصائي داخل المجموعة التي ينتمي اليها الفرد لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادة درجة اصالتها .

### I-6-4- المرونة (Flexibility) :

تعني النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير معتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ، ومن أمثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجت الاثبات الذات عند الموظف .

ونظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات وتفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير ، فإننا هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم ابداعه قابلا للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة ، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به على العكس اذا كان هذا الابداع لايتماشى الى مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه (هيجان ، ص79).

### I-6-5- المخاطرة والتحدي :

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الافكار أو الاساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه ، وهو السلوك المتعلق بعملية الابداع الاساسية وذلك بملاحظة الافكار والحلول الابداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها .

### I-6-6- القدرة على التحليل :

وتعني القدرة على تجزئ المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها ، ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للتحول التقليدي من الناس الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ، ولا يجنون التحريب والابداع لأنه مرتبط بالمخاطر بال ينظرون أحيانا لظاهرة الابداع كذاهرة منحرفة.



I-7- نظريات الابداع وأهم ومستوياته : (خراز ص 36)

لقد تعددة نظريا الابداع وذلك وفقا لختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس ، ومن أهم هذه النظريات نذكر مايلي نظرية ووترومان وبيتز ( البحث والتفوق )، في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيتز ووترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة الى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات و الشركات المشهه والمتفوق بدرجة عالية من الابداع تتمثل في :

- 1- الرغبة : والتحفيز لانجاز و اعطاء الأسبقية دائم للفعل و الشروع في الأداء أكثر من مجرد اتفاق الكثير من الوقت في التحليل و في الاجتماع ات و التقارير التفصيلية للجان.
- 2- تنمية العلاقة و الحالات المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء و الزبائن) و ذلك بمهدف التعرف عليهم و الاستفادة من مقترحاتهم.
- 3- اعطاء اس استقلالية للوحدات و الأقسام مما يشجعها على التفكير المستقبل و البداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات و الاقسام الأخرى في الأداء المتميز
- 4- تعزيز مفهوم الانتاجية و تحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة بكرامة و انسانية و تشجيع روح المغامرة و البداعية.
- 5- تبسيط الاجراءات و المستويات الدارية عن طريق الاعتماد على التحليل منها و أن التحليل بصورة دائمة الى الحد من الوظائف القيادية.
- 6- خلق و تطويرها بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة و تحقيق في نفس الوقت المرونة المطلوبة و المحددة .
- 7- الاستمرارية المؤسسة في تقديم السلع و الخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة و التميز.

ننظرية كليفورد و كايفن(الاداء الفائز) : توصل كدمنكليفورد وكايفن في دراستهما على الأداء الظافر ( الناجح) الى أن المؤسسات الصغيرة و المتميزة و ذات القدرة الابداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية.

- 1-وضع تطوير الرسالة محددة للمؤسسة و من الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم للعاملين.
- 2-من الضروري ان يتم تركيز الاهتمام على المقامات و المكونات الجوهرية للعمل .
- 3-لأنتم النظر الى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي .
- 4-تحفيز مجتمع العاملين للتدريب و التجريب.
- 5- تطوير و تعزيز العلاقات الوثيقية مع المستخدمين من الخدمة أو الراغبين في السلعة و ذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير و البداع جهودا موظف في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
- 6- اعطاء اسبقية متميزة لتنمية و تطوير قدرات العاملين و تحفيزهم على الراء المتميز والابداع فيه و يظل الهدف الرئيسي قائما على وضع المفاهيم و المبادئ موضع تنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئية التنظيمية للمؤسسة وما يحكمها من نظم و طرائق و أساليب ووسائل عمل ضرورية لتأهيل تفعيل هذه المبادئ و المفاهيم .

نظرية أدواردديبونو(التفكير الابداعي) يعد اسم ديينو لسما مشهورا في دنيا الادارة و الصناعة و هو كذلك مرجع الشركات و مؤسسات علاقة مثل ibm وهيزو للسلح و قد أصدر ديونو عدة كتب أهمية الميكانيكية العقل و قبعلت التفكير ليست و غيرها و يسمى أسلوب ديوتو في التفكير البداعي أو طريقة المبتكرة باسم القبعات الست التي حازت على الاقتناع و التطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث حيث ان هذا

الاسلوب يعتمد على موافقة عقلية تساعد سناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي ان الجميع يتكبرون بطريقة واحدة أو منهج واحد و ذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق على قدرة تفكير ممكنة حيث ان القيعات الست تنفيذ في الاجتماعات الابداعية ان تساعد على التفكير الجماعي المتوازي و الذي يعتمد على الارتداء الجميع لنفس القيمة حتى يكون عندهم نفس طريفة التفكير بحيث قسم ديوتو الالوان الفبعات الى الألوان التالية :

**1- القبة البيضاء :** وهي المسؤلة عن جميع المعلومات و معرفة الوضع الحالي و ما يحيط به من مشاكل و

ملايسات أي النظرة الموضوعية للأمور

**2- القبة الحمراء :** وهي خاصة بالمشاعر أي ان الشخصي الذي يرتبها انما يقول ما يشعر به اتجاه

اقتراح ما من دون ابداع الاسباب فهي خاصة بالانفعال و الحدس و التفكير الفطري

**3- القبة الخضراء :** و هي تزودنا بالأفكار الابداعية و البدائل و الخيارات و الاهتمامات و هي في

الغالب تكون مسؤولية عن الاقتراحات اذ انما قبة الأفكار الجديدة و التفكير الخلاق

**4- القبة الزرقاء :** ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم في الوصول الى القدرات و توقيع

النتائج أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير

**5- القبة الصفراء :** هذه تكون مسؤلة عن النطق و الفوائد و اظهار قيمة الأشياء انما قبة الممكن

والمنطق الايجابي.

**6- القبة السوداء :** وهي قبة الشنائم و الحد و يتم التفكير بما بغرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في

الموضوع الذي نعالجه فهي اذا قبة التفكير السلي قد لاني أسلوب الفبعات الست لاسع و ذلك لسهولة تطبيقه

إذا يعتمد طريق التفكير السائد في الاجتماعات قبول من أسلوب الحوار الفريقين و الذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء اط أن الاسلوب بسطا ومن مميزات هذه الطريقة مايلي :

- سهولة التقييم و الاستخدام و التأثير القوري.
- توفير الوقت للجهد الابداعي المنظم .
- تسمح بالتغيير عن المشاعر دون الخجل.
- تسمح بالتفكير الحر المقيّد بالوقت الجيّد يأخذ كل لون نصية من الوقت.
- وبما يلغي الفرض الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.
- توفر اسلوب للانتقال من نمط في التفكير الى نمط آخر من دون ايجاد الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- أنها تخبرنا عن استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع الى نمط واحد في التفكير.
- توفير أسلوبا عمليا في استخدام انماط تفكير مختلفة في أفضل نتائج ممكن.
- أنها تتعد عن اسلوب الجدل والحوار وهي تسمح لجميع الاطراف بالتعاون على كشف الابداع.
- تؤدي الى اجتماعات أكثر انتاجية وفعالية.
- بعد هذا الاسلوب في التفكير الابداعي مسؤولا فقط عن الافكار وتقديم البدائل.
- وعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة كما أنه يتخذ القرار.

نظرية أوسبون : أن نموذج حل المشكلات الابداعية صمم في الاساس لمساعدة الافراد ولاسيما القيادية والتنفيذية – العاملين في مجالات الصناعة والاعمال التجارية الكبيرة في وضع أسس هذا النموذج في مرحلة الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كمكا أكد ضرورة تأجيل إصدار أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني حتى يشجع المشاركين في إختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها.

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل لأفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً و ثم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الافكار من المجموعة من الاشخاص خلال فترة زمنية وجيزة وتعتبر استراتيجية العصف الذهني من أكثر الاساليب شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة ابداعية.

### I-7-1- معوقات الإبداع : (رينا، ص 41)

توجد معوقات الابداع ومن أهم تلك المعوقات التي تحول حول الإبداع في بيئة العمل:

#### 1-المناخ الإداري السيء : مثل التركيز على المظاهر و نظام الحوافز و اعطاء المكافآت لغير مستحقها

و عدم لوجود الدعم المادي المعنوي للعاملين و عقد اجتماعات عديدة أثناء العمل و سوء عملية التواصل و الحوار بين العاملين و المشاكل السياسية والاهتمام بالمركز و المناصب.

#### 2-التطبيق الإداري : مثل فقدان حرية التصرف أو عدم وجود اختيارات في القرار و كيفية تطبيقها

و يرتبط هذا المعوق بال بالرحبة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصية سواء كان ذلك من خلال أفكار أو مشاعره ،

و هذه الحرية بالطبع لاتعني بالضرورة قيام الفرد دائما يتغير أفكاره البداعية كيفها اتفق حسن اذ هناك فوائد و ضوابط تنظيمية و اجتماعية تحوء المعنو و غير المعنوي السلوك الأفراد .

3--اللامبالاة الادارية : مثل قدرة الدعم المعنوي و فقدان الحماسة و الاهتمام و عدم المهتم و عدم

الايمان و الثقة بنجاح المشروع .

4- الدارة المشروع السيئة : مثل التخطيط السيئ و وضع أهداف معينة التحقق و فقدان مهارات

التصال بين العاملين و عدم معينة التحقق و فقدان المهارات الاتصال بين العاملين و عدم الثقة بالقائمين على المشروع و كلك اعتماد أسلوب الادارة بالأوامر المباشرة.

5- التقويم و الضغط النفسي : مصل اجراء التقويم غير المناسب أو الاصرار على تقويم التغذية دوما

و الضغط على العاملين الانتاج بدرجة تحديد النتائج المتوقع.

6- هيمنة القدرة و الإداريين : المفتقرين للمعرفة و المهارة الدارية الازمة على معظم المنظمات الأمر

الذي يؤدي الى تحريف تعريف قيمة التنافس الوظيفي و تحولها من حالة تنافسية تؤدي إلى تفجر الطاقات الإبداعية إلى حالة تعوق الإبداعية ، لأن بروز المبدعين و الأكفاء سيكشف عن مواطن عبر القيادات مما يهدد مصالحها و استقرارها الوظيفي .

7- عدم كفاية المصادر : مثل قدرة التجهيزات اللازمة للعمل أو المواد أو المعلومات أو العنصر البشري .

8- الضغط الزمني : عدم وجود الوقت الكافي لتقديم موقف ما ، أو النظر في مداخل أخرى .

9- الإبقاء على العادات المألوفة : كمقاومة التغير بكافة صوره ، وعدم استعداد الإدارة للمجازفة حتى

بالتفكير بأفكار أخرى .

10- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة : فمن المؤكد أن الإبداع ليس فرديا في كل الحالات ، بل من الممكن أن يكون جماعيا ، لذا فإن غياب ذلك الدعم أو المساندة للعمل الجماعي قد يؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة و تدني حماسهم ، و تراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها.

11- الاعتماد المفرط على الخبراء : إن الأفراد الذين يأتون من خارج المؤسسة يتم النظر إليهم على أنهم القادرون على حل مشكلات المؤسسات التي يجابون إليها ، و أن بقية أعضاء المؤسسة و من بينهم أولئك الذين قد تتوفر لديهم المهارة و الخبرة التي قد تفوق ذلك الموجودة لدى هؤلاء الخبراء ، ينبغي أن ينفذوا فقط ما يمكن أن يقدمه لهم هؤلاء الخبراء ، و هذا الاعتماد المفرط على تلك الخبراء قد يحول دون تقديم العاملين بالمؤسسة ، و بخاصة المتميزين منهم لأرائهم الإبداعية .

### I-7-2- الحاجة الى الابداع : (خراز ، ص 34)

لقد بررت أهمية الإبداع الاقتصادي الدول الصناعية في ظل الثورة التنافس العالمي ، و على نطاق واسع مؤخرا حيث أصبح العالم أكثر افتتاحا و ابتساطا لجميع الدول بلا استثناء ، و تعمل المؤسسات في ظل ظروف متغيرة و معقدة تغرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تستهدفها من قبل و ذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة و فعالية .

وفي ظل التحديات المناسبة التي تفرضها ظاهرة العولمة و التغيرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة و ثورة المعلومات و التفاتيات المولية ، ينشأة اتفاقيات التجارة الحرة و غيرها مما أدى الى تزايد الاهتمام بموضوع الابداع.

حيث يعد الابداع الأداة الأكثر قوة التي تجلب النجاح في انتاج و تسويق السلع ذات الجودة الأفضل و تساعد على توفير فرص و أسواق جديدة .

نتيجة للتنافس الشديد في الأسواق العالمية الأمر الذي فرضضغوطا على المؤسسات حتى تصبح مبدعة في انتاج سلع جديدة ، و هكذا فان كل مؤسسة تطلب الابداع من قبل العاملين بها كما تعمل على اقامة بنية منسقة و نظام امداد الاجراء الابحاث و تطوير و انتاج حلول و مخرجات ابداعية ، و هو ما يعرف بمفهوم الابداع عند الطلب *innovation on demand* أو الحاجة أو الطلب . *innocitation demand* . *crating* كما يوجد مفهوم الإبداع يولد الحاجة *innoration creating gncny* وهو مفهوم تكميلي حيث يمكن تنظيم ان البحث الابداعية أن تخترق سوقا جديدا بالكامل في المعلومات الدولية يأدى الى جود سوق جديدة تماما لكل فمكنت الصناعية حيث ربطة شبكة العالم كله ببعضه بعض بأسرع مما كان يتخيل أي انسان.

هذه قد استجابت المؤسسات للحاجة الى الابداع بطرق مختلفة و بدرجات مختلفة ، من الاهتمام والعناية ، وهناك من تبني سياسة شاملة للابداع الى مستوى الافراد والجماعة والمؤسسة .

قيام بعض المؤسسات بانشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير وتنمية وحدات البحث والتطوير .

كما قامت مؤسسات عديدة بتدريب الافراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابداعي،

وأخضت المؤسسات تنافس فيما بينها في مجال الابداع ونظر اليه باعتباره مبهز تنافسية.



أما في الوطن العربي فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الافراد والجماعات والمؤسسات، وفي شتى المجالات والبيئات بهدف تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها في مواجهة التحديات الكبيرة من الداخلية منها و الخارجية، لذا يوجد هناك قصور واضح في مجال الإبداع بين الافراد والمؤسسات في الوطن العربي حاليا

### I-7-3- مراحل الإبداع لمنظمي : ( مولاي ، كافي ، ص 802 )

اختلف تحديد مراحل الإبداع المنظمي من مرجع لأخر حيث يرى حريم حسين أن مراحل الإبداع المنظمي يشمل :

- الإعداد **préparation** : أي هي الفترة التي يقضيها الفرد في التفكير ، و القراءة و التدريب في العمل و الإلهام بالمعلومات من خلال الند وال و المؤتمرات للإحاطة بالمشكلة و الإحساس بها .
- التركيز **concentration** : يركز الفرد اهتمامه و جهوده و تفكيره على المشكلة.
- الاحتضان (**incubation**) : و هنا ينخرط الفرد في اعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.
- الإلهام (**illumination**) : بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها و إيجاد العلاقة فيما بين الاشياء.
- التحقق (**verification**) : اعادة العملية بكاملها من اجل اثبات الفكرة او تعديلها او تجربتها.

المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع المنظمي

I- العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع المنظمي : (مولاي ، كافي ، ص 804)

حاول العديد من الكتاب والباحثين ابراز اثر المعرفة وادارتها في مستويات الابداع التنظيمي، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الاثر، او لتسبيب العلاقة بين المتغيرين. ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة الى اغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لان موضوع الابداع حديث، ولكن لحدثة موضوع ادارة المعرفة رغم ان جذورها قديمة. وفي هذا المجال يمكن تشخيص الاسهامات التي قدمها الباحثين على النحو المؤشر في ادناه.

فلقد حدد (Kotelinikov, p 1-3) القوى الاساسية التي تحرك الاقتصاد الان وهي:

- 1-المعرفة/ عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وانجاز اعمال المنظمة الضرورية، وازافة قيمة لها، والى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المنظمات خلقها او ايجادها او الحصول عليها قبل غيرها من اجل الميزة التنافسية.
- 2-التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.
- 3-العولمة التي صارت اكبر بانفتاح الاسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على (البحث والتطوير، التكنولوجيا، الانتاج، التمويل، الاعمال).

وهذه القوى حولت المنظمات الى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، وبشكل ولد الحاجة الى الابداع لترجمة المعرفة الى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة او مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

ويرى (Wheelen & Hunger, p 340) 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 للمستخدمين، الى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، ويتكرر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

وعلى وفق (العنزي ونعمة، ص 157) فان المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الارشيفية، والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدراً للابداع الذي تتاجر به المنظمات.

ويشير (Quinn, et.al., p: 72) ان الابداع المحرك ذاتياً الذي يتحدد بقاعدة (رعاية الافراد - لماذا) ((Care Why)) هو احد انواع المعرفة المنظمة، وتتناول الاستعداد والدافعية الذي يتمتع بهما الافراد والفرق المبدعة في المنظمة، وبدونها تخسر المنظمة الافادة من مصارف رأس المال الفكري، وقد تفشل في تكيف رأس مالها الفكري مع الابداعات التي تعول بدرجة كبيرة على مهارات الافراد المتقدمة. وهذا النوع من المعرفة يكمن في ثقافة المنظمة بمكوناتها (قيم العاملين ومعتقداتهم وطقوس المنظمة وشعائرها).

ويسترسل (Quinn, et.al., p: 73) بالقول ان المستخدمين يحتاجون الى المعرفة المهنية التي تطور السلع او الخدمات، وبما يوجب التوجه نحو الابداع، وهذا يتطلب من المنظمة استقطاب الافراد ذوي القدرة الابداعية العالية، والتعامل مع الطوارئ، والظروف المتغيرة التي تتطلب الابداع، ثم الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى، وبالتالي فالفردي الذي يقدم اقتراح يزيد من ارباح المنظمة يعد رأس مال فكري، وهذا ينطبق على كل معرفة وابداع او تجديد يقدم حلاً ناجحة للزبائن (العنزي، ص 118).

ويشير (Drucker, 1991) الى ان المنظمات ينبغي ان تسعى لزيادة انتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن ال (21)، فهي قد اصبحت قوى عاملة تبذل وتبتكر الالات الجديدة، والاساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم (العنزي، ص ، 131). كما ان المنظمات في القرن الحالي اصبحت تُخلق المعرفة الجديدة وتنشرها باستمرار، وسرعان ما تجسدها في تقنية او منتج جديد (ستيوارت، ، ص 7-8).

ويحدد (Allee, p: 71-74) العلاقة بين "KM" والابداع المنظمي في ان القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت الى عمليات اتاحت للمنظمات ابداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، او تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة ايضاً، الى جانب سرعتها في تقديمها الى السوق قبل منافسيها.

ورغم ان (Drucker, p: 150) يرى ان الابداع ينشأ في اغلب الاحوال من وميض العبقرية، الا ان هناك مصادر اخرى للابداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الابداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف، وتُعرض المنظمة الى مواقف تتطلب منها الابداع .

ولتحقيق النجاح في الابداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من ادارة للابداع تتضمن تحليل دقيق للانواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في ابداع المنتج او الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلاً عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الابداعات التي تلي تلك الاحتياجات (Drucker, p: 155).

ولا يذهب (Drucker, p: 79-94) في دراسته المعنونة "انتاجية صناع المعرفة: التحدي الكبير" بعيداً عما اشار اليه في اعلاه، اذ يرى ان احدى مسؤوليات صنّاع المعرفة هي الابداع المستمر، وهذا ما جعل المنظمات المتطورة تستمر بالابداع مستفيدة من اسناد صناع المعرفة.

وتبرز (Koteliniko, p: 1) العلاقة بين "KM" والابداع بتعريفه الابداع بأنه "عملية تحويل المعرفة الجديدة الى منتجات او خدمات جديدة"، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وزيادة الانتاجية، ومصدر لتحويل الخزين المعرفي للمنظمة الى سلع وخدمات تلبي حاجة المستفيد.

ويشير (Wit & Meyer, p: 70-74) ان الابداع يولد الافكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو احد المداخل المعرفية الاساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيون لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات المنظمية، واختيار الاكثر ابداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف افكار جديدة، وبما ينمي في الافراد الابداع ومرونة التفكير.

وباعتماد الاسلوب الفرقي في العمل يمكننا ان نزيد الابداع، شريطة ان تضم الفرق افراد بمهارات متنوعة، وخلفيات ومعرفة متباينة، بغية التوصل الى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في حل المشكلات، وبما يجعل كحل عضو مدركاً للمعرفة التي يتمتع بها العضو الاخر، وتبادلها ونشرها بين اعضاء الفريق، لتمكين الاخير من الابداع بمستوى اعلى (Thomke & Hippel, p: 75).

ويرى (فضل الله، ص، 78-81) ان الابداع مرتبط بالذكاء والفطنة وسرعة البديهة، ويرتكز على قاعدة معرفية عريضة وتعبر عن نزعة التفوق، والاستعداد الفطري الذي يتمتع به الفرد، والذي ينمي بالتدريب والتعلم، واهم ما يؤدي الى نجاحه توافر المعلومات واستخدامها، فالجتمتع والمنظمة المبدعين يعشقان المعرفة، ويوظفان الحواس للتعلم، وبما يجعلهما محفزين لتوظيف المعرفة من اجل الابداع، كما يسعى الى اكتساب المعرفة الجديدة باستمرار لتعزيز الابداع المنظمي.

وفي ذات النهج يرى (صالح، ص 385) ان الابداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في جميع مجالات المنظمة، وتبلور في افكار جديدة يقدمها اناس متميزون.

وبرّز (Alberto, p: 88) العلاقة بين "KM" وتعزيز الابداع واهميتها في نجاح تنافسية المنظمات، فضلاً عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الافراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم ابداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية. فالمنظمات اليابانية تختلف في انظمتها المعرفية مقارنةً بالمنظمات الامريكية التقليدية، كما انها تغير معلوماتها بشكل مستمر، (المعلومات الخاصة بزبائنهم ومجهزها والمنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل اكبر مما تقوم به المنظمات الامريكية، مرتكزة على خزنها المعرفي المتجدد في زيادة مستوى ابداعها. (Elsie, p: 300).

إن التوصل الى طرق لاعتماد تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة والخبرة بين صفوف العاملين يؤمن تحويل رأس المال الهيكلية للمنظمة الى رأس مال ابداعي، فالمعرفة التي تولدت وترسخت في هياكل وعمليات وثقافة المنظمة تتحول الى منتجات جديدة تحافظ من خلالها المنظمة على قدراتها الابداعية وموقعها التنافسي (Strategic Policy Branch, p: 9).

ان المنظمات الآن توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، وتلزم افرادها تعلم المعرفة التي تخلف الميزة، والتي تكون هادفة، وبما يؤمن خلق قاعدة منظمة ملتزمة بالابداع، وقائمة على الالتزام بفلسفة المعرفة الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية (Gupta & McDaniel, p: 3-5).

كما ان المنظمة بعد ان تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وجزئها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد ابداعات شاملة في المستقبل، وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة، والابداع في تصميم المنتج، او تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبكلفة منخفضة، وبالتالي فادارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق انتاجية وابداع بصيغ متعددة (اعتماد تكنولوجيا جديدة، تغيير انماط المنافسة في الاعمال المعاصرة) (Sarvary, p: 101).

ويرى (Dudley & Knoploch, 1998) ان المنتج الذي يعبر عن ابداعية المنظمة ويعول في تقديمه على قاعدة معرفية يتسم بخصائص تجعل استخدامه من قبل المستفيدين أكثر بريقاً، ويزداد اعتماد المستفيدين عليه، كما يستجيب للتغير في ظروف السوق بسرعة أكبر من سواه، وهذا ما يجعله أكثر تلبيةً لحاجات المستفيدين (الكبيسي، ص 114).

وذهب (Duffy, p: 64-67) الى ان "KM" تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة وبما يحفز الابداع، ويروج المعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، ودورها في صنع القرارات.

ويشير (Thompson & Strickland, p: 118) ان المنافسة من خلال ابداع المنتج يظهر عبر مزج المعرفة عن احتياجات الزبون مع معرفة (Know – How) للبحث والتطوير ولتصميم المنتج والهندسة وانواع اخرى من رأس المال الفكري.

والمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتخليها عن الهياكل التقليدية التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة، وتبني هياكل تصلح لمنظمات عصر المعلومات والمعرفة (العنزي ونعمة، ص 158).. والمعبر عنها بشبكة خلايا مرنة ومتصلة مع بعضها، وبما يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمتقاطعة، والتي لا تعرف الثبات على حال (Scheffman & Thompson, p: 1-6).

وبالتأكيد على زيادة الخزين المعرفي، يمكن للمنظمات ان تركز على مدخل ( Open Book Management) لزيادة عدد الافراد الذين يولدون الافكار الجديدة، وتحسين جودة المنتجات وتخفيض الكلف (العززي، ص 122).

ويشير (Mrinalini & Nath, p: 180) ان المنظمة تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، كما تهيء لها هيكل يحفز الابداع، فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلع أو خدمات جديدة، وبما يوصلها الى مرتبة تكني فيها بالمنظمة المتعلمة التي تستند في بقائها ونموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الابداع.

وذهب (Raisinghani, p: 110) ان "KM" تتضمن ابتكار هياكل تضم العناصر الاكثر تقدماً من الموارد التكنولوجية، والمدخلات الاساسية التي تتيح للمنظمة ان تصنع قرارات فعالة، وتستجيب لحاجات المستفيدين وفق نموذج فكري مبدع.

ويرى (Daft,p: 352) ان البرامج الجديدة كـ "KM، المشاركة في المعلومات" تحفز الابداع، وتمكن المنظمات من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها، كما تهيء ادوات للتغيير الاستراتيجي الكبير، وتحقيق الابداع السريع والمستمر في التكنولوجيا والمنتجات والعمليات والخدمات.

اما (Whitley, 2000) فيرى ان قابلية المنظمات في تطوير الابداعات (جذرية او مضافة) تتباين الى حد كبير تبعاً لتباين قابلياتها في توليد وتطبيق المعرفة، وان التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الايجابي لابداعات المنظمة (الكبيسي، ص 118).



ويشير (Wick, p: 515-529) ان التميز في عصر المعرفة يعتمد على مديات توليد الممارسات والافكار والاليات الجديدة، وتطوير القائم منها، وان التحوار بين الافراد ذوي الثقافات والخلفيات المتباينة، يدعم من تطوير الافكار، كما ان تعاون المهنيين يوصل الى افكار جديدة، ومن ثم الى الابداع... وان الضغوط والتحديات التي تعانيها المنظمات تجعلها تبتدع، وبما يدفعها لتطبيق المزيد من برامج الـ "KM".

وعلى وفق (McElory, 2000) يتعزز الابداع والتعلم في المنظمة عندما تركز على جانب الطلب على المعرفة الجديدة لسد حاجتها، في حين ان جانب العرض في "KM" يجعل المنظمة تركز على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، فيعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والابداع المنظمين، وان المعرفة الجديدة المتولدة على وفق استراتيجية الطلب تحققها مجموعات العمل التي تضم افراد مبدعين ومتعاونين (الكبيسي، ص 116).

واخيراً يرى (Kotelnikov, p: 3) ان انتقالنا من المجتمع الصناعي الى المجتمع المعرفي يغير الابداع، دون ان يعني ذلك اختفاء الابداع المضاف، او تطوير المنتج، ولكن اضافة ابعاد جديدة للابداع الى جانب الابعاد القديمة.

في اطار ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الابداع والموجودات المعرفية المنظمة، كما اصبح واضحاً ان القدرة على ادارة الفكر الانساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من اهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما اوجبت عليها صقل وتهديب هذه المعرفة، وتحديثها باستمرار، وبما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الابداع المنظمي.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة :

1- دراسة ( مولاي ، كافي ، 20) بعنوان العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني ادارة المعرفة و الابداع المنظمي في المؤسسات الجزائرية .

هدفت الدراسة الى قياس العلاق بين ادارة المعرفة والابداع والمنظمي ومدى استعداد المؤسسات الجزائرية لتبنيها بحيث تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات الجزائرية ، وتم أخذ عينة مكونة من تسعة عشر (19) مؤسسة ، وستخدمت الدراسة استبيان كطريقة لجمع الجميع البيانات ، و باستخدام التحليل التمييزي ، توصلت الدراسة الى نتائج التالية أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي الإهتمام الكافي لموضوعي الإبداع المنظمي و إدارة المعرفة حيث لوحظت أن عدد قليل من المؤسسات على إستعداد لتبني هذا المنهج ، هي نفسها قادرة على القيام بالإبداع المنظمي نظرا لاكتمال مراحلها .

2- دراسة (موسى العالي ، 2013) بعنوان العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة و الابداع التنظيمي وأثارها في أداء المؤسسة .

يشكل المجتمع الدراسة مؤسسات القطاع الاتصال والتكنولوجيا ومعلومات في الاردن ، مجتمع دراسة البالغ عددها وفق للتقرير السنوي لعام 2012 ، 400 مؤسسة تم اختيار عينة عشوائية للمجتمع الدراسة وتم أخذ 300 استبانة أي المثلة في 300 مؤسسة ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة .

3- دراسة ( العربي ، 2009) بعنوان أثر ادارة المعرفة في ابتكار المؤسسة دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الاتصالات الجزائرية ، هدفة هذه الدراسة الى التعرف على ادارة المعرفة وأثارها على الابتكارات مؤسسة

في قطاع الاتصالات الجزائرية ، مع ضرورة تبني ادارة هذه الشركات السياسة التحسين المستمر على خدماتها ، وجعلها مبنية تنافسية لتركيز على العناصر ادارة المعرفة بالاضافة الى الوصول الى اساليب وطرق علمية تساعد شركات الاتصالات الخدمائية من الاستفادة من ادارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكار التنظيمي ، وتم استخدام منهج الوصفي التحليلي وتكونه عينة الدراسة من 60 عضو من أعضاء هيئة الادارية القائمة على المؤسسات ، وتوصلت هذه الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها : وجود علاقة ارتباط المعنوي بين متغيرات الدراسة ، بالاضافة الى وجود التأثير ايجابي بين ادارة المعرفة وابتكار داخل المؤسسات .

#### 4- الدراسة السابقة الاجنبية :

Jenny Darroch (2005) Knowledge management and firm performance

هدفت هذه الى ايجاد دليل عملي وتطبيقي على الدور المهم الذي تؤديه إدارة المعرفة في المؤسسات حيث تم توزيع 1743 استبانة على المؤسسات التي عدد موظفيها 50 موظف فأكثر في نيوزلاندا وكانت عينة البحث هي المدراء التنفيذيين والعاملين في هذه المؤسسات وتم جمع 443 أي مايمثل 278 من مجتمع الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذوي دلالة احصائية الادارة لمعرفة كل متغيري الابداع والاداع وزيادة قدرة المؤسسة على العمل بأكثر فاعلية المؤسسة

Al Hakim and hassan 2012 Critical success factors of know lodge (1) uanagement, innovation and Oraganizational performance : An Empirical study of the iraqi Mobile Telecommunication Sector

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لادارة المعرفة، ابداع واداء المؤسسة في القطاع شركات الاتصالات العراقية ، وقد تم استخدام منهج الوصفي والتحليلي ، وتكونه عينة الدراسة من 220 من موظفين ادراة الوسطة ، توسلة الدراسة الى وجود دلالة احصائية لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة وهذا بوجود الابداع كعامل وسيط .

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

تتميز دراستنا الحالية بمقارنتها مع الدراسات السابقة في الموضوع بحيث أن هناك بعض الدراسات التي تعنى بالعلاقة بين إدارة المعرفة و أداء المنظمة دون وجود الإبداع التنظيمي كعامل يكمل هذه العلاقة. بالإضافة إلى العينة التي درستناا المتمثلة في مؤسسات ولاية سعيدة و البيض، وكذلك يوجد اختلاف في الاستبانة و عدد المؤسسات.

و قد تم العمل بالتحليل التمييزي على اختلاف الدراسات السابقة ، و كذلك يوجد إختلاف في النتائج التي توصلنا إليها مقارنة بنتائج الدراسات السابقة.

## خاتمة الفصل:

تأسيسا على ما تقدم أصبح ضروريا على مؤسسات اعتماد إستراتيجية البناء المعرفي من خلال تحديد و تجميع المعارف بكفاءة أي تطبيق إدارة المعرفة وفقا لأهداف و مقتضيات تسعى من خلالها عمليات إدارة المعرفة من أجل تحفيز نشاط الإبداع باعتبار هذه الإدارة المناخ المحفز له ، هذا النشاط الذي هو بمثابة تجسيد للمعرفة الجديدة يصنف إلى عدة تصنيفات حسب معايير مختلفة .

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمدى إستعداد

المؤسسات الجزائرية لتبني العلاقة بين

إدارة المعرفة والإبداع المنظمي

## مقدمة الفصل:

من خلال التقدم التكنولوجي الهائل و تعامل المجتمعات المتعلمة استوجب على المؤسسات تحديث الانظمة و المفاهيم لمواكبة تطورات لتحسين الاداء والارتقاء به للرفع من قدرات التنافسية للمؤسسات التي أصبحت تعتمد بشكل كبير على إدارة المعرفة و الإبداع المنظمي، و نظرا للأهمية البالغة للعنصرين المحوريين لهذه الدراسة نسعى إلى الإطلاع على واقعهما في المؤسسات الجزائرية بتحديد درجة استعداد المؤسسات لإدارة المعرفة أولا ثم تحديد و تتبع مراحل الابداع به و أخيرا إيجاد درجة التكامل بين العنصرين

### المبحث الاول :الطريقة و الادوات الإحصائية :

**I- مجتمع الدراسة :** الابداع وادارة المعرفة يعدان من مفاهيم الادارية والمحورية في العصر الحالي ، وبالتالي

مجتمع الدراسة هو مجتمع كل مؤسسات الجزائرية .

**II- عينة الدراسة :** لانجاز هذه الدراسة تم اختيار عينة مكونة من 24 مؤسسة بحيث تم توجيه 10

استبيانات في كل مؤسسة أي بمجموع 215 استبانة.

**III- أداة جمع البيانات :** لجمع البيانات تم الاعتماد على استمارة مكونة من ثلاث محاور :

**م1:** معلومات عامة عن المؤسسات .

**م2:** يمثل أسئلة مقياس مدى استعداد المؤسسة لتبني ادارة المعرفة المشار اليه سابقا.

**م3:** يمثل مراحل الابداع في المؤسسة الذي يظم أربعة محاور.

### IV- الأدوات الاحصائية :

- متوسطات .

- التحليل التمييزي : الذي يمثل أحد تقنيات تحليل البيانات والغاية منه دراسة العلاقات الموجودة بين

متغيرة نوعية (التابعة) ومتغيرات كمية ( مفسرة) ويستعمل لي :

1- تحديد متغيرات المفسرة الأكثر قدرة على التمييز بين مجموعات .

2- تحديد مجموعة التي تنسب اليها المفردة الاحصائية انطلاقا من خصائص هذه المفردة .

3-تقديم التصنيف المفردات الاحصائية



#### ***IIIV - مفهوم أسلوب تحليل التمييزي :***

يعتبر أسلوب التحليل التمييزي أحد أساليب التحليل الاحصائية متعدد المتغيرات الذي يسعى الى تكوين نموذج احصائي يصور العلاقة المتبادلة بين المتغيرات المختلفة منفصلة وترجع أهمية تحليل التمييزي بصفة أساسية الى فاعلية في التمييز بين المشاهدات باستخدام العديد من المتغيرات يطلق عليها متغيرات التمييزية ، Discriminant variables ، ويعتمد النموذج التحليل التمييزي على الوصول الى دالة التمييزية التي تعمل على تعظيم الفروق بين متوسط المجموعات وتقليل التشابه الاخطاء وتطبيق في وقت ذاته ، وذلك من خلال ايجاد تجميعات خطية Linear Convination لمجموعة من متغيرات .(حسين علي ، غالب عوض ، ص 433).

**-الهدف من التحليل التمييزي :.(حسين علي ، غالب عوض ، ص 436)**

استخدم الاسلوب التحليل التمييزي لتصنيف العينات الى مجموعتين أو أثر وذل على أساس مجموعة من المقاييس والافتراض هنا أن المجموعات المصنفة تكون معروفة مسبقا ، ويستخدم تحليلي التمييزي أيضا لتعرف على متغيرات التي تساهم بشكل مآثر في تصنيف هذه المجموعات ، وبالتالي فإن تنبؤ والوصف يعتبر أن الوظيفتان أساسيتان للتحليل ، ويمكن التلخيص الهدف من التحليل التمييزي كالتالي :

1- حساب الدالة المجموعات المركبة خطية ، وعلى هذا الاساس فإن العينات التي تنتمي الى مجموعات مختلفة ستكون المسافة بينها أكبر ما يمكن .

2- تطور الاجراءات تنسيق العينات الجديدة الى أحد المجموعات في حالة عدم المعرفة المسبقة للمجموعة التي تنتمي اليها هذه العينات الجديدة.

3- اختبار مدى توفر الاختلاف الجوهرى للمجموعات .

المبحث الثاني: مناقشة النتائج.

تم إختيار عينة عشوائية من 24 مؤسسة و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 02: ظهور العينة

### Analyse Observation Calculer Récapituler

Observations non pondérées	N	Pourcent
Valide	24	100,0
Exclues Codes de groupes manquants ou hors intervalle	0	,0
Au moins une variable discriminante manquante	0	,0
Exclues Codes groupes manquants ou hors intervalle et au moins une variable discriminante manquante	0	,0
Total – exclues	0	,0
Total – observations	24	100,0

المصدر: مخرجات SPSS

## قياس مستوى استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة:

بعد الإجابة عن أسئلة الاستبيان المتعلقة بالمحور الأول وفي ضوء مجموع النقاط لكل مؤسسة يتم تصنيفها

في ثلاثة مستويات هي:

(25-30) نقطة: المؤسسة على استعداد ووضعها جيد لمبادرة لإدارة المعرفة .

(20-24)نقطة : المؤسسة على مقربة وفي طريق تحتاج إلى نظر إلى بعض القضايا المنظمية لتأمين التنفيذ

الناجح .

(10-19) نقطة : المؤسسة عليها التوقف هي ليست في مرحلة استعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في

مجال إدارة المعرفة . الأمر الذي يوضحه الجدول التالي:

بحيث x1 تمثل المرحلة الاولى للابداع المنظمي وهي مرحلة الاعداد.

X2 تمثل المرحلة الثاني للابداع المنظمي وهي مرحلة الاحتضان.

X3 تمثل المرحلة الثالثة للابداع المنظمي وهي مرحلة الالهام.

X4 تمثل المرحلة للابداع المنظمي وهي مرحلة التحقق.

## الجدول رقم 03: وصف العينة

## Statistiques de groupe

CLASSEMENT	Moyenne	Ecart-type	N valide (liste)		
			Non pondérées	Pondérées	
مؤسسات ليست في مرحلة الاستعداد لتبني ادارة المعرفة	x1	3.424000	.4033361	5	5,000
	x2	3.652000	.3064637	5	5,000
	x3	3.808000	.4309524	5	5,000
	x4	3.820000	.2756810	5	5,000
مؤسسات على مقربة وتحتاج الى النظر في بعض القضايا	x1	3.831131	.2314174	13	13,000
	x2	3.746592	.2714868	13	13,000
	x3	3.687985	.1693154	13	13,000
	x4	3.696992	.3280123	13	13,000
مؤسسات على استعداد ووضعها جيد للمبادرة في ادارة المعرفة	x1	3.941667	.1321237	6	6,000

	x2	3.881667	.1554885	6	6,000
	x3	3.811667	.1945679	6	6,000
	x4	3.808333	.2517472	6	6,000
	x1	3.773946	.3095758	24	24,000
Total	x2	3.760654	.2579592	24	24,000
	x3	3.743908	.2436068	24	24,000
	x4	3.750454	.2943990	24	24,000

المصدر: مخرجات SPSS

- نلاحظ وجود 3 مجموعات .
- المجموعة الاولى تتكون من 5 مؤسسات ليست في مرحلة الاستعداد لتبني إدارة المعرفة
- المجموعة الثانية تتكون من 13 مؤسسة على مقربة وتحتاج الى النظر في بعض القضايا
- المجموعة الثالثة تتكون من 6 مؤسسات على استعداد ووضعها جيد للمبادرة في ادارة المعرفة.
- متغيرات الدراسة

الجدول رقم 04: اختبار تساوي متوسطات المجموعات

Tests d'égalité des moyennes des groups					
	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
x1	,626	6,264	2	21	,007
x2	,902	1,136	2	21	,340
x3	,935	,730	2	21	,494
x4	,959	,447	2	21	,645

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المتغيرات ( $X_1$  إعداد) أقل من 5 % .

وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$  وتقبل  $H_1$ ، لها أهمية في الدراسة .

$X_2, X_3, X_4$  أكبر من 5% إذا نرفض  $H_1$  و نقبل  $H_0$  إذن المتغيرات الأخرى ليست لها أهمية في

الدراسة .

اختيار الدالة.

## Récapitulatif des fonctions discriminantes canoniques

بما أن لدينا 3 مجموعات إذن يوجد دالتين وللاختيار بينهما يتم الاستعانة بالمؤشرات التالية :

الجدول رقم 05: قيمة المجموعة

Valeurs propres				
Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	1,569 <sup>a</sup>	96,0	96,0	,782
2	,065 <sup>a</sup>	4,0	100,0	,248

a. Les 2 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

المصدر: مخرجات SPSS

-نسبة التباين : من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التباين 96% وكذلك نلاحظ أن معامل

الارتباط ( $R = 0.782$ ) وهي قيمة قريبة من الواحد مما يدل أن التوافق بين المجموعات المكونة و المتغيرات

المستعملة في تكوينها متطابق .

لمعامل التحديد:

( $R^2 = 0.611524$ ) ويعبر عن نسبة المتغيرة التابعة المشروحة من خلال المتغيرات المستقلة بنسبة

61.15%.

الجدول رقم 06: شروط صحة الدالة التمييزية

Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	Ddl	Signification
de 1 à 2	,365	19,638	8	,012
2	,939	1,236	3	,744

المصدر: مخرجات SPSS

Lambda de Wilks =0.36 وهي بعيدة عن 1 ، وبالتالي توجد أهمية للدراسة التمييزية وهذا

عكس اذا كانت تساوي الواحد وتكون مراكز المجموعات متساوية ولا يوجد أي أساس للفرقة بين مجموعات وهذا وتقوم باجراء اختبار على أساس توزيع Khi-deux.

sing=0.012<0.05 اذا نرفض  $H_0$ : ونقبل  $H_1$  مراكز المجموعات غير متساوية وبالتالي وجود

مجموعات مبررة اذن يوجد اهمية للدراسة.

الدالة التمييزية :

- بما أن الدالة التمييزية الأولى حسب المؤسسات السابقة أحسن من الدالة الثانية إذا يتم الإعتماد

على هذه الدالة في الدراسة و التي يمكن كتابتها من الجدول كما يلي :

الجدول رقم 07:احداثيات الدالة

التمييزية

**Coefficients des fonctions discriminantes canoniques**

	Fonction	
	1	2
x1	5,454	-,499
x2	,324	2,785
x3	-4,130	2,313

x4	-1,089	-,255
(Constante)	-2,255	-16,291

Coefficients non standardizes

المصدر: مخرجات SPSS

$$D = -2.255 + 5.454 X_1 + 0.324 X_2 - 4.130 X_3 - 1.098 X_4$$

من خلال الدالة نلاحظ أن ظهور المجموعات المتعلقة باستعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة متعلقة بدرجة

أولى بمرحلة الأولى و هي الإعداد اما مرحلة ثانية فليس لها تأثير و بالنسبة لمرحلي الثالثة و رابعة رغم أهميتهما

إلى أنهما لم يحضوا بأهمية بالنسبة للمؤسسة، تأثيرهما سلبي.

الجدول رقم 08: احداثيات الدالة التمييزية لكل مجموعة

Coefficients des fonctions de classement

	CLASSEMENT		
	مؤسسات ليست في مرحلة الاستعداد لتبني إدارة المعرفة	مؤسسات على مقربة إلى النظر في و تحتاج بعض القضايا	مؤسسات على استعداد ووضعها جيد للمبادرة إدارتي المعرفة
x1	8,190	23,994	23,785
x2	9,370	9,787	11,403
x3	41,238	28,911	30,189
x4	19,367	16,276	16,113
(Constante)	-147,737	-148,793	-158,323

Fonctions discriminantes linéaires de Fisher

المصدر: مخرجات SPSS

مؤسسات ليست في مرحل الاستعداد لتبني إدارة المعرفة -

$$D = -147.737 + 8.190 X_1 + 9.370 X_2 + 41.238 X_3 + 19.367 X_4$$

مؤسسة على مقربة و تحتاج إلى النظر في بعض القضايا

$$D = -148.793 + 23.994 X_1 + 9.787 X_2 + 28.911 X_3 + 16.276 X_4$$



## مؤسسة على استعداد للمبادرة ووضعها جيد في إدارة المعرفة

Résultats du classement<sup>a</sup>

	CLASSEMENT	Classe(s) d'affectation prévue(s)			Total
		في ليست مؤسسات لتبني الاستعداد مرحلة المعرفة ادارة	و مقربة على مؤسسات في النظر الى تحتاج القضايا بعض	استعداد على مؤسسات للمبادرة جيد ووضعها المعرفة ادارة في	
	المعرفة ادارة لتبني الاستعداد مرحلة في ليست مؤسسات	5	0	0	5
Effectif	القضايا بعض في النظر الى تحتاج و مقربة على مؤسسات	1	6	6	13
Origin	المعرفة ادارة في المبادرة جيد ووضعها استعداد على مؤسسات	0	3	3	6
al	المعرفة ادارة لتبني الاستعداد مرحلة في ليست مؤسسات	100,0	,0	,0	100,0
%	القضايا بعض في النظر الى تحتاج و مقربة على مؤسسات	7,7	46,2	46,2	100,0
	المعرفة ادارة في المبادرة جيد ووضعها استعداد على مؤسسات	,0	50,0	50,0	100,0

a. 58,3% des observations originales classées correctement.

$$D = -158.323 + 23.785 X_1 + 11.403 X_2 + 30.189 X_3 + 16.113 X_4$$

## الجدول رقم 09 : نتائج التصني

المصدر : مخرجات SPSS

- بالنسبة للمؤسسات ليست في مرحلة الاستعداد لتبني إدارة المعرفة :

من بين 5 مؤسسات ليست في مرحلة الاستعداد لتبني إدارة المعرفة اعتبرتها الدالة بأنها بقيت مصنفة كما

هي وذلك بنسبة تصنيف صحيح (5/5) أي 100% إذا أصبت الدالة في إعادة تصنيف عناصر المجموعة

الأولى بشكل كلي .

- بالنسبة للمؤسسات التي على مقربة و تحتاج إلى النظر في بعض القضايا :

من بين 13 مؤسسة على مقربة و تحتاج إلى النظر في بعض القضايا اعتبرت الدالة أن مؤسسة واحدة (1) ليست في مرحلة الاستعداد لتبني إدارة المعرفة و (6) مؤسسات على استعداد و وضعها جيد للمبادرة في إدارة المعرفة

و (6) مؤسسات أخرى بقية مصنفة على مقربة و تحتاج إلى النظر في بعض القضايا و ذلك بنسبة تصنيف صحيح (13/6) أي 46.2%.

- بالنسبة للمؤسسات على استعداد و وضعها جيد للمبادرة في إدارة المعرفة :

من بين (6) مؤسسات على استعداد و وضعها جيد للمبادرة في إدارة المعرفة اعتبرت الدالة إن (3) مؤسسات على مقربة و تحتاج إلى النظر في بعض القضايا أما (3) مؤسسات الأخرى بقية مصنفة على استعداد و وضعها جيد للمبادرة في إدارة المعرفة و ذلك بنسبة تصنيف صحيح (6/3) أي 50% .

- إجمالي التصنيف الصحيح في النموذج الأصلي هو  $24/(5+3+6)$  أي بنسبة 58.3% .

- أما إجمالي التصنيف الخاطئ هو  $24/(1+6+3)$  أي بنسبة 41.7% .

- من خلال نسبة التصنيف الصحيح الإجمالي التي قدرت ب : 58.3% توضح بأن النموذج مقبول

للكشف عن المؤسسات ليست في مرحلة الاستعداد و مؤسسات على مقربة و تحتاج إلى نظر في بعض قضايا و مؤسسات على استعداد و وضعها جيد للمبادرة في إدارة المعرفة .

ولكن لا بد من التأكد أن التصنيف من خلال الدالة أحسن من التصنيف العشوائي .

هذه الدالة الإحصائية تتبع توزيع khi-deux بالفرضيات التالية :

حساب Q PRESS

$$Q\ PRESS = (n - nc * p)^2 / n(p-1)$$

بحيث :

$n$  : حجم العينة

$nc$  : عدد الوحدات المصنفة بشكل جيد

$p$  : عدد المجموعات

$$Q\ PRESS = (24 - (14 * 3))^2 / 24 (3 - 1)$$

$$Q\ PRESS = 6.75$$

$$X^2_t = 5.991$$

بما ان القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية المستخرجة من جدول كاي تربيع (انظر الملاحق) فاننا نرفض  $H_0$  اذا تصنيف الدالة احسن من التصنيف العشوائي.

مناقشة الفرضيات

وجود علاقة ضعيفة بين إستعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة و مراحل الإبداع في المؤسسات محل دراسة.

و بالتالي نقبل فرضية الدراسة.

### خاتمة الفصل الثاني

لقد أدركت المؤسسات في وقتنا الحالي طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال و تفهمت شدة المنافسة و تأثيرها في تغيير مواقف هذه المؤسسات ، خاصة بعد أن أصبح الاقتصاد مبني على المعرفة و هذا الأمر جعل أسلوب إدارة المعرفة و تدعيمه بنشاط الإبداع من أهم أمور التي تحقق للوصول الأهداف مؤسسة ، وعليه استعرضت هذه الدراسة مدى استعداد المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لتبني العلاقة بين ادارة المعرفة و الابداع المنظمي.



خاتمة

تعد ادارة المعرفة من المواضيع الحديثة التي لها دور كبير في تطور المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة ،ولكن نظرا لأن مفهوم إدارة المعرفة لا يزال عصيا على المؤسسات الجزائرية و بعيد عن ممارستها قمنا بقياس مدى استعداد المؤسسات محل الدراسة لتبنيها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- إدارة المعرفة هي المصدر و المعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات .
- إن الإهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة .
- إن إدارة المعرفة لم تعد ذلك المصطلح الذي ليس له معنى، بل أصبحت ضرورة ملحة من ضروريات التطور والتقدم لأي مؤسسة في العصر الحالي.
- إن إدارة المعرفة حققت للمؤسسات قيمة كبيرة، وادت الى إبداع المخرجات الفكرية، كما انها ضرورية لبقاء المؤسسة والحفاظ على قوتها التنافسية ، وهذا ما جعل المؤسسات تحتاج الى طاقة لتنظيم واستخدام و الحفاظ عليها وتطوير قدرات العاملين فيها.
- هناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوى إدارة المعرفة والإبداع المنظمي .
- لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة لأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة.
- أصبح الانتقال إلى إدارة المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية المملوءة بالمنافسة.
- لقد أصبح الإبداع المنظمي هدفا تسعى المؤسسات الوصول اليه، عكس الماضي أين كان محصورا على المؤسسات الكبرى و الرائدة.
- إن السلوك الإبداع للمؤسسات من سمات الادارة الحديثة، كونه وسيلة لتفوق المؤسسة واستفادتها من الفرص، كما يعكس قدرتها على التنويع، وتهيئة مناخ ملائم للإبداع .

- تتطلب عملية الإبداع التفاعل بين قدرات العاملين الإبداعية والبيئة التي تحيط بهذه القدرات، فيأتي الناتج الإبداعية مجسدة لحصيلة هذا التفاعل.
- لا توري المؤسسات الجزائرية أهمية لكل من الإبداع و إدارة المعرفة .
- إبداع في مؤسسة الجزائرية لا يتعدى المرحلة الأولى ( تحديد المشكلة ).
- جل مؤسسات لا زالت بعيدة عن تبني مفهوم إدارة المعرفة رغم أنه أصبح حتمية و ليس إختيارية .



قائمة

المصادر

و الإحالات

قائمة المصادر و الإحالات:

1. أحمد سيد مصطفى، المدير والتحديات، العولمة، الطبعة 1، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
2. محمد عواد الزيادات، اتجاهات المعاصرة لإدارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. علاء فرحان طالب ، أمير الجنابي ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون ) ، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009
4. وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
5. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثر للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. رضا إبراهيم الميلحي، إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي، الطبعة الاولى، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
7. اقنيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التمييز في المؤسسات المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة.
8. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
9. الطيب داودي ، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، الملتقى الدولي حول تسيير الموارد البشرية و تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 21-22 فيفري 2012.

10. Michel Grundetein, **de la capitalisation des connaissances**

**dans l'entreprise les fondamentaux du (Knowledge**

**management) ; Université Paris, Duphine, 2003**

11. صباح أنور يعقوب، أثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي ( دراسة استطلاعية في

الشركة العامة للأسمنت الشمالية في الموصل)، مجلة البحوث المستقبلية، كلية الأدباء، الجامعة، العراق،

المجلد 40، 2012.

12. بوعشة مبارك، إدارة المعرفة (مقارنة اقتصادية)، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة وفاعلية الاقتصاد،

جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.

13. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة،

المؤتمر العلمي الدولي حول العولمة الإدارية في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان طرابلس،

ليبيا، 16-17 ديسمبر 2012.

14. محمد عبد الوهاب العشماوي، الغدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ( في ظل العولمة)، دار

الناشر منشأة المعرفة، الطبعة الأولى، مصر، 2010.

15. وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة تطبيقية في

المصارف الحكومية السورية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،

2007.

16. يسرى رسمي عبد العزيز، تطور مهارات مديري المدارس الثانوية في المحافظة غزة في ضوء مفهوم

إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في اصول التربية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

17. سلوى أمين السامرائي، رؤية تشخيصية في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 26-28 افريل 2004.
18. عبدالرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، داروائل للنشر، الطبعة الاولى، سوريا، 2013.
19. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل للتدعيم للقدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ( دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2012.
20. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة المعرفة (تحديات والتقنيات والحلول)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. عباس مزعل مشرف، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الابداع المنظمي، مجلة آداب الكوفة، العدد ، العراق.
22. انتصار أحمد جاسم الشمري ، إدارة المعرفة و دورها في تقرير عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي ، مجلة كلية بغداد العلوم الإقتصادية ، العدد 11 ، العراق ، 2005.
23. صفاء أحمد العاني، دور إدارة المعرفة في تعزيز اداء المدقق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 26-28 افريل 2004.
24. يوسف أحمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والاداء، المؤتمر العلمي حول إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الزيتونة عمان، 2004.

25. بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة تحليلية

لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة- الجزائر-)، مجلة الأبحاث

الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 10، 2011.

26. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دارصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2008.

27. أثير حسوإسحاق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك المزايا

التنافسية ( دراسة استطلاعية لآراء مدراء في عينة من الشركاتالصناعية العاملة في محافظة

نينوي)، مجلة البحوثالمستقبلية،المجلد 40، العدد 1، العراق،2013.

28. ربا جزا جميل المحاميد ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي ( دراسة تطبيقية في

الجامعات الأردنية الخاصة ) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية

و المالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008.

29. عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة ( الطريق إلى التميز والريادة)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر

والتوزيع، الأردن، 2013.

30. Gerry Johnson, Kevahscholes, Richard whitington, **Exploring corporatzStrategy** , Inland, 2002.

31. Robins P , **Organizational Behavior**, 8the ed New Jerzt , Prentuce Hall, International, 1998.

32. Tin Changrchang and Shu Huichuang : **Performance effets of knowledge management**, Asion journal of management and humanity sciences, vol 4, N 04, 2009.

33. Segueni Fadhila : **L'analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne cas de l'entreprise SONATRACH.**, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère en Science de gestion, Université Mouloud Mammri , Tizi Ouzou, 2009.
34. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ( مفاهيم واستراتيجيات وعمليات)، الطبعة الثانية وراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
35. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض الوكالات البنوك العمومية بالمسيلة)، رسالة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011.
36. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.. (منهج معاصر)، دار البازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
37. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم التقنية)، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
38. مولاي أمينة ، كافي ميمون ، العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة و الإبداع المنظمي ،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمالكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 20-22 نيسان 2015.
39. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي-مصر-المنظمة العربية للتنمية، 2005.
40. محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي .عمان دار حامد للنشر و التوزيع 2007.
41. ابو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة . الطبعة الاولى . مصر مجموعة النيل العربي 2007.

42. العواد، عبد الله بن العواد. " كافع الإبداع الإدارم كأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، السعودية ، جامعة نائف العربية للعلو. الأمنية، 2005.
43. ريتا موسى عبد الله ، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع المنظمي و أثرهما في أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات و التكنواوجيا المعاومات في الأردن ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013.
44. خراز الاخضر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير . دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان .2012.
45. حسين علي نجيب، غالب عوض صالح الرفاعي ، تحليل و نمذجة البيانات باستخدام الحاسوب، تطبيق شامل لحزمة ، spss ، الأهلية للنشر و التوزيع ،الأردن ، عمان ، 2006.
46. مخرجات spss.

الملاحق



جامعة د. طاهر مولاي – سعيدة-  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
استمارة الاستبيان

**تحية طيبة**

في إطار دراسة بعنوان " العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة و الإبداع المنظمي " فلکم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان. مع العلم أن أجابتم ستعامل بسرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

**أولاً:**

**المعلومات الشخصية**

**1- المستوى التعليمي:**

- ثانوي فما دون  شهادة ما  بكالوريا  شهادة عالية

**2- عدد سنوات الخبر في المؤسسة**

- أقل من خمس سنوات  من 11 – 15 سنة  من 6 – 10 سنوات  15 سنة فما فوق

**3- الموقع الوظيفي:**

- مدير عام/ رئيس هيئة مديرين  نائب مدير عام  مدير إدارة رئيس قسم  مركز وظيفي آخر يذكر

## ثانياً:

المعرفة هي قدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية.

<u>المحور الأول: مدى استعداد المؤسسة للدخول في</u>					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					برنامج إدارة المعرفة
					هل إستراتيجية المؤسسة للسنة القادمة و السنوات الثلاثة التالية واضحة
					هل المعرفة الأكثر أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها و المشاركة فيها قد جرى تحديدها و أصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة
					هل أداء الأفراد يرتبط بشكل وثيق مع استراتيجيات العمل و حاجات الزبون و حاجات المؤسسة للمعرفة
					هل تم تحديد الأفراد المهتمين للعمل و جرى تقييمهم و العناية بهم بشكل ذو كفاءة
					هل استراتيجيات الاتصال القائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة البريد الالكتروني النشرات الرسائل الإخبارية و شبكة الانترنت
					هل ثقافة المؤسسة تدعم التعليم و المشاركة في المعلومات و يكافئ المبدعون و يشجعون على التعلم
					هل تطوير الموارد البشرية و المبادرة في تدريبها يبرز نظام إدارة المعرفة في البرامج التالية : تحديد كفاءة أنشطة التعليم، تطوير المهنة، التخطيط المتعاقب، المقابلات المستندة إلى السلوك، نظام إدارة الأداء
					هل التدريب في المؤسسة يصل إلى الأفراد عندما يحتاجونه و تستخدم نفس الوسائل التالية (شبكة الانترنت و الفيديو و الصفوف... الخ
					هل تنافست المؤسسة مع مؤسسات أخرى بما يكفي لتحديد أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة
					هل تدرك المؤسسة بان رأس المال الفكري هو احد أهم الميزات التنافسية له

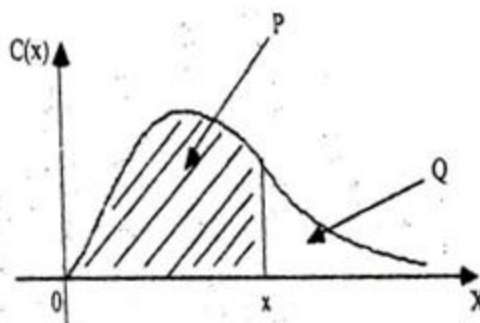
### ثالثا :

الإبداع هو عبارة عن سمات استعداديه تتضمن الطلاقة في التفكير و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الخطوة الأولى: الإعداد
					تفصي وقت في ( التعلم القراءة و التدريب) للإحاطة بإبعاد المشكلة
					تجمع و باستمرار البيانات و المعلومات عن المشكلة التي تمثل محور اهتمامك
					توظف مشاركتك في المؤتمرات الندوات و الملتقيات في التخطيط لمراحل التفكير المستقبلي بالمسألة
					تكتسب الخبرة المهارة و المعرفة لتمكنك من الإحساس بالمسألة
					تستجمع قدراتك للإعداد و التهيؤ للفهم الدقيق لتفاصيل المسألة
					<b>الخطوة الثانية: الاحتضان</b>
					لا تتوانى في بذل كل ما تستطيع من جهود لحل المسألة
					انخرطك في عملك اليومي لا يمنعك عن البحث المستمر عن معلومات المسألة المبحوثة
					تحاول لا إراديا و بشكل عفوي تلمس حقيقة المسألة تمهيدا لتسمية الحلول المناسبة لها فيما بعد
					تعيش عمليات تفاعل مستمرة مع البيانات المعلومات و المعرفة المتوفرة لديك من جانب و بين المسألة من جانب آخر
					تسعى إلى تلمس العلاقات ما بين المسألة و الحلول الأولية المتوفرة لديك
					<b>الخطوة الثالث: الإلهام</b>
					تنبثق منك الفكرة الجوهرية و العمل النموذجي بشكل مفاجئ
					تتلاحق العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصك لغرض توليد الحلول الممكنة للمسألة
					تعيد ترتيب أفكارك لأجل الوصول إلى الحل النموذجي للمسألة
					تنبثق لديك ومضة الإبداع بولادة الفكرة الجديدة الموجهة لحل المسألة
					تشعر أن البزوغ المفاجئ للفكرة الجديدة يجسد فيك خصائص الإبداع الذاتي
					<b>الخطوة الرابعة: التحقق</b>
					تحرص على التحقق من صحة الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام ثم تحدد طريقة تطبيقها
					تستعيد خطوات متابعة لعملية الإبداع لحين إثبات الفكرة الجديدة
					تختبر الفكرة المبتكرة بشكل تجريبي لتحديد مدى ملائمتها و نجاحها
					تقوم بإعادة العملية الإبداعية بهدف تجربتها و تعديل ما يلزم
					تقدم الفكرة الإبداعية الجديدة و تحدد الأدوات اللازمة لتطبيقها و تعمل على متابعة تنفيذها

# La fonction inverse de la répartition de la loi du Khi2 ( $\chi^2$ )

$P = \text{Prob}(X < x) = \text{Prob}(X \leq x)$   
 $Q = \text{Prob}(X > x) = \text{Prob}(X \geq x)$



P	0,010	0,025	0,050	0,100	0,200	0,300	0,500	0,700	0,800	0,900	0,950	0,975	0,990	P
Q	0,990	0,975	0,950	0,900	0,800	0,700	0,500	0,300	0,200	0,100	0,050	0,025	0,010	Q
1	0,000	0,001	0,004	0,016	0,064	0,148	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	5,024	6,635	1
2	0,020	0,051	0,103	0,211	0,446	0,713	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	7,378	9,210	2
3	0,115	0,216	0,352	0,584	1,005	1,424	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	9,348	11,345	3
4	0,297	0,484	0,711	1,064	1,649	2,195	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	11,143	13,277	4
5	0,554	0,831	1,145	1,610	2,343	3,000	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	12,832	15,086	5
6	0,872	1,237	1,635	2,204	3,070	3,828	5,348	7,231	8,558	10,645	12,592	14,449	16,812	6
7	1,239	1,690	2,167	2,833	3,822	4,671	6,346	8,383	9,833	12,017	14,067	16,013	18,475	7
8	1,646	2,180	2,733	3,490	4,594	5,527	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	17,535	20,090	8
9	2,088	2,700	3,325	4,168	5,380	6,393	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	19,023	21,666	9
10	2,558	3,247	3,940	4,865	6,179	7,267	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	20,483	23,209	10
11	3,054	3,816	4,575	5,578	6,989	8,148	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	21,920	24,725	11
12	3,571	4,404	5,226	6,304	7,807	9,034	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	23,337	26,217	12
13	4,107	5,009	5,892	7,042	8,634	9,926	12,340	15,119	16,985	19,812	22,326	24,736	27,688	13
14	4,660	5,629	6,571	7,790	9,467	10,821	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	26,119	29,141	14
15	5,229	6,262	7,261	8,547	10,307	11,721	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	27,488	30,578	15
16	5,812	6,908	7,962	9,312	11,152	12,624	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	28,845	32,000	16
17	6,408	7,564	8,672	10,085	12,002	13,531	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	30,191	33,409	17
18	7,015	8,231	9,390	10,865	12,857	14,440	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	31,526	34,805	18
19	7,633	8,907	10,117	11,651	13,716	15,352	18,338	21,689	23,900	27,204	30,143	32,852	36,191	19
20	8,260	9,591	10,851	12,443	14,578	16,266	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	34,170	37,566	20
21	8,897	10,283	11,591	13,240	15,445	17,182	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	35,479	38,932	21
22	9,542	10,982	12,338	14,041	16,314	18,101	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	36,781	40,289	22
23	10,196	11,689	13,090	14,848	17,186	19,021	22,337	26,018	28,429	32,007	35,173	38,076	41,638	23
24	10,856	12,401	13,848	15,659	18,062	19,943	23,337	27,096	29,553	33,196	36,415	39,364	42,980	24
25	11,524	13,120	14,611	16,473	18,940	20,867	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	40,647	44,314	25
26	12,198	13,844	15,379	17,292	19,820	21,792	25,336	29,246	31,795	35,563	38,885	41,923	45,642	26
27	12,879	14,573	16,151	18,114	20,703	22,719	26,336	30,319	32,912	36,741	40,113	43,194	46,963	27
28	13,565	15,308	16,928	18,939	21,588	23,647	27,336	31,391	34,027	37,916	41,337	44,461	48,278	28
29	14,256	16,047	17,708	19,768	22,475	24,577	28,336	32,461	35,139	39,087	42,557	45,722	49,588	29
30	14,953	16,791	18,493	20,599	23,364	25,508	29,336	33,530	36,250	40,256	43,773	46,979	50,897	30