



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "م.د."
في علم اجتماع العمل والتنظيم

إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة جلاسكو سميث كلاين - GSK - الجزائر

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالبة (ة): براي توفيق

أهم لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
مولاي حاج مراد	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
مرضی مصطفى	أستاذ	جامعة وهران 2	مقرر
بريجة شريفة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
بلخيري مراد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة قسنطينة 02	مناقشا
مزينة بلقاسم	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي	مناقشا

السنة: 2021-2022

شكر و عرفان

توقد همتكم أكبر من كلمات تتواري خجلا من صبركم، فأنتم من يحتضن أفكارنا
لتستوي على سوقها.

مشرف رسالتنا. "أ، د مرضي مصطفى" لك مني خالص الشكر والكر فان والتقدير ووافر
الامتنان لكل لحظة نبهتني فيها وأرشدتني ووجهتني بطريقة كانت مشكته، من نور
أهتدي بها وسط بحر الكلم الواسع ولولاها لما لكنت هذه الرسالة لتري النور فبارك
الله فيك وأطال في عمرك ودامت ذخرنا وللأجيال.

كما أتقدم بجزيل الشكر والكر فان لفريق التكوين في الدكتوراه:

أ.د مولاي حاج مراد والذي استفدت من نصائح القيمة وتوجيهات السديده فبارك الله
لهم.

أ.د بوشياوي اسمهان والتي كانت بمثابة الأمر والأخت والمرشد والموجه.

الأستاذة الكفكق حفصة والأستاذة حساين زاهية والأستاذة شارب دليلة واللاتي ساهمنا
في تكويني وبناء شخصيتي البحثية.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة بريجة شريفة؛ مزيوة بلقاسم؛ بلخيري مراد؛ والذين
وافقوا على مناقشة هذا العمل وشرفونا بذلك، كما لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر
والامتنان للأستاذين خالد علي، وأ.د دنبري لطفي واللذان أفاداني بتوجيهاتهما القيمة
وساعداني في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر للطاقي الإداري لقسم علم الاجتماع والذين لم يبخلوا علينا
بأي نوع من المساعدة.

فہرست

الحمد لله رب العالمین

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
05	تمهيد الفصل.....
06	أولا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.....
08	ثانيا: أهداف الدراسة.....
08	ثالثا: إشكالية الدراسة.....
12	رابعا: بناء وتحديد مفاهيم الدراسة.....
19	خامسا: فرضيات الدراسة.....
19	I. الفرضية العامة الأولى.....
20	II. الفرضية العامة الثانية.....
21	III. الفرضية العامة الثالثة.....
23	سادسا: الدراسات السابقة.....
31	سابعا: الدراسة الحالية والدراسات السابقة: التشابه والاختلاف والاستفادة.....
33	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة	
35	تمهيد الفصل.....
36	أولا: إدارة المعرفة.....

36	I. لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة.....
38	II. أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....
38	-1 أهمية إدارة المعرفة.....
40	-2 أهداف إدارة المعرفة.....
41	III. أبعاد ومجالات إدارة المعرفة.....
41	-1 أبعاد إدارة المعرفة.....
43	-2 مجالات استخدام إدارة المعرفة التنظيمية.....
44	IV. عمليات إدارة المعرفة.....
48	-V قيمة إدارة المعرفة.....
49	-VI معوقات إدارة المعرفة.....
50	ثانيا: الإبداع التنظيمي.....
50	-I ماهية الإبداع التنظيمي.....
50	-1 خصائص الإبداع التنظيمي.....
52	-2 أهمية الإبداع التنظيمي.....
53	-3 دوافع الإبداع التنظيمي.....
54	-4 مبادئ الإبداع التنظيمي.....
56	-II تحليل عملية الإبداع التنظيمي.....
56	-1 مراحل عملية الإبداع التنظيمي.....
57	-2 أبعاد الإبداع التنظيمي.....
59	-3 مستويات الإبداع التنظيمي.....
65	-4 العناصر المحققة للإبداع التنظيمي.....
73	ثالثا: تطور سياسة التصنيع في الجزائر.....
74	I مرحلة التسيير الذاتي (1963-1967).....

74مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980).....	II
75مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988).....	III
76مرحلة استقلالية المؤسسات (1988-1995).....	IV
76مرحلة الخصخصة (1995) إلى غاية يومنا هذا.....	V
78خلاصة الفصل.....	

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

80تمهيد الفصل.....	
81أولا: مجالات الدراسة.....	
81I. المجال الجغرافي للدراسة.....	
81-1 نشأة المؤسسة.....	
81-2 فرع الشركة في الجزائر.....	
82II. المجال الزمني للدراسة.....	
83III. المجال البشري.....	
85ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.....	
86ثالثا: أدوات جمع البيانات.....	
86I. الملاحظة.....	
86II. الوثائق والسجلات.....	
87III. المقابلة.....	
87IV. الاستثمار.....	
87-1 مرحلة الاستثمار الأولية.....	
88-2 مرحلة تحكيم الاستثمار.....	
90-3 مرحلة الاستثمار التجريبية.....	
90-4 مرحلة الاستثمار في صيغتها النهائية.....	

91	رابعاً: أساليب تحليل البيانات.....
91	I الأساليب الكيفية.....
91	II الأساليب الكمية.....
91	-1 اختبارات الصدق والاتساق.....
92	-2 اختبار فرضيات الدراسة.....
93	-3 اختبارات صدق الاستمارة.....
93	-4 صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي).....
98	خامساً: الخصائص السيسويديمغرافية للعينة.....
99	I الجنس.....
100	II السن.....
101	III الحالة الاجتماعية.....
102	IV. الفئة السوسيو مهنية.....
104	V سنوات الخبرة.....
105	VI طبيعة عقد العمل.....
106	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

108	تمهيد الفصل.....
109	أولاً: الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة.....
109	I. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة المعرفة.....
109	-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة باكتساب المعرفة.....
111	-2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتوليد المعرفة.....
113	-3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاركة المعرفة.....
115	-4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق المعرفة.....

117عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإبداع التنظيمي.....	II
117عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالطلاقة.....	-1
119عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالأصالة.....	-2
121عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمرونة.....	-3
عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالقدرة على التحليل والاحساس	-4
123بالمشكلات.....	
124ثانيا: اختبار فروض الدراسة.....	
124I. اختبار الفرضية العامة الأولى.....	
132II. اختبار الفرضية العامة الثانية.....	
134-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....	
135-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	
136-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	
137-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....	
138-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....	
139-6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة.....	
140-7 اختبار الفرضية الفرعية السادسة.....	
142خلاصة الفصل.....	

الفصل الخامس: استخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها

144تمهيد الفصل.....	
145أولا: استخلاص نتائج الدراسة.....	
145I. استخلاص النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة.....	
147II. استخلاص النتائج المتعلقة بالإبداع التنظيمي.....	
149III. استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الأولى.....	

149 استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الثانية.....	IV
150 استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة.....	V
151 النتيجة العامة للدراسة.....	VI
153 ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة.....	
153 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....	I
157 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.....	II
157 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة في ضوء نظريات التنظيم.	1.
 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالإبداع التنظيمي في ضوء نظريات	2.
166 التنظيم.....	
 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع	3.
169 التنظيمي في ضوء نظريات التنظيم.....	
173 خلاصة الفصل.....	
175 خاتمة.....	
179 قائمة المصادر والمراجع.....	
 الملاحق.....	

فہرست

الجزء اول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
48	نماذج لشركات امريكية تبنت اسلوب ادارة المعرفة	الجدول رقم (01)
67	يوضح المكونات الرئيسية للإبداع التنظيمي والإستراتيجيات المقابلة لها.	الجدول رقم (02)
85	يبين طريقة الحصول على العينة	الجدول رقم (03)
94	يوضح اختبار العينات المستقلة	الجدول رقم (04)
95	تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية المؤشرات لكل بعد من أبعاد محور إدارة المعرفة	الجدول رقم (05)
96	يوضح أهمية كل بعد للمتغير المستقل	الجدول رقم (06)
97	تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية المؤشرات لكل بعد من أبعاد محور الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (07)
98	يوضح أهمية كل بعد للمتغير التابع	الجدول رقم (08)
99	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	الجدول رقم (09)
100	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.	الجدول رقم (10)
101	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية.	الجدول رقم (11)
102	توزيع مفردات العينة حسب الفئة السوسيو مهنية.	الجدول رقم (12)
103	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم (13)
104	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.	الجدول رقم (14)
105	توزيع مفردات العينة حسب طبيعة عقد العمل.	الجدول رقم (15)
109	يوضح البيانات المتعلقة باكتساب المعرفة.	الجدول رقم (16)
111	يوضح البيانات المتعلقة بتوليد المعرفة	الجدول رقم (17)
113	يوضح البيانات المتعلقة بالمشاركة المعرفة	الجدول رقم (18)
115	يوضح البيانات المتعلقة بتطبيق المعرفة	الجدول رقم (19)
117	يوضح البيانات المتعلقة بالطلاقة	الجدول رقم (20)
119	يوضح البيانات المتعلقة بالأصالة	الجدول رقم (21)
121	يوضح البيانات المتعلقة بالمرونة	الجدول رقم (22)
123	يوضح البيانات المتعلقة بالقدرة على تحليل الإحساس بالمشكلات	الجدول رقم (23)
125	يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة.	الجدول رقم (24)
126	يوضح معامل التفسير R SQUARE	الجدول رقم (25)
126	يوضح معنوية الانحدار ANOVA	الجدول رقم (26)
127	يوضح جدول معاملات الانحدار.	الجدول رقم (27)
128	يوضح الارتباطات بين المتغيرات والأبعاد	الجدول رقم (28)
128	يوضح المتغيرات التي دخلت في النموذج.	الجدول رقم (29)

129	یوضح ملخص النموذج.	الجدول رقم (30)
130	یوضح مستوى الانحدار ANOVA.	الجدول رقم (31)
131	یوضح جدول المعاملات	الجدول رقم (32)
132	یوضح المتغيرات المستبعدة	الجدول رقم (33)
134	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاویر الدراسة، تعزى لمتغير الجنس	الجدول رقم (34)
135	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاویر الدراسة، تعزى لمتغير السن	الجدول رقم (35)
136	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاویر الدراسة، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	الجدول رقم (36)
137	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاویر الدراسة، تعزى لمتغير المستوى التعليمی	الجدول رقم (37)
138	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاویر الدراسة، تعزى لمتغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (38)
139	یوضح اختبار الفروق ANOVA	الجدول رقم (39)
140	یوضح اختبار ليفین لحساب الفروق	الجدول رقم (40)

فہرست

الاسٹاکان

رقم الصفحة	العنوان	رقم البرول
12	معالم إشكالفة الدراسة الراهنة	الشكل رقم (01)
20	مؤشرات الفرضفة العامة الأولى	الشكل رقم (02)
21	مؤشرات الفرضفة العامة الثانية	الشكل رقم (03)
22	مؤشرات الفرضفة العامة الثانية	الشكل رقم (04)
56	فوضف ءورة ءفاة الإبداع التنظيمف	الشكل رقم (05)

عقدته

عقدته

تشهد بيئة الأعمال ومنظمات عالم اليوم تطورا كبيرا في كل المجالات، ساهمت فيه إلى حد كبير الثورة المعلوم-اتصالية، التي صاحبها انفجار معلوماتي غير مسبوق، ما استدعى البحث عن أساليب متطورة التحكم فيها والاستفادة منها، وتوظيفها لخدمة أنشطة المنظمات من أجل التكيف مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في ظل المنافسة الشديدة وهذا ما حتم التوجه لابتكار آليات جديدة ومناسبة، يمكن من خلالها التحكم في المعرفة وتطويرها لصالح التنظيم، ويساهم في الرفع من أدائه، انطلاقا من التسيير الجيد لمواردها البشرية، والتي لا يخفى على أحد أنها أصبحت الثروة الحقيقية لكل المجتمعات والأمم إذا أحسن الاستثمار فيها.

من هذا المنطلق أفرز الاهتمام بالطاقات البشرية داخل التنظيمات حقلًا جديدًا يعنى بالاستفادة من كل أشكال المعرفة التنظيمية صريحة كانت أم ضمنية والاستثمار فيها، بتوليدها ومشاركتها مع جميع الفاعلين في التنظيم، وهو ما عرف بإدارة المعرفة، وهذا لخلق قيم جديدة تقوم أساسًا على مفاهيم الابداع والابتكار، وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرسومة.

ونظرا للأهمية البالغة التي يوليها الباحثون والمهتمون بتطوير واستحداث الأساليب الجديدة التي تساعد على إدارة وتنمية المورد البشري في التنظيمات، جاءت الفكرة لدراسة موضوع إدارة المعرفة والعلاقة التي تربطها بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، والتي كما نعلم مرت بعدة تجارب تسييرية وتنموية في سبيل تطويرها والبحث عن هويتها، ومساعدتها على المنافسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور السريع، ولكن الواقع أثبت أنها لم تستطع تحقيق ذلك لعدة أسباب، لعل أهمها الأوضاع السياسية التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال، والتي خلقت بيئة لا تساعد على ذلك، كما أن هذه السياسات أولت الاهتمام بالموارد الطبيعية على حساب الرأسمال الفكري المنتج للمعرفة، والذي تنامت أدواره في بناء وتطوير اقتصاديات الدول، والذي أصبحت تقوم عليه اقتصاديات العديد من الدول، وتدر أرباحا طائلة منه.

هذا الوضع جعل الكثير من المؤسسات الجزائرية تتخبط في عديد المشاكل التنظيمية والتقنية، حتى أن البعض منها وصل لحد الإفلاس، بالرغم من وجود بعض النماذج لمؤسسات تنافس على المستوى الإقليمي على الأقل، وتقارع العديد من المؤسسات الرائدة في مجالها، هذا

الأمر لا يعد ضربة حظ، لأنه وبالعودة لهذه المؤسسات نجد أنها واكبت التطور الحاصل في أساليب الإدارة الحديثة، والاعتماد على الأساليب العلمية في تسيير أعمالها، وتجاوز الطرق التقليدية في ذلك.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء وتقصي أبعاد أحد المواضيع التي تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتباره نقطة تقاطع عدد من العلوم كعلم اجتماع التنظيم والعمل وعلوم التسيير والإدارة، وهو موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال الاختبار الميداني لمجموعة من المتغيرات المتعلقة بإدارة المعرفة من جهة، في مقابل مجموعة من متغيرات الإبداع التنظيمي من جهة ثانية، وهذا انطلاقاً من مرتكزات نظرية وأسس واجراءات منهجية للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بطريقة منطقية واقعية.

ومحاولة منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول جاءت كالآتي:

✍ **الفصل الأول:** وتطرقنا فيه إلى الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، وتضمن أهمية الموضوع وأسباب اختياره، وكذا الأهداف المرجوة من دراسته، كما قمنا ببناء اشكاليته وصياغة فروضه، وبناء وتحديد مفاهيمه، والتعرض للدراسات السابقة عرضاً وتحليلاً، وتبيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا ومدى استفادتنا منها.

✍ **الفصل الثاني:** المتعلق بالتأسيس النظري لمتغيرات الدراسة، فقد تناولنا فيه لمحة تاريخية حول إدارة المعرفة، وأهميتها والهدف من تبنيها، أبعادها ومجالات استخدامها، ونموذج للعديد من الشركات التي استخدمت هذا الأسلوب ومدى استفادتها من ذلك، وأهم المعوقات التي تعترضه، كما قمنا بالخوض في متغير الإبداع التنظيمي والتفصيل فيه، عن طريق تبيان خصائصه وأنواعه ومراحلها، الضرورة للاهتمام به وأهم معوقاته.

✍ **الفصل الثالث:** لا يستطيع الباحث إيصال أفكاره ونتائج دراسته دون قولبتها في إطار منهجي يتكامل مع الإطار المعرفي، وهو ما قمنا بتناوله في هذا الفصل من الدراسة، والذي جاء تحت عنوان "الإطار المنهجي للدراسة" وسلطنا الضوء فيه على مجالات الدراسة الثلاث (المكاني، الزماني، البشري)، المنهج المستخدم في الدراسة وأهم أدوات جمع البيانات التي اعتمدها، كما وضحنا وفصلنا في الأساليب التي استخدمناها لمعالجة البيانات المستقاة من ميدان الدراسة، وأخيرا طريقة اختيار عينتها وأهم الخصائص السوسيوديمغرافية لها.

✍ **الفصل الرابع:** وقمنا فيه بعرض وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها، وذلك باستخدام الأسلوبين الكمي والكيفي، من أجل اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، والاجابة على تساؤلاتها.

✍ **الفصل الخامس:** بعد عرض وتحليل البيانات جاء هذا الفصل لعرض النتائج المتوصل إليها، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، كما قمنا بمناقشة هذه النتائج في ضوء نظريات التنظيم، وهكذا يمكن أن نقول أنا الدراسة اتبعت الشروط العلمية المتعارف عليها في بناءها المنهجي والمعرفي.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد الفصل

أولا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

ثانيا: أهداف الدراسة.

ثالثا: مشكلة الدراسة .

رابعا: بناء وتحديد مفاهيم الدراسة.

خامسا: فرضيات الدراسة.

سادسا: الدراسات السابقة.

سابعا: الدراسة الحالية والدراسات السابقة

التشابه والاختلاف والاستفادة.

خاتمة الفصل

تمهيد الفصل:

من أجل القيام بأي دراسة أي كانت طبيعتها، وجب على الباحث تحديد معالمها وذلك من خلال تحديد إطار تصوري لها، متمثلاً في بناء إشكالية دراسته، توضيح أسباب اختياره لها، تبيان أهميتها وأهدافها، وصياغة فروضها، كما يجب بناء نموذج للتحليل يتجلى من خلال بناء وتحديد مفاهيم الدراسة، وهو الأمر الذي سوف يتناوله هذا الفصل.

أولاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

I. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة التي بين أيدينا كونها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً ألا وهو إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الصناعية، إذ تشكل إدارة المعرفة التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة لفهم التنظيمات، ومن ناحية أخرى فإن موضوع الإبداع التنظيمي يعتبر محوراً أساسياً في النظرية الاجتماعية من خلال اهتمام المفكرين والعلماء، فهو محور تقاطع بين علم اجتماع التنظيم وعلوم الإدارة.

ومن هذا المنطلق يمكن لهاته الدراسة إن تكون بمثابة نقطة انطلاق لدراسات لاحقة تتناول بالدراسة والتحليل موضوع إدارة المعرفة باعتباره بعداً تنظيمياً معاصراً، وركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق فعاليتها، ومواكبة التطورات السريعة، أما من الناحية التطبيقية والعملية فإن موضوع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الصناعية يعتبر موضوعاً ذا خصوصية كون المجال الصناعي يرتبط بعدة مجالات في المجتمع، كما أن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية تفرض عليه مواكبة الوتيرة السريعة للتطور، ومن هذا المنطلق فإن أهمية الدراسة تكمن في أن الإبداع التنظيمي يعتمد على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، وتأتي هذه الدراسة للفت انتباه صانعي السياسات وواضعي الاستراتيجيات لأهمية هذا الموضوع والذي ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

II. أسباب اختيار الموضوع:

وتكمن أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة الرّاهنة في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تمثلت فيما يلي:

تناهي اتجاه فكري عالمي حديث يدعو إلى تطبيق إدارة المعرفة، خاصة مع تنامي الوعي لدى المؤسسات بضرورة اعتماد إدارة المعرفة كأداة أساسية من أدوات دعم الإدارة يمكن

استخدامها لتعزيز الإدارة المستندة على النتائج وجعل المؤسسات أكثر فعالية وبالتالي الارتقاء بأدائها.

ضعف الاهتمام بإدارة المعارف وتنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، مما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضعف مردودية مواردها، وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وحتى وإن وجدت على قلتها فلقد ركزت إما على الجاني التقني لإدارة المعرفة أو على الجانب الاقتصادي، وهو ما جعلنا نلتمد القيام بهذه الدراسة بغية تشجيع هذا النوع من البحوث وإتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها وخصوصية نجاحها ضمن حقل تنمية وتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وهذا بالتركيز على البعد السوسيوتنظيمي لإدارة المعرفة.

- 1- الاستعداد النفسي للباحث والرغبة في دراسة الموضوع.
- 2- تزايد اهتمام الفكر الإداري بدراسة إدارة المعرفة وعلاقتها بعدة متغيرات تنظيمية ومنها الإبداع التنظيمي للعاملين.
- 3- اهتمام الباحثين بدراسة طرق توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها والتوظيف الأمثل للمورد البشري باعتباره رأس مال فكري وأصلا من أصول المنظمة لا مجرد أعباء وتكاليف.
- 4- تخصص الباحث وميله لدراسة الموضوع باعتباره موضوعا حيويا وجديدا نسبيا في التخصص وجب الاهتمام به.
- 5- محاولة إثراء المكتبة الجزائرية بهذا النوع من الدراسات والذي يعود بالفائدة على الأكاديميين والباحثين على مستوى الجامعة والشركاء الاقتصاديين لها على حد سواء.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الصناعية وذلك من خلال التعرف والكشف عما يلي:

1. محاولة معرفة إلى أي مدى تطبيق المؤسسة ميدان الدراسة لإدارة المعرفة.
2. محاولة الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة.
3. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين اكتساب المعرفة والإبداع التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة.
4. محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين توليد المعرفة والإبداع التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة.
5. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين المشاركة بالمعرفة والإبداع التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة.
6. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق المعرفة والإبداع التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ثالثاً: إشكالية الدراسة:

يتفق العديد من علماء الإدارة والتنظيم على أنّ المعرفة هي المورد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التي ترغب في ضمان تحقيق نجاح متواصل، لقد تغيرت لغة التنظيم اليوم من تركيزها على الجانب العضلي والمهاري والفني إلى القدرات العقلية المرتبطة بالأفراد، ولهذا وجب على المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات والأفكار والخبرات كمورد استثماري وكسلعة استراتيجية وكخدمة ومصدر للدخل، أن يُكوّن إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح، من هنا ظهر مصطلح إدارة المعرفة والذي يعد من أحدث المفاهيم في علم الإدارة.

ولقد ظهرت إدارة المعرفة في أوائل التسعينات وأصبحت تحتل مركزًا مهمًا ومرموقًا في شتى المجالات الإدارية والفنية، وازدهرت أهميتها في العصر الحالي بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسًا على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها من خلال وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسبين وبالسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز.

لقد أصبحت إدارة المعرفة بوصفها ضرورة استراتيجية ملحة بتقدم المؤسسات وبقائها في الريادة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة لدراسة وفهم الأعمال المؤسساتية وسرعان ما تحولت إلى ممارسة علمية، أكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، كما أنها أحدا الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تساعد على الاستجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسة، كما تسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم ثبات البيئة المؤسسية من هنا يبرز دور إدارة المعرفة في اكتشاف المعرفة في عقول وتصرفات البشر والتقاطها وتوثيقها من أجل مشاركتها وتطبيقها وتخزينها في نشاطات المؤسسة واستخدامها كذاكرة تنظيمية ومصدر مهم وأساسي في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، من هنا تحول النظر للمورد البشري في منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها من قوى عاملة إلى قوى عالمية، استطاعت إدخال تعديلات جوهرية على الآلات بل وابتكار أخرى جديدة، وحتى يتم توليد هذه المعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة للاستفادة منها ومشاركتها، أصبح لزامًا على القائمين على المنظمات الاستثمار الأمثل في الرأس مال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد والرفع من كفاءة المؤسسة .

ونظرًا لارتفاع وتيرة المنافسة ضمن الأسواق العالمية، واتسامها بالمرونة والتغير كان لزامًا على المنظمات إيجاد آلية للتأقلم مع هذه التغيرات، وتقديم كل ما هو جديد، وتحقيق الأسبقية على المنافسين من خلال الاستثمار الجيد في مواردها البشرية والفنية،

والاهتمام بالعاملين وإطلاق قدراتهم الإبداعية والابتكارية لتحقيق التميز والريادة، وتقديم الجديد لتتمكن من القدرة على المنافسة وضمان البقاء والاستمرار في ظل هذه البيئات المتقلبة،

لذا نجد أن موضوع الإبداع التنظيمي يشغل اهتمام المنظمات المعاصرة باعتباره أحد الأساليب الهامة للتسيير الحديث والخيار الأمثل لتحقيق النجاح الإداري خاصة في ظل التحديات المتنامية والتغيرات السريعة على الصعيد العالمي نتيجة الثورة التكنولوجية الهائلة، والتي تفرض على المنظمات التجديد المستمر لضمان التوازن والاندماج مع التطورات الحاصلة، من خلال الارتقاء بمستوى أدائها وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

ويبرز الإبداع التنظيمي كأحد المميزات الهامة للمنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيميتين لتضمن البقاء والتكيف مع بيئة الأعمال، و التي تتسم بالتغير والتعقيد، وقد ازدادت أهمية الإبداع التنظيمي والتركيز عليه مع زيادة حدة المنافسة بين منظمات اليوم التي تسعى لفرض وجودها، ومع تزايد حجم المشكلات التي تتطلب في الغالب حلولاً سريعة أصبح الإبداع التنظيمي حاجة ملحة وضرورة تنظيمية لا يمكن تجاوزها أو الاستغناء عنها، والخيار الأمثل للبقاء والاستمرار والتطلع إلى الأفضل، فالمنظمات الفعالة هي القادرة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن وبأقل جهد، ويمكن تحقيق هذا من خلال الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار في الموارد الفكرية والكفاءات لمواجهة التحديات فالفرد المبدع يعتبر ثروة حقيقية وجب الاستثمار فيها واستغلالها الاستغلال الأمثل.

والمعروف أن العقل البشري يعد المصدر الأساسي للإبداع الأمر الذي يحتم على المنظمات التي تسعى لبلوغ أهدافها الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار في رأس ماله الفكري باعتبار أن أحسن استثمار هو الاستثمار في المورد البشري، من أجل تمكينه من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار وأساليب، وجعل بيئة العمل بيئة مشجعة على طرح الأفكار الإبداعية وتطويرها من خلال التركيز على عمليات الإبداع التنظيمي التي تسمح للفرد بإنتاج عدد معتبر من الأفكار حول المشكلة التي تم الإحساس بها في وقت زمني محدد، إذ تتسم هذه الأفكار بالمرونة والأصالة وقبول المخاطرة لخلق روح المبادرة والإفاضة وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة تضمن لها الصدارة والتفوق، وترتكز عمليات الإبداع التنظيمي على توفر العديد من المقومات التي تساهم في نجاحها، من خلال الاهتمام بالمشاركة الجماعية في صنع القرارات، وضوح الأهداف التنظيمية، تشجيع

القيادات الفعالة، تفعيل قنوات الاتصال بطريقة تسمح بانسياب المعلومات ووصولها لمختلف العاملين، تشجيع العمل الجماعي والتعاوني.

فالفرد إذن يمثل الرأس مال الوحيد القادر على التحكم في بقية عناصر العملية الإنتاجية، والتي تسعى المنظمة من خلالها لتحقيق أهدافها، فالاستفادة من معارفه وكذا تنمية قدرته على الإبداع لا يتحكم فيه الجانب المادي فحسب بل هناك جوانب أخرى تتحكم فيه وتؤثر في سلوكه ومنها الاستثمار في أفكاره، قدراته ومعارفه.

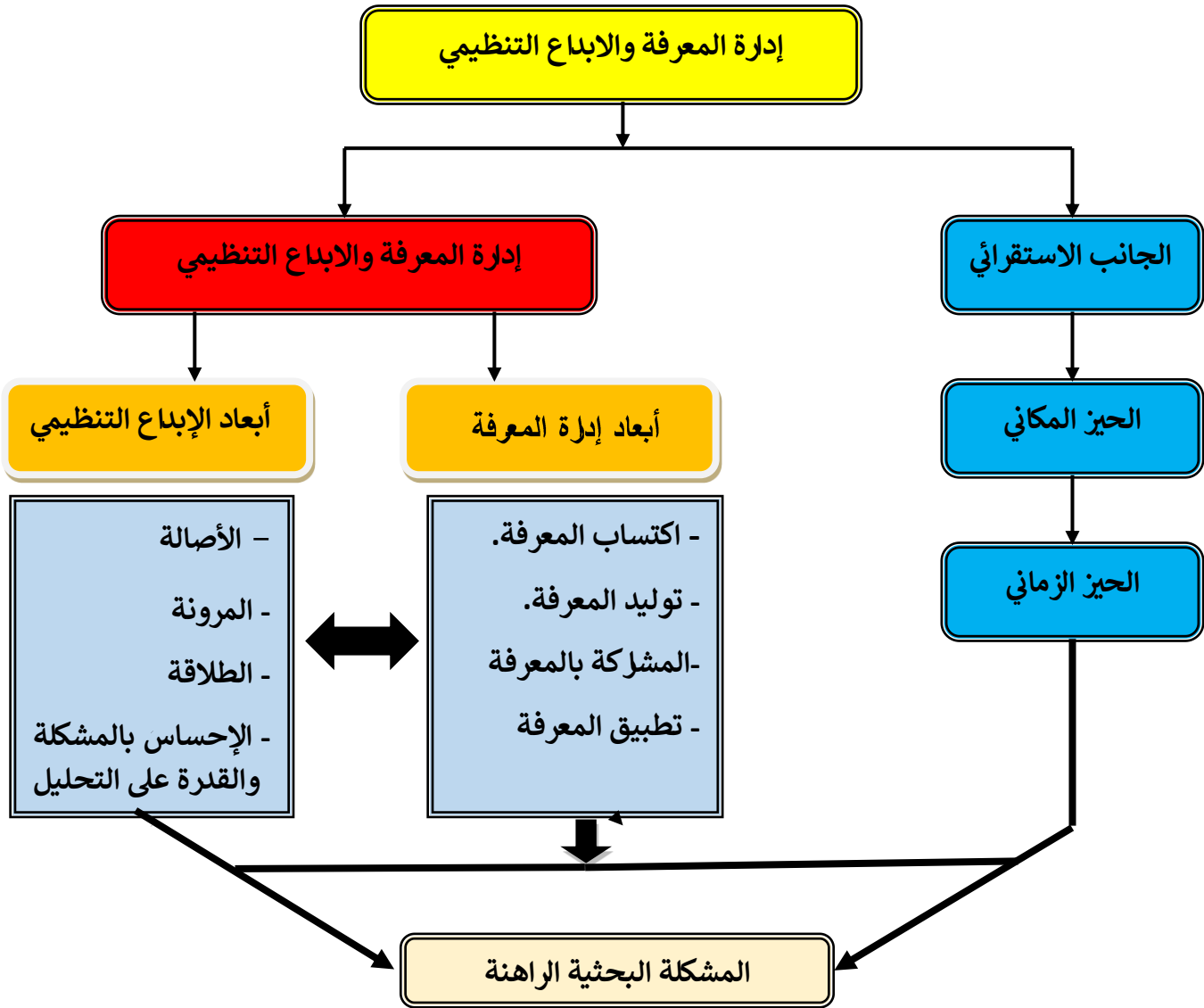
وعلى غرار المؤسسات في العالم، حاولت المؤسسات في الجزائر مواكبة التطورات الحاصلة، من خلال إرساء معالم تنمية شاملة تعمل على تفعيل كافة القطاعات وعلى رأسها القطاع الاقتصادي، والذي يعتبر سمة تطور أي مجتمع، وعليه فإن تحقيق هدف الولوج إلى الأسواق العالمية لا يتأتى إلا بتثمين وتقدير القيمة الفعلية للخبرات البشرية من خلال استفزاز ما لديها من معارف ومهارات وأفكار ومن ثمة إعادة توزيعها ومشاركتها على الجميع، وهو ما يعرف بإدارة المعرفة ومن جهة أخرى السعي لتوفير جو مناسب لهاته القوة البشرية، والسعي لتوفير فرص التميز لها، من أجل القدرة على التعامل مع كل ما يدور حولها بفكر جديد وأساليب مختلفة ومتنوعة، وإطلاق العنان لأفكارها وطاقتها الابتكارية، وتقديم كل ما هو أصيل، خارج عن المعتاد والمألوف، من أجل رفع القدرة على التحليل وإيجاد حلول للمشكلات، وهذا ما يعرف بالإبداع التنظيمي.

ومن أجل الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الصناعية، يمكن للدراسة الرّاهنة طرح التساؤلات التالية:

1. إلى أي مدى تطبق مؤسسة جلاسكو سميث كلين - الجزائر أسلوب إدارة المعرفة في إدارة مواردها البشرية؟
2. ما هو مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة جلاسكو سميث كلين - الجزائر؟

3. ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلين - الجزائر؟

من خلال هذا يمكن تحديد معالم إشكالية الدراسة الراهنة بالشكل رقم (01).



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إشكالية الدراسة

رابعاً: بناء وتحديد مفاهيم الدراسة:

إن لكل دراسة أو بحث مفاهيمه المميّزة، وهي الوسيلة التي يستعين بها الباحث للتعبير عن الأفكار والمعاني المختلفة بهدف توصيلها للناس، فالمفهوم أحد الرموز الأساسية في اللغة، يمثل ظاهرة معينة أو يعبر عن إحدى خصائص هذا الشيء، وعلى هذا الأساس وجب على الباحث

الإلمام بمفاهيم بحثه من حيث التحديد والدقة، من هنا سيجري اعتماد المفاهيم التي سيتم تداولها في الدراسة، وسيتم توضيح وتحديد دلالاتها الإجرائية وقبل التطرق للمفهوم الرئيسي في الدراسة وجب تعريف مفهوم المعرفة ومن ثمة بناء وتحديد مفهوم إدارة المعرفة.

إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عندما نشير إلى المعرفة هو ذلك المخزون الهائل من المعلومات الذي يملكه العقل البشري، وهو معيار المعرفة واصلها وسببها حيث يعالج عقلنا بيانات ومعلومات كثيرة جدا لتكون المعاني، وذلك من خلال بناء علاقات بين البيانات تجعل للتجارب التي نعيشها معنا (1).

عندما سئل معظم المديرين التنفيذيين لكبرى الشركات العالمية على غرار مايكروسوفت وغوجل حول المعرفة وأهميتها غالبا ما أقرروا أن أعظم أصولهم هي المعرفة التي يحتفظ بها موظفونهم. لذا من الضروري تحديد تلك المعرفة ذات القيمة، والعمل على إدارتها بالشكل السليم والجيد، لأنها معرضة لخطر الضياع، من خلال التقاعد ودوران العمل والمنافسة من المؤسسات الأخرى على استقطاب الأصول الفكرية ذات المعرفة القيمة. وفي هذا السياق يقول بولاني (Polanyi) نحن نعرف أكثر مما نقول (2).

مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من الحقول الحديثة نسبيا في مجال الإدارة ويعد دون مارشون أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي حيث يعرفها على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات (3)، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع من زوايا مختلفة مما أدى إلى تباين مفاهيم إدارة المعرفة، تم تعريف إدارة المعرفة في البداية على أنها عملية التطبيق نهج منظم لالتقاط وهيكل وإدارة ونشر المعرفة في جميع أنحاء المنظمة من

¹ Wittrock, M C: 1992, **Generative Learning Processes of the Brain Educational Psychologist** 27 4, pp 531-541, also URL: <http://steinhardtapps.es.nyu.edu/create/courses/2015/reading/wittrock2.pdf>.

² Eric M. Straw and Polanyi: **Knowledge Management**: <http://polanyiansociety.org/Nashotah%20House/Papers/Straw-original-pdf-hKnowlMgmt%20&Polanyi-5-23-16.pdf>.

³ رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومة، (د.ط)، الجزائر، 2016، ص 64.

أجل العمل بشكل أسرع وإعادة استخدامها أفضل الممارسات، وخفض إعادة صياغة مكلفة من مشروع إلى مشروع⁽¹⁾، كما عرفها سكايرم بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها، وعليه فإن إدارة المعرفة تتطلب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة جماعية صريحة يمكن تقاسمها بشكل أفضل داخل المؤسسة⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى كون الأداء يحقق نتائج محددة باعتباره مخرجا من مخرجات المعرفة، وتمثل المعرفة مجموعة الأفكار العقلية والتي يمكن تحويلها إلى أداء وتحقيق أهداف مرجوة.

كما تعرّف على أنها: "قدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة، ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة، وجعلها جزءًا لا يتجزأ من منتجاتها وخدماتها ونظمها"⁽³⁾، وتعرف على أنها: "محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها"⁽⁴⁾، ويرى الكبيسي أن مفهوم إدارة المعرفة يمثل المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف⁽⁵⁾، كما تم تعريف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات والمبادئ والتقنيات المؤدية إلى إنشاء وتنظيم وتوزيع واستخدام معرفة المؤسسة⁽⁶⁾.

¹ Kimiz Dalkir : **Knowledge Management In Theory And Practice**, Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005, Elsevier Inc. Burlington, MA 01803, USA.

² خليفي عيسى وقوادرية ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل للإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص 150.

³ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 65.

⁴ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، الأردن، 2013، ص 43.

⁵ معمر بوطالبي وآخرون، مدخل مفاهيمي إلى إدارة المعرفة، دار الخلدونية، الجزائر، 2014، ص 31.

⁶ Pierre Barbaroux Amel Attour Eric Schenk: **Knowledge Management and Innovation**, ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc. 2016.

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أنه تم النظر إلى إدارة المعرفة من خلال مجموعة من العمليات والأدوات كالاكتساب والتخزين والتوزيع بغرض نشرها في مختلف أنحاء المنظمة وهذا بغرض تفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين من أجل معالجتها.

كما يعرفها ويقي (Wiig) بأنها: "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"⁽¹⁾، ويعرف هاكيت (Hackett) إدارة المعرفة بأنها: "مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون"⁽²⁾.

وتعرف بأنها عملية تعنى باكتشاف وتكوين وخصن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية⁽³⁾، كما تعرف أيضا على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنقيحها واستخدامها، ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي⁽⁴⁾.

من خلال التعريفات السابقة يمكن فهم إدارة المعرفة على أنها نظام متكامل يعنى بتوليد، تجميع، ومشاركة المعرفة بين الفاعلين في المنظمة وذلك للاستفادة منها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات، حل المشكلات وكذا التخطيط الاستراتيجي.

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص51.

² أبو بكر الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، 2020. القاهرة، ص 55.

³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012، القاهرة، ص 74.

⁴ حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات السوقية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012/2013، ص161.

من خلال ما سبق نلاحظ أنه لا يوجد تعريف نتفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة. كما يلاحظ أن غالبية التعريفات السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم. وبناء على ذلك فإنه يمكننا تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية والتوليد للمميزة التنافسية وفي ضوء التعريفات السابقة وبالرجوع للتراث النظري، والدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، وطبيعة الدراسة الراهنة، يمكن النظر إلى مفهوم إدارة المعرفة على أنها: تلك العمليات والأنشطة التي تستخدمها المنظمة من أجل توليد المعرفة والحصول عليها، ونشرها، بشكل نظامي، مقصود وهادف والعمل على تحويلها من صفة الضمنية (بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات صريحة وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية، من أجل إيجاد قيمة للأعمال ولاستخدامها في الأنشطة الإدارية كصناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظمة متكاملة.

الإبداع التنظيمي:

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته ولعل ذلك يعود لسببين أولهما اختلاف تخصصات واهتمامات العلماء وكذا منطلقاتهم النظرية فمنهم من عرفه من مدخل اقتصادي أو نفسي وآخرون وفق مدخل اجتماعي أو تنظيمي وثانيهما يرد إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها. لذا سنحاول تسليط الضوء على أهم التعريفات التي تطرقت للإبداع التنظيمي والمفاهيم المرتبطة والمتعلقة به.

حيث يعرف على أنه انجاز العمليات بصورة خلاقة وبطرق مبتكرة وجديدة⁽¹⁾، كما يعرف بأنه القدرة على الابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى⁽²⁾.

¹ أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 125.
² جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، ص 6.

كما يعرف بأنه "عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول وإضافة الفرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين. ويعرفه ألكسندر روشكا (Alexander roshka) بأنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجامعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج⁽¹⁾.

يبدو لنا من خلال هذه التعريف أنها تناولت الإبداع من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد هي محاولة إيجاد الحلول للمشكلات عن طريق خلق الأفكار الجديدة.

ويعرفه سيمبسون بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي وإتباع نمط جديد من التفكير⁽²⁾، كما يعرفه أبراهام سيلزنيك (Abraham Zaleznik) بأنه القدرة على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء أعمال ضمن هيكل جماعي⁽³⁾.

ويعرفه آخرون بأنه القدرة على التفكير بخصوص شيء ما بطريقة جديدة وغير مألوفة، ينجم عنها حلول فريدة للمشكلات⁽⁴⁾، ويعرفه جيلفورد (Gilford) بأنه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية لحل المشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب⁽⁵⁾.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008، ص 6.

² عبد الله شمت المجيدل ومها إبراهيم زحلوق، سيكولوجيا الإبداع، دار الإعصار للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014، ص 47.

³ رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2005، ص 3.

⁴ قاسم حسين صالح، الإبداع وتذوق الجمال، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2010، ص ص 7-8.

⁵ Guilford, J, P. (1986). **Creative TalentsM Their Nature and Development**. Buffalo, New York : Bearly Cimited.

أما تيريزا أمابيل (Teresa Amabile) فعرفت أنه عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا (1).

نظرت التعريفات السابقة للإبداع التنظيمي من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد أهمها الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، الأصالة والخروج عن المألوف، ليس الشذوذ طبعاً وإنما الانتقال من الفكر الكلاسيكي التقليدي إلى الإتيان بالشيء الجديد الذي يواكب التطور.

من خلال التراث النظري متمثلاً في التعريفات السابقة وكذا استطلاع ميدان الدراسة يمكن النظر إلى مفهوم الإبداع التنظيمي على أنه: «قدرة الفرد على تحليل المواقف والإحساس بالمشكلات ينجم عنه طلاقة في إنتاج لأفكار جديدة تتميز بالأصالة والمرونة من أجل إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه أو تواجه المؤسسة».

المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت مفاهيم المؤسسة نظراً لاختلاف أنشطتها وهيكلها وكذلك أهدافها، فقد عرفت على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تجتمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي" (2)، وتعرف بأنها: "إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل" (3).

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن المؤسسة كعميل اقتصادي يقوم بنشاط صناعي أو تجاري أو مالي، حيث يدخل ضمن هذه الأنشطة عمليات الإنتاج والبيع والتوزيع... الخ، وكهيكل عضوي فإن المؤسسة تضم مجموعة الوحدات والأقسام التي يشغلها الأفراد، ويمكن اعتبارها كنظام من خلال العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المتكونة منها، وإذا كانت المحددات التي ذكرناها تنطبق على معظم المؤسسات الاقتصادية، فإن المؤسسة الصناعية تنفرد بخاصية

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 11.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص24.

³ يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س، ص07.

وهي: "إنتاج المواد والسلع الجاهزة للاستهلاك، وكذلك توفير المعدات والآلات التي تنتج وسائل الإنتاج بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية بصفة عامة"⁽¹⁾.
من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية إجرائيا على أنها:
أحد أشكال التنظيمات والتي تجتمع فيها الموارد البشرية والمادية لإنتاج مواد وسلع جاهزة للاستهلاك.

خامسا: فرضيات الدراسة:

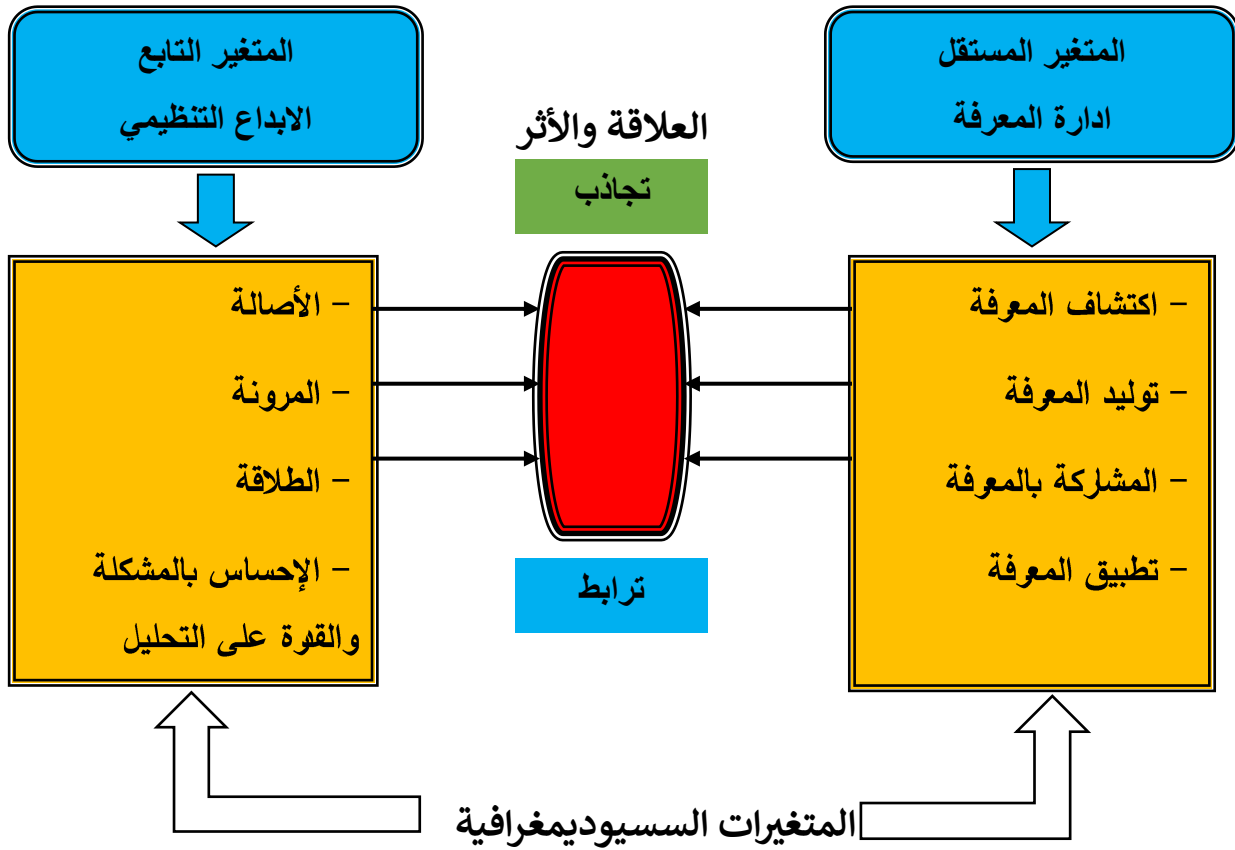
انطلاقا من التساؤل المركزي لإشكالية الدراسة، وللإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

I. الفرضية العامة الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين مستوى ادارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلين - الجزائر.

¹ محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص05.

الشكل رقم 02: مؤشرات الفرضية العامة الأولى



II. الفرضية العامة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين أبعاد إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة) ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلين - الجزائر.

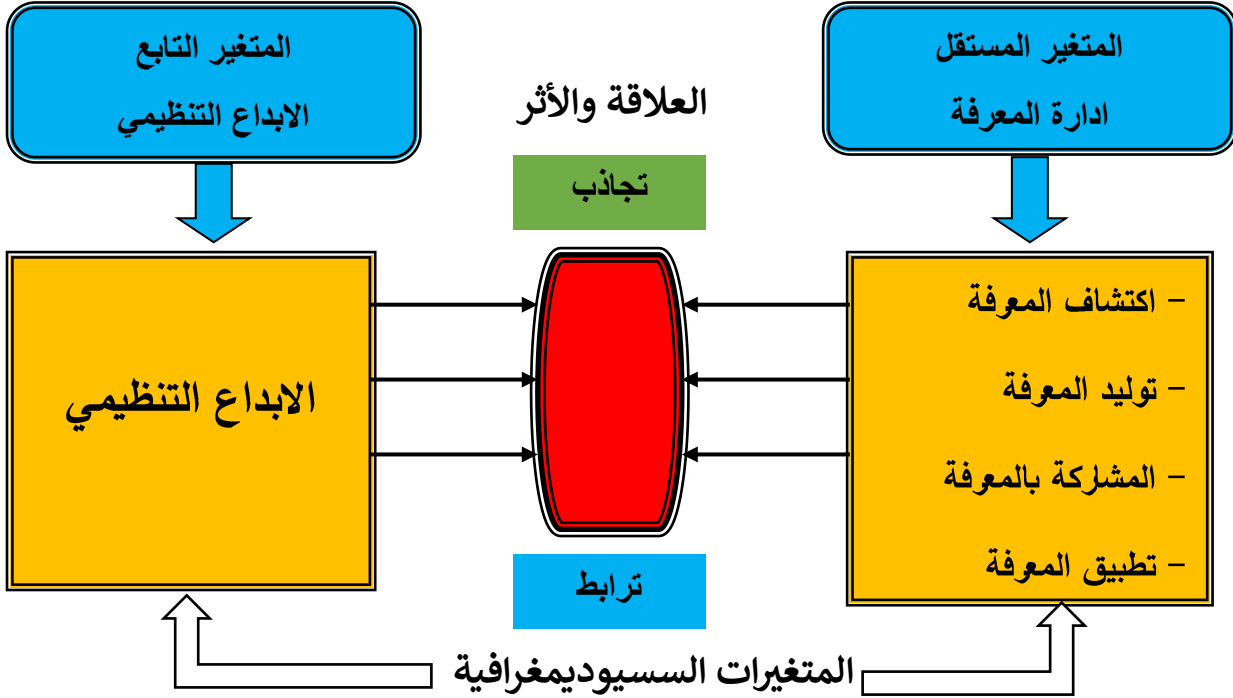
من أجل اختبار هذه الفرضية وجب تفكيكها للفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين اكتشاف المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلين - الجزائر.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توليد المعرفة، ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلين - الجزائر.

3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين المشاركة بالمعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلين - الجزائر.

4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين تطبيق المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلين - الجزائر.

الشكل رقم 03: مؤشرات الفرضية العامة الثانية



III. الفرضية العامة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى المتغيرات السيسوديمغرافية.

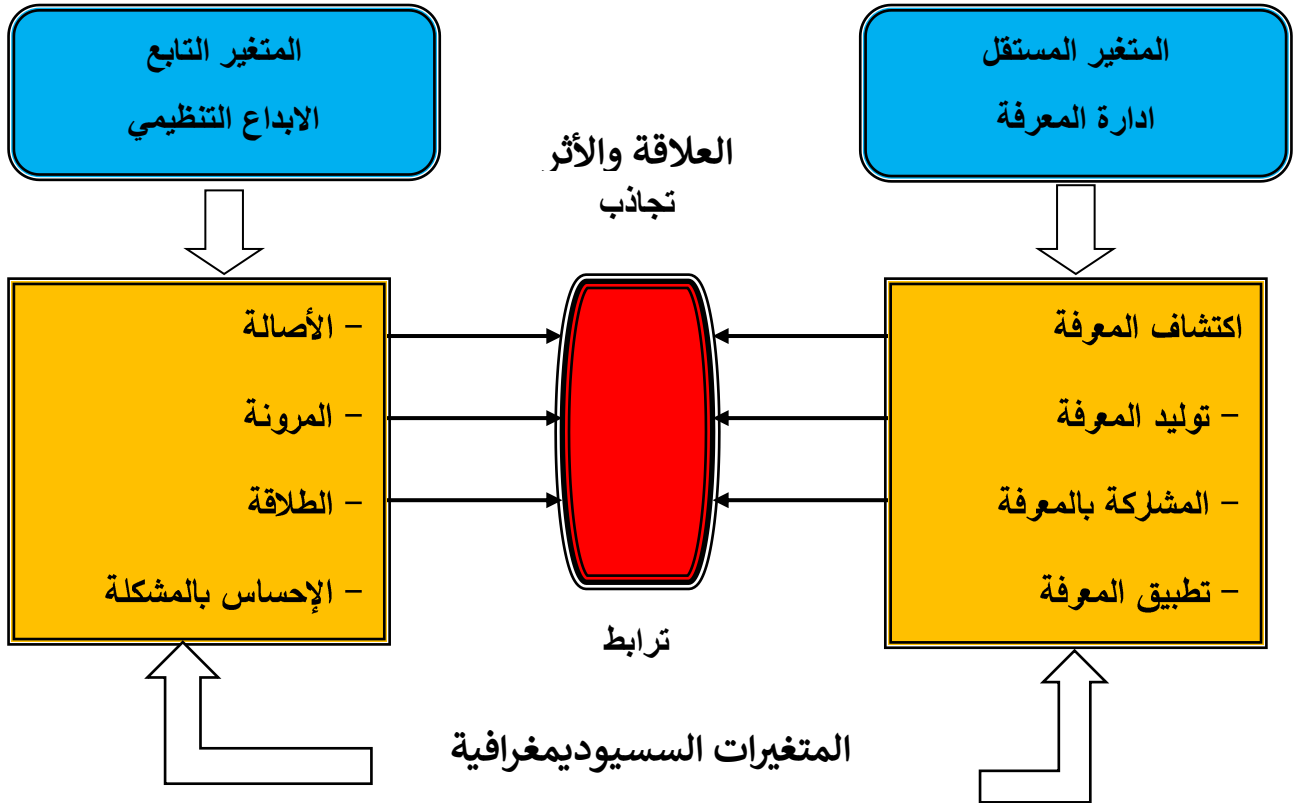
من أجل اختبار هذه الفرضية وجب تفكيكها للفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير السن.

- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير المستوى التعليمي.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الخبرة المهنية.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الفئة السوسيو مهنية.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير طبيعة عقد العمل.

الشكل رقم 04 مؤشرات الفرضية العامة الثالثة



(السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة السوسيو مهنية، طبيعة عقد العمل)

سادسا: الدراسات السابقة:

يغفل الكثير من الباحثين أهمية الدراسات السابقة عند إنجاز بحوثهم، اعتقادا منهم بأنها من الأمور الشكلية التي يمكن تجاوزها أو ذكرها بشكل مختصر وعارض، وهذا الاعتقاد ناجم عن عدم درايتهم بدواعي وجودها ضمن مكونات البحث العلمي.

إن من مبررات التعرض للدراسات السابقة في أي بحث علمي هو معرفة الفراغات أو جوانب النقص التي لم يسبق تناولها أو مناقشتها من قبل الباحثين الآخرين وهو ما يسمى بالفجوة المعرفية، كما أنها تفيد الباحث بأفكار ومقاربات جديدة وكذا تحديد موضوع البحث وإشكاليته بشكل دقيق، وهي أيضا مصدر من مصادر التراث الأدبي للإشكالية المبحوث فيها بحيث تسهل عليه الاطلاع على ما يفيد في دراسته وهو الأمر الذي يؤهله في نهاية المطاف لمعرفة المتغيرات المدروسة سواء المطابقة منها أو المشابهة لمشروع بحثه، وفي هذا السياق يرى البعض أن استعراض أدبيات البحث يستند على ثلاثة افتراضات رئيسية وهي: لا ينطلق أي بحث من الصفر، يوجد العديد من المقالات حول كل موضوعات البحث تقريبا وأخيرا لست أنت أول باحث في ميدان دراستك.

الدراسة الأولى: دراسة ساويا براثانادي Saweeya Prathanadi, 2011 بعنوان: استراتيجية إدارة والمعرفة وأثرها على الإبداع المؤسسي⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إستراتيجية إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. كما هدفت لمعرفة أثر نوع نشاط المؤسسة الصناعي وحجم المنظمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، من أجل ذلك تم طرح سؤالين هما:

ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية التايلاندية محل الدراسة؟

¹ Saweeya Prathanadi: **Knowledge Management Strategy and Organizational Innovation**, An Empirical Study of Thai Firms, Doctor of Philosophy in Business Administration, The Graduate School of Bangkok University, 2011.

ما هو أثر نوع الصناعة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية التايلاندية محل الدراسة؟

ما هو أثر حجم المنظمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية التايلاندية محل الدراسة؟

تم جمع البيانات اعتماداً على استمارة بحث وفق مقياس ليكرت الخماسي، طبقت على موظفي ومدراء المعرفة في المؤسسات المستهدفة، شملت العينة المبحوثة 560 موظفاً، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

استراتيجيات إدارة المعرفة يمكن أن تكون إيجابية وتؤثر بشكل كبير على الإبداع التنظيمي، كما أن نوع النشاط الصناعي كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

كما يرى أصحاب هذه الدراسة بأنها تقدم رؤى جديدة لرجال الأعمال حول صنع القرارات المتعلقة باستراتيجية إدارة المعرفة والتي يجب التركيز عليها والاستثمار فيها. لذلك، لأن ذلك سيؤدي حسبهم إلى تعظيم الاستفادة من تطبيق إدارة المعرفة والذي ينعكس إيجاباً على المنظمة برفع مستوى الإبداع فيها.

الدراسة الثانية: دراسة محمد موراديب، ميرحسين ماردانيا، ساغي نيكوسوخانب
mirhosein Mardania, Saghi Nikoosokhanb, Mahmoud Moradib، 2018 بعنوان:
أثر استراتيجية إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي والأداء⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي والأداء كميًا، والنتائج المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على الأداء، لذلك انطلقت من مجموعة من الفروض هي:

¹ Amirhosein Mardania, Saghi Nikoosokhanb, Mahmoud Moradib: **The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance**, *Journal of High Technology Management Research*, 2018, Elsevier Inc.

- ✗ إنتاج المعرفة له تأثير مباشر وهام على سرعة الإبداع.
- ✗ تكامل المعرفة له تأثير مباشر وهام على سرعة الإبداع.
- ✗ تطبيق المعرفة له تأثير مباشر وهام على سرعة الإبداع.
- ✗ إنتاج المعرفة له تأثير مباشر وهام على إبداع جودة المنتج.
- ✗ تكامل المعرفة له تأثير مباشر وهام على إبداع جودة المنتج.
- ✗ تطبيق المعرفة له تأثير مباشر وهام على إبداع جودة المنتج.
- ✗ إنتاج المعرفة له تأثير مباشر وهام على الإبداع الكمي.
- ✗ تكامل المعرفة له تأثير مباشر وهام على مستوى الإبداع.
- ✗ تطبيق المعرفة له تأثير مباشر وهام على مستوى الإبداع.

اختبرت هذه الدراسة عينة من 120 شركة أعضاء في نقابة الطاقة الإيرانية، هذه الشركات تختلف في الحجم ونوع الصناعة، تم جمع البيانات من الرئيس التنفيذي، والمدير الأول، والمخبري الأقدم كمخبرين رئيسيين بسبب معرفتهم بخبايا الشركة، وسهولة وصولهم إلى المعلومات الاستراتيجية، ومعرفة البيئة الداخلية والخارجية، ومما سهل الحصول على بيانات جيدة تجاوب هؤلاء مع الباحث بشكل جيد، تم استرجاع 226 استبانة، واختبارها تجريبياً باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

تظهر النتائج أن أنشطة إدارة المعارف تؤثر على الإبداع والأداء بشكل مباشر كما تبين أن خلق المعرفة وتكامل المعرفة وتطبيق المعرفة تسهل الإبداع وترفع من أداء المؤسسة، وخلق المعرفة له الأثر الأكبر على سرعة الإبداع ومستواه.

يرى أصحاب هذه الدراسة أن النتائج المتوصل إليها قد تساعد الأكاديميين والمديرين في تصميم برامج إدارة المعرفة لتحقيق مستوى عال من الإبداع، والذي يساهم في الكفاءة الربحية للمؤسسات وتحقيق فاعليتها.

الدراسة الثالثة: دراسة أغوامبا أدولفيس، أونوديوي أوجو جوفيتا، أوغوغبو شارلز

أونيماشي Agwamba Adolphus Chibuzor, Onwudiwe Uju Jovita, Ugwuegbu

(Charles Onyemachi، 2019 بعنوان: إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي⁽¹⁾):

تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. تم تفكيك إدارة المعرفة إلى ثلاثة أبعاد هي اكتساب المعرفة والمشاركة والتطبيق وبعدين للإبداع التنظيمي وهما الإبداع الفني والإبداع الإداري. تم توزيع 23 استبياناً على عينة مكونة من 40 موظفاً بالطريقة العشوائية البسيطة يعملون في مؤسسة كامبلا للنفط أويري CAMILA OIL LTD Owerri ، ولاية إيمو، وانطلقت هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات هي:

- ☒ ما علاقة اكتساب المعرفة بالإبداع التقني؟
- ☒ إلى أي مدى تساهم المعرفة في تحسين الإبداع الإداري؟
- ☒ هل هناك علاقة بين تطبيق المعرفة والإبداع التقني؟
- ☒ ما علاقة اكتساب المعرفة بالإبداع الإداري؟
- ☒ إلى أي مدى تساهم المعرفة في تحسين الإبداع التقني؟
- ☒ كيف يرتبط تطبيق المعرفة بالإبداع الإداري؟

تم تحليل البيانات المستقاة من المؤسسة ميدان الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بمساعدة برنامج SPSS v.20 وقد توصلت هذه الدراسة لوجود علاقة معنوية وإيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، الإداري منه والفني، كما أظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة واكتسابها ومشاركتها جميعها لها تأثير كبير على الإبداع الفني والإداري. وهكذا تم التوصل إلى أن قاعدة ديناميكية بيئة الأعمال اليوم التي تتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة، والاستثمار في إدارة المعرفة والإبداع من قبل الشركات أمر بالغ الأهمية في خلق ميزة تنافسية مستدامة. وأخيراً،

¹ Agwamba Adolphus Chibuzor, Onwudiwe Uju Jovita, Ugwuegbu Charles Onyemachi: **Knowledge Management and Organizational Innovation**, *Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS) Volume 2. Nigeria. Issue 2 Feb, 2019.*

أوصت الدراسة بضرورة أن يكون لدى المنظمات معرفة بسياسات وإجراءات تخزين المعرفة، وسيستلزم ذلك وجود قاعدة بيانات لتسجيلها وتوثيق كل التجارب الناجحة وحتى غير الناجحة.

الدراسة الرابعة: دراسة صلاح الدين الكبيسي، 2002، بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في

الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط.(1)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات إدارة المعرفة (الضمنية، الظاهرية) والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة والإبداع، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة من المدراء مكونة من 54 مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع فضلاً عن إفادة المنظمات المبحوثة من المعرفة الظاهرة.

الدراسة الخامسة: دراسة كامل شكير عبيس الوطيفي، 2009، بعنوان: أثر إدارة المعرفة

في تنمية القدرة على الإبداع.(2)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة الواقع المعرفي والإبداعي في المنظمة المبحوثة من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع، كما حاولت التعرف على كيفية استخدام أسلوب إدارة المعرفة لتعزيز وتنمية القدرة على الإبداع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على أسلوب المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستعان بالاستبيان كأداة ثانوية، وطبقت الدراسة على عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة ميدان الدراسة، وبلغت 75 مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تعمل إدارة المعرفة على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، كما أن الاعتماد عليها يضيف قيمة حقيقية لسمعة المنظمة ومكانتها، كما أن اكتشاف المعرفة وتوليدها وتشجيع تبادلها بين الفاعلين في المنظمة يسمح بتهيئة المناخ الملائم للإبداع، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.

² كامل شكير عبيس الوطيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 2009، ع. 1، ص 1-38.

المعرفة بجميع أبعادها (اكتشاف، توليد، مشاركة، تطبيق) أثر ايجابي في تنمية القدرة على الإبداع في المؤسسة المبحوثة.

الدراسة السادسة: دراسة ندى صارم، 2019 بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه تشخيص المعرفة، وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم الحصول على 162 استبيان صالح للدراسة، وقد استدمت الباحثة عددا من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري، بينما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

الدراسة السابعة: دراسة شعباني مريم، 2016، بعنوان: مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة سالف الذكر، وكذا التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة، ومحاولة معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما استدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات واستعنت بالمقابلة كأداة ثانوية، وبعد اختبار الفرضيات

¹ ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

² مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك-، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2016.

توصلت هذه الدراسة إلى أن استقطاب وتوليد المعرفة يساهم في تنمية الإبداع الإداري وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية ودعم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وتطبيق المعارف الجديدة في العمل كما توصلت الدراسة إلى أن نشر وتخزين المعرفة يساهم في تنمية الإبداع الإداري من خلال توزيع المعرفة على العاملين وتزويدهم بالبيانات والمعلومات اللازمة لأداء أنشطتهم وتوفير مناخ ملائم لتبادل المعرفة داخل مؤسسة سوناطراك بسكرة.

الدراسة الثامنة: دراسة بوسهوه نذير، 2017، بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع

التنظيمي، دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية. (1)

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومحاولة الربط بين أثر حسن تطبيقه واستغلاله في تحقيق وتحسين مستوى الإبداع في المنظمات، مما يمكنها من الاستمرار والصمود أمام منافسيها، بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية، ثم تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة المعرفة والإبداع في هذه البنوك، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وموظفي البنوك العمومية الجزائرية والبالغ عددهم 30647 موظفاً، وتم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة بـ 306 موظف، وبعد توزيع الاستبيانات استرجعت منها 264 بنسبة استرجاع قدرت بـ 86.27%، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تعد المعرفة عنصراً أساسياً في عمليات الإنتاج تفوق في أهميتها عناصر الإنتاج الأخرى، وذلك باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة والمهارة.
- ✓ تلعب إدارة المعرفة دوراً في المحافظة على استدامة المعرفة واستخدامها لتوليد معرفة جديدة، وهذا من أجل خلق القيمة وتحقيق الإبداع والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلالهما.

¹ نذير بوسهوه: إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي -دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.

- ✓ يتجلى الإبداع التنظيمي في عمليات خلق وتوليد شيء جديد غير مألوف من قبل ذو قيمة ومنفعة، كما توجد علاقة بينه وبين استخدام إدارة المعرفة الذي يعول عليه في إنتاج وخلق المعرفة، التي تعتبر مصدرا أساسيا لتحقيق الإبداع في المنظمة.
- ✓ تطبق البنوك العمومية الجزائرية إدارة المعرفة بشكل مقبول، كما أن له تأثيرا على تحقيق الإبداع في هذه البنوك.

الدراسة التاسعة: حمودة نسيم، 2018، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية (1).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة بأبعادها في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسات ميدان الدراسة، ووزعت على عينة شملت 192 إطارا على مستوى 45 مؤسسة جزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى:

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (الاستراتيجيات، العمليات) على الإبداع التنظيمي بأبعاده (صيرورة العملية الإبداعية، القدرات الإبداعية لدى الموظفين).

¹ نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.

سابعاً: الدراسة الحالية والدراسات السابقة: التشابه والاختلاف، والاستفادة:

أكدت جل الدراسات السابقة التي تناولناها على أهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها الكبير في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها وانعكاس ذلك على تحقيق الإبداع التنظيمي وبلوغ التميز، لذا جاءت هذه الدراسة كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة.

وقد تمت الاستفادة من هذه الأخيرة في صياغة الإشكالية وفرضيات البحث، وبناء أداة الدراسة (صياغة عبارات الاستبيان).

أما اختلاف دارستنا عن الدراسات السابقة ينحصر أساساً في الأبعاد التي تم التركيز عليها، إضافة إلى إجراء هذه الدراسة في بيئة تختلف عن البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة، كما تميزت دارستنا الحالية في مناقشة نتائجها في ضوء نظريات التنظيم وهو الأمر الذي لم تتناوله الدراسات السابقة.

وبعد استعراضنا للدراسات السابقة والتي إما تتشابه مع الدراسة الحالية أو تتقاطع معها في جزئيات، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون أصحاب هذه الدراسات عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، ظهر بشكل واضح أهمية إدارة المعرفة كمدخل حديث لإدارة المنظمات وتحسين أدائها، على اختلاف تخصصها.. وقد استندنا في إعداد وتنفيذ دارستنا هذه على مراجعة الدراسات السابقة، وذلك بالاستفادة من النقاط التالية:

- ✓ التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- ✓ التعرف على ملامح إدارة المعرفة وحصيلة النتاج البحثي في هذا المجال.
- ✓ المساهمة في الحصول على مصادر ومراجع بحثية متنوعة لدعم البحث.

تركزت غالبية الدراسات السابقة على البحث في أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، ومدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات، ولكن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها عالجت موضوع إدارة المعرفة بالتركيز على الأبعاد السيسيوتنظيمية كصنع واتخاذ

القرار والمشاركة العمالية والاتصال التنظيمي..... الخ بدل الأبعاد التقنية والاقتصادية التي ركزت عليها الدراسات السابقة، وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة إتباع استراتيجية منهجية لإدارة المعرفة في المنظمات، والاهتمام بتطوير عمليات إدارة المعرفة، وتهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة على غرار الدراسات السابقة. كما تميز البحث بدراسته لحالة مؤسسة ملكيتها وعلامتها التجارية تعود لدولة أجنبية رائدة في مجالها ولكن تدار بمورد بشري بحت يقوم على تسييرها والعمل على تحقيق أهدافها.

حاول الباحث في هذا الفصل إخراج فكرة تخمرت في رأسه، شغلت تفكيره وأراد تجسيدها، في إطار تصوري ومفاهيمي، مجازاً، على شكل بناء متناسق، يستطيع الناظر إليه تحديد معالمه بدقة، وفهم المراد منه، شمل أهم الخطوات التي يتطلبها أي بحث علمي، يراد منه تحقيق أهدافه، والإحاطة بجوانبه النظرية منها والمنهجية.

الفصل الثاني

التأسيس النظري للدراسة

تمهيد الفصل

أولاً: إدارة المعرفة.

ثانياً: الابداع التنظيمي.

ثالثاً: تطور سياسة التصنيع بالجزائر.

خاتمة الفصل

بعد عرضنا للإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، سوف نؤسس لها نظريا وذلك من خلال التعرض لمتغيراتها، وتبيان أهمية كل واحد منها، وكيف تم تناوله في التراث السوسيولوجي، والهدف من هذا بناء خلفية معرفية نظرية، تسهل على من يطلع على هذه الدراسة الإحاطة بمتغيراتها، وتسهل عليه بعد ذلك طريقة اختبارها بغية تحقيق الهدف من ذلك.

I. لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة:

إن ظهور المعرفة مرتبط بوجود الإنسان على هاته الأرض، حيث خلق الإنسان على الفطرة ثم علمه الله وهداه السبيل، يقول تعالى في محكم تنزيله {وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا} (1)، ويقول أيضا {خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ} (2)، ووصلت أهمية المعرفة لتكون الأساس في التفاضل البشري، إذا قال تعالى {قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ} (3).

ومع التطور الحاصل تنامي الاهتمام بالمعرفة الذي رافق التطور الصناعي والتكنولوجي وذلك مع مطلع التسعينات من القرن المنصرم، فبانعقاد المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار ادوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" (4)، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل جديد أطلق عليه هندسة المعرفة، والذي رافقه تطورات متعلقة بالموضوع من بينها تغيير مصطلح إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة الحديثة، حيث تقوم إدارة المعرفة على فكرة مفادها أن المعرفة مورد هام جدا لجميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وطبيعتها كما أنها أحد أهم عناصر الإنتاج كما تؤكد على انه لم يعد رأس المال او الوارد الطبيعية هي المورد الاقتصادي الرئيسي والذي يضمن تحقيق منطق الكفاية بل المعرفة هي الأساس في ذلك.

وبعد هذا التاريخ أخذت إدارة المعرفة بالانتشار المتزايد عبر الوحدات الوظيفية في مختلف المنظمات بغض النظر عن أحجامها أو امتدادها الجغرافي، وربطت إدارة المعرفة بكل شيء تقريبا كإدارة المعرفة والابتكار، وإدارة المعرفة والإبداع وإدارة المعرفة وإدارة الجودة وغيرها، كما تم الاعتراف بإدارة المعرفة كحقل أكاديمي وأصبحت مساقا يدرس كاختصاص في الجامعات، مع هذا

1 القرآن الكريم، سورة البقرة، رواية ورش الآية 31.

2 القرآن الكريم، سورة الرحمن، رواية ورش، الآية 03 - 04.

3 القرآن الكريم، سورة الزمر، رواية ورش، الآية 09.

4 ربيحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص123.

كله ظلت إدارة المعرفة موضوع خلاف بين كونها مبادرة هامة على مستوى عال، وبين أنها مجرد مشروع، لذا نجحت بعض الشركات في نشر الفرق العاملة لديها في مجال إدارة المعرفة في مختلف وحدات الأعمال التابعة لها، في حين أخفقت هذه المبادرات في شركات أخرى.

لقد لاقى مفهوم منظمات التعلم قبولا منذ بداية التسعينات من القرن العشرين، وظهر ذلك في العديد من دراسات التنمية والإدارة التنظيمية من خلال إسهامات العديد من علماء الإدارة والتنظيم وعلى رأسهم كريس ارجوريس (C. Argyris) وبيتر سنج (P. Senge) (1).

ومع بداية سنة 2001 شرعت العديد من الشركات بالعمل على تنفيذ برامج لإدارة المعرفة للمرة الأولى وبشكل رسمي، في حين عمدت أخرى كل الوحدات الحاصلة بإدارة المعرفة، وتزايدت التساؤلات حول هاته الأخيرة، ولكن وبالرغم من هذا فقد عملت إدارة المعرفة على أن تؤسس لمبادرات أخرى مثل الإبداع والابتكار، ومع التطور والنضج الحاصلين في مجال تكنولوجيا إدارة المحتوى والاعتماد على الشبكة العنكبوتية، تجدد الاهتمام بالجانب الإنساني لإدارة المعرفة، وهنا أيقنت المنظمات بأن مصدر قوتها يكمن في امتلاكها المعرفة والمداومة وأصبحت هاته الأخيرة السلاح التنافسي المهم للمستقبل في سبيل مواجهة التحديات وخلق الميزة التنافسية.

ويرى عالم الإدارة الأمريكي بيتر دراكر (Piter Dracker) أن العالم أصبح يتعامل فعلا مع صناعات معرفية، تكون الأفكار منتجاتها، والبيانات موادها الأولية، والعقل البشري أدواتها إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، وهو الشيء الذي دفع المنظمات التي أصبحت على وعي متزايد بان المعرفة هي أهم أصولها الإستراتيجية الأكثر قيمة إلى إعادة تقييم الطريقة التي تتعامل مع مصدر هذه المعرفة لدعم تنميتها المستدامة وهو المورد البشري الذي يعتبر الأصل الأكثر قيمة وتجردا في المنظمات، كما عبر بيتر دراكر (Piter Dracker)

¹ مدحت محمد ابو نصر، الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014، ص 13.

عن ذلك بقوله " ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة وإنما إدارة الأفراد ذوي المعرفة" (1)، في إشارة منه لأهمية العنصر البشري الذي يعد أهم مصادر المعرفة التنظيمية.

مما سبق ذكره يمكن تبين القيمة العالية لإدارة المعرفة من خلال مقولة جيف أنجوس (Jeef Angus) الذي يرى أنه " غالباً ما يظن الناس ان كلمة ادارة المعرفة هي أحد الأسماء في عالم النحو لكنهم مخطئون في ذلك بل هي فعل وطريقة لإنجاز العمل(2).

II. أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

1- أهمية إدارة المعرفة:

أشار بيتر دراكر (Piter Dracker) إلى أن "أهمية إدارة المعرفة تكمن في الكم الذي تضيفه لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة للفرد والمنظمة، إذ لا يكفي أن تقوم بما يقوم بها الآخرون، فهذا لا يؤدي إلى احتلال أي موقع ريادي، ولكن التفوق على الآخرين هو الذي يعطينا الأفضلية في تحقيق الأهداف ومضاعفة الإيرادات(3)، واستناداً إلى استبيان أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1999 تبين أن 79% من مديرية الشركات يجمعون على أن إدارة المعرفة باتت ضرورة لنجاح شركاتهم، وقد حددت الكثير من الأسباب التي تبرر الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة ومنها:

✍ الانفجار المعلوماتي المذهل، حيث لم تعد تجد المنظمات الوقت لتقويم المعلومات المتاحة، باعتبار أن المعدل السريع الذي تنمو به هذه الأخيرة.

✍ التغيير الذي تشهده المؤسسات والتي بدأت تفقد معارفها وكفاءاتها نتيجة مغادرة الموظفين لها عن طريق التقاعد أو التسريح.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة علمية مقدمة في الملتقى العربي الثاني لإدارة الموارد البشرية، جدة، 1996، أنظر الموقع: <http://4shared.com.files/63350744/8°477b29/html>

² Al-Khoury, A.M. (2014) "Fusing Knowledge Management into Public Sector Corporates Excellence Culture: A Review of the Field and The Case of Emirates Identity Authority", *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. 4, No. 3, p.48.

³ رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص78.

وعموما يمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي (1):

✓ تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأيّة منظمة.

✓ تساهم إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

فمن خلالها تستطيع الإدارة التعرف على حقيقة المعرفة المتوفرة لديها وبين ما هو مستخدم على المستوى التطبيقي وبين ما يزال جامدا ويحتاج إلى تنشيط وتطوير، وبعبارة أخرى تمكنا إدارة المعرفة من الاستغلال الأمثل للأصول الفكرية للمنظمة بشكل فاعل ومبدع ومنظم، حيث يقول داركر (P. Dracker) في هذا الشأن "عندما نستخدم المعرفة في إنجاز عمل معين تدعى إنتاجية.

✍ إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينهما.

✍ تحسين الأداء التنظيمي لأن إدارة المعرفة تعمل على توليد معارف جديدة ومن ثمة توزيعها للاستفادة منها، وهذا يؤدي حتما للارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي وتحسينه.

✍ إدارة المعرفة استثمار رأس مال فكري، حيث يصبح المستخدمون أكثر وعيا وأفضل خبرة فيما يتعلق بوظائفهم والأنشطة التي يمارسونها ويصبحون قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الرجوع أو تدخل المشرفين.

✍ تعزيز العمل الجماعي حيث يصبح العمال قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لدى كل واحد فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتمم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون.

¹ مؤيد سالم السعيد، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، ط1، لبنان، 2014، ص26.

✍️ تنظير القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ أنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هاته القرارات وهذا راجع لكون حلقات الاتصال تكون أقصر.

✍️ الارتقاء بمستوى المورد البشري في المنظمة وذلك من خلال تشجيعه على التعلم، وتطوير مهاراته في العمل، ومساعدته في حل مشكلاته فيه وزيادة قدرة الفرد على التكيف مع المستجدات والتغيرات فيه، وكذا إعداده لاستيعاب التغيير والتكيف معه وتنمية روح التعاون فيه والعمل بروح الفريق.

✍️ تقليص خسارة ذاكرة الشركة بسبب كقاعد المورد البشري الكفاء وهذا من خلال تخزين وحفظ المعرفة.

✍️ تسهيل عملية التواصل بين مختلف الأفراد بكفاءة وفعالية وتعاون.

2- أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من المقاصد والتي تؤدي بمجملها إلى تميز المنظمة وريادتها، ومن بين أهم أهدافها (1):

✓ توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.

✓ الارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه، وذلك بدم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة.

✓ الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل.

✓ مأسسة المعرفة، إذ تعمل إدارة المعرفة على تنفيذ استراتيجية تشجع إدارات المنظمة وأقسامها على توليد المعرفة وتطبيقها وتبادلها والمشاركة بها ونشرها، بما يعود بالمنفعة العامة على المنظمة ويزيد من مكانتها التنافسية.

¹ أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق للتميز والريادة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2013، ص. 112-113.

- ✓ زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية أكثر وإتقان أكبر.
 - ✓ زيادة النمو، إذ تسعى المنظمات جميعها إلى تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيس، ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء المعتمدة على المعرفة، مثل الزيادات الحاصلة في العائد من الاستثمار، والحصة السوقية وخطة الإنتاج والحصول على أسواق جديدة وغيرها.
 - ✓ إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة، واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.
 - ✓ تجذير ثقافة التعلم في المنظمة، وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
 - ✓ تجذير ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة.
 - ✓ إيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، والجودة المعلوماتية، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
 - ✓ الارتقاء بدرجة رضا الزبائن وذلك من خلال تجويد المنتجات والخدمات المقدمة إليهم.
 - ✓ إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقها.
- III. أبعاد ومجالات إدارة المعرفة:**
- 1- أبعاد إدارة المعرفة:**

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من أبعاد متعددة أختلف الباحثون في طريقة تقسيمها وتقديمها، فتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:

أ- **البعد الأول: التركيز على الأفراد:** يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

ب- **البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

ج- **البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

د- **البعد الرابع: التركيز على فاعلية المنظمة:** يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية، ويمكن تقسيم أبعاد إدارة المعرفة كما يلي: (1)

البعد التكنولوجي: تسعى المنظمات الرائدة لامتلاك البعد التكنولوجي وهذا لتحقيق التميز، ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعا على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، لذا وجب أن يتماشى نوع تكنولوجيا نظام المعلومات المستعمل مع نشاط المنظمة وهدفها.

البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: يتعلق هذا البعد بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وكذا إدارتها، بتخزينها ونشرها وإعادة استخدامها، كما يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية عالية، ولا بد من توافق المعارف المجددة والمولدة والأهداف التي وضعتها المنظمة، وإن لزم الأمر تغيير الهيكل التنظيمي لكي تستطيع المنظمة الوصول لتحقيق أهدافها بناءً على المعرفة الموجودة لديها.

¹ رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص. 115- 116.

✚ البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على مشاركة وتقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة الواحدة، وبناء جماعات من صناع المعرفة إضافة إلى تبادل الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وإرساء ثقافة تنظيمية داعمة لهذا ولا يحدث هذا إلا إذا كانت ثقافة إدارة المعرفة مرسخة لدى أفراد التنظيم والذين يعملون على اكتشاف وتطوير ونشر المعارف التي تحتاجها المنظمة.

2- مجالات استخدام إدارة المعرفة التنظيمية:

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل تطبيق إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءًا محددًا من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها، لأن تطبيق إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة، ويمكن القول إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات في استخدامها وهي (1):

➤ اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.

➤ التخطيط الاستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تغير بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية.

➤ تخطيط العمليات وإعادة هندستها، أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.

➤ الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

➤ إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.

➤ مجالات البحث والتطوير.

¹ ربيجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص. 185، 186.

IV. عمليات إدارة المعرفة:

ونقصد بها مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها من أجل توليد، تحديد، مشاركة وتخزين المعرفة، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة، إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، وبصورة عامة يمكن النظر لعمليات إدارة المعرفة كم يلي:

أ- **تشخيص المعرفة:** ويمكن تعريف تشخيص المعرفة على أنه تطوير ضمني جديد أو صريح للمعرفة من البيانات والمعلومات أو من تجميع المعارف السابقة (1)، حيث يمثل هذا الأخير العملية الأولى في إدارة المعرفة والتي تساهم أساسا في إطلاق العمليات الأخرى، ويقصد بالتشخيص العملية التي يراد منها تحديد واكتشاف معرفة المنظمة، ومن هم الأشخاص الذين يمتلكونها وكذا مواقعهم التنظيمية، وتحديد أماكن وجود هاته المعرفة في الوثائق التنظيمية وقواعد البيانات.

وتتباين انواع المعرفة في المنظمة وتتخذ عدة أشكال لعل أبرزها ما قدمه بويسوت (Boissot) الذي ميز بين أربعة أنماط من المعرفة استنادا الى متغيرين هما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها. حيث يرى أنها تكون مصنفة وغير مصنفة، كما أنها تكون منتشرة وغير منتشرة فالمصنفة تكون معدة مسبقا وجاهزة للتداول ويطلق عليها بعض الباحثين:

- **المعرفة الصريحة: (Explicit Knowledge)** وهي التي تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالمنظمة المستندات معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل التنظيم الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال عدة أساليب، لعل من أهمها الندوات واللقاءات والكتب والاحتكاك بين العاملين في ميدان العمل.

¹ Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Knowledge Management Systems and Processes**, M.E. Sharpe, Inc, London, 2010, P 131.

أما المعرفة غير المصنفة فهي تلك التي يصعب إعدادها للتداول مثل الخبرة الشخصية وما

تحصل عليه العامل في المنظمة كمن خلال عملية التعلم التنظيمي ويطلق عليها:

- **المعرفة الضمنية أو المضمرة: (Tacit Knowledge)** وتتعلق بالمهارات والخبرات وتوجد في عقل كل فاعل داخل المنظمة مهما كانت رتبته او وظيفته وليس من السهل نقلها او تحويلها للآخرين إلا بإتباع مجموعة من الأساليب كإشراك العامل في صنع واتخاذ القرارات، تفويض السلطة، تنمية روح المبادرة والمبادرة عند العامل،الخ.

ويتم اكتشاف المعرفة الصريحة أو الضمنية من بيانات أو معلومات أو توليف معرفة مسبقه، ويتم ذلك من خلال العمليات الفرعية التالية:

- ✓ **التركيب (Combination):** وتستخدم هذه العمليات لاكتشاف معرفة صريحة جديدة من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوافرة.

- ✓ **التنشئة الاجتماعية (Socialization):** ويراد بها عملية تكوين المعرفة الضمنية الجديدة عن طريق تبادل المعارف والأفكار والخبرات فيما بينهم، ولتحقيق ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة والموجودات المعرفية المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار المعرفة الجديدة، وإن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة⁽¹⁾.

ب- **اكتساب المعرفة (Knowledge acquisition):** تتعدد مصادر التقاط أو اكتساب المعرفة بين داخلية مثل مستودعات المعرفة، المشاركة في الخبرات، حضور الندوات والحوارات والنقاشات بين جماعات العمل، من خلال هاته المصادر يتم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة وواضحة والعكس وهذا عن طريق عملية الاتصال التنظيمي والتفكير الجماعي أيضا، وينتج عن هاته العملية إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون المصادر خارجية متمثلة في استقطاب

¹ مؤيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص79.

الكفاءات الجديدة للمنظمة عن طريق الشبكات الخارجية والتعاونية بين المنظمة والوكالات والمؤسسات مثل مؤسسات البحث العلمي ومكاتب التشغيل ومخرجات الجامعة⁽¹⁾.

ويطلق على هذه العملية الاستلهاً (**Internatization**) وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية أي جعلها في ذات الأفراد، حيث تكتسب هذه الصفة من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعتبر جزءاً من ممتلكات المنظمة المعرفية.

ج- المشاركة بالمعرفة (**Knowledge Sharing**): هي العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ونقلها إلى الأفراد الآخرين⁽²⁾ وتعني أيضاً "نقل المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة كما تعتمد على مدى الاستعداد ووحدة الهدف"⁽³⁾.

تقاسم المعرفة هو، في جوهره، فعل جعل المعرفة متاحة للآخرين داخل المنظمة. استخدام مصطلح المشاركة يعني أن المرسل ليس لديه ملكية على تلك المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبادل المعرفة يعني أيضاً وجود علاقة بين طرفين على الأقل. تكمن أهمية هذه الممارسة في أنها تسهل الارتباط من الأفراد، حيث تكمن المعرفة، إلى المنظمة. على هذا المستوى التنظيمي حيث يتم تحويل المعرفة إلى قيمة تنافسية للمنظمة⁽⁴⁾.

بهذه الطريقة، يمكن فهم مشاركة المعرفة على أنها إتاحة أكبر عدد ممكن من الموارد لأكبر جزء ممكن من المنظمة. ومع ذلك، هناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند مشاركة المعرفة داخل المنظمة⁽⁵⁾.

¹ ناصر محمد سعيد جرادات، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص175.

² Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, Op. Cit, P.132.

³ Gupta, A. K. & Govindarajan, V. 2000. **Knowledge Flows Within Multinational Corporations.** *Strategic Management Journal.* Vol.21: 473-496.

⁴ Brown, John Seely and Duguid, Paul (1998). "Organizing Knowledge," in **Web Weaving: Intranets, Extranets and Strategic Alliances**, edited by Peter Lloyd and Paula Boyle. Boston, MA: Butterworth-Heinemann: P 31.

⁵ Julia Balogun and Mark Jenkins: 2003. (**Re-conceiving Change Management: A Knowledge-based Perspective,** *European Management Journal*, 2003, vol. 21, issue 2.

ويتم هذا التوصيل بوحدة من عمليتين هما التفاعل الاجتماعي والتبادل، أي تبادل الأفراد للمعارف التي يملكونها من خلال تفاعلاتهم الرسمية والغير رسمية أثناء العمل، وهناك عدة أساليب لتوزيع ومشاركة المعرفة وهي:

- ✍️ الوثائق والنشرات الداخلية التي تتلاءم مع المعرفة الصريحة.
- ✍️ شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت الانترانت الاكسترانت).
- ✍️ التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية.
- ✍️ التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها افقيا وعموديا.
- ✍️ فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

د- تطبيق المعرفة (Knowledge application): إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويلها إلى عمليات تنفيذية بغرض توجيهها نحو تحسين أداء المنظمة في حالات صنع القرار والرفع من الأداء الوظيفي ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات الأولى روتينية تعنى بالانتفاع من المعرفة المتحصل عليها من التعليمات والأنظمة واللوائح والقوانين المأرشفة والنماذج التي توجه سلوك الآخرين والعملية الثانية توجيهية تعنى بقيام الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الآخرين دون انتقال وبعبارة أدق تحويل المعرفة إلى الشخص الذي وجهت إليه المعرفة (1)، كما أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤتي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكّن من المنافسة، فالمثل الصيني يقول: "أن أسمع وأنا أنسى، أنا أرى وأنا أنذكر، أنا أعمل وأنا أفهم"، واليابانيون أعزوا سر نجاح إدارتهم من خلال منظمة أربع كلمات (نتعلم - نفهم - نطبق - ننافس) (2).

وتتوجب الإشارة إلى أن تطبيق المعرفة يتأثر بثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي، ونوع القيادة الإدارية وأسلوبها وكذا تكنولوجيا المعلومات ونمط الاتصال السائد.

¹ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في ادارة المعرفة والمعلومات الالكترونية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
² رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 169.

V - قيمة إدارة المعرفة:

نتيجة لتطبيق منهج إدارة المعرفة بطرق علمية، حققت العديد من كبرى الشركات حول العالم قفزة نوعية سواء من حيث تحقيق الميزة التنافسية، تحسين الجودة، أو ارتفاع وتيرة الأداء وكسب الوقت وخفض التكلفة، والجدول التالي يمثل مجموعة من الشركات الأمريكية التي طبقت إدارة المعرفة ومدى استفادتها من ذلك من خلال الجدول التالي (1):

جدول رقم (01): نماذج لشركات امريكية تبنت اسلوب ادارة المعرفة

المؤسسة	مزايا إدارة المعرفة
فورد موتورز (Ford Motors)	زيادة سرعة التحول من وضع الفكرة إلى الإنتاج من 36 شهرا إلى 24 شهرا، وقد تم تقدير القيمة المحققة من ذلك بـ 1.25 مليار دولار.
دووكيميكال (Dow chemical)	توفير 40 مليون دولار سنويا في إعادة استخدام براءات الاختراع.
شايز مانهاتن (Chase Manhattan)	أحد أكبر البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية الذي استخدم مبادرات إدارة المعرفة الخاصة بإدارة علاقات المتعاملين لزيادة العائد السنوي بنسبة 15%
جلاكسو ويلكوم (Glaxo wollcome)	أدى التركيز على قيمة المساهمين وإيجاد فهم أفضل حول قيمة مسار البحث والتطوير إلى تحقيق زيادة كبير في سعر السهم على مدار السنوات القليلة الماضية.
تكساس انسترومنتس (Texas Instruments)	وفرت 50 مليون دولار تكلفة إنشاء مصنع جديد باستغلال المعرفة الداخلية وأفضل الممارسات.
شيفرون (Chevron)	وفرت ملايين الدولارات من خلال تبادل الممارسات عبر معامل التكرير ووحدات العمل الأخرى.
سيليكون جرافيكس (SiliconGraphics)	قلصت تكاليف التدريب على البيع من ثلاثة ملايين دولار إلى مائتي ألف دولار عن طريق إدارة عملية نقل المعلومات الخاصة بمنتجاتها.
كايزربرمانت (Kaiser Permanent)	استطاع أحد فروعها في المنطقة الشمالية الغربية تنفيذ برنامج للوصول المفتوح في وقت أقل من المتوقع بنحو 06 إلى 12 شهرا عن طريق نقل واحدة من أفضل ممارسات الشركة في منطقة أخرى.

1 علي محمد الجوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، جمهورية مصر العربية، 2015، ص54.

VI - معوقات إدارة المعرفة:

أشار العلواني إلى أربع محددات تحول دون تطبيق المعرفة في المنظمات وهي¹:

أ- **الثقافة التنظيمية:** فنجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة. فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة؛ لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية.

ب- **الهيكل التنظيمي:** شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل الهرمي منه القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها؛ وإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لا يسمح بتدفقها بشكل فعال. وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطاً غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية.

ج- **تكنولوجيا المعلومات:** يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير التي تتعلق بالعمل ونتائج التدريب والاجتماعات الرسمية سواء المخططة لها أم العارضة، وكذا التعلم أثناء العمل. أو غير الرسمية منها مثل الاجتماعات العرضية، والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل. مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر.

¹ حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001، ص ص 315، 318.

د- القيادة التنظيمية: حيث يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكر وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة. كما أشار كويكس (Coakes) 2003 إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل وهي:

- ❖ سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة، والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ولدور إدارة المعرفة وفوائدها.
 - ❖ الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي، والافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة والوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة، والافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.
- ثانياً: الإبداع التنظيمي.

I- ماهية الإبداع التنظيمي.

1- خصائص الإبداع التنظيمي.

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الإبداع التنظيمي وهي كما يلي:

- أ- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طرق الإبداع.
- ب- الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

ج- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

د- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

هـ- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي ستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة⁽¹⁾، ولقد حدد دراكر خمس خصائص للإبداع التنظيمي وهي:

➤ الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

➤ بما أن الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، في ذات الوقت يتصل فيه بالتصورات والصياغات الجديدة، فإنه يتطلب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع والبحث عن إجابة مقنعة للسؤال.

➤ لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فاعلية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة، إن أفضل تعبير عن الإبداع الجديد هو هذا أمر بديهي، لماذا لم نفكر فيه قبل ذلك.

¹ بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص ص21، 20.

➤ الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، إن التعديلات والتغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية بما تشمل من اختبار وتجريب وتقويم، تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم.

➤ إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة، إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق، فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية (1).

2- أهمية الإبداع التنظيمي:

تعمل أجهزة الإدارة العامة المعاصرة في متغيرات معرفية ومعلوماتية غاية في التعقيد والتسارع، تلقي بظلالها وتداعياتها على هذه الأجهزة وتدعوها إلى الكثير من التأمل والبحث العلمي لمواجهة التحديات والمشاكل المتنوعة التي لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب من أجهزة الإدارة العامة الاعتراف بهذه التحديات ومواجهتها بسرعة وكفاءة وفعالية عالية، وهذا يتطلب أن يتوفر لدى هذه الأجهزة قيادات إدارية تملك قدرات إبداعية حتى تتمكن من استيعاب هذه المتغيرات لسد الفجوة المعرفية والمعلوماتية ومن ثم تطوير حلول وأفكار جديدة تستطيع من خلالها تجاوز هذه التحديات والمشكلات والمعوقات الإدارية والتنظيمية للاستمرار نحو التقدم والنمو في تقديم الخدمات والسلع وفق متطلبات وتوقعات المستفيدين منها (2).

ولا يعد الإبداع ضروري لمنظمات الأعمال الناشطة في بيئات ديناميكية من أجل استمرارها فحسب، ولكن أيضا من أجل تمكينها من المنافسة وتقديم ما هو جديد، وفي المحصلة نموها وتطورها، فضلا عن إسهامه في تعزيز أثر التفاعل بين المنظمة وبيئتها، وإيجاد الحلول للمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجهها، إضافة إلى تمكينها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، وتزداد أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة

1 أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص73.

2 أحمد براح كانوني سفيان: المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في منظمات الخدمة العمومية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2015، ص231.

بالعولمة وثورة المعلومات وزوال الحدود الإقليمية والسياسية بين الدول، أضف إلى ذلك فإن العالم يشهد ارتفاعاً واضحاً في توقعات العملاء، مما يدفع المنظمات على تبني وتنمية الإبداع لنستطيع الوفاء بهذه التوقعات، ومن هنا يصبح الإبداع عملية استراتيجية للمنظمات التي تشهد التميز والاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية.⁽¹⁾

3- دوافع الإبداع التنظيمي.

يتفق معظم الباحثين والمنظرين على أن هناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي فرضت على منظمات اليوم والقائمين عليها انتهاج أسلوب الإبداع ألا وهي:

➤ التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجديات البيئية التي واجهت وما زالت تواجه المنظمات؛ الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع لتمكين من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية ولإيجاد وتطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكنها من النمو والديمومة.

➤ ازدياد التحديات والضغوط والمنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.

➤ الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن والمستهلكين، مما فرض ذلك على المنظمات الاستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغييرات الإدارية بشكل إبداعي من أجل أن تواكب الثورة التكنولوجية، ولتتمكن من المنافسة ومواصلة المحافظة على رضا زبائنها والبقاء في السوق.

¹ لطف محمد عبد الله علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص45-46.

➤ ندرة الموارد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.

➤ زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين التي أدت إلى إكساب المستهلك بزيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافية وذات الجودة الأفضل، وتنعكس هذه المعرفة على نوعية الطلب للمستهلك للسلع والخدمات والمنتجات، وبالتالي تنعكس على المنظمات وسعيها إلى تلبية رغبات المستهلك، إضافة لذلك فإن المستهلكين يطلبون معلومات تفصيلية عن الخدمات والمنتجات، والمنظمات بحاجة لتوفير هذه المعلومات للمستهلكين بالوقت والسرعة المناسبين؛ سعياً وراء كسب رضاهم، ويعتبر الإبداع أحد أهم الموارد أو الوسائل التي تحقق للزبون أو المستهلك نوعاً من التغيير والإضافات وكسر حاجز الروتين.

➤ المسؤولية الاجتماعية ونظراً لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المنظمات والعاملين فيها، فقد أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعياً ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم وذلك انطلاقاً من كونهم جزءاً مهماً من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة، وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية.⁽¹⁾

4- مبادئ الإبداع التنظيمي.

هناك العديد من مجموعة من المبادئ الأساسية التي وضعها الباحثين والمختصين في مجال الإبداع التنظيمي، ولعل أبرزها ما يلي:

✓ فسح المجال لأية فكرة أو مبادرة لأن تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وإعطاء الأفراد حرية كبيرة لأن يبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصيب في الأهداف الأهم.

¹ عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن، 2011، صص 41-42.

- ✓ الأفراد مصدر قوة المؤسسات، لذا يجب رعايتهم والاعتناء بهم لتحقيق الإبداع، وإتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للمؤسسة، لأن ذلك سيدفعهم لبذل قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
 - ✓ نبذ الروتين والرقابة، والاتجاه نحو اللامركزية في العمل لأن ذلك ينمي بالتأكيد القدرات الإبداعية.
 - ✓ تحويل العمل إلى شيء ممتع، وعدم النظر إليه كوظيفة فحسب بل تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
 - ✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل يساعده على بناء نفسه وشخصيته، وهذا الشعور يدفعه إلى تفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها لخدمة الأهداف، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح الحفز والتحريك لكي يصنع من مرؤوسيه مبدعين.
 - ✓ التطلع إلى الأعلى دائما يحرك دوافع الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، ولذلك يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد وباستمرار.
 - ✓ يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد منها للإضافة عليه والاستفادة منه.
 - ✓ وضع الأفكار الجديدة في البال وعرضها بين الحين والآخر للمناقشة، والمناقشة المتكررة تمنح المقدرة على تنفيذ تلك الأفكار.
 - ✓ يجب الاهتمام بمسألة التعلم عن طريق العمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف، بالإضافة إلى دعم المؤسسة للأفكار المبدعة والأعمال الإبداعية، دعما نفسيا واجتماعيا وماديا وماليا. (1)
- وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمات أن تراعيها وهي:

¹ رافده عمر الحريري: اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص ص 157-158.

❖ يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم.

❖ إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية.

❖ لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

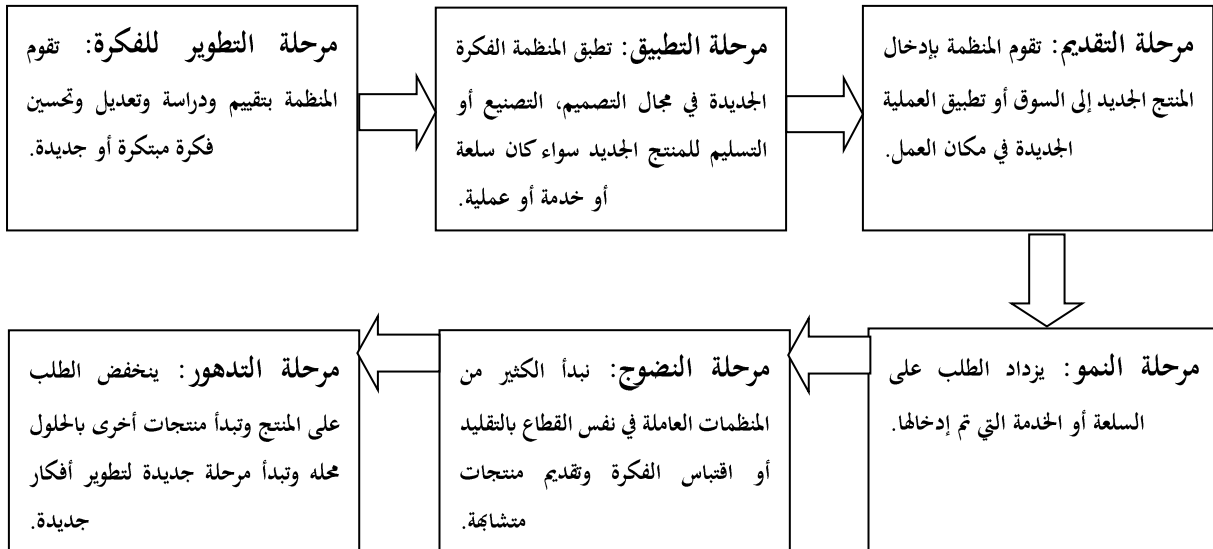
❖ الإبداع الفعال يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد (1).

-II تحليل عملية الإبداع التنظيمي.

-1 مراحل عملية الإبداع التنظيمي.

يمكن تلخيص مراحل عملية الإبداع التنظيمي في الشكل الآتي (2):

الشكل رقم (05): يوضح دورة حياة الإبداع التنظيمي



¹ سامي محمد شام حريز: الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 200-201.
² صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 409.

وقد حصر عالم النفس الأمريكي والاس (walas) مراحل الإبداع بما يلي:

➤ **الاهتمام Interest:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

➤ **الإعداد Préparation:** وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

➤ **البزوغ أو الشروق Illumination:** وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره وبما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

➤ **التحقق Vérification:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.

➤ **الاحتضان Incubation:** تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، كما وتحدث محاولات كبيرة وإرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة، أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار فإنها مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، ومرحلة توالد الحلول الممكنة، وبعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهة.¹

2- أبعاد الإبداع التنظيمي:

يقوم الإبداع التنظيمي على مجموعة من العناصر وهي كالتالي:

أ- **الإحساس بالمشكلة:** أي قدرة المبدع على الإحساس بالمشكلات إحساساً مرهفاً وإدراك الثغرات أو المشكلات أو الفجوات القائمة، فالشخص المبدع قادر على أن يرى من المشكلات ما

¹ أسامة محمد خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الزاوية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص ص 49-50.

لا يراه غيره من الأفراد، فقد يرى الفوضى فيما يراه الآخرون نظاماً، وقد يرى في موقف ما مشكلة في الوقت الذي ينظر فيه الآخرون على الموقف نفسه بأنه واضح لا يدعو للتساؤل ولا توجد فيه أية مشكلة (1).

ب- **وفرة الأفكار:** عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة، ولكن من جهة أخرى فإن الإبداع يحتاج إلى وفر فكري، أي عدد من الأفكار، ربما لا يكون كل هذا العدد نافعا أو صالحا للتنفيذ، وربما سيكون عدد قليل جدا منه هو الذي يصلح، أو حتى فكرة واحدة فقط، أو مزيج من فكرتين أو أكثر، ولكن المهم ألا يطرد المبتكر فكرة تطراً عليه، وألا ينتقد فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها أو السماح لها بالاختصار، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها، حتى يختار الصالح منها (2).

ج- **المرونة:** وهي قدرة الشخص على إنتاج أنواع مختلفة من الأفكار وعلى تغيير استراتيجياته في النظر للمثير الواحد وتقاس بالدرجات التي يحصل عليها الطالب في اختبار تورانس للتفكير الإبداعي باستخدام الكلمات (3).

د- **الأصالة:** هي القدرة التي تمكن الفرد من إنتاج عدد من الأفكار التي قد تكون غير مألوفة في كثير من الأحيان كما أنها ليس بالضرورة أفكار جيدة، بل إنها قد تكون عجيبة في بعض الأحيان، إننا عندما نطلق لفظ الأصالة على أفكار شخص ما، فإننا نشير إلى أن هذا الشخص لا يكرر أفكار المحيطين به، بل إنه يخرجهم المألوف ويأتي بأفكار جديدة ومنفردة، ولقد عرف جيلفورد الأصالة

¹ عبد الله شمت المجيدل ومها إبراهيم زحلوق: سيكولوجيا الإبداع، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص67.

² سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2010، صص183-184.

³ طارق عبد الرؤوف عامر: الاتجاهات الحديثة للمهارات الابتكارية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص23.

في مبدأ الأمر على أنها ما ينتجه الشخص المبدع من أفكار جيدة، أو هي درجة الجودة التي يمكن أن يظهرها الفرد والتي تبدو في استجاباته غير المألوفة والمقبولة⁽¹⁾.

هـ- **قبول المخاطرة:** مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك. أما في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها⁽²⁾.

3- مستويات الإبداع التنظيمي.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع التنظيمي وهي مكملتها بعضها وجميعها ضرورة للمنظمات المعاصرة، وهي:

أ- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع هي حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف إلى قدرات، واستعدادات،

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص153.
² أمينة عبد القادر علي وعلي عبد الله الحاكم: العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد16، الخرطوم، 2015، ص185.

وميول الفرد المبدع، وخصائص وسمات شخصيته المختلفة، التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع، ومن بين خصائص الفرد المبدع:

● **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

● **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.

● **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

● **الشخصية:** الفرد المبدع يحب روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

● **الطفولة:** طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.

● **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

أما الكاتب روبي (Robey) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع⁽¹⁾:

● الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

● الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.

● التلقائية والمرونة.

● تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013، صص 379-380.

• الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.

• شفافية تجاه المشكلات.

• وضوح الرؤية.

ب- الإبداع على المستوى الجماعي: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل جماعة تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل، ومن المتعارف عليه بأن الإبداع الجماعي يتفوق بكثير على الإبداع الفردي، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة. وقد أشار الكاتب مايك سميث في كتابه أن الإبداع الجماعي يتأثر كما ونوعا بالعوامل التالية (1):

• الرؤية؛ حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة.

• المشاركة الآمنة.

• الالتزام بالتميز في الأداء.

• دعم ومؤازرة الإبداع.

كما يتأثر الإبداع الجماعي بعدة عوامل أساسية منها:

➤ الرؤية فعندما تكون هناك قيم متقاسمة وواضحة بين الأفراد يولد توحّد في التصور والفكر مما يساعد في عملية الإبداع.

➤ ضرورة الاهتمام بالتفوق والتميز في الأداء وهذا يشجع على إيجاد المناخ المناسب الذي يسمح للأفراد بتقسيم إجراءات العمل.

1 حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص270.

➤ البيئة والمناخ والواقع المعيشي يشجعان الأفراد على تنشيط الأفكار السليمة وهذا ما يعزز الإبداع الناجح.

➤ المساندة والدعم والمؤازرة فحتى يكون الإبداع صدى وتبلور يجب أن يكون هناك مناخ مساعد وخاصة من ناحية الدعم والمساندة لعملية التغيير.

➤ كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

☞ **جنس الجماعة:** حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

☞ **تنوع الجماعة:** حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

☞ **تماسك الجماعة:** حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

☞ **انسجام الجماعة:** حيث أن الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

☞ **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

☞ **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة.¹

ج- **الإبداع على مستوى المنظمة:** الإبداع على مستوى المنظمات هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي و الإبداع الجماعي و المؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، ويشير الإبداع عند هذا المستوى، إلى المنظمات

¹ عائشة شتاتحة: تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، ماي 2013، ص ص 113-114.

القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، أو محددة سابقا، ووفقا لذلك، لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد و الجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع و السياق الإبداعي و الظروف التي يجري فيها الإبداع⁽¹⁾.

ولقد بات الإبداع داخل المنظمات المعاصرة باختلافات أنواعها ومهامها أمرا ضروريا وملحا، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في بيئتها، لذا وجب عليها أن تولي اهتماما كبيرا بالإبداع الوظيفي وتجعل منه أسلوبا لعملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- **ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق:** وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العملية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، والاستقصاء، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- **ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية:** وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- **ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها:** مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
- **ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات:** من عدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها،

¹ بديسي فهيمة وآخرون: تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب البلدية، 18-19 ماي 2011، ص 9-10.

ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها. (1)

وفي دراسة تعتبر من أهم وأشهر الدراسات حول فعالية المنظمات المتميزة والمبدعة، قام الكاتبان روبرت واترمان وتوم بيترز Robert Waterman & Tom Peters بدراسة عشرين منظمة من المنظمات الأمريكية المتميزة والمبدعة، تبين أن تلك المنظمات تتصف بالخصائص المشتركة التالية:

- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المنظمة تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
- السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع.
- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهاماتهم الفعالة.
- تطوير قيم ومثاليات وافتراضات واعتقادات في العمل يدركها الجميع.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة.

1 حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009، ص360.

• استمرار تركيز الاهتمام على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المنظمة، وعدم الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك المنظمة فيها مهارة متأصلة.

• الجمع بين الحزم واللين في آن واحد؛ فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع⁽¹⁾.

4- العناصر المحققة للإبداع التنظيمي.

أ- استراتيجيات الإبداع التنظيمي: من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة لابد عليها من إتباع العديد من استراتيجيات الإبداع الوظيفي ومن بينها:

❖ **التطوير التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية مثل قيم الأفراد، ومعايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة لتقبل الإبداع بوصفه معيارا تنظيميا أساسيا، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 272.

❖ **التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع.

❖ **الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثمة يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل المشكلة نفسها أو المشكلات المتشابهة⁽¹⁾.

والجدول الآتي يبين المكونات الرئيسية للإبداع التنظيمي والإستراتيجيات المقابلة لها⁽²⁾:

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سبق ذكره، ص 386-387.

² أرشد عبد الأمير جاسم الشمري: الإبداع الوظيفي والعوامل الإستراتيجية وتداخلاتها بالقدرات الجوهرية والتفوق في الأداء المالي للمنظمات الخدمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد 01، 2017، ص 206.

جدول رقم (02): يوضح المكونات الرئيسية للإبداع التنظيمي والإستراتيجيات المقابلة لها.

الإستراتيجيات المقابلة لها	المكونات الرئيسية للإبداع التنظيمي
التطوير التنظيمي	المعرفة التقنية والإجرائية، والفكرية
التخصص الوظيفي	المهارات والسمات الشخصية، الذكاء، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الحزم في مواجهة الأخطار.
الدورية	الدافعية الخارجية (كالمكافآت)، الدافعية الداخلية الجوهرية (كالرغبة الداخلية للقيام بالأشياء)

كما تستطيع المؤسسات أن تتبنى عدد من الاستراتيجيات لتحقيق الإبداع الوظيفي من

خلال الآتي:

- وضع سياسة جديدة وتوظيفها.
- تطوير منتجات جديدة وخلق فرص جديدة.
- تبني إدارة عمل جديدة بعيدة عن الإجراءات التقليدية المتعارف عليها.
- تصميم هيكل تنظيمي جديد أو إجراء بعض التعديلات على الهيكل الحالي.
- إعطاء الصلاحيات للأقسام والوحدات لتعمل بحرية واستقلالية مما يشجعها على التفكير الإبداعي.
- تنمية قدرات العاملين بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تنمية البيئة التنظيمية.
- استمرار التواصل بين القادة والعاملين.
- تدريب العاملين بشكل مستمر وتشجيع البحث والتجريب والاطلاع المستمر، ودعم العمل الفريقي ومساندته⁽¹⁾.

¹ رافده عمر الحريري: مرجع سبق ذكره، ص ص 156-157.

ب- مقومات البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار والإبداع التنظيمي: هناك مجموعة من المقومات التي يمكن أن تساهم بعمق في خلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي تشجع على التفكير الابتكاري والإبداع التنظيمي وهي كما يلي:

- تدعيم سلوك المواجهة مع القيود ونقاط الضعف والتعامل معها بحرية وتجربة البدائل الممكنة معها.
- تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع والتفاوت في قدرات الأفراد وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.
- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن والأمان في بيئة العمل بصفة عامة، وعند تقديم أفكار أو تطبيق أساليب غير تقليدية لا تتفق مع ما هو مستقر في بيئة العمل.
- وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لخلق وتنمية التفكير الابتكاري وتعميق الرغبة وتنمية القدرة على العمل الإبداعي لدى الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد في الإدارة الفعالة للوقت حتى يتمكن الفرد في استثمار الوقت بصورة صحيحة في مراحل ومجالات التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي.
- تأكيد سياسة صياغة الأهداف وصناعة القرارات في المستوى الأدنى من التنظيم الإداري في المنظمة من خلال تدعيم منهج وآلية المشاركة الحقيقية في وضع الخطط واتخاذ القرارات.
- تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل ف منظومة مترابطة.
- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم على التوظيف الجيد مع المستوى الصحي من ضغوط العمل والتعامل السليم مع حالات تزايد مستوى هذه الضغوط.

- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم لمعالجة حالات الصراع أو النزاع في العمل والمواجهة الفعالة للمواقف التي تزكي هذا الصراع.
 - تأكيد تفهم الإدارة للفرق الجوهرية بين الأخطاء غير المقصودة الناتجة عن محاولة التفكير الابتكاري وجهود الإبداع، وتلك الأخطاء الناتجة عن فشل الفرد بسبب حرصه على الالتزام بالأساليب التقليدية في التفكير والتصرف في العمل.
 - تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس الإمكانيات المتوفرة وتقديم أفكار جعل هذه الاستخدامات غير التقليدية اقتصادية وميسرة وهادفة تحققه المنظمات.
 - تهيئة مناخ آمن للأفراد مطمئن لهم لتقديم ما لديهم من مقترحات وإبداء ما يترأى لهم من ملاحظات أو تحفظات أو انتقادات، مع تنمية قدراتهم للتعبير الموضوعي الهادف عن هذه الآراء والمقترحات.
 - توعية الأفراد ومساعدتهم لاستيعاب إمكانية الجمع بين العمل النظامي واحترام النظم من جانب، والمرونة وحرية الفكر وأهمية استخدام الصلاحيات والسلطات بما يتفق مع متطلبات الموقف من جانب آخر.
 - تنمية استعدادات الأفراد وتعميق رغباتهم في المبادأة وقبول التحديات والتعامل السليم مع القيود والتهديدات والمخاطر.⁽¹⁾
- كما توجد هناك مجموعة من الممارسات الإدارية داخل التنظيم تؤثر في عملية الإبداع الوظيفي عند العاملين، سنحاول التطرق إليها من خلال ما يلي:

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2004، ص ص 193-194.

✚ **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهارته وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

✚ **الحرية:** وتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرون يمنحون الحرية بالاسم فقط، ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التواصل لحلول إبداعية.

✚ **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تضبيب الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

✚ **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- ✓ الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
- ✓ مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
- ✓ ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرين للنقاش.

✚ **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

➤ **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يصنعوا نظاما أو قياما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، وباعتبار أن العمل المبدع هو قيمة الأولويات كما المشاركة بالمعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.⁽¹⁾

وإذا توفرت هذه المقومات داخل أي المنظمة فإنه يمكن أن القول إنها منظمة مبدعة، وتتميز المنظمة المبدعة بالعديد من الخصائص التي تميزها عن باقي التنظيمات، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي:

➤ إن المنظمات المبدعة لديها القدرة الفائقة في حشد الطاقات الفكرية والمهنية لدعم القابلية على الابتكار والريادة.

➤ إن المدراء في كافة المستويات في مثل هذه المنظمات يتقنون آليات وقيادة عمليات الإبداع، حيث نجد أن الثقافة التنظيمية واستراتيجيات المنظمة تدعم عملية الإبداع.

➤ إن رؤية وقيم المنظمة وسياساتها توجه جميعها لخلق الروح الريادية.

➤ إن الفشل في هذه المنظمات متوقع ومقبول في المشاريع الإبداعية ولكن دعما لعمليات الإبداع فالمنظمات الكبيرة تجعل من هيكلها مرنا ويعمل كأنه هيكل منظمة صغيرة حيث نجد أن الاتصالات جانبية وفرق عمل وفرق مهمات متفاعلة فيما بينها، ولا ننسى الدور الأساسي لتنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد والمجموعات والأقسام هو للإدارة العليا فبدون قناعتها التامة وبدون دعمها المستمر لا يتحقق أي إبداع⁽²⁾.

ج- معوقات الإبداع التنظيمي: هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق عملية الإبداع التنظيمي وهي كالآتي:

¹ أسامة محمد خير: إدارة الإبداع والابتكارات، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 411.

الإستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتبني عملية البحث والتطوير بطريقة واضحة ودقيقة الأمر الذي يسمح بتخفيض الموارد بطريقة عقلانية وفعالة، ومن ثم احتمالات النجاح والتخفيض قدر المستطاع من احتمالات الفشل، وعلى هذا الأساس فإن اختيار المشروع السليم يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة بحيث لا يترك لعامل الصدفة والتي يمكن أن تخلق عائقا أمام المؤسسة.

الطرق: يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى إيقاف النشاط الخاص بمشروعات البحث والتطوير بمجرد أن تدرك أن تلك المشروعات لا تحقق تطلعات المؤسسة الأمر الذي يسمح بتوجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر ربحا، وفي حالة إلغاء مثل هذه المشروعات في وقت متأخر فإن المؤسسة تتحمل مصاريف مالية إضافية، نتيجة لعدم الإلغاء ويمكن أن تشكل عقبات كبيرة إزاء البحث والتطوير.

الأدوات والوسائل: تعتبر وسائل المعرفة هي المدخل الأساسي لتحقيق النجاح، حيث إن الشركات الناجحة تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتستفيد من خبراتها وأخطائها للمشروعات المختلفة، وتقوم بالتعديل اللازم لتجنب عدم تكرار الخطأ بالعكس من الشركات الأقل إبداعا، فهي عادة لا تجيد استخدام الأدوات والوسائل لممارسة إدارة المعرفة المهنية.

الوقت: عادة ما يتم تحفيز الإبداع تحت ضغط الوقت وكثير من الأفراد يرون إنهم يقدمون أعمالا بكفاءة عالية تحت الضغط، ورغم أن العديد من الأبحاث أثبتت عكس ذلك.

إضافة إلى هذه العوائق هناك صعوبة إقناع الأفراد الطريقة التي يعملون بها ليست الأفضل، وكذلك الخوف من توظيف الأذكياء والذي يرى البعض أنه يمكن أن يشكل خطرا في حالة توظيفهم⁽¹⁾.

¹ م هاني م : إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المع لل وال زع، 1، عان، الأردن، 2014، ص ص 234-235.

كما يؤكد جويس ويكوف أنه يصعب حساب النسبة الدقيقة للإبداعات التجارية الفاشلة، إلا أنه من المتعارف عليه أن معظمها فاشلة، فبعد عدة سنوات من الأبحاث والدراسات تبين أن الأسباب الكامنة وراء فشل أي بادرة تغيير، هي نفس الأسباب الكامنة وراء فشل بوادر الإبداع ومنها:

☒ **غياب ثقافة الإبداع:** فالثقافة هي الساحة التي يمارس فيها الإبداع، وما لم تحترم الثقافة الفكرة وتدعم المجازفة، فإن الإبداع لن يلبث أن يتلاشى قبل أن يبدأ، الثقافة أشبه بنظامنا المناعي، وظيفتها إبادة الغزاة قبل أن يسببوا أذى للجسم، الثقافة يمكن أن تتغير إلا أن عملية تغييرها عملية بطيئة.

☒ **ندرة تبني عملي للأفكار المبدعة:** عندما تظهر فكرة عظيمة، لا بد أن توظف في مكان ما، هذا يعني بشكل عام أن يتبنى مدير الوحدة الفكرة، ويكرس للمشروع الجديد موارد خاصة من الوقت والميزانية، ولو أن هذا المدير لم يتبن هذا المشروع بشكل متكامل، فإنه بشكل عام لن يحقق نجاحا، ويجب أن يكون مدراء الوحدة العملية حاضرين منذ بداية ظهور بادرة الإبداع، وهم يحتاجون لأن يكون لديهم خيار تبني المفاهيم الجديدة.

☒ **نظام إدارة الأفكار:** يعد وجود نظام فعال يلتقط الأفكار ويشرك الافراد في تطوير وتعديل وتعظيم وتقييم هذه الأفكار أمر حيوي في عملية الإبداع كما هي أنظمة المحاسبة بالنسبة للنظام المالي الصحيح في التنظيم الإداري⁽¹⁾.

ثالثا: تطور سياسة التصنيع في الجزائر:

عشية استقلال الجزائر سنة 1962 خرج المعمرون مع قوات الاحتلال والذين كانوا يسيرون مختلف المصالح الإدارية والمؤسسات الصناعية، هذا ما اضطر الدولة الجزائرية الفتية لتوظيف عمال غير مؤهلين للسهر على متابعة مختلف الأعمال والمصالح، وتشغيل مختلف الآلات والمؤسسات، ويمكن تقسيم مراحل تطور المؤسسة الجزائرية إلى عدة مراحل وهي:

¹ عبد الله شمت المجيدل، مها إبراهيم زحلوق: مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

I مرحلة التسيير الذاتي (1963-1967):

كانت مرحلة التسيير الذاتي أول تجربة اتخذتها الجزائر بعد الاستقلال، حيث كانت أمرا حتميا أملت الظروف التي كانت سائدة، ومن أهمها غياب نسق قانوني وعدم وجود إدارة مهيكلية لتنظيم وتسيير الاقتصاد الوطني، حيث أملت الدولة تسيير المؤسسات والمصالح والمصانع للفلاحين الذين تركوا حقولهم ودخلوا المدن أو إلى قداماء المجاهدين الذين تحولوا إلى الأشغال المدنية، وكذا العمال المنفذون في المؤسسات الصناعية التي تركها المعمرون والذين أصبحوا فيما بعد مسيرين لها والجدير بالذكر أن الحكومة آنذاك لم تضع كل المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع المؤسسات الصناعية والتجارية الهامة تحت الوصايا المباشرة للدولة، وهو ما شكل تناقضا مع مضمون التسيير الذاتي.

لقد أدى بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية منتشرة بين العمال، وإلى ممارسة مركزية شديدة في اتخاذ القرارات، وقد أدى الأمر في كثير من الأحيان إلى عرقلة نشاط المؤسسات، بل وتأخير حتى في الرواتب الشهرية للعمال، وسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة، وهو ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي⁽¹⁾، وفي ظل كل هاته المؤشرات لم يكن هناك تواجد لإدارة المعرفة خلال هاته المرحلة، والتي تميزت بعدم وجود أسلوب علمي للإدارة، كما لم تظهر مؤشرات عن الابداع، لا على مستوى الفرد العامل الذي هو بالأساس قادم من نشاط فلاحى إلى نشاط اقتصادى ليست له دراية حوله، ولا على مستوى المؤسسات ككل وهذا راجع كما ذكرنا سلفا لنمط التسيير الذي يتسم بالمركزية الشديدة كشكل من أشكال التسيير البيروقراطي.

II مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980):

أساس هذه المرحلة هي الملكية العامة لوسائل الإنتاج⁽²⁾، حيث أصبح العامل يتمتع بصفة المسير والمنتج في آن واحد، ويعتبر التسيير الاشتراكي للمؤسسات مرحلة من مراحل تطور تسيير

¹ بوفلجة غنيات، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، دار القدس العربي، ط1، الجزائر، 2010، ص07.
² محمد سعد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص36.

المؤسسات الإنتاجية وأهم ما يميز هذه المرحلة مساهمة العمال في تسيير مؤسساتهم من خلال مختلف اللجان الدائمة في المؤسسة، كما أن غالبيتهم موظفون من طرف الدولة، ولم يكن هناك احتمال لطردهم كما أنهم كانوا يتمتعون بعدة خدمات اجتماعية كالنقل والإطعام والتعاونيات الاستهلاكية والخدمات الصحية، أما المظاهر السلبية للتسيير الاشتراكي فتمثلت في مركزية اتخاذ القرارات، بطء عملية اتخاذ القرارات، عقم الاجتماعات، وهذا راجع لضعف المستوى التعليمي لكثير من العمال المسيرين، حيث وجدوا أنفسهم مقحمين في مراكز تتطلب منهم مستوى علميا وكفاءة إدارية وإماما بقاعدة من المعلومات في المجالات الإدارية والاقتصادية والقانونية، وهي جوانب أثرت سلبا على فعالية المؤسسات الجزائرية مما أدى إلى سوء تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وكسابقتها لم تأتي هذه المرحلة بالجديد في مجال إدارة المعرفة وهذا راجع لظهور الصراعات وتخبط المؤسسات في المشاكل وعدم تبني الأسلوب العلمي في الإدارة والتسيير، وظلت المؤسسات تؤدي نشاطات روتينية خلت في غالبها من أي نوع من الإبداع.

III مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988):

واجهت المؤسسات الصناعية الجزائرية عدة مشاكل في المراحل التي ذكرناها سابقا، والسبب في ذلك كبر حجم المؤسسات وازدياد عدد موظفيها، ونظام المركزية والوصايا الذين تعرضنا لهما سابقا كل هاته العوامل عطلت الكثير من نشاطات المؤسسة، وبدأت تظهر البيروقراطية في شكلها السلبي مما أدى بالحكومة الجزائرية لاتخاذ إجراءات جديّة لإعادة هيكلة المؤسسات⁽¹⁾، ويمكن تعريف إعادة الهيكلة على أنها: "عملية تتحول بواسطتها المنشأة العمومية إلى عون اقتصادي فعال وعقلاني"⁽²⁾، أي تعديل أو إعادة تشكيل أجهزة المؤسسات الضخمة لكي تتمكن هذه الأخيرة من التحكم الجيد في وسائل التسيير وتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاج.

¹ حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص154.

² Andro R, L'entreprise Algérienne et la gestion des ressources humaines, thèse de magister, école supérieure du commerce, Alger, 1996-1997, P13.

إن إعادة الهيكلة كعملية تجعل من المؤسسة العمومية المهيكلة عوناً اقتصادياً متحكماً في موارده المادية والبشرية وفق المنطق العقلاني في التسيير⁽¹⁾، وكسابقتها لم تظهر إدارة المعرفة في هذه المرحلة نظراً لاشتغال الدولة بمعالجة المشاكل التنظيمية التي أفرزتها المرحلة، ولم يكن هناك اهتمام بالاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة.

IV مرحلة استقلالية المؤسسات (1988-1995):

إن عدم ظهور بؤاد تحسين في أداء المؤسسات العمومية نتيجة إعادة الهيكلة، بحيث لم تحقق الأهداف التي كانت مرجوة منها من تحسين مردوديتها والمساهمة في تطوير الإنتاج الوطني⁽²⁾، دفع الدولة للانتقال من النمط الاشتراكي في التسيير إلى النمط الرأسمالي الليبرالي المعتمد أساساً على قانون اقتصاد السوق وهو ما ساهم في توجه المؤسسات نحو اختيار مواردها البشرية على أساس علمي والعمل بمفاهيم اقتصادية حديثة، ولكن المشاكل التي رافقت هذه المرحلة من نزول حاد في أسعار البترول والظروف السياسية التي عاشتها الجزائر في تلك الفترة حالت دون تطبيق هاته الأساليب مما جعل العمل بأسلوب الإدارة بالمعرفة يتأخر في الظهور.

V مرحلة الخصخصة (1995) إلى غاية يومنا هذا:

بعد التطرق إلى المراحل السابقة التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تم الانتقال في طريقة تسييرها من مرحلة لأخرى بقرارات سياسية في أغلبها، وإبراز إيجابيات وسلبيات كل مرحلة، وكذا الآثار المترتبة على تطبيقها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية نصل إلى مرحلة الخصخصة بالنظر إلى أهميتها وانعكاساتها على الاقتصاد الوطني، حيث يشير مفهوم الخصخصة إلى كل شكل من أشكال التحول لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى حكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلاً⁽³⁾.

¹ علي زكاز ونصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة، ط1، الجزائر، 2012، ص67.

² بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص11.

³ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص35.

إن التغيرات التي أحدثتها المؤسسات الصناعية الجزائرية شملت مختلف الأبعاد التنظيمية مثل إدخال أساليب تسيير جديدة مواكبة للتطور الحاصل في هذا المجال، إعادة النظر في بناء السلطة وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، تبني أنساق الاتصال المتناسبة مع طبيعة الفرد الجزائري، ساهم في ظهور مصطلحات جديدة على المؤسسة الجزائرية كالتعلم التنظيمي، التدريب، التمكين، المشاركة في صنع واتخاذ القرار، (يختلف استخدام المفاهيم والأساليب السالفة الذكر من مؤسسة لأخرى وبنسب متفاوتة وأيضا تختلف باختلاف القطاع خاصا كان أم عموميا) كل هذه مؤشرات تدل على بداية ظهور وتطور العمل بأسلوب الإدارة بالمعرفة في المؤسسات الجزائرية، حتى ولو لم يظهر جليا فعدة مؤشرات تبين العمل به كما ساهمت هذه المؤشرات في توجه القائمين على المؤسسات للانتقال من العمل الكلاسيكي الروتيني إلى الابداع سواء في تسيير مواردها البشرية أو إبداع المنتجات في ظل بداية المنافسة الشديدة بين المؤسسات، ودخول مؤسسات أجنبية جديدة منافسة، وكذا الانفتاح على السوق الخارجية.

قمنا في هذا الفصل بعملية تشريح لمتغيري الدراسة، ويمكن أن نقول أن المطلع عليها قد تكونت لديه فكرة لا بأس بها سواء حول إدارة المعرفة أو الابداع التنظيمي، كما قمنا بعرض لكترونولوجيا عملية التصنيع في الجزائر، مع تبيان خصوصية كل مرحلة وبالتركيز على ما يهمنا في ذلك، وهو إدارة المعرفة والابداع التنظيمي في كل مرحلة، إيماننا منا بأنه لا تنشأ ظاهرة من فراغ.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل

أولا: مجالات الدراسة.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

رابعا: أساليب تحليل البيانات.

خامسا: خصائص العينة.

خاتمة الفصل

تمهيد الفصل:

تكتسي الإجراءات المنهجية التي تعتمدها الباحثة في دراسته أهمية بالغة، كونها المحدد للطريق الذي سيسلكه وهذا عبر الاختيار الموفق للمنهج المستخدم فيها، وتحديد الحيز الزمني الذي سيخوض غمار البحث فيه، والجانب البشري الذي يستقصي ويستقرأ واقعه، وهذا بالاعتماد على الأدوات المنهجية المناسبة لجمع البيانات التي تساعد على فهم الظاهرة المراد دراستها والبحث فيها وذلك بعد عرضها وتحليلها.

أولاً: مجالات الدراسة:

I. المجال الجغرافي للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة جلاكسو سميث كلاين الجزائر، موقع إنتاجها بالمنطقة الصناعية بودواو- ولاية بومرداس، وإدارة المؤسسة بالجزائر العاصمة.

1- نشأة المؤسسة:

شركة جلاكسو سميث كلاين (المعروفة بالاختصار متعددة الجنسيات من أصل بريطاني، توظف أكثر من 95490 شخصًا في 116 دولة. وبلغ حجم مبيعاتها في جميع أنحاء العالم في 2018 حوالي 34 مليار يورو، الميزانية التي تخصصها للبحث والتطوير بلغت 3.9 مليار جنيه. في عام 2013، صنفت Booz Company شركة GlaxoSmithKline في المرتبة 17 بين أكثر عشرين شركة ابتكارًا في العالم. أنفقت الشركة 6.3 مليار في عام 2013 على البحث والتطوير، وهو ما يمثل 15٪ من حجم أعمالها.

تعاقد مختبر جلاكسو سميث كلاين مع أكثر من 15000 باحث حول العالم يكرسون جهودهم لاكتشاف لقاحات لعدة أمراض وأوبئة كالتهاب السحايا، عدوى فيروس الورم الحليمي والذي يتسبب في سرطان عنق الرحم، الإيدز والملاريا.....الخ، كما تختص في عدة مجالات طبية كطب الأعصاب، أمراض الرئة، مرض السكري، عدوى فيروس نقص المناعة البشرية.....الخ، تستحوذ على 25 بالمائة من سوق اللقاحات، حققت سنة 2015 أرباحا قدرت بأكثر من 1.5 مليار أورو.

2- فرع الشركة في الجزائر

(GSK Algeria) جلاسكو سميث كلاين هي واحدة من أكبر 5 مختبرات للأدوية في الجزائر. يتواجد موقع إنتاجها في المنطقة الصناعية ببودواو - بومرداس وتم افتتاحه في عام 2005.

المختبر الصيدلاني الجزائري (LPA) وتعتبر أول شركة صيدلانية خاصة في الجزائر، تأسست عام 1991 بموجب الموافقة رقم 001 من مجلس النقد، والتي قامت بالانتقال من الاستيراد إلى إنتاج المستحضرات الصيدلانية المرخصة.

وشهدت المؤسسة بعد ذلك نموًا متزايدًا مع زيادة في حجم الأعمال بنسبة تزيد عن 60٪ بين عامي 2002 و2003. وقد ساهمت هذه النتائج في تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية وكذلك في تطوير الإنتاج المحلي. من أجل ضمان تغطية سوقية جيدة في جميع أنحاء التراب الوطني، أنشأت LPA في وسط البلاد في بودواو (موقع التوزيع الرئيسي وموقع الإنتاج)، في الشرق (قسنطينة)، وفي الغرب في وهران لأنشطتها الإنتاجية والتوزيع، توظف أكثر من 700 شخص، منهم 460 يعملون في الموقع الرئيسي وجميعهم من جنسية جزائرية باستثناء إطار واحد من الهند. لديها مركز تدريب مشترك في جميع مواقعها، ومركز للراحة، ومركز صحي للعناية الطبية لموظفيها.

ينقسم قسم الإنتاج بالشركة بموقع بودواو إلى قسمين هما:

﴿ قسم لإنتاج المضادات الحيوية (Value Stream Antibiotics) VS AB وهو بدوره يضم ثلاثة خطوط إنتاج، خط لإنتاج الأقراص الدوائية وخط لإنتاج الأدوية المحفوظة في أكياس ورقية، وخط لإنتاج الأمصال.

﴿ قسم إنتاج المضادات غير الحيوية (Value Stream Non Antibiotics) VS NAB ويضم أربعة خطوط إنتاج هي: خط الأمبولات (قارورات زجاجية أو بلاستيكية صغيرة لحفظ الأدوية) وخط المراهم الطبية وخط السوائل وخط الأقراص الدوائية.

II. المجال الزمني للدراسة:

امتدت الفترة الزمنية المخصصة لهذه الدراسة ابتداء من نهاية شهر أكتوبر 2017 إلى غاية شهر أكتوبر 2021 حيث قام الباحث بزيارة استطلاعية بالمؤسسة ميدان الدراسة وهذا طبعا بعد

ضبط الموضوع مع الأستاذ المشرف، تعرف الباحث من خلال هاته الزيارة على سيرورة العمل داخل المؤسسة، وكذا عدد العاملين بها على مستوى كل وحدة، وأخذنا الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة بعد مقابلة مدير الموارد البشرية.

تلت هذه المرحلة البداية في إجراء الدراسة النظرية واعداد الإجراءات المنهجية لها، وبعد ذلك قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسة ميدان الدراسة لتجريب الاستمارة، وامتدت هذه المرحلة لمدة ثلاثة أيام (من 2020/06/10 إلى 2020/06/13)، وكمرحلة نهائية من الدراسة الميدانية وبعد ضبط عينة الدراسة تم توزيع الاستمارة في صيغتها النهائية على مفردات العينة المختارة من مجتمع البحث، كان من المفروض ألا تتجاوز هذه المرحلة شهرا واحدا على الأكثر ولكنها دامت لأكثر من سنة بسبب فيروس كورونا المستجد واستحالة الدخول للمؤسسة مثلما كان عليه الحال في الأوضاع الحالية، وبسبب مرض العديد من العمال على مستوى المؤسسة، تخلل ذلك قيام الباحث بمقابلة بعض الإداريين والعمال لتبيان غموض بعض الجوانب التي تخص الدراسة، وطرح المزيد من الأسئلة التي نسعى من خلالها إما لتأكيد البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، وجمع بعض البيانات التي سيتم الاستعانة بها في الدراسة كالهيكل التنظيمي، ومعلومات حول المؤسسة.

III. المجال البشري:

على الباحث في أي دراسة ميدانية القيام بضبط وحصص مجتمع البحث وهذا بغرض معرفته وتكوين فكرة عنه، ومن ثمة اختيار العينة التي تتماشى وطبيعة الموضوع المراد دراسته، وبالرجوع للمجتمع الأصلي المبحوث نجد أن عدد العاملين فيه يقدر بـ 460 عاملا، اخترنا عينتنا بالطريقة العشوائية الطبقيّة، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون المجتمع مصنفا إلى طبقات، كما هو الحال بالنسبة للمجتمع الذي تستهدفه دراستنا الحالية (إطارات، أعوان تحكّم، أعوان تنفيذ) وتكون لدينا الرغبة في تمثيل جميع هذه الطبقات في العينة، حيث يتم تصنيف المجتمع إلى طبقات وفقا لخصائصه، ويتم الحصول على عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة، فنحصل في

النهاية على عينة طبقية عشوائية ممثلة لخصائص المجتمع المدروس، وقد تم ذلك اعتماداً على قانون هيربرت آركن لاحتساب العينات¹، ويمكن توضيح كيفية تقدير حجم العينة كالآتي:

حجم المجتمع N في الخلية المقابلة هو:		460
إذاً حجم العينة = 210 بالتقريب		209,3366187
0,05	1,96	0,025510204
0,50		0,000650771
$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$		

N حجم المجتمع

t الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

SE نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

بعد تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وتحديد حجم العينة حسب القانون السالف الذكر، قمنا بتحديد عدد العمال في كل طبقة وأخذ النسبة التي تمثل كل طبقة والحصول على العينة كما يبينه الجدول التالي:

¹ شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، «مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية»، المجلد 63 العدد 05، 2014، ص 90.

الجدول رقم (03): يبين طريقة الحصول على العينة

الفئة (الطبقة)	العدد الإجمالي من مجتمع البحث	النسبة المئوية من العدد الأصلي	عدد مفردات العينة في الطبقة
الإطارات	52	% 45.65	24
أعوان التحكم	88	% 45.65	40
أعوان التنفيذ	320	% 45.65	146
المجموع	460	% 45.65	210

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج من أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين وهذا من أجل الوصول إلى حقائق علمية أو تحليل بعض الظواهر تحليليا وموضوعيا، ولأن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث إتباع منهج معين نفهم وتحليل المشكلة، مع محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة يتوصل بوساطته إلى مظهر من مظاهر الحقيقة بصفة خاصة الإجابة عن السؤال (كيف) الذي يرتبط بمشكلة تفسير الحقائق المتصلة بالظاهرة المبحوثة⁽¹⁾.

من خلال ما سبق ارتأينا اختيار منهج يتناسب وطبيعة الدراسة الراهنة ألا وهو المنهج الوصفي والذي يسمى أيضا بمنهج البحث الاجتماعي، ويستخدم هذا النوع من المناهج في وصف الظواهر المراد دراستها والتعبير عنها كميا وكيفيا، وكذا تجميع المعطيات والبيانات والمعلومات التي تساهم في ذلك، إضافة إلى إبراز خصائص هذه الظواهر وتوضيح ارتباط متغيراتها وتحليل وتفسير أسبابها بشكل منظم وهذا بهدف الوصول إلى استنتاجات لفهم الواقع وتحقيق أهداف الدراسة.

¹الفضيل رتيبي، مرجع سبق ذكره، ص66.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

حاول الباحث في الدراسة الراهنة استخدام أغلب أدوات جمع البيانات المتاحة وهذا بهدف الوصول إلى الكثير من الحقائق حول مجتمع الدراسة، وكذا تقريب نتائج الدراسة إلى الموضوعية، حيث استخدمنا الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمدنا على المقابلة الحرة كأداة مكملة للحصول على تفاصيل وبيانات أكثر قد لا نستطيع الحصول عليها من خلال الاستمارة فقط، أما عن الملاحظة فقد كانت شبه مستحيلة نظراً لغلق المؤسسة أمام الجمهور، بسبب فيروس كورونا المستجد، وبالرغم من ذلك فقد استعنا بصديق يعمل كإطار في المؤسسة ميدان الدراسة وله دراية مسبقة بموضوع دراستنا لأنه قام بدورات تكوينية حول نفس الموضوع، قصد إفادتنا حول بعض الممارسات والسلوكيات والتصرفات التي ينتهجها العمال أو القائمين على المؤسسة، والتي ستستخدم في تحليل نتائج الدراسة، ومن بين هذه الأدوات التي اعتمدها الباحث نذكر.

I. الملاحظة:

تعني الملاحظة المراقبة المقصودة والتي تهدف إلى رصد المتغيرات التي تحدث على موضوع الملاحظة، وعليه هناك شخص يلاحظ وشيء يلاحظ عليه ونتيجة للملاحظة⁽¹⁾، ولقد تم التفصيل حول استخدامنا للملاحظة في الفقرة السابقة.

II. الوثائق والسجلات:

استعان الباحث بمجموعة من الوثائق والتي استعان بها في الدراسة الراهنة كمصدر من مصادر جمع البيانات، ومنها البيانات المتعلقة بالمؤسسة (التعريف بالمؤسسة، نشاطها، موقعها الجغرافي، تاريخ النشأة، عدد العمال... الخ)، كما استخدم الباحث الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بجميع مصالحتها، وبعض الإحصائيات التي تخص المؤسسة ميدان الدراسة، كما تم الاطلاع على تقرير تربص ميداني أجرته المؤسسة لسنتين متتاليتين حول إدارة المعرفة.

¹صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، د.ط، القاهرة، 1980، ص270.

III. المقابلة:

تعد المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات التي تمكن الباحث من توجيه عدة أسئلة لأفراد مجتمع البحث ومن فوائدها أيضا تمكين الباحث من تغطية جوانب القصور التي خلفتها بقية أدوات جمع البيانات، وعند زيارتنا للمؤسسة قمنا بإجراء عدة مقابلات سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى وحدة الإنتاج، وهذا للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة، وتستخدم تقنية المقابلة ليفهم الباحث بعض المتغيرات التي تخص دراسته وهذا بغرض الإلمام بموضوع البحث، قمنا بإجراء عدة مقابلات مع مدير الموارد البشرية منها داخل المؤسسة على قلتها، وأغلبها كان خارج المؤسسة وتم التطرق لعدة مواضيع والإجابة على عدة تساؤلات مكنتنا من فهم الكثير حول ديناميات العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسسة، وطريقة سيرورة العمل والتفاعلات داخلها، تنوعت الأسئلة المطروحة لأنه في كل لقاء ينظم إلينا عنصر جديد، نتحفظ في طرح الأسئلة تارة وإذا وقع الاندماج والاطمئنان من قبل هؤلاء المبحوثين استرسلنا في طرح الأسئلة.

IV. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أداة رئيسية في جمع البيانات والمعطيات حول موضوع الدراسة، حيث تتشكل من مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمتراطة بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث، ولقد احتوت استمارة الدراسة الراهنة على أسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقبل أن تصبح استمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل نوردها فيما يلي:

1- مرحلة الاستمارة الأولية:

في هذه المرحلة قمنا بصياغة استمارة أولية وقدمت إلى الأستاذ المشرف الذي قام بتعديل بعض الأسئلة وتغيير البعض منها. وبعد إجراء التعديلات المناسبة وحذف ما يمكن حذفه، مع الحرص على الإحاطة بالبيانات المطلوب جمعها وتحديدها بدقة مع مراعات ترتيب وتنظيم

المحاور لتسهيل العملية على المبحوث، قد قدمت استمارة تحوي (ثمانين سؤالاً) إلى الأستاذ المشرف والذي قام بمراجعتها، وتم الموافقة عليها.

2- مرحلة تحكيم الاستمارة:

بعد تصحيح الاستمارة من قبل الأستاذ المشرف عبر مراحل ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة، وذلك قصد التحكيم واختيار مدى تطابق الاستمارة مع موضوع الدراسة والاستفادة من خبرة الأساتذة وتوجيهاتهم من خلال إبداء رأيهم حول أسلوب الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود من حيث قياسها للأبعاد المراد تحليلها، اتفق أغلب المحكمين على نفس الملاحظات وطلبوا نفس التصويبات، ولعل أغلب الملاحظات هي:

﴿ تم تصويب الأخطاء الإملائية وأخطاء الكتابة، كما تم تصويب درجات مقياس ليكرت والتي لم نتفطن إليها أثناء إرسال الاستمارة للمحكمين، حيث ورح تكرار في درجة موافق دون ذكر درجة موافق بشدة.﴾

﴿ تم إدراج اسم الجامعة والكلية والتي نسيت سهواً في الغلاف الأمامي للاستمارة.﴾

﴿ تم توضيح معنى عبارة يقيس ولا يقيس، وهي بالأساس وضعت في الاستمارة المخصصة للتحكيم دون الاستمارة الموجهة للمبحوثين، والمقصود بهاتين العبارتين أن السؤال يقيس ما وضع لقياسه أم لا.﴾

﴿ تم تغيير عبارة: المسمى الوظيفي بعبارة: الفئة السوسيو مهنية والتي تتناسب مع طبيعة المجتمع المدروس.﴾

﴿ تم إضافة عبارة: طبيعة عقد العمل مؤقت أم دائم، مع البيانات السيسوديمغرافية في استمارة البحث.﴾

✎ تم توحيد صيغة الأسئلة بصيغة المخاطب المفرد مثلا: يستشيرك رئيسك، تتعاون مع زملائك.....الخ، كما تم تبديل السؤالين رقم 68 و72 من النفي إلى صيغة التأكيد.

✎ تم توحيد مسمى: مؤسسة بدل التراوح بين كلمة منظمة في بعض المرات ومؤسسة في مرات أخرى.

✎ تم تغيير فئات السن والخبرة المهنية وذلك بالاعتماد على طريقة ستروجرس.

التعديلات الخاصة بأسئلة الاستمارة

المحور الثاني: لقد تم تفكيك العبارة رقم (05) من الصيغة: تعمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بالموهبة والخبرة والكفاءة إلى ثلاثة أسئلة هي:

✎ تستقطب المؤسسة أفرادا يتمتعون بخبرة في مجال العمل.

✎ تختار المؤسسة الأكفاء من بين المترشحين لشغل مناصب بها.

تم تفكيك العبارة رقم (07) من الصيغة: تتوفر المؤسسة على ذاكرة تنظيمية (أرشيف، لوائح، تجارب سابقة) إلى عبارتين:

✎ تتوفر المؤسسة على أرشيف متاح لكل العاملين بها

✎ توفر إدارة المؤسسة كل القوانين والتشريعات والقرارات المتعلقة بالعمل لعمالها.

المحور الثالث: تم تفكيك العبارة رقم (44) من الصيغة: لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها بشكل يتناسب مع موقف معين، إلى عبارتين:

✎ لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بشكل واضح وسهل الفهم.

✎ تستطيع ترجمة أفكارك وإيصالها للآخرين شفويا بسهولة.

تم حذف العبارة رقم (56) والتي تفيد ب: تعمل المؤسسة على تحفيز وتكريم العاملين المبدعين.

3- مرحلة الاستمارة التجريبية:

بعد تحكيم الاستمارة وإدخال التعديلات المطلوبة، تم النزول بها إلى الميدان بصفة تجريبية. لقد تم تطبيق الاستمارة على (12) مفردة من مجتمع البحث الاصيلي، من أجل تجريبيها والوقوف على مدى فهم مفردات البحث لأسئلتها وبعد استرجاع الاستمارات وتمحيصها تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي.

4- مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية:

بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات الآزمة، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، وقد احتوت على ثلاثة محاور تتضمن بنودها متغيرات الدراسة لتحقيق أهداف البحث، وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على ست بيانات سسيوديمغرافية في محورها الأول، و80 سؤالاً مقسمة إلى محورين كالآتي:

- المحور الأول: الخصائص السسيوديمغرافية لعينة الدراسة وضم 06 أسئلة.
- المحور الثاني: إدارة المعرفة ويحتوي هذا المحور على 40 سؤالاً (من 01 إلى 40) موزعة على أربعة أبعاد، وكل عشرة أسئلة تخص بعداً واحداً.
- المحور الثالث: الإبداع التنظيمي ويحتوي هذا المحور على 40 سؤالاً (من 41 إلى 80) موزعة على أربعة أبعاد، وكل عشرة أسئلة تخص بعداً واحداً.

رابعاً: أساليب تحليل البيانات:

اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوب التحليل الكمي باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والكيفية بواسطة التحليل السوسولوجي اعتماداً على التراث النظري في التخصص، وهذا بغرض تفسير البيانات المتحصل عليها من المؤسسة ميدان الدراسة.

I الأساليب الكيفية:

إن البيانات المجمعة أثناء الدراسة ومهما كانت دقتها وكميتها فإنها بدون قيمة حقيقية إلا إذا عرضت للتحليل الدقيق الذي يساعد على تحديد الاتجاهات واستخلاص النتائج، وتحويل البيانات والمعطيات الإحصائية الجافة، إلى دلالات سوسولوجية ذات معنى وغاية وقيمة معرفية، وقد تم الاعتماد على التحليل الكيفي للمقارنة بين المعطيات والنتائج، وهذا التعليق على الجدول ومن ثمة تفسير النتائج ومناقشتها.

II الأساليب الكمية:

كما قام الباحث باستخدام عدة أساليب إحصائية اعتمد فيها على التحليل الكمي وهذا للكشف عن علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة. حيث تم الاعتماد في دراسات الأسلوب الكمي على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 26، وذلك لدراسة مايلي:

1. اختبارات الصدق والاتساق:

حيث تم الاعتماد على اختبارات الصدق التالية:

☒ صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)، عن طريق $T - test$.

☒ صدق الاتساق الداخلي (معامل بيرسون-Pearson).

✗ تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة.

2. المعالجة الإحصائية:

لاختبار الفرضيات تم استخدام المقاييس والاختبارات التالية:

✗ التكرارات والنسب المئوية.

✗ المتوسط الحسابي ودلالة درجاته كآتي:

✗ من 1 الى 1.80 غير موافق تماماً

✗ من 1.81 الى 2.60 غير موافق

✗ من 2.61 الى 3.40 محايد

✗ من 3.41 الى 4.20 موافق

✗ من 4.21 الى 5.00 موافق تمام

✗ الانحراف المعياري، كاي مربع (2K).

✗ تحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (one-way analysis of

variance)، والذي يرمز له اختصاراً بـ(ANOVA).

✗ اختبار الارتباط بين الأبعاد.

✗ ملخص نموذج معامل التفسير.

✗ معاملات نموذج الانحدار (Coefficientsa).

✗ اختبار (PostHoc) للاختلافات في المتوسطات.

☒ اختبار توكي (TukeyHSDa^b) للمجموعات الفرعية المتجانسة.

☒ الاختبار التائي للعينات المستقلة (Independent-samplesTTest).

☒ اختبار إحصائيات المجموعة.

☒ اختبار العينات المستقلة.

-3 اختبارات صدق الاستمارة:

المقصود بصدق الأداة هو أن كل عبارات الاستمارة تقيس فعلا ما أعدت لقياسه، وتتمثل

في:

-4 صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)*:

والذي قمنا باحتسابه وفق الطريقة التالية:

* هو قدرة المقياس على تحديد طرفي السمة المراد قياسها، وفي الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية نبحث فيما إذا كان الاختبار يفرق بين مجموعتين طرفيتين مستقلتين، أي يميز بينهما، ويتم قياس الصدق التمييزي بترتيب درجات الإجابة على عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ثم تأخذ نسبة 27% من أعلى الدرجات (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل مرتفع)، والنسبة نفسها من أدناها (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل متدني)، ثم يحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين، واختبارهما عن طريق T-test، ويكون المقياس صادقا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.

جدول رقم (04) يوضح اختبار العينات المستقلة

Independent Samples Test				
		افتراض الفروق المتساوية	تم افتراض الفروق غير المتساوية	
اختبار ليفين للمساواة في الفروق	F	3,153		
	Sig.	,079		
اختبار T للمساواة في الوسائل	t	-13,652	-13,652	
	df	112	92,474	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	Mean Difference	-,97855	-,97855	
	Std. Error Difference	,07168	,07168	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-1,12058	-1,12090
		Upper	-,83653	-,83620

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج جدول الاختبار التائي أن اختبار ليفين (Levene's) غير دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل ($p=0.079$)، مما يدل على أن التباين بين المجموعتين متساوي، وعليه، تتم قراءة نتائج العمود الأول.

ويتضح أن قيمة t دالة عند مستوى دلالة 0.0001، مما يدل على وجود فروق بين متوسطات المجموعتين. وعلى ذلك، نرفض الفرضية الصفرية، التي تنص على أن المقياس غير قادر على التمييز بين المجموعتين، ونقبل الفرضية البديلة، أي أن المقياس قادر على التمييز بين المجموعتين، وهو صادق ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد من أبعاد محوري الدراسة ولكل مؤشر بالنسبة للبعد الذي ينتمي إليه: تم استخدام الشبكة العصبية متعددة الطبقات (Multi-layer Perceptron) والتي تكتب اختصاراً (MLP) ، هي نموذج تنبئي لمتغير واحد أو أكثر من المتغيرات (الهدف) استناداً إلى قيم متغيرات التوقع.

جدول رقم (05): تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية المؤشرات لكل بعد من أبعاد محور إدارة المعرفة

أهمية كل مؤشر بالنسبة لبعد توليد المعرفة			أهمية كل مؤشر بالنسبة لبعد اكتساب المعرفة		
	Importance	Normalized Importance		Importance	Normalized Importance
مؤشر 11	,1200	85,0%	المؤشر 01	,1010	86,2%
مؤشر 12	,0850	60,5%	المؤشر 02	,1160	98,6%
مؤشر 13	,0780	55,0%	المؤشر 03	,1180	100,0%
مؤشر 14	,0580	41,0%	المؤشر 04	,1050	89,6%
مؤشر 15	,1020	72,3%	المؤشر 05	,1020	87,0%
مؤشر 16	,1360	96,2%	المؤشر 06	,1100	93,4%
مؤشر 17	,1060	74,7%	المؤشر 07	,0820	69,8%
مؤشر 18	,0900	63,8%	المؤشر 08	,0790	67,3%
مؤشر 19	,0830	59,1%	المؤشر 09	,0830	70,5%
مؤشر 20	,1410	100,0%	المؤشر 10	,1030	87,4%

أهمية كل مؤشر بالنسبة لبعد تطبيق المعرفة			أهمية كل مؤشر بالنسبة لبعد المشاركة المعرفة		
	Importance	Normalized Importance		Importance	Normalized Importance
مؤشر 31	0,0990	90,0%	مؤشر 21	,0850	69,0%
مؤشر 32	0,0790	71,6%	مؤشر 22	,0720	58,9%
مؤشر 33	0,0900	82,6%	مؤشر 23	,1120	91,0%
مؤشر 34	0,0740	67,9%	مؤشر 24	,0970	79,3%
مؤشر 35	0,0930	84,8%	مؤشر 25	,1040	84,4%
مؤشر 36	0,0900	82,3%	مؤشر 26	,1230	100,0%
مؤشر 37	0,0930	85,0%	مؤشر 27	,1090	88,5%
مؤشر 38	0,1100	100,0%	مؤشر 28	,0790	64,3%
مؤشر 39	0,1010	92,3%	مؤشر 29	,1180	96,0%
مؤشر 40	0,1070	97,9%	مؤشر 30	,1010	82,3%

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجداول رقم (05) يتبين أن أغلب المؤشرات تقيس البعد الذي تنتمي إليه وبنسب متفاوتة، ولكنها عالية ودالة في عمومها، حيث بلغت أدنى نسبة تأثير للمؤشرات 41%، في حين تجاوزت قوة التأثير لـ 29 مؤشرا من مجموع 40 مؤشرا الـ 70 %، وهذا يدل على الصياغة الجيدة والدقيقة لبنود الاستمارة، كما يؤكد صحة ودقة التعديلات والملاحظات التي توجه بها المحكمون، والجدول الموالي يبين قوة تأثير كل بعد بالنسبة للمتغير المستقل إدارة المعرفة، حيث تراوحت نسب التأثير بين 83 % و 100% وهي نسب عالية. والجدول التالي يوضح أهمية كل بعد للمتغير المستقل إدارة المعرفة.

جدول رقم (06): يوضح أهمية كل بعد للمتغير المستقل.

أهمية كل بعد للمتغير المستقل إدارة المعرفة		
	Importance	Normalized Importance
اكتساب المعرفة	,2540	96,0%
توليد المعرفة	,2200	83,2%
المشاركة	,2610	98,6%
تطبيق المعرفة	,2650	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (07): تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية المؤشرات لكل بعد من أبعاد

محور الإبداع التنظيمي

أهمية المؤشرات لبعد الأصالة			أهمية المؤشرات لبعد المرونة		
	Importance	Normalized Importance		Importance	Normalized Importance
51	0,082	52,1%	61	0,089	57,7%
52	0,075	48,0%	62	0,077	49,9%
53	0,078	50,0%	63	0,088	57,1%
54	0,157	100,0%	64	0,069	45,2%
55	0,069	43,8%	65	0,091	59,5%
56	0,087	55,2%	66	0,074	47,9%
57	0,104	66,3%	67	0,154	100,0%
58	0,121	77,5%	68	0,117	76,0%
59	0,110	70,4%	69	0,121	78,9%
60	0,091	58,2%	70	0,122	79,1%
أهمية المؤشرات لبعد القدرة على التحليل والإحساس بالمشكلات			أهمية المؤشرات لبعد الطلاقة		
	Importance	Normalized Importance		Importance	Normalized Importance
71	0,078	39,2%	41	0,110	92,3%
72	0,082	41,2%	42	0,106	89,3%
73	0,053	26,9%	43	0,084	70,8%
74	0,167	83,9%	44	0,112	94,4%
75	0,063	31,7%	45	0,085	71,1%
76	0,078	39,2%	46	0,080	67,1%
77	0,199	100,0%	47	0,119	100,0%
78	0,180	90,9%	48	0,104	87,7%
79	0,075	37,5%	49	0,108	90,3%
80	0,026	13,2%	50	0,091	76,6%

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن أغلب المؤشرات تقيس البعد الذي تنتمي إليه وبنسب متفاوتة، ولكنها عالية ودالة في عمومها، باستثناء بعد القدرة على التحليل والإحساس بالمشكلات حيث بلغت أدنى نسبة تأثير للمؤشرات به 13%، في حين بلغت قوة التأثير بنفس البعد 100 %، وتجاوزت قوة التأثير لـ 19 مؤشرا من مجموع 40 مؤشرا الـ 70 %، وأكثر من 50 % بالنسبة لـ 29 مؤشرا، وهي نسبة جد مقبولة تدل على الصياغة الجيدة والدقيقة لبنود الاستمارة، والجدول الموالي يبين قوة تأثير كل بعد بالنسبة للمتغير المستقل إدارة المعرفة، حيث تراوحت نسب التأثير بين 55 % و 100% وهي نسب عالية ومقبولة.

جدول رقم (08): يوضح أهمية كل بعد للمتغير التابع

أهمية كل بعد للمتغير التابع: الإبداع التنظيمي		
	Importance	Normalized Importance
الطلاقة	,3050	100,0%
الأصالة	,2660	87,2%
المرونة	,1700	55,8%
القدرة على التحليل والإحساس بالمشكلات	,2600	85,2%

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

خامسا: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة:

إن الوقوف على خصائص العينة من حيث تجانسها من عدمه ومن حيث تركيبها وأبعادها الاجتماعية يمكن الباحث من معالجة تساؤلات الدراسة، كما يدعم عملية التحليل والتفسير لبعض اتجاهات وآراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، لذا سنقوم في هذا الجزء من الدراسة بمناقشة الخصائص التي تميز أفراد عينة البحث انطلاقا من البيانات الشخصية المتحصل عليها.

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
71.9 %	151	ذكر
28.1 %	59	أنثى
100 %	210	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

فيما يتعلق بمتغير الجنس، تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (09) أن نسبة الذكور من أصل 210 مبحوثا هي 71.9% في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ 28.1% وهي صغيرة إذا ما قورنت بنسبة الذكور، ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب لطبيعة نشاط الشركة والذي يتميز بالأنشطة التقنية أكثر منها الإدارية، ومن جانب آخر الطابع التقني لنشاط الشركة والذي يجذب الذكور دون الإناث.

ملاحظة: بالرجوع لحجم مجتمع البحث الكلي للشركة نجد أن عدد الذكور هو 381 وعدد الإناث العاملات بالمؤسسة هو 79، أغلبهن يعملن في النشاط الإداري الشركة، وكذا خط التجميع والتعليب، وهذا تأكيد على ما توصل إليه الباحث في تفسير التفاوت الكبير في النسب بين الجنسين.

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
19 %	40	من 25 - 34 سنة
43.3 %	91	من 35 - 44 سنة
33.3 %	70	من 45 - 54 سنة
4.30 %	9	من 55 سنة فأكثر
100 %	210	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) والمتعلق بمتغير السن وجدنا أنه من بين 210 مبحوثا ومبحوثة نجد نسبة 43.3% تخص الفئة العمرية المحصورة بين 35 و 45 سنة، وهي أعلى نسبة يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية 45-54 سنة بنسبة 33.3%، أما الفئة العمرية والتي تتراوح بين 25 و 34 سنة فتحتل المرتبة الثالثة بنسبة 19%، في حين أن فئة العمال الأكثر من 55 سنة فتمثلها أقل نسبة وهي 4.30% ويمكن تبرير هذا التفاوت في النسب كما يلي:

فيما يخص الفئة الأكثر تواجدا هي الفئة التي تمثل للفئة العمرية التي تتراوح ما بين 35-44 سنة، وهي المرحلة التي يسميها المختصون في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية بمرحلة الإنجاز والعطاء، أما الفئة العمرية التي جاءت في المرتبة الثانية هم الذين تراهن عليهم المؤسسة لتحقيق أهدافها، لأنهم يتميزون بالرشد والعقلانية في أداء الأنشطة واكتساب الخبرة المهنية، وعن فئة الشباب في الفئة العمرية 25 و 34 سنة نسبة تمثيلهم معتبرة إذا ما قورنت بباقي الفئات، ويرجع تواجدهم بهذا العدد لما يتميز به الفرد في هذا السن من حيوية ونشاط وقدرة على المنافسة، وبالنسبة للمبحوثين في الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة فيرجع انخفاض تواجدهم في الشركة بسبب سياسة الشركة التي تسعى دائما لتشبيب مواردها البشرية، طبعا دون التخلي عن عنصر الخبرة المتواجد عند هؤلاء.

ملاحظة: تم الخوض في هذا الموضوع مع بعض العمال في الفئة العمرية السالفة الذكر، حيث صرحوا بأن الشركة وظفتهم في بداياتها الأولى وقد كانوا يشغلون وظائف مختلفة في مؤسسات محترمة ومنافسة وهذا بتقديم العديد من الحوافز، وحتى يساهم هؤلاء في تحقيق أهدافها مع باقي العمال في الفئات العمرية الأقل والتي تم ذكرها سابقا.

III الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	31	14.80 %
متزوج	153	72.90 %
مطلق	16	07.60 %
أرمل	10	04.80 %
المجموع	210	100 %

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والخاص بتوزيع المبحوثين حول الحالة العائلية أن نسبة 72.90% تمثل المتزوجين من أفراد العينة، ويمكن القول إن هاته الفئة تتسم بالاستقرار الاجتماعي، وأن الرضا عن الحياة الاجتماعية، والاستقرار فيها يقابله الرضا عم العمل كما يرى علماء النفس، والذي ينعكس إيجابا على أداء العامل ودافعيته نحو العمل، أما نسبة 14.80 % من أفراد العينة المبحوثة فمثلت العزاب وهم الملتحقون حديثا بالشركة من الجامعيين المتفوقين، ومن الواقع المعاش وبالرجوع للفئة العمرية التي ينتمون إليها، نجد أنهم في بداياتهم الأولى في العمل وبصدد تكوين أنفسهم، كما أنا الظروف المعيشية صعبة نوعا ما في ولاية الجزائر التي تقع بها الشركة ميدان الدراسة، ويحتاج هؤلاء إلى سكن وغير ذلك من متطلبات الحياة، في حين نجد أن نسبة 07.60 % و 04.80 % تمثل المطلقين والأرامل تواليا.

IV. الفئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة
إطار	15	47,6
عون تحكم	45	12,4
عون تنفيذ	140	40,0
المجموع	210	100,0

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) المتعلق بمتغير الفئة السوسيو مهنية أن هذه الفئات متوزعة بشكل منطقي بحيث يتزايد عدد العمال في كل طبقة نزولا إلى أسفل هرم السلطة.

ملاحظة: لاقى الباحث صعوبة عند توزيع الاستمارة تمثلت في خلط بعض العمال لمساهمهم الوظيفي فبعض أعوان التحكم يشغلون وظائف تشبه بعض وظائف الإطارات بسبب الصلاحيات التي تمنح إليهم من قبل القائمين على الشركة لتسهيل عمليات اتخاذ القرار، لذا يسمي نفسه إطارا، ونفس الحال بالنسبة لبعض أعوان التنفيذ، ولحل هذا المشكل لجأنا لمدير الموارد البشرية والذي أعطانا المسميات الدقيقة وفقا للدرجة والتصنيف المهنيين.

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
01.00 %	02	دون مستوى
16.20 %	34	متوسط
18.60 %	39	ثانوي
64.30 %	135	جامعي
100 %	210	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة ذوو مستوى جامعي بنسبة 64.30% تليها نسبة 18.60% ويمثلون أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي، أما ذو المستوى المتوسط والابتدائي فمثلتهم نسبي 16.20% و 01% على التوالي.

ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب وخاصة وجود أغلبية من ذوي المستوى الجامعي لاستراتيجية المؤسسة والتي تقتضي تواجد كفاءات مهنية ذات مستويات تعليمية عالية، وبالرجوع لموضوع الدراسة الراهنة نجد أن إدارة المعرفة كعملية تنظيمية تتطلب وجود مورد بشري عالي الكفاءة وهذا لسهولة اكتسابه للمعرفة وكذا الاستفادة من المعارف الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد.

أما ذوو التعليم الثانوي فمثلتهم نسبة 18.60% وهي نسبة لا بأس بها، ومن خلال المقابلة التي أجريت مع مدير الموارد البشرية بالشركة ميدان الدراسة فسر تواجد هؤلاء بنسبة معتبر لجوء الشركة لتوظيف من يحملون شهادات ثانوية في السنوات الأولى لتأسيس الشركة، والسبب الثاني يتمثل في خوف بعضهم من الالتحاق بمؤسسات خاصة لا تكفل لهم مرتب التقاعد مثلا وهذا ما تكلفه المؤسسات التابعة للدولة في نظرهم، أما العاملون والذين لديهم مستوى متوسط فلديهم مؤهلات أخرى كرخصة سياقة من الوزن الثقيل، ولديهم القدرة على أداء مهام أخرى كالتحميل،

وهذا قد يفسر تواجدهم بهذه النسبة، كما وجدنا عاملين دون مستوى دراسي يشغلان في مهام الحراسة تم توظيفهم في السنوات الأولى.

V سنوات الخبرة:

الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل – الخبرة المهنية
2.4 %	5	أقل من 5 سنوات
24.3 %	51	من 5 – 9 سنوات
30.5 %	64	من 10 – 14 سنة
18.1 %	38	من 15 – 19 سنة
24.8 %	52	من 20 سنة فأكثر
100 %	210	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (14) أن 64 مبحوثا بنسبة 30.5% لهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 و 14 سنة داخل الشركة، يليها 52 مبحوثا بنسبة 24.8% لهم خبرة أكثر من سنة، وتمثل نسبة 24.3% المبحوثين الذي تتراوح خبرتهم في المؤسسة بين 5 و 9 سنوات، في حين نجد أن نسبة 18.1% خبرتهم المهنية بين 15 و 19 سنة، وخمس مبحوثين خبرتهم لا تتعدى الخمس سنوات ويمكن تفسير هاته النسب بما يلي:

أكثر من 73% من العمال تتراوح خبرتهم بالمؤسسة بين 10 وأكثر من 20 سنة، وهذا راجع إلى شعور هؤلاء بالاستقرار في الشركة والانتماء إليها، والظروف العمل المريحة والرعاية التي توليها المؤسسة لهم (ذكرنا سابقا أن الشركة تتوفر على مركز للراحة والاستجمام، مركز للرعاية الطبية، وعدة مرافق أخرى تشكل حوافزا ومزايا جاذبة)، وهذا سعيا للحفاظ على مخزون المعرفة الموجودة لدى موردها البشري الذي يتسم بالخبرة، والذين يطلق عليهم الخبراء في مجال إدارة المعرفة: عمال المعرفة.

بينما تفسر نسبة 24.30% العمال الذين تتراوح خبرتهم بالمؤسسة بين 05 و 9 سنوات، وهم الموظفون الجدد والـين كما ذكرنا سابقا توظفهم الشركة من المتفوقين من خريجي الجامعات للمراهنة عليهم في تجديد دمائها، ونقل المعرفة من عمال المعرفة إليهم، وكذا جعل العاملين بها في منافسة دائمة نحو تحقيق أهدافها، أما العمال الذين تقل خبرتهم عن الخمس سنوات فقد مثلتهم نسبة 02.40%، وبالرجوع لأعمارهم نجد أنهم حديثو العهد بالحصول على شهادة جامعية، أي أن هناك تناسبا طبيعيا بين خبرتهم وأعمارهم.

VI طبيعة عقد العمل

الجدول رقم (15): توزيع مفردات العينة حسب طبيعة عقد العمل.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة عقد العمل
96.7%	203	دائم
3.3%	7	ظرفي
100%	210	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة تم توظيفهم بعقد عمل دائم، طبعاً بعد فترة الاختبار والتربص، وهذا يدخل ضمن سياسة الشركة والتي تعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي لموظفيها، حتى تضمن انغماس هؤلاء في وظائفهم والعمل لتحقيق أهداف الشركة، ومثلتهم نسبة 96.7% من مجموع العينة المبحوثة، أما نسبة 3.30% فتمثل من أقروا بأن عقود توظيفهم ظرفية ويمثلون أعوان الأمن والوقاية والذين أساساً تم التعاقد معهم عن طريق شركة أمنية أخرى ينتمي إليها هؤلاء.

قمنا في هذا الفصل بعرض نبذة عن المؤسسة ميدان الدراسة، من حيث طبيعة نشاطها وموقعها، كما قمنا بتبيان الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، تبرير اختيارنا لمنهج الدراسة، وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، والتفصيل في الجانب الاستقرائي لها وذلك عبر عرض للإطار البشري للمؤسسة وطريقة اختيارنا للعينة، وعرض خصائصها السوسيو-ديمغرافية، وهذا ما سيمكننا من الحصول على مجموعة من البيانات تساعد على الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، وذلك بعد عرضها وتحليلها، الأمر الذي سيتناوله الفصل التالي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد الفصل

أولاً: الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة.

ثانياً: اختبار فروض الدراسة.

خاتمة الفصل

تمهيد الفصل:

يكتسي عرض وتحليل البيانات أهمية بالغة في الدراسات الإمبريقية كونه يمثل حلقة الوصل بين ما هو نظري وما هو إمبريقي، حيث يتم فيه الإجابة على التساؤلات التي أثارها الدراسة والفرضيات التي انطلقت منها، اعتمادا على الإحصاءات الوصفية والاختبارات الإحصائية، مدعومة بالتحليل الكيفي، للوقوف على مسببات ونتائج الظاهرة المدروسة، وتحقيق الأهداف التي سعت الدراسة للوصول إليها، وقد تطرقنا في هذا الفصل ل:

- ✚ العرض والتحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة اعتمادا على الإحصاءات الوصفية.
- ✚ التحقق الإمبريقي لفرضيات الدراسة اعتمادا على الاختبارات الإحصائية عرضا وتحليلا.

أولاً: الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلين الفرعيين الذين أثارتهما الدراسة سوف نتعرض للبيانات المستقاة من ميدان الدراسة عرضاً وتحليلاً.

I. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة المعرفة.

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة باكتساب المعرفة

جدول رقم (16): يوضح البيانات المتعلقة باكتساب المعرفة.

العبارة (أكواب المعرفة)	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع K ²	df		
العبارة 01	التكرار	19	157	27	06	01	3.88	0.598	409.885	4		
	النسبة	08.10	74.80	12.90	02.90	00.50						
العبارة 02	التكرار	21	159	22	04	04	3.88	0.658	423.942	4		
	النسبة	08.60	75.70	10.50	01.90	01.90						
العبارة 03	التكرار	19	145	31	11	4	3.78	0.755	328.010	4		
	النسبة	08.60	69.00	14.80	05.20	01.90						
العبارة 04	التكرار	25	157	22	04	2	3.94	0.617	406.526	4		
	النسبة	11.40	74.80	10.50	01.90	01.00						
العبارة 05	التكرار	25	154	24	05	02	3.93	0.641	383.952	4		
	النسبة	11.90	73.30	11.40	02.40	01.00						
العبارة 06	التكرار	30	148	20	08	04	3.91	0.746	344.381	4		
	النسبة	14.30	70.50	09.50	03.80	01.90						
العبارة 07	التكرار	21	143	35	07	04	3.81	0.733	318.095	4		
	النسبة	10.00	68.10	16.70	03.30	01.90						
العبارة 08	التكرار	26	149	23	09	03	3.89	0.723	349.429	4		
	النسبة	12.40	71.00	11.00	04.30	1.40						
العبارة 09	التكرار	16	117	51	16	10	3.54	0.918	192.429	4		
	النسبة	07.60	55.70	24.30	07.60	04.80						
العبارة 10	التكرار	19	138	34	13	06	3.71	0.823	286.909	4		
	النسبة	09.10	65.70	16.20	06.20	02.90						
المجموع												
								0.721	327.055	0.0001	مستوى الدلالة الإجمالي	
								3.827	04	درجة الحرية		
								دالة	القرار			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يتضح من الجدول رقم (16) أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة نحو اكتساب المعرفة، قد بلغ 03.827 من 05 درجات ، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20)، بانحراف معياري مقداره 0.721، ويدل ذلك على أنّ غالبية أفراد الدراسة صرحوا بأن إدارة الشركة تعمل على إكساب المعرفة للعاملين فيها، واكتساب المعرفة التي تحتاجها، وبأشكال متنوعة، فتجدها قد وفرت العديد من أشكال المعرفة لعمالها على غرار توفير أرشيف متاح للعاملين فيها، تدون فيه التقارير والتجارب السابقة من داخل الشركة وخارجها تحصلت عليه من خلال توفير قسم لجمع البيانات والمعلومات والتجارب من مؤسسات أخرى، وذلك بقصد الاستفادة منه عن طريق التعلم التنظيمي، وتستفيد هي الأخرى منه كشكل من أشكال المعرفة الصريحة والتي يسهل الوصول إليها عند الاقتضاء، كما توفر عدة أمكنة لتزود عمالها بما يحتاجونه من معلومات حتى يتسنى لهم أداء الأنشطة الموكلة إليهم بأريحية، كما توفر الشركة كلّ القوانين والتشريعات والقرارات المتعلقة بالعمل لعمالها، قصد الاطلاع عليها والتعرف على الحقوق والواجبات، والنظام الداخلي لها، وهو الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على الفرد العامل من حيث وضوح الدور والمسؤولية.

أما عن الأساليب التي تنتهجها الشركة من أجل اكتساب المعرفة، فقد أقر غالبية أفراد العينة المبحوثة بأن الشركة تعمل على توظيف خريجي الجامعة من المتفوقين، والسبب كما صرح لنا به مدير الموارد البشرية بالشركة يعود لأمرين أولهما ضخ دماء جديدة للشركة من حملة الشهادات المتفوقين، والأمر الثاني العمل على جعل العاملين القدامى بها في حالة منافسة دائمة مع الموظفين الجدد حتى يرتفع الأداء والدافعية نحو الإنجاز، كما تستقطب المؤسسة أفراداً يتمتعون بخبرة في مجال العمل، حصلوا عليها بالعمل في مؤسسات أخرى، وفي هذا السياق صرح لنا أحد الإطارات بأنه كان يعمل بمؤسسة جنيرال إلكترونيك، وهي مؤسسة رائدة في مجالها، وكان يتقاضى راتباً جيداً وعدة مزايا، ولكنه تحول للعمل بالشركة الحالية، بعد الاقتناع بمشروع الشركة، وكذا المزايا التي سيحصل عليها، وفي المقابل استفادة الشركة من مخزون المعرفة والخبرة التي تراكمت لديه، وهذا يدخل ضمن سياسة الشركة باستقطاب العمال المهرة وتقديم الكثير من الحوافز في سبيل ذلك.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتوليد المعرفة

جدول رقم (17): يوضح البيانات المتعلقة بتوليد المعرفة

البيانات	كاي تربيع K2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة (توليد المعرفة)
4	181.762	0.943	3.99	07	10	22	110	61	التكرار	العبارة 11
				03.30	04.80	10.50	52.40	29.00	النسبة	
4	119.780	0.964	3.83	05	15	42	95	53	التكرار	العبارة 12
				02.40	07.10	20.00	45.20	25.30	النسبة	
4	91.333	1.007	3.61	07	21	57	86	39	التكرار	العبارة 13
				03.30	10.00	27.10	41.00	18.60	النسبة	
4	114.905	0.953	3.84	04	15	45	92	54	التكرار	العبارة 14
				01.90	07.10	21.40	43.80	25.70	النسبة	
4	230.333	0.774	4.09	02	07	21	120	60	التكرار	العبارة 15
				01.00	03.30	10.00	57.10	28.60	النسبة	
4	171.476	0.827	3.99	02	08	37	107	56	التكرار	العبارة 16
				01.00	03.80	17.60	51.00	26.70	النسبة	
4	222.095	0.810	4.01	03	08	25	121	53	التكرار	العبارة 17
				14.00	03.80	11.90	57.60	25.20	النسبة	
4	222.746	0.818	3.94	03	10	28	123	46	التكرار	العبارة 18
				01.40	04.80	13.30	58.60	21.90	النسبة	
4	209.714	0.831	4.09	04	06	22	114	64	التكرار	العبارة 19
				01.90	02.90	10.50	54.30	30.50	النسبة	
4	218.000	0.818	4.04	02	11	21	119	57	التكرار	العبارة 20
				01.00	05.20	10.00	56.70	27.10	النسبة	
	178.214	0.791	3.94	المجموع						
	0.0001	مستوى الدلالة الإجمالي								
	04	درجة الحرية								
	دالة	القرار								

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أعلاه أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة نحو مؤشرات توليد المعرفة، قد بلغ 03.943 من 05 درجات ، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20)، بانحراف معياري مقداره 0.791، ويمكن تفسير ذلك بأنّ غالبية أفراد العينة المدروسة صرحوا بأن إدارة الشركة تعمل على أمرين هما توليد المعرفة من العاملين لديها، وتوفير الأساليب التي تمكن الأفراد العاملين من تحويل معارفهم الضمنية إلى

معارف صريحة حتى يتم استخدامها والاستفادة منها، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين باتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة ودون العودة للرؤساء كشكل من أشكال تفويض السلطة، مع العمل على إمدادهم بالمعلومات الضرورية لذلك، كما تستخدم الشركة أسلوب التدوير الوظيفي* للاستفادة من مهارات الأفراد لديها، كما تحفز العاملين ماديا ومعنويا بغرض الرفع من أدائهم والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم، وتتيح لهم التعبير عن آراءهم سواء كان ذلك في الاجتماعات الدورية أو من خلال رفع التقارير حول صيرورة العمل وإبداء الرأي حوله.

من خلال ما سبق يتبين أن أغلب أفراد العينة المبحوث كانت استجاباتهم إيجابية (البديل الأكثر وزنا هو: موافق، وقيمة كاي تربيع 178.214) حول عمل الشركة على توليد المعرفة لعمالها.

* التدوير الوظيفي أسلوب ابتدعه المختصون في تنمية الموارد البشرية ويعني شغل (تدوير) العامل لعدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي بغرض تنويع المعارف والتخلص من الأعمال الروتينية.

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاركة المعرفة:

جدول رقم (18): يوضح البيانات المتعلقة بالمشاركة المعرفة

البيانات	كاي تربيع K2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة (المشاركة المعرفة)
4	201.476	0.929	3.94	07	11	22	118	52	التكرار	العبارة 21
				03.30	05.20	10.50	56.20	24.80	النسبة	
4	175.619	0.957	3.91	07	13	25	112	53	التكرار	العبارة 22
				03.30	06.20	11.90	53.30	25.20	النسبة	
4	190.545	0.909	4.02	04	14	18	111	63	التكرار	العبارة 23
				01.90	06.70	08.60	52.90	30.00	النسبة	
4	222.429	0.846	4.10	05	06	17	116	66	التكرار	العبارة 24
				02.40	02.90	08.10	55.20	31.40	النسبة	
4	234.571	0.867	4.07	06	07	15	121	61	التكرار	العبارة 25
				02.90	03.30	07.10	57.60	29.00	النسبة	
4	259.190	0.882	4.05	07	08	10	127	58	التكرار	العبارة 26
				03.30	03.80	04.80	60.50	27.60	النسبة	
4	280.857	0.796	4.13	05	05	09	129	62	التكرار	العبارة 27
				02.40	02.40	04.30	61.40	29.50	النسبة	
4	281.095	0.769	4.14	04	05	10	129	62	التكرار	العبارة 28
				01.90	02.40	04.80	61.40	29.50	النسبة	
4	262.143	0.825	4.19	06	04	07	120	73	التكرار	العبارة 29
				02.90	01.90	03.30	57.10	34.80	النسبة	
4	213.095	0.826	4.18	04	05	17	108	76	التكرار	العبارة 30
				01.90	02.40	08.10	51.40	36.20	النسبة	
المجموع										
0.0001			مستوى الدلالة الإجمالي							
04			درجة الحرية							
دالة			القرار							

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يتضح من الجدول رقم (18) أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة نحو المشاركة بالمعرفة، قد بلغ 04.073 من 05 درجات ، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20)، بانحراف معياري مقداره 0.859، دلالة على أنّ غالبية أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأن إدارة الشركة تعمل على مشاركة المعرفة بين العاملين فيها سواء

التي تم توليدها أو الصريحة والتي تتعد أشكالها من تقارير ودورات تدريبية، أرشيف.....الخ، ويتم ذلك بإتباع عدة طرق منها تدريب العمال داخليا وخارجيا (صرح العديد من العمال أن الشركة تعمل على تكافؤ فرص العمال في تلقي تكوين سواء بالشركة من طرف الخبراء بها، أم خرجها كان ذلك في مؤسسات أخرى محليا أو دوليا)، كما تعمل على تنويع وسائل وتقنيات نشر المعلومات بين الأقسام والإدارات كالإنترنت، الانترنت....الخ وتبني أسلوب اتصال يقوم على قنوات مفتوحة شبكيا (إتباع سياسة الباب المفتوح والعامل يستطيع التواصل مع أي فرد آخر) من أجل المشاركة الفعالة بالمعرفة، كما تستخدم الشركة أسلوب فرق العمل لتسهيل تبادل المعارف والخبرات بين عاملها، كما تبين من الجدول أعلاه انتشار ثقافة المشاركة بالمعرفة بين العمال وذلك من خلال التعاون بين الزملاء لحل المشكلات التي تواجه أحد الرفقاء، ويتم تبادل الحوارات والنقاشات والتعبير عن الاختلافات في وجهات النظر بينهم.

من خلال ما سبق تبين لنا أن أغلب أفراد العينة المبحوثة كانت استجاباتهم إيجابية (البديل الأكثر وزنا هو: موافق، وقيمة كاي تربيع 232.102) حول عمل الشركة على مشاركة المعرفة مع عمالها وتشجيع ثقافة المشاركة بينهم.

4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق المعرفة:

جدول رقم (19): يوضح البيانات المتعلقة بتطبيق المعرفة

البديل	كاي تربيع K ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة (تطبيق المعرفة)
4	204.857	1.018	3.52	17	14	39	123	17	التكرار	العبارة 31
				08.10	06.70	18.60	58.60	08.10	النسبة	
4	217.667	0.990	3.59	16	09	40	125	20	التكرار	العبارة 32
				07.60	04.30	19.00	59.50	09.50	النسبة	
4	223.143	1.034	3.66	18	07	31	127	27	التكرار	العبارة 33
				08.60	03.30	14.80	06.50	12.90	النسبة	
4	252.238	1.033	3.73	16	11	18	133	32	التكرار	العبارة 34
				07.60	05.20	08.60	63.30	15.20	النسبة	
4	258.584	0.996	3.74	13	14	18	134	31	التكرار	العبارة 35
				06.20	06.70	08.60	63.80	14.80	النسبة	
4	255.381	0.899	3.80	08	12	25	133	32	التكرار	العبارة 36
				03.80	05.70	11.90	63.30	15.20	النسبة	
4	231.167	0.895	3.82	08	09	30	127	36	التكرار	العبارة 37
				03.80	04.30	14.30	60.50	17.20	النسبة	
4	226.381	0.856	3.91	05	10	27	125	43	التكرار	العبارة 38
				02.40	04.80	12.30	59.50	20.50	النسبة	
4	253.429	0.791	3.96	03	09	25	130	43	التكرار	العبارة 39
				01.40	03.40	11.90	61.90	20.50	النسبة	
4	268.714	0.893	3.76	06	19	22	136	27	التكرار	العبارة 40
				02.90	09.00	10.50	64.80	12.90	النسبة	
	239.156	0.940	3.749	المجموع						
0.0001			مستوى الدلالة الإجمالي							
04			درجة الحرية							
دالة			القرار							

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (19) والمتعلق باستجابات المبحوثين أفراد العينة حول مدي استخدام الشركة ميدان الدراسة لتطبيق المعرفة وجدنا أن غالبيتهم أقرروا بذلك، ويتضح هذا من خلال المتوسط الحسابي لاستجاباتهم والمقدر بـ 3.749 ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20)، بانحراف معياري مقداره

0.940، حيث لم تكتفي الشركة بمشاركة المعرفة بل تعدت ذلك بمتابعة تطبيقها كعملية مهمة من عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال توفير نظام معلومات واتصالات فعال وسهل الاستخدام من أجل مساعدة عمالها في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، كما تمنحهم الصلاحيات الكافية وهامش من الحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة الجديدة في مجال عملهم، وتعمل أيضا على إطلاع العاملين لديها على جميع الانظمة والتعليمات المعتمدة في سير الشركة، الأمر الذي يساعدهم ويشجعهم على توظيف خبراتهم ومعارفهم في حل المشكلات وتحسين صيرورة العمل داخلها، كما تبين من خلال البيانات المستقاة من ميدان الدراسة أن أحد الطرق التي تنتهجها الشركة من أجل تطبيق المعرفة العمل على تطوير وتدعيم أفكار العاملين ليكونوا قادرين على الإنجاز والأداء الجيد للعمل ومن ثمة اختيار أفضل الأفكار والمقترحات وتطبيقها لتحقيق أهدافها.

بعد تحليل البيانات السابقة يتبين أن أغلب أفراد العينة المبحوثة كانت استجاباتهم إيجابية (البديل الأكثر وزنا هو: موافق، وقيمة كاي تربيع 239.156) حول عمل الشركة على تطبيق المعرفة مع عمالها وتشجيع انتاج الأفكار والعمل على تطبيقها كمصدر من المصادر التي تعتمد عليها الشركة لإكمال دورة حياة المعرفة بها.

II. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالطلاقة

جدول رقم (20): يوضح البيانات المتعلقة بالطلاقة

البيان	كاي تربيع K ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة (الطلاقة)
4	414.714	0.648	3.83	02	09	26	159	14	التكرار	العبارة 41
				01.00	03.40	12.40	75.70	06.70	النسبة	
4	294.286	0.767	3.71	03	15	37	139	16	التكرار	العبارة 42
				01.40	07.10	17.60	66.20	07.60	النسبة	
4	328.381	0.643	3.89	01	05	35	144	25	التكرار	العبارة 43
				00.50	02.40	16.70	68.60	11.90	النسبة	
4	409.048	0.636	3.78	03	06	35	157	09	التكرار	العبارة 44
				01.40	02.90	16.70	74.80	04.30	النسبة	
4	407.381	0.656	3.84	02	09	25	158	16	التكرار	العبارة 45
				01.00	04.30	11.90	75.20	07.60	النسبة	
4	331.286	0.689	3.91	03	04	30	145	28	التكرار	العبارة 46
				01.40	01.90	14.30	69.00	13.30	النسبة	
4	330.381	0.697	3.95	02	07	23	145	33	التكرار	العبارة 47
				01.00	03.30	11.00	69.00	15.70	النسبة	
4	350.641	0.662	3.93	02	05	26	148	29	التكرار	العبارة 48
				01.00	02.40	12.40	70.50	13.80	النسبة	
4	341.120	0.742	3.84	05	06	29	147	23	التكرار	العبارة 49
				02.40	02.90	13.80	70.00	11.00	النسبة	
4	433.656	0.588	3.93	02	03	23	161	21	التكرار	العبارة 50
				01.00	01.40	11.00	76.70	10.00	النسبة	
4	364.089	0.672	3.86	المجموع						
0.0001			مستوى الدلالة الإجمالي							
04			درجة الحرية							
دالة			القرار							

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يتضح من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة نحو اكتساب المعرفة، قد بلغ 03.86 من 05 درجات ، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من

3.41 إلى أقل من 4.20)، بانحراف معياري مقداره 0.672، ويدل ذلك على أنّ غالبية أفراد الدراسة يتسمون بالطلاقة، كما أن القيادة تحاول إكسابهم هاته الميزة، ويظهر ذلك من خلال توفير المناخ الملائم لعمالها للتعبير عن مشاعرهم وآراءهم ومقترحاتهم بسهولة صدق، الأمر الذي يتيح لهم تنظيم افكارهم وتحديد تفاصيل العمل قبل إنجازه، كما يولد لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة وهو ما يساعد على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، كما تعمل إدارة الشركة على إثارة الحماس باستمرار في نفوس العاملين وتشجع تبادل الافكار والخبرات والآراء بينهم، كأسلوب لتوليد الافكار المبدعة والخلاقة، والتي تقدم لأجلها الدعم اللازم لأصحابها.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، والتي تعبر عن استجابات المبحوثين أفراد العينة يتبين لنا أن استجاباتهم كانت إيجابية (البديل الأكثر وزنا هو: موافق، وقيمة كاي تربيع 364.089) حول تميزهم بالطلاقة من جهة، وعمل الشركة على تنمية وتطوير هاته الميزة لديهم.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالأصالة

جدول رقم (21): يوضح البيانات المتعلقة بالأصالة

العبارة (الأصالة)	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع K ²	الدرجة
العبارة 51	التكرار	19	149	32	09	01	3.84	0.658	353.524	4
	النسبة	09.00	71.00	15.20	04.30	00.50				
العبارة 52	التكرار	27	146	30	06	01	3.91	0.651	337.190	4
	النسبة	12.90	69.50	14.30	02.90	00.50				
العبارة 53	التكرار	17	159	27	06	01	3.88	0.595	417.048	4
	النسبة	08.10	75.70	12.90	02.90	00.50				
العبارة 54	التكرار	23	155	24	07	01	3.91	0.628	389.524	4
	النسبة	11.00	73.80	11.40	03.30	00.50				
العبارة 55	التكرار	16	155	33	04	02	3.85	0.613	394.524	4
	النسبة	07.60	73.80	15.70	01.90	01.40				
العبارة 56	التكرار	16	155	33	04	02	3.82	0.605	477.333	4
	النسبة	07.60	73.80	15.70	01.90	01.00				
العبارة 57	التكرار	09	168	21	11	01	3.78	0.698	325.667	4
	النسبة	04.30	80.00	10.00	05.20	00.50				
العبارة 58	التكرار	17	144	37	10	02	3.86	0.630	356.524	4
	النسبة	08.10	68.60	17.60	04.80	01.00				
العبارة 59	التكرار	20	149	34	06	01	3.91	0.679	323.952	4
	النسبة	09.50	71.00	16.20	02.90	00.50				
العبارة 60	التكرار	29	144	28	08	01	3.81	0.740	310.143	4
	النسبة	13.80	68.60	13.30	03.80	00.50				
المجموع							3.85	0.649	369.442	
مستوى الدلالة الإجمالي	0.0001									
درجة الحرية	04									
القرار	دالة									

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

بالعودة للشواهد الكمية في الجدول رقم 21 نجد أن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.85 من خمسة درجات ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للاستجابات 0.649، دلالة على أن أفراد العينة المبحوثة يعملون على انتهاج أسلوب جديد ومناسب يمكنه ان يحقق أضافة أو يساعد في حل

مشكلة أو غير ذلك، والذي يعتبر شكلا من أشكال السلوك الإبداعي، من خلال اضافة افكار وأساليب جديدة اثناء اداء المهام الموكلة إليهم، وحل أي مشكلة تواجههم في العمل، وتغيرها عند التأكد من عدم صحتها، كما صرح أغلبهم باتباع أسلوب طرح الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات من اجل انتاج أكبر قدر من الافكار لأداء العمل، أما إدارة الشركة، وللمساعدة على ذلك فإنها تتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم حول أي موضوع متعلق بالعمل دون قيود، وتوفر الدعم المادي والمعنوي لتبني الافكار والاقتراحات الإبداعية.

يظهر جليا من خلال البيانات المتحصل عليها والتي تعبر عن آراء العمال أفراد العينة حول تمتعهم بعنصر الأصالة جات إيجابية في معظمها (البديل الأكثر وزنا هو: موافق، وقيمة كاي تربيع 369.442)، وهو الأمر الذي تساهم فيه قيادة الشركة وتشجع العمال عليه.

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمرونة

جدول رقم (22): يوضح البيانات المتعلقة بالمرونة

البيان	كاي تربيع K ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة (الوزنة)
4	215.067	0.635	3.81	03	10	33	142	22	التكرار	العبارة 61
				01.40	04.80	15.70	67.60	10.50	النسبة	
4	341.667	0.677	3.86	00	08	42	142	18	التكرار	العبارة 62
				00.00	03.80	20.00	67.60	08.60	النسبة	
4	261.238	0.615	3.85	02	07	32	147	22	التكرار	العبارة 63
				01.00	03.30	15.20	70.00	10.50	النسبة	
4	308.143	0.721	3.76	00	09	31	153	17	التكرار	العبارة 64
				00.00	04.30	14.80	72.90	08.10	النسبة	
4	277.481	0.694	3.78	02	12	38	141	17	التكرار	العبارة 65
				01.00	05.70	18.10	67.10	08.10	النسبة	
4	347.095	0.668	3.94	01	09	45	133	22	التكرار	العبارة 66
				00.50	04.30	21.40	63.30	10.50	النسبة	
4	199.667	0.940	3.50	01	08	23	148	30	التكرار	العبارة 67
				00.50	03.80	11.00	70.50	14.30	النسبة	
4	293.476	0.807	3.76	11	20	46	120	13	التكرار	العبارة 68
				05.20	09.50	21.90	57.10	06.20	النسبة	
4	373.476	0.673	3.76	03	18	27	140	22	التكرار	العبارة 68
				01.40	08.60	12.90	66.70	10.50	النسبة	
4	348.381	0.738	3.78	02	11	34	152	11	التكرار	العبارة 70
				01.00	05.20	16.20	72.40	05.20	النسبة	
	296.569	0.650	3.78	المجموع						
	0.0001	مستوى الدلالة الإجمالي								
	04	درجة الحرية								
	دالة	القرار								

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

وعند تقديم مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمرونة، ونقصد هنا بالمرونة قدرة العامل على التأقلم مع ظروف العمل، بيئة العمل، أو زملاء العمل، جاءت استجابات أفراد العينة إيجابية، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي والذي قدر بـ 3.78 من خمسة درجات ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20)، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.650،

فقد صرح أغلبهم بأن لديه القدرة على تقديم العديد من الافكار التي تفيد عملك بتلقائية ويسر وفي فترة وجيزة، ولا تخافون من الفشل ويعمل معظمهم على تنظيم أفكاره وتغيير الاسلوب الذي يؤدي به العمل من فترة الى أخرى، ومعرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من اعمال عندما يقتنع بعدم صحته لتبني افكار أساليب جديدة وأكثر فعالية، وعن التأقلم والمرونة مع زملاء العمل، فقد أقر أغلب أفراد العينة بتقبل افكار الاخرين حتى وان خالفت أفكارهم، ولا يترددون في تغيير مواقفهم عند الاقتناع بعدم صحتها، وهذا تأتي من خلال الحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي أي منهم للاستفادة منه.

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (22) والتي تعبر عن آراء العمال أفراد العينة حول تمتعهم بالمرونة، كانت استجاباتهم إيجابية في معظمها، وهو ما تعبر عنه قيمة كاي تربيع والتي بلغت 296.569 كما أن البديل الأكثر وزنا هو: موافق.

4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالقدرة على التحليل والاحساس بالمشكلات

جدول رقم (23): يوضح البيانات المتعلقة بالقدرة على تحليل الإحساس بالمشكلات

العبارة	القدرة على التحليل والإحساس بالمشكلات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع K ²	p
العبارة 71	التكرار	17	149	28	13	03		3.86	0.638	377.542	4
	النسبة	08.10	71.00	13.30	06.20	01.40					
العبارة 72	التكرار	19	153	29	08	10		3.89	0.593	255.325	3
	النسبة	09.00	72.90	13.80	03.80	00.50					
العبارة 73	التكرار	21	151	32	06	00		3.87	0.625	397.857	4
	النسبة	10.00	71.90	15.20	02.90	00.00					
العبارة 74	التكرار	18	156	29	05	02		3.94	0.642	354.238	4
	النسبة	08.60	74.30	13.80	02.40	01.00					
العبارة 75	التكرار	28	149	26	06	01		3.92	0.579	396.670	4
	النسبة	13.30	71.00	12.40	02.90	00.50					
العبارة 46	التكرار	22	155	29	03	01		3.91	0.625	234.694	3
	النسبة	10.50	73.80	13.80	01.40	00.50					
العبارة 76	التكرار	26	147	30	07	00		3.94	0.602	350.019	4
	النسبة	12.40	70.00	14.30	03.30	00.00					
العبارة 77	التكرار	28	147	22	02	01		3.97	0.617	345.125	4
	النسبة	13.40	70.00	15.20	01.00	00.50					
العبارة 78	التكرار	32	146	28	03	01		3.90	0.627	385.333	4
	النسبة	15.30	69.50	13.30	01.40	00.50					
العبارة 79	التكرار	22	154	28	04	02		3.87	0.641	233.775	3
	النسبة	10.50	73.30	13.30	01.90	01.00					
المجموع											
0.0001									مستوى الدلالة الإجمالي		
04									درجة الحرية		
دالة									القرار		

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

لا يمكن الحديث عن الابداع على مستوى المنظمات دون التطرق لقدرة موردها البشري على تحليل الظروف الموجودة فيها، واحساسه بالمشكلة سواء عند وقوعها، أو حتى قبل أن تقع، هذا الأمر الذي تم الاستفسار عنه وتسليط الضوء عليه، من خلال الأسئلة التي قدمت للمبحوثين

أفراد العينة، وقد كانت استجاباتهم إيجابية حول قدرتهم على ذلك، وتبين ذلك من خلال المتوسط الحسابي لإجاباتهم والذي قدر بـ 3.90 من خمسة درجات ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20)، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.618، وظهرت قدرة أغلب العمال على التحليل من خلال تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه لإدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، وذلك بالاستغلال الجيد للأفكار والمهارات والخبرات التي تساهم في الأداء الجيد للعمل، وهذا ما يساعد على تحليل وتجزئة المهام الموكلة بسهولة، كما أقر أفراد العينة بقدرتهم على الاحساس بالمشاكل التي تواجههم في العمل قبل حدوثها، والتخطيط لمواجهةها من خلال تحديد جوانبها بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها، لإيجاد حلول متنوعة بدل الاكتفاء بالحل الأسهل، والذي لا يؤدي إلى نفس النتائج دائماً، ولا يكفي العامل بذلك بل يتعداه لمحاولة حل المشاكل التي يقع فيها الزملاء، الذين يؤيدون الأسلوب المستخدم في حلها.

يظهر جلياً من خلال البيانات المتحصل عليها والتي تعبر عن آراء العمال أفراد العينة حول القدرة على التحليل والاحساس بالمشكلات أن الاستجابة جاءت إيجابية في معظمها، وعبر عن ذلك قيمة كاي تربيع التي بلغت 333.057، كما أن البديل الأكثر موزناً هو موافق.

ثانياً: اختبار فروض الدراسة:

I. اختبار الفرضية العامة الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة المعرفة على مستوى الابداع التنظيمي في شركة جلاسكو سميث كلاين - الجزائر -.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (linear) بين محوري إدارة المعرفة والابداع التنظيمي، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (24): يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الارتباط			
		الابداع	إدارة المعرفة
معامل الارتباط بيرسون	الابداع	1.000	.742
	إدارة المعرفة	.742	1.000
الدلالة (unilatéral) .	الابداع	.	.000
	إدارة المعرفة	.000	.
N	الابداع	210	210
	إدارة المعرفة	210	210

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يظهر من نتائج الجدول رقم (24) وجود ارتباط طردي موجب، بلغ 74.20 %، دال احصائيا عند مستوى 0.0001 فأقل بين مستوى إدارة المعرفة والابداع التنظيمي في شركة جلاسكو سميث كلاين، ما يدل على أن تطبيقها لأسلوب إدارة المعرفة وهذا باتباع مجموعة من الخطوات واستخدام مجموعة من الطرق، بداية باكتشاف المعرفة، الصريحة منها والضمنية، ومن ثمة العمل على توليدها بالتركيز على إتاحة الفرصة للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل، وتفويض الصلاحيات اللازمة للتخلص من سلبيات المركزية البيروقراطية الشديدة، ولا تتوقف العملية عند هذا الحد بل وجب مشاركة جميع الفاعلين في الشركة بهذه المعارف، والسعي لتطبيقها، كل هذه الطرق لها ارتباط مباشر بمستوى الابداع التنظيمي، ويمكن توضيح هذا بأكثر دقة عن طريق معامل التفسير*، والذي سنتطرق إليه في الجدول الموالي.

* يشير معامل التفسير R SQUARE ويطلق عليه أيضا معامل التحديد إلى نسبة التباين أو التغير في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقل.

جدول رقم (25): يوضح معامل التفسير R SQUARE

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.742 ^a	.551	.548	.31781	2.046
المتغير التنبئي: إدارة المعرفة A					
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي B					

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يتبين من الجدول رقم (25) أنّ قيمة معامل التفسير قد بلغت 0.551 في المائة، مما يدل على ان إدارة المعرفة تفسّر 55.1% من التغير في مستوى الإبداع التنظيمي، بمعنى أبسط فالإبداع التنظيمي موجود أصلا في المؤسسة محل الدراسة، تتداخل في تحديد مستواه مجموعة من العوامل، أحدها إدارة المعرفة الذي يفسر كما ذكرنا سابقا 55.1%، والباقي تفسره عوامل أخرى من خارج النموذج، وعن طريق مقابلتنا لبعض إطارات الشركة، تساءلنا عن بعض الأساليب التي قد ترتبط بالإبداع، وتزيد من مستواه فوجدنا أنها تعتمد على الإدارة بالأهداف، نظام حوافز مغري ومجزى، توفر مناخ تنظيمي مناسب لأداء العمل (ذكرنا عند تحديد المجال المكاني للدراسة بعض وسائل الراحة التي توفرها المؤسسة كالمركز الصحي، مركز الراحة والترفيه وغير ذلك). وهذه النسبة التفسيرية لا بأس بها.

جدول رقم (26): يوضح معنوية الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.741	1	25.741	254.850	.000 ^b
	Residual	21.009	208	.101		
	Total	46.750	209			
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي B						
المتغير التنبئي: إدارة المعرفة A						

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يوضح الجدول رقم (26) معنوية الانحدار، إذ يتبين من قيمة مستوى الدلالة 0.0001 أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي.

جدول رقم (27): يوضح جدول معاملات الانحدار.

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.225	.166		7.377	.000					
	إدارة المعرفة	.674	.042	.742	15.964	.000	.742	.742	.742	1.000	1.00

المتغير التابع^a

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

حساب الانحدار الخطي المتعدد*:

لتحديد الأهمية النسبية للمتغير المتنبئ به (إدارة المعرفة)، ننظر إلى قيمة المعامل القياسي (Beta)، حيث يظهر جليا أن إدارة المعرفة تساهم فعلياً في هذا النموذج، لأنّ القيمة المطلقة لمعاملها القياسي كبيرة 0.742. وقيمة اختبار t تساوي 15.96 عند مستوى دلالة 0.0001. ويمكننا من خلال هذا الجدول كتابة معادلة خط الانحدار بين المتغيرين، على النحو التالي:

$$\text{الابداع التنظيمي} = 1.225 + 0.674 \times \text{إدارة المعرفة}.$$

إنّ هذه المعادلة تعني أن زيادة استخدام الشركة لإدارة المعرفة بدرجة واحدة مئوية تعني زيادة مستوى الابداع التنظيمي فيها ب 0.674، وتعني كذلك أن مستوى الابداع التنظيمي عند مستوى صفر من إدارة المعرفة هو 1.225.

* الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث. والانحدار الخطي المتعدد عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة وللتنبؤ بقيم مستقبلية، ويستخدم في التنبؤ بالتغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في المتغير التابع.

جدول رقم (28): يوضح الارتباطات بين المتغيرات والأبعاد

		الارتباطات بين المتغيرات				
		الإبداع التنظيمي	b1	b2	b3	b4
Pearson Correlation	الإبداع التنظيمي	1.000	.851	.521	.596	.422
	اكتشاف المعرفة	.851**	1.000	.570	.594	.392
	توليد المعرفة	.521**	.570	1.000	.630	.411
	المشاركة بالمعرفة	.596**	.594	.630	1.000	.319
	تطبيق المعرفة	.422	.392	.411	.319	1.000

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يظهر من خلال الجدول رقم (28) والذي يتعلق بالارتباطات بين المتغيرات والأبعاد أنّ جميع أبعاد المتغير المستقل مرتبطة ببعضها (الارتباط بين ضعيف ومتوسط)، وهذا الارتباط دال إحصائياً، كما ان الارتباطات بين الأبعاد غير مبالغ فيها (يشترط ألا تتجاوز 0.80)، مما يدل على عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة*.

حساب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise):

يزيل الانحدار التدريجي المتنبئين المضافين في الخطوات السابقة التي تصبح غير مهمة لاحقاً بعد إدراج المتغيرات الأخرى.

جدول رقم (29): يوضح المتغيرات التي دخلت في النموذج.

		Variables Entered/Removed ^a	
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اكتشاف المعرفة		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	المشاركة بالمعرفة		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	تطبيق المعرفة		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

المتغير التابع الإبداع التنظيمي a:

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

* يقصد بعدم وجود التعددية الخطية أن مؤشرات كل بعد لا تتطابق مع مؤشرات بعد آخر.

يظهر من الجدول رقم (29) أعلاه أنه تم إدخال بعد اكتشاف المعرفة في النموذج الأول، وتمت إضافة بعد المشاركة بالمعرفة في النموذج 2، بعد تطبيق المعرفة في النموذج 3. وتم استبعاد بعد توليد المعرفة.

جدول رقم (30): يوضح ملخص النموذج.

Model Summary ^d					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.851 ^a	.724	.723	.24913	
2	.858 ^b	.737	.734	.24387	
3	.862 ^c	.744	.740	.24117	1.904

a. Predictors: (Constant), اكتشاف المعرفة
 b. Predictors: (Constant): اكتشاف المعرفة، المشاركة بالمعرفة
 c. Predictors: (Constant): اكتشاف المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة
 d. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يوضح الجدول رقم (30) وجود ثلاثة نماذج، معامل الارتباط في النموذج الأول، بين اكتشاف المعرفة والابداع التنظيمي يساوي 0.851، ومعامل التحديد (R Square) يساوي 0.723، أي أن النموذج الأول يفسر 72.4% من التباين في مستوى الابداع التنظيمي، وعليه تحقق الصدق الامبريقي للفرضية التي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.0001 بين اكتشاف المعرفة والابداع التنظيمي، وفي النموذج الثاني الذي ضم اكتشاف المعرفة والمشاركة بها بلغ معامل الارتباط 0.858، ومعامل التفسير 0.734 بزيادة قدرها 0.011، وأصبح النموذج يفسر 73.7% من التباين في المتغير التابع. ويعني ذلك وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.0001 بين المشاركة بالمعرفة والابداع التنظيمي، وفي النموذج الثالث أصبحت قيمة معامل الارتباط 0.862 ومعامل التحديد 0.74 بتغير في قيمته بـ 0.017 مقارنة بالنموذج الأول، حيث ضم النموذج الثالث بعد اكتشاف المعرفة وبعد المشاركة بالمعرفة، وبعد تطبيق المعرفة، وعليه ثبتت وجود علاقة بين تطبيق المعرفة والابداع التنظيمي.

يمكن فهم النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه بأنه إذا عملت الشركة على اكتشاف المعارف الموجودة لديها فإن ذلك سيزيد من مستوى الابداع التنظيمي فيها، وهذا لا يعني عدم

أهمية باقي العمليات، بل تؤثر في ذلك ولو بنسبة قليلة. أي أن باقي عمليات إدارة المعرفة وبمجرد اكتشاف المعرفة تتحقق آليا في المؤسسة ميدان الدراسة، ولعل تداخلها مع أساليب أخرى هو الأمر الذي يجعل باقي العمليات تتحقق بهذا الشكل، أما البعد الذي تم استبعاده من النموذج السابق وهو توليد المعرفة، بمعنى عدم وجود علاقة بين توليد المعرفة والابداع التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة، ويمكن تفسير ذلك أي استبعاد بعد توليد المعرفة كون الأساليب التي تستخدم للتوليد والمشاركة لا تختلف كثيرا، وهو ما يظهر عند العودة للمؤشرات التي اعتمدها الباحث لقياس كل من توليد المعرفة واكتشافها في أداة الدراسة.

جدول رقم (31): يوضح مستوى الانحدار ANOVA.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.840	1	33.840	545.226	.000b
	Residual	12.910	208	.062		
	Total	46.750	209			
2	Regression	34.439	2	17.220	289.536	.000c
	Residual	12.311	207	.059		
	Total	46.750	209			
3	Regression	34.769	3	11.590	199.262	.000d
	Residual	11.981	206	.058		
	Total	46.750	209			

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي
b. Predictors: (Constant), اكتشاف المعرفة
c. Predictors: (Constant), اكتشاف المعرفة، المشاركة بالمعرفة
d. Predictors: (Constant), اكتشاف المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يتضح من قيمة مستوى الدلالة أن الانحدار دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.0001 فأقل

للمنماذج الثلاثة.

جدول رقم (32): يوضح جدول المعاملات.

Coefficients ^a (المعاملات)											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.983	.124		7.925	.000					
	b1	.750	.032	.851	23.350	.000	.851	.851	.851	1.000	1.000
2	(Constant)	.878	.126		6.970	.000					
	b1	.676	.039	.767	17.311	.000	.851	.769	.617	.648	1.544
	b3	.095	.030	.141	3.173	.002	.596	.215	.113	.648	1.544
3	(Constant)	.790	.130		6.091	.000					
	b1	.651	.040	.739	16.247	.000	.851	.749	.573	.602	1.661
	b3	.087	.030	.128	2.908	.004	.596	.199	.103	.639	1.566
	b4	.058	.024	.092	2.380	.018	.422	.164	.084	.835	1.198

a: المتغير التابع الابداع التنظيمي

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يبين الجدول رقم (32) معاملات نموذج الانحدار، والتي تساعدنا في كتابة معادلة الانحدار بين المتغيرات، وعليه، تكون معادلة خط الانحدار كالتالي: الابداع التنظيمي = +0.983 + 0.651(اكتشاف المعرفة) + 0.087 (المشاركة بالمعرفة) + 0.058 (تطبيق المعرفة).

جدول رقم (33): يوضح المتغيرات المستبعدة.

Excluded Variables ^a								
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	بعد 2	.053 ^b	1.208	.229	.084	.675	1.481	.675
	بعد 3	.141 ^b	3.173	.002	.215	.648	1.544	.648
	بعد 4	.105 ^b	2.691	.008	.184	.847	1.181	.847
2	بعد 2	-.009 ^c	-.184	.854	-.013	.544	1.838	.522
	بعد 4	.092 ^c	2.380	.018	.164	.835	1.198	.602
3	بعد 2	-.036 ^d	-.731	.466	-.051	.518	1.932	.518

a. Dependent Variable: mihw2
b. Predictors in the Model: (Constant), b1
c. Predictors in the Model: (Constant), b1, b3
d. Predictors in the Model: (Constant), b1, b3, b4

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يوضح الجدول رقم (33) أعلاه الارتباط الجزئي، ومستوى الدلالة لأبعاد إدارة المعرفة، حيث يتبين من قيمة الارتباط الجزئي (partial corr) ومستوى الدلالة لبعده توليد المعرفة قيمة الارتباط الجزئي له ضعيفة جدا، ومستوى الدلالة المقابل أكبر من 0.05، وبالتالي تم استبعاده من النموذج.

II. اختبار الفرضية العامة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى المتغيرات السيسوديغرافية.

من أجل اختبار هذه الفرضية وجب تفكيكها للفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الجنس.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير السن.

- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير المستوى التعليمي.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الخبرة المهنية.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الفئة السوسيو مهنية.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير طبيعة عقد العمل.

ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية اعتمدنا على مجموعة من الاختبارات الإحصائية هي:

اختبار المقارنات المتعددة توكي Tukey HSD.

الاختبار التائي كيرت ليفين **t-test for Equality of Means**.

اختبار انوفا ANOVA.

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (34): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير الجنس

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
إدارة المعرفة	Equal variances assumed	0.404	0.526	0.059	208	0.953	0.00474	0.08014	-0.15326	0.16273
	Equal variances not assumed			0.059	106.269	0.953	0.00474	0.08002	-0.15390	0.16337
الابداع التنظيمي	Equal variances assumed	5.428	0.021	-0.311	208	0.756	-0.02260	0.07277	-0.16607	0.12086
	Equal variances not assumed			-0.353	141.377	0.725	-0.02260	0.06411	-0.14934	0.10413

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يتضح من نتائج الجدول رقم (34) أعلاه أن قيمة T المحسوبة ليست دالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. وعليه، نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير الجنس. ومعنى أبسط فإن استجابات الذكور والانات من أفراد العينة المبحوثة كانت استجاباتهم متجانسة لحد كبير حول تطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة، كما كانت وجهة نظرهم حول مستوى الابداع التنظيمي بالشركة متماثلة، كما يرون أن تطبيق إدارة المعرفة تؤثر في مستوى الابداع التنظيمي.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير السن.

جدول رقم (35): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير السن

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.562	0.685	0.187	3	0.560	Between Groups	إدارة المعرفة
		0.272	206	56.118	Within Groups	
			209	56.678	Total	
0.467	0.852	0.191	3	0.573	Between Groups	الابداع التنظيمي
		0.224	206	46.177	Within Groups	
			209	46.750	Total	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

تشير نتائج الجدول رقم (35)، والذي يتعلق باختبار أنوفا أن قيمة المحسوبة، بالنسبة لاستجابات المبحوثين، ليست دالة إحصائية، عند مستوى 0.562. وبما أن هذه المستويات من الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الحرج 0.05 فأقل، تكون النتيجة، رفض الفرضية بصيغتها الايجابية، القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة تُعزى لمتغير العمر، وتدلل هذه النتيجة على أن أفراد الدراسة ينظرون بإيجابية لإدارة المعرفة والابداع التنظيمي بغض النظر عن معدل أعمارهم، ويعزز ذلك عدم إفادة أي دراسة أو نظرية من نظريات الإبداع، ارتباط مستوى الإبداع بمعدل العمر، فيمكن أن نستفيد من معارف الشيخ ويمكن له أن يبدع، ونفس الحال بالنسبة للشباب.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير.

جدول رقم (36): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة المعرفة	Between Groups	0.400	3	0.133	0.488	0.691
	Within Groups	56.278	206	0.273		
	Total	56.678	209			
الابداع التنظيمي	Between Groups	1.329	3	0.443	2.009	0.114
	Within Groups	45.421	206	0.220		
	Total	46.750	209			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

تشير نتائج الجدول رقم (36)، والذي يتعلق باختبار أنوفا أن قيمة المحسوبة، بالنسبة لاستجابات المبحوثين، ليست دالة إحصائية، عند مستوى 0.691 بالاستجابات التي تتعلق بإدارة المعرفة، ومستوى دلالة 0.114 بما تعلق بالإبداع التنظيمي. وبما أن هذه المستويات من الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الحرج 0.05 فأقل، تكون النتيجة، رفض الفرضية بصيغتها الايجابية، القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وتدلل هذه النتيجة على أن أفراد الدراسة ينظرون بإيجابية لإدارة المعرفة والابداع التنظيمي بغض النظر عن الحالة الاجتماعية التي يتواجدون فيها ، ولا يعد هذا الامر غريبا خصوصا اذا تعلق الامر بموضوع الدراسة، فالمعرفة موجودة لمن أراد اكتسابها، والاستفادة منها ان توفرت، ومشاركتها ما أمكن ذلك، كان المرء عازبا أو متزوجا أو غير ذلك، كما أن أي فرد يستطيع أن يبدع وينظر للإبداع بإيجابية، ولا تحول حالته الاجتماعية دون ذلك، ولم تذكر الأدبيات، على الأقل التي تعرضنا لها أن إدارة المعرفة أو الابداع التنظيمي يتأثر بحالة الفرد الاجتماعية، ولا الدراسة الراهنة توصلت لذلك.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (37): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.335	1.138	0.308	3	0.924	Between Groups	إدارة المعرفة
		0.271	206	55.754	Within Groups	
			209	56.678	Total	
0.728	0.435	0.098	3	0.294	Between Groups	الإبداع التنظيمي
		0.226	206	46.456	Within Groups	
			209	46.750	Total	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حسب آراء المبحوثين أفراد العينة. وعليه، تقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة، إزاء محاورها، مردها متغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع أدبيات الدراسة، التي تفيد بأن الإبداع لا يخص فئة دون غيرها، إن المتعلم قادر على تطوير مستوى الإبداع لديه، وهذا لا يعني أن غير المتعلم لا يمكنه أن يبدع في عمله.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (38): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة المعرفة	Between Groups	1.503	4	0.376	1.397	0.236
	Within Groups	55.175	205	0.269		
	Total	56.678	209			
الإبداع التنظيمي	Between Groups	2.152	4	0.538	2.473	0.046
	Within Groups	44.598	205	0.218		
	Total	46.750	209			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المحسوبة غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، وعليه، تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة إزاء محوري الإبداع التنظيمي وإدارة المعرفة، مردها متغير الخبرة المهنية. بمعنى أن أفراد الدراسة في شركة جلاسكو سميث كلاين، لديهم مستوى معين من الإبداع بغض النظر عن خبرتهم المهنية، كما تدل النتائج الواردة في الجدول بأن المبحوثين ينظرون بإيجابية تجاه إدارة المعرفة ومدى تطبيقها ومستواها.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير الفئة السوسيو مهنية.

جدول رقم (39): يوضح اختبار الفروق ANOVA

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة المعرفة	Between Groups	0.977	2	0.489	1.816	0.165
	Within Groups	55.701	207	0.269		
	Total	56.678	209			
الإبداع التنظيمي	Between Groups	0.504	2	0.252	1.129	0.325
	Within Groups	46.246	207	0.223		
	Total	46.750	209			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة F المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حسب آراء المبحوثين أفراد العينة، وعليه تقبل فرضية عدم القائله بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها، مردها متغير الفئة السوسيو مهنية. بمعنى أن نظرة المبحوثين لإدارة المعرفة من حيث مستواها ومن حيث تطبيقها والمساهمة في ذلك هي نفسها مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمون إليها، كما أن نظرتهم للإبداع التنظيمي، مستوى وممارسة كانت إيجابية.

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى متغير طبيعة عقد العمل.

جدول رقم (40): يوضح اختبار ليفين لحساب الفروق

95% Confidence Interval of the Difference	Upper	Lower	Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F	Levene's Test for Equality of Variances	Independent Samples Test
0.31846	0.31846	-0.47249	0.20060	-0.07701	0.701	208	-0.384	0.064	3.456	Equal variances	تفاوت كصالحاً و غيراً
0.72544	0.72544	-0.87947	0.32980	-0.07701	0.823	6.143	-0.234		Equal variances not assumed		
0.30533	0.30533	-0.41311	0.18221	-0.05389	0.768	208	-0.296	0.008	7.179	Equal variances	تفاوت كصالحاً و غيراً
0.68441	0.68441	-0.79219	0.30338	-0.05389	0.865	6.139	-0.178		Equal variances not assumed		

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

تشير نتائج الجدول رقم (40)، والذي يتعلق باختبار ليفين أن قيمة تاء المحسوبة، بالنسبة لاستجابات الباحثين، ليست دالة إحصائية، عند مستوى 0.701 بالاستجابات التي تتعلق بإدارة

المعرفة، ومستوى دلالة 0.768 بما يتعلق بالإبداع التنظيمي. وبما أن هذه المستويات من الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الحرج 0.05 فأقل، تكون النتيجة، رفض الفرضية بصيغتها الايجابية، القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة تُعزى لمتغير طبيعة عقد العمل، وهذا مردة كون الأغلبية الساحقة والتي تقدر بـ 207 عاملا من أفراد العينة المبحوثة وظفوا في الشركة محل الدراسة بعقد دائم، وهذا يدخل ضمن سياسات الشركة لتحقيق الاستقرار لعاملها بما يخص ديمومة الوظيفة، والتي تشكل حافزا لهم نحو تبني الأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف الشركة.

تعرضنا لهذا الفصل للبيانات المستقاة من ميدان الدراسة، عرضا وتحليلا، حيث تم التعرف على مستوى كل من إدارة المعرفة والابداع التنظيمي، وهذا من أجل الإجابة على التساؤلين الفرعيين الذين أثارتهما الدراسة، وقمنا أيضا باختبار الفرضيات التي انطلقت منهما، وهذا بالمزاوجة بين التحليلين الكمي والكيفي، وهذا للوصول إلى إجابات تكشف اللبس عن الظاهرة المدروسة، والحصول على نتائج سوف نستخلصها في الفصل الموالي، على أن نقوم بمناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، ونظريات التنظيم.

الفصل الخامس

استخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد الفصل

أولاً: استخلاص نتائج الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.

خاتمة الفصل

مرّت الدراسة الراهنة والموسومة بـ "إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية بعدة مراحل، فبعد التعرض لما كتب حول هذا الموضوع في التراث النظري، وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتجميع المعلومات والبيانات اللازمة والقيام بتحليلها وتفسيرها وصلت الدراسة الراهنة إلى مرحلة وجب إضفاء صفة الموضوعية والواقعية عليها، وكذا تحديد العلاقة بين متغيراتها، وذلك من خلال استخلاص نتائجها، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ونظريات التنظيم.

أولاً: استخلاص نتائج الدراسة:

I. استخلاص النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة.

انطلقت الدراسة الحالية من سؤال رئيسي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وللإجابة عليه قمنا بصياغة سؤالين فرعيين، أولها كان: إلى أين مدى تطبق المؤسسة ميدان الدراسة أسلوب إدارة المعرفة؟ وبعد أن قمنا بالدراسة الميدانية، وجمع البيانات وعرضها وتحليلها كمياً وكيفياً، توصلنا لمجموعة من النتائج سوف نستعرضها كالآتي:

تعمل المؤسسة ميدان الدراسة على اكتساب المعرفة وإكسابها لمواردها البشرية، وذلك عبر توفير أماكن لتزويد عاملها بالمعلومات والمعرفة كقاعة لعقد الاجتماعات الدورية والاستثنائية لجميع الأقسام الفنية والإدارية لمناقشة المواقف والأحداث التي تواجه المؤسسة، ومكتبة غنية بما هو جديد خاصة حول ما يتعلق بعلوم الإدارة والسلوك التنظيمي (تم الاطلاع على محتويات المكتبة)، كما تقوم المؤسسة بأرشفة اللوائح والتجارب كشكل من أشكال الذاكرة التنظيمية وكنوع من أنواع المعرفة الصريحة والتي يسهل الوصول إليها واستخدامها متى اقتضت الضرورة والحاجة، كما قامت بتوفير شبكة من المعلومات (انترنت انترانيت) متاحة لجميع الفاعلين فيها، هذا ضمن حدود المؤسسة، أما عن الأساليب التي تستخدمها لاكتساب المعرفة خارج حدودها، فتعمل المؤسسة على تبادل المعلومات مع عملائها بشكل جيد للحصول على آرائهم بخصوص الخدمة المقدمة، كما تقوم باستقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بالموهبة والخبرة والكفاءة، لسببين أولهما بث روح المنافسة مع العمال القدامى في سبيل تطوير قدراتهم، والسبب الثاني محاولة الاستفادة من معارف جديدة عند هؤلاء.

وبالرجوع لتوليد المعرفة نجد أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم أساليب متنوعة من أجل توليد المعرفة الضمنية والموجودة عند موردها البشري، وهذا لصعوبة الاستفادة من هذا النوع من المعرفة، حيث تمدهم بالمعلومات التي يحتاجونها وفي الوقت المناسب، كما تتيح لهم

التصرف عند وقوع مشكلات في العمل واتخاذ القرارات في سبيل معالجتها دون الرجوع إلى المشرفين، وتطلب منهم رفع تقارير دورية تتضمن افكارهم فيما يتعلق بالعمل يوميا كان ذلك أو عبر الاجتماعات الدورية أو الاستثنائية، كما تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية هدفها تعليم الافراد مهارات جديدة، وتعتمد إلى تغيير الوظائف والأدوار (التدوير الوظيفي) للعاملين بغرض التعلم والنمو الوظيفي، ولضمان نجاح هذه الأساليب واستجابة العمال لها تشعرهم بوجود قيم وتوجهات مشتركة بينها وبينهم.

ولا تتوقف العمليات عند هذا الحد بل تعمل المؤسسة على مشاركة المعرفة سواء الصريحة منها أو التي تم توليدها مع جميع الفاعلين فيها، عبر تشجيع تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين زملاء العمل والتعبير عن الاختلافات في وجهات النظر، وتستخدم أسلوب فرق العمل من اجل ذلك، ولضمان وجود قنوات اتصال فعالة قامت المؤسسة بتنويع وسائل وتقنيات نشر المعلومات بين الأقسام والإدارات، كما تعتمد هذه الأخيرة على أسلوب التحفيز ماذيا كان أم معنويا من أجل تشجيع عمالها على إبداء آراءهم المتعلقة بترقية وتطوير العمل، وتقوم أيضا بتكوينهم داخليا حتى تستفيد من مخزون المعرفة من العمال ذوي الخبرة والذين سماهم المختصون في تنمية الموارد البشرية بعمال المعرفة، وخارجيا للاستفادة من معارف مراكز التدريب وفروع المؤسسة الأخرى.

وكعملية أخيرة لا تقل عن سابقتها تعتمد المؤسسة لتطبيق المعرفة على أرض الواقع عبر توفير نظام معلومات فعال وسهل الاستخدام وتقوم باطلاع عمالها على جميع الانظمة والتعليمات المعتمدة في سير المؤسسة والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، كما تعمل على تفويض بعض الصلاحيات لأدائه بالشكل الجيد والسرعة المطلوبة، مما يتيح للعامل توظيف خبراته ومعارفه في حل المشكلات وتحسين اساليب وإجراءات العمل داخل المؤسسة كطريقة للاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه.

مما سبق ذكره، وبالرجوع للمتوسط الحسابي العام للاستجابات المبحوثين أفراد العينة، والذي قدر بـ 3.89 ويقابله البديل موافق، وانحراف معياري عام قدر بـ 0.827، ويتبين أن المؤسسة ميدان الدراسة تستخدم أسلوب إدارة المعرفة بشكل جيد وكبير في إدارة موجوداتها الفكرية.

II. استخلاص النتائج المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

بعد استقاء البيانات من ميدان الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية والكيفية، توصلنا لمجموعة من النتائج لعل أهمها:

من أجل ضمان طلاقة عمالها، تعتمد المؤسسة ميدان الدراسة على عدة طرق من بينها تشجيعهم على توليد الأفكار الجديدة حول العمل، وتقديم الدعم اللازم لأصحابها كما تعمل على إثارة الحماس باستمرار في نفوس العاملين وتوفير جو ملائم للتعبير عن مشاعرهم وأراءهم بصدق، مما يساعد على التأقلم مع جل المسؤولين أو الزملاء والقدرة على التواصل والتعامل معهم، هذا ما يخلق مناخا مناسباً يستطيع العامل من خلاله تنظيم افكاره وتحديد تفاصيل العمل قبل إنجازه، ويمكنه من التعبير عن افكار ومقترحاتك بسهولة، واقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، وتكوين فكرة أو كتابة تقرير يصل إلى المسؤول بسهولة ويسر.

أما فيما يخص عنصر الأصالة أي أصالة الفكرة أو المقترح أو الطريقة، فقد أقر غالبية المبحوثين بأنهم يطبقون طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجههم في العمل، وتغييرها عند التأكد من عدم صحة الطريقة التي عولجت بها، هذا الأمر لا يولد من فراغ بل يمر عبر طرح الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات من اجل انتاج أكبر قدر من الافكار وابتكار أو تطوير أساليب جديدة، وهو ما يشعر العامل بأن له مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل، ولا تمر هذه الاجتهادات مرور الكرام بل توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي لتبني الافكار والاقتراحات الإبداعية.

إن قدرة العامل على إدارة النقاشات مع الزملاء، أو اقناع الغير بصحة وجهة النظر ليس بالأمر السهل بتاتا، ما لم يتوفر عنصر المرونة لدى هذا الشخص، هذا الأخير كان موضوع أسئلتنا للعينة المبحوثة، وقد صرح أغلبهم بأنه يتقبل افكار الاخرين بصدر رحب، ويحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه، ولا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته، كما صرحوا بأنهم يحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من اعمال ولا يخافون من الفشل ويبادرون لتبني افكار جديدة في تساعد في أداء العمل، ويستطيعون إيجاد أكثر من طريقة لذلك.

إن إيجاد الحل لمشكلة من لا يأتي من فراغ، ويعد المرحلة الأخير لذلك، وتسبقه مرحلة مهمة لا يستطيع أي كان القيام بها وهي ركيزة أساسية يمكن أن نقول لمن يمتلكها أنه انسان مبدع، ألا وهي القدرة على التحليل والاحساس بالمشكلة، وهو ما كان محور الأسئلة المقدمة للعاملين بالمؤسسة، حيث صرح غالبيتهم بامتلاك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها ومعرفة جميع جوانب المشكلة وتوقع حلها في كثير من الأحيان، وهذا ما ينمي فيهم القدرة على الاحساس بالمشاكل التي تواجههم في العمل حتى قبل حدوثها سواء تعلقت به أم بزملائه، والذين يؤيدون الاجراءات والطرق التي يتبعها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.

إن الاستغلال الجيد للأفكار والخبرات تساهم في تطوير قدرات العامل، وتمكنه من تحليل وتجزئة المهام الموكلة اليه بسهولة وتجعله قادرا على انتاج افكار جديد لتطوير العمل، هذا ما صرح به أفراد العينة وبنسبة كبيرة.

من خلال ما سبق، توصلت الدراسة الحالية للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني والمتعلق بمستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة ميدان الدراسة، حيث خلصت الدراسة بأن مستوى الابداع التنظيمي بالمؤسسة عال، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجابات المبحوثين والذي قدرت قيمته بـ 3.84، وبانحراف معياري صغير نسبيا بقيمة 0.647.

III. استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الأولى:

والتي كانت تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية جلاسكو سميث كلين - الجزائر، وقد تم اختبار هذه الفرضية عبر مراحل كانت أولاها اختبار وجود العلاقة بين المتغيرين من عدمه، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط، والذي أفاد بوجود ارتباط طردي موجب، ومن ثمة استخدمنا معامل التفسير وقد توصلنا من خلاله بأن استخدام إدارة المعرفة يفسر 55.1% من التغير في مستوى الابداع التنظيمي، وبقياس معنوية الانحدار والذي بلغت قيمته أقل من 0.0001، ما معناه أن هذا الاختبار دال احصائيا، كما تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والذي نتج عنه أن زيادة استخدام الشركة لإدارة المعرفة بدرجة واحدة مئوية تعني زيادة مستوى الابداع التنظيمي فيها بـ 0.674، وتعني كذلك أن مستوى الابداع التنظيمي عند مستوى صفر من إدارة المعرفة هو 1.225.

مما سبق ذكره فقد ثبت الصدق الامبريقي لفرضية العامة الأولى، حيث توصلنا لوجود علاقة بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الابداع التنظيمي، ويؤثر استخدام المؤسسة ميدان الدراسة لأسلوب إدارة المعرفة في إدارة مواردها البشرية في مستوى الابداع التنظيمي.

IV. استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الثانية.

والتي تفيد بوجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين مستوى إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة) ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الصناعية جلاسكو سميث كلين - الجزائر، وبعد اختبار وجود العلاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والابداع التنظيمي (تم تفكيك الفرضية الثانية لفرضيات فرعية تظم كل واحدة بعدا من أبعاد إدارة المعرفة)، وذلك باستخدام الانحدار التدريجي المتعدد، والذي يهدف للكشف عن تأثير كل بعد على حدا في المتغير التابع، ومن ثمة ادخال بعد ثاني وثالث وهكذا، حتى نخلص لنموذج مناسب يمكننا من خلاله الكشف عن العلاقة بين

المتغيرات، حيث تم إدخال بعد اكتشاف المعرفة في النموذج الأول، وتم إضافة بعد المشاركة بالمعرفة في النموذج الثاني، بعد تطبيق المعرفة في النموذج الثالث. وتم استبعاد بعد توليد المعرفة، ما معناه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة والابداع التنظيمي باستثناء بعد توليد المعرفة والذي لم تثبت العلاقة بينه وبين المتغير التابع للدراسة الحالية، بمعنى أنه إذا عملت الشركة على اكتشاف المعارف الموجودة لديها فإن ذلك سيزيد من مستوى الابداع التنظيمي فيها بشكل كبير، وهذا لا يعني عدم أهمية باقي العمليات، بل تؤثر في ذلك ولو بنسبة قليلة. أي أن باقي أبعاد إدارة المعرفة (المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة) وبمجرد اكتشاف المعرفة تتحقق آليا في المؤسسة ميدان الدراسة، ولعل تداخلها مع أساليب أخرى هو الأمر الذي يجعل باقي العمليات تتحقق بهذا الشكل، أما البعد الذي تم استبعاده من النموذج السابق وهو توليد المعرفة، بمعنى عدم وجود علاقة بين توليد المعرفة والابداع التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة، ويمكن تفسير ذلك أي استبعاد بعد توليد المعرفة كون الأساليب التي تستخدم للتوليد والمشاركة لا تختلف كثيرا، وهو ما يظهر عند العودة للمؤشرات التي اعتمدها الباحث لقياس كل من توليد المعرفة واكتشافها في أداة الدراسة.

وبالتالي ثبت أيضا الصدق الامبريقي للفرضية العامة الثانية، أي وجود علاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها والابداع التنظيمي للعاملين في المؤسسة الصناعية جلاسكو سميث كلين - الجزائر، حيث يتأثر مستوى الابداع التنظيمي بأبعاد إدارة المعرفة، طبعاً إذا استثنينا بعد توليد المعرفة.

V. استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة:

ومفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات الأفراد العينة إزاء محاورها يعزى إلى المتغيرات السيسوديمغرافية.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم تفريعها لسبع فرضيات فرعية تتعلق كل واحدة منها بمتغير سيسوديمغرافية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية،

الفئة السوسيو مهنية، عقد العمل)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية هي (اختبار المقارنات المتعددة توكي، الاختبار التائي كيرت ليفين، اختبار أنوفا)، لم يثبت الصدق الامبريقي للفرضيات السالفة الذكر، بمعنى أن البيانات السسيوديمغرافية للدراسة لا تؤثر في العلاقة بين متغيريها المستقل والتابع، وقد تم تحليل النتائج المتحصل عليها كل على حدى.

VI . النتيجة العامة للدراسة:

من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة الراهنة لمجموعة من النتائج نستعرضها كالآتي:

- 1- تستخدم المؤسسة محل الدراسة أسلوب إدارة المعرفة بشكل جيد، كأسلوب حديث لإدارة وتنمية وتسيير مواردها البشرية لتحقيق العائد من الاستثمار فيها.
- 2- مستوى الابداع في مؤسسة جلاسكو سميث كلاين الجزائر لا بأس به، ولم يأتي ذلك من فراغ، بل كنتيجة لمجموعة من الأساليب والطرق التي تستخدمها المؤسسة في سبيل ذلك كما قد ذكرناها في التحليل سابقا.
- 3- توصلنا لوجود علاقة بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الابداع التنظيمي، ويؤثر استخدام المؤسسة ميدان الدراسة لأسلوب إدارة المعرفة في إدارة مواردها البشرية في مستوى الابداع التنظيمي.
- 4- ثبت أيضا الصدق الامبريقي للفرضية العامة الثانية، أي وجود علاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها والابداع التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلين - الجزائر، حيث يتأثر مستوى الابداع التنظيمي بأبعاد إدارة المعرفة، طبعا إذا استثنينا بعد توليد المعرفة وقد ظهر ذلك كالآتي:

أ- إن اكتساب المعرفة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الابداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلين - الجزائر، إذ أن تعدد مصادر اكتساب المعرفة كالتعلم التنظيمي والمشاركة بالخبرات والتدوير الوظيفي وتوافر مرافق كمراكز التدريب والبحث والتطوير، يؤدي إلى ارتباط العامل بوظيفته ويظهر ذلك في زيادة انضباطه ومواظبته على العمل وإقباله على أداء الأنشطة وارتفاع روحه المعنوية ونزعتة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب- إن المشاركة بالمعرفة تساهم في إبداع الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، فالتفاعل بين زملاء العمل وتبادل المعلومات بينهم وتنوع أساليب الاتصال والتواصل داخل المؤسسة يؤدي إلى دفع الأفراد نحو العمل من خلال شعورهم بالاستقرار واندفاعهم نحو المهام الموكلة إليهم ارتفاع مستوى الإنتاجية وكذا الحرص على أداء العمل والجدية والإخلاص فيه.

ج- إن تطبيق المعرفة له الأثر الإيجابي على مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتوفير نظام معلومات فعال وسهل الاستخدام وتقوم باطلاع عمالها على جميع الانظمة والتعليمات المعتمدة في سير المؤسسة والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، كما تعمل على تفويض بعض الصلاحيات لأدائه بالشكل الجيد والسرعة المطلوبة، مما يتيح للعامل توظيف خبراته ومعارفه في حل المشكلات وتحسين اساليب وإجراءات العمل داخل المؤسسة كطريقة للاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه، وهو ما يساهم برفع روح المبادرة والمبادرة بديهم وإقبالهم على تحمل المسؤوليات الموكلة إليهم والسعي وراء حل مشكلات العمل، وتنمية القدرة على التحليل والطلاقة والاحساس بالمشكلات لديهم.

د- لا تتأثر لا إدارة المعرفة ولا مستوى الإبداع التنظيمي بالمؤسسة بالمتغيرات السيسيوديمغرافية للعاملين فيها، كما لا تتأثر العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي بهذه المتغيرات.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

I. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

بعد اختبار الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة، وتحليل نتائجها جاء الدور على مناقشتها وتحليلها في ضوء الدراسات السابقة.

أثبتت الدراسة الراهنة أن مستوى الابداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يتأثر بمستوى إدارة المعرفة، وقد ظهر ذلك من خلال ثبوت صدق الفرضيتين الأولى والثانية للدراسة، وبالرجوع لدراسة أغوامبا أدولفيس وآخرون 2019، والتي حاولت الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، فقد توصلت لوجود علاقة معنوية وإيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، الإداري منه والفني، كما أظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة واكتسابها ومشاركتها جميعها لها تأثير كبير على الإبداع الفني والإداري وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية، ولكن الاختلاف يكمن في أن هذه الدراسة السابقة فككت المتغير المستقل لبعدين فقط، أما الدراسة الحالية فقد فككته إلى أربعة أبعاد وهو ما يجعلها أدق معالجة وإحاطة بإدارة المعرفة، كما أنها تتفق مع الدراسة الحالية في توصيتها بضرورة عمل المؤسسة على تخزين المعرفة والمحافظة عليها وإدامتها، كما أن الدراسة الراهنة ركزت على قياس مستوى المتغيرين المستقل والتابع، وهو الأمر الذي لم تعالجه دراسة أغوامبا أدولفيس وآخرون .

أما دراسة ساويا برانانادي 2011 والتي تمحورت حول استراتيجية إدارة والمعرفة وأثرها على الإبداع المؤسسي، فقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة المعرفة يمكن أن تكون إيجابية وتؤثر بشكل كبير على الإبداع التنظيمي، كما أن نوع النشاط الصناعي كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي كما يرى أصحاب هذه الدراسة بأنها تقدم رؤى جديدة لرجال الأعمال حول صنع القرارات المتعلقة باستراتيجية إدارة المعرفة والتي يجب التركيز عليها والاستثمار فيها، لأن ذلك سيؤدي حسبهم إلى تعظيم الاستفادة من تطبيق إدارة المعرفة والذي ينعكس إيجاباً على المنظمة برفع مستوى الإبداع فيها، ويكمن الاختلاف بينها وبين دراستنا

كونها اعتمدت على متغيرات وسيطة (نوع الصناعة، حجم المنظمة) للكشف عن أثر استراتيجية إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي، وهي متغيرات مهمة أظهرت أثرها في الدراسة، كما أنها أهملت أثر المتغيرات السيسوديمغرافية وأثرها على العلاقة بين متغيراتها، وتتفق مع دراستنا في أن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة لإدارة المعرفة والتي سمينها في هذه الدراسة بعمليات إدارة المعرفة تؤثر في مستوى الابداع التنظيمي للعاملين، وكما ذكرنا سابقا تتميز هذه الدراسة وتختلف مع هذه الدراسة كونها انطلقت من تساؤلين كان الغرض منها معرفة مستوى إدارة المعرفة والابداع التنظيمي.

وفي نفس السياق توصلت محمد موراديب وآخرون 2018 إلى أن أنشطة إدارة المعارف تؤثر على الإبداع والأداء بشكل مباشر كما تبين أنخلق المعرفة وتكامل المعرفة وتطبيق المعرفة تسهل الإبداع وترفع من أداء المؤسسة، وخلق المعرفة له الأثر الأكبر على سرعة الإبداع ومستواه، وهو ما توصلت له الدراسة الحالية، ولكن الاختلاف يكمن في أن توليد المعرفة في دراستنا الراهنة ليس له علاقة بالإبداع عكس الدراسة السابقة والتي أثبتت علاقته بالإبداع التنظيمي، كما اختبرت العلاقة بين بعد تكامل المعرفة والابداع التنظيمي وهو ما لم تعتمد دراستنا كبعد، ويمكن إرجاع سبب هذا الاختلاف لميدان الدراسة وطبيعة نشاط المؤسسة، فعند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية لم يبدو لنا جليا أهمية هذا البعد، كون تكامل معرفة المنظمة بمعرفة عمالها أمر موجود في المؤسسة ميدان الدراسة ولا يحتاج لاختبار.

أما دراسة كامل شكير عبيس الوطيفي، 2009 والتي تمحورت حول أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع، فقد توصلت إلى أن إدارة المعرفة تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، كما أن الاعتماد عليها يضيف قيمة حقيقية لسمعة المنظمة ومكانتها، واكتشاف المعرفة وتوليدها وتشجيع تبادلها بين الفاعلين في المنظمة يسمح بتهيئة المناخ الملائم للإبداع، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة بجميع أبعادها (اكتشاف، توليد، مشاركة، تطبيق) أثر ايجابي في تنمية القدرة على الإبداع في المؤسسة، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية،

أما الاختلاف فيمكن في أن هذه النتائج تتعلق بوجهة نظر مجموعة من مدراء خمسة وسبعين شركة، ونعرف أن وجهات النظر والآراء تختلف باختلاف الفئة السوسيو مهنية، فالظروف والزوايا التي ينظر منها المدير لا تتوافق حتما مع وجهة نظر العامل البسيط، أما الدراسة الراهنة فقد شملت جميع الفاعلين في المؤسسة ميدان الدراسة مهما كان موقعه فيها.

وبالرجوع لدراسة ندى صارم، 2019 والتي تبحث في دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، فتكاد نتائجها مطابقة لما توصلت إليه هذه الدراسة، حيث توصلت لعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، فيما توصلت لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري، أما جانب الاختلاف فيمكن في أمرين أولهما عدم معرفة مدى استخدام المؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية لأسلوب إدارة المعرفة ولا مستوى الإبداع لمواردها البشرية، وثاني الأمرين أن الإبداع محصور في جانبه الإداري في دراسة ندى صارم، بينما يتعلق بإبداع جميع العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

أما صلاح الدين الكبيسي في دراسته المعنونة بإدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي، فقد توصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع فضلا عن استفادة المنظمات المبحوثة من المعرفة الظاهرة، تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في النتيجة العامة والتي أفادت بوجود أثر لإدارة المعرفة على الإبداع المنظمي، كما قامت أيضا بقياس مستوى إدارة المعرفة الضمنية منها والظاهرة، وتوصلت لاستفادة المؤسسة التي أجريت بها هذه الدراسة لاستفادتها من المعرفة الظاهرة، بينما توصلنا لتبني شركة جلاسكو سميث كلاين أسلوب إدارة المعرفة بشكل ملفت للانتباه بنوعيتها الظاهر والضميني.

دراسة حمودة نسيم، 2018 والتي توصلت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعاده (الاستراتيجيات، العمليات) على الإبداع التنظيمي بأبعاده (صيرورة العملية الإبداعية،

القدرات الإبداعية لدى الموظفين)، ويمكن الاختلاف أن هذه الأخيرة أضافة البعد الاستراتيجي لإدارة المعرفة دون أن تعالجه دراستنا، ويمكن أن يكون هذا اغفالا منا، كما عالجت الابداع التنظيمي من خلال صيرورته وقدرة الموظفين على الابداع، أما الدراسة الراهنة فقد ركزت على ابداع المورد البشري عموما دون الخوض في صيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة ميدان الدراسة.

وقد هدفت دراسة بوسهوة نذير، 2017 لتبيان أهمية تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومحاولة الربط بين أثر حسن تطبيقه واستغلاله في تحقيق وتحسين مستوى الإبداع في المنظمات ببعض البنوك العمومية بالجزائر، وتوصلت إلى أن المعرفة تعد عنصرا أساسيا في عمليات الإنتاج تفوق في أهميتها عناصر الإنتاج الأخرى، وذلك باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة والمهارة، كما تلعب إدارة المعرفة دورا في المحافظة على استدامة المعرفة واستخدامها لتوليد معرفة جديدة، وهذا من أجل خلق القيمة وتحقيق الإبداع والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلالهما، وهذا نفس الأمر الذي توصلت إليه الدراسة الحالية، ويتجلى الإبداع التنظيمي في عمليات خلق وتوليد شيء جديد غير مألوف من قبل ذو قيمة ومنفعة، كما توجد علاقة بينه وبين استخدام إدارة المعرفة و يعول عليه في إنتاج وخلق المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا لتحقيق الإبداع في المنظمة، بمعنى أن الابداع يؤثر في إدارة المعرفة ويتأثر بها، بينما عالجت الدراسة الحالية أثر إدارة المعرفة على الابداع دون التركيز عليه كمؤثر في إدارة المعرفة والعمل على خلقها واستدامتها، كما توصلت لأن البنوك العمومية الجزائرية التي أجريت بها الدراسة تطبق إدارة المعرفة بشكل مقبول، كما أن له تأثيرا على تحقيق الإبداع في هذه البنوك، ونفس الأمر بالنسبة لمؤسسة جلاسكو سميث كلاين والتي تطبق إدارة المعرفة بشكل جيد وفعال وهو ما يساهم في رفع مستوى الابداع التنظيمي بها.

وبالرجوع لدراسة شعباني مريم، 2016، والمعنونة بمساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، نجد أنها خلصت إلى أن استقطاب وتوليد المعرفة يساهم في تنمية الإبداع الإداري وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية ودعم الأفكار

الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وتطبيق المعارف الجديدة في العمل كما توصلت الدراسة إلى أن نشر وتخزين المعرفة يساهم في تنمية الإبداع الإداري من خلال توزيع المعرفة على العاملين وتزويدهم بالبيانات والمعلومات اللازمة لأداء أنشطتهم وتوفير مناخ ملائم لتبادل المعرفة.

II. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم:

حاولنا في هذه الدراسة معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية جلاسكو سميث كلاين الجزائر، حيث قمنا بمناقشة العديد من المتغيرات والتي شكلت محور اهتمام نظريات التنظيم من خلال تقديم مجموعة من المتغيرات الجزئية والكلية لإدارة المعرفة والابداع التنظيمي، ومن ثمة توصلنا إلى مجموعة من النتائج سنقوم بمناقشتها في ضوء نظريات التنظيم لتبيان جوانب الاتفاق والاختلاف بينهما.

1. مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة في ضوء نظريات التنظيم

كما ذكرنا سابقا فإن إدارة المعرفة ظهرت سنة 1991، وأول استخدام لهذا الأسلوب بدأ سنة 1996، ولكن هذا لا يعني أن المفكرين والمنشغلين بالتنظيم وقضاياه لم يهتموا بها، بل بالعكس، ولكن هذا الاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن في كلها المتكامل بل ظهر أحيانا في مؤشراتنا، وفي بعض الأحيان في بعض أبعادها، وكلما تطور الفكر النظري زاد الاهتمام بالمعرفة وادارتها، وهو ما سوف نتعرف عليه من خلال مناقشة النتائج المتحصل عليها بما ورد في نظريات التنظيم.

تقوم المؤسسة محل الدراسة بتوضيح وتوفير القوانين والتشريعات والقرارات المتعلقة بالعمل لعمالها، وهو أحد المبادئ التي يقوم عليها النموذج المثالي البيروقراطي وأحد السمات المهمة له، حتى يتعرف العامل على حقوقه وواجباتها، كما أنها تشكل أحد مصادر المعرفة له، كما تقوم بالاحتفاظ بالخبرات النوعية (تقارير ايجابية تجارب ناجحة) لاستخدامها في الوقت

المناسب، وهو ما يتوافق وما دعا إليه ماكس فيبر (Max Weber) والذي يرى بضرورة أرشفة اللوائح والتقارير والعودة إليها عند الحاجة كمصدر يساعد على التعلم التنظيمي، ولتطوير قدرات ومهارات عمالها تعمل المؤسسة على استخدام أسلوب التحفيز من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي (حوافز، علاوات، شهادات تقدير... الخ)، وهو نفس الأمر الذي نادى به فيكتور فروم (Victor Vroom) رائد نظرية التوقع والذي يرى أن الانسان يتبنى سلوك معين إذا كان يعتقد أن هذا السلوك يمكن أن يقوده إلى الهدف المرغوب، وأكدت هذه النظرية على أنه لإدراك نتيجة النشاط أثر كبير على الدافعية مثله مثل تحديد الحاجة (1).

وعلى عكس النظريات الكلاسيكية التي درست التنظيم على أنه نسق مغلق، اهتمت النظريات الحديثة على غرار مدخل الأنساق المفتوحة بأهمية البيئة الخارجية بالنسبة للتنظيم والذي ما هو إلا امتداد لها، وهذا ما يتفق مع أحد النتائج المتوصل إليها حيث تعمل المؤسسة ميدان الدراسة على الانفتاح على بيئتها الخارجية والاستفادة منها كمصدر من مصادر المعرفة، وذلك من خلال الحصول على التجارب والأفكار المنتجة من مؤسسات أخرى، وتقوم بتبادل المعلومات مع العملاء بشكل جيد للحصول على آراءهم بخصوص الخدمة المقدمة.

أما بخصوص النتائج المتحصل عليها بتوليد المعرفة، نجد أن المؤسسة تستخدم عدة أساليب في سبيل ذلك ومنها إتاحة اتخاذ القرار للعامل دون الرجوع إلى المشرف المباشر، وهو الأمر الذي أكد عليه دوغلاس ماك غريغور (Douglas McGregor) في نظرية الفلسفة الإدارية حيث يرى بأن العامل أن يسير ويراقب نفسه بنفسه عندما يشعر بأنه مسؤول على أهداف العمل الذي يمارس كما يستطيع الفرد المتوسط أن يتعلم، ليس فقط قبول مسؤوليات ولكن كذلك البحث عنها (2)، كما تطلب منه المؤسسة رفع تقارير دورية تتضمن أفكاركم فيما يتعلق بالعمل، وهو أحد الطرق المهمة في توليد المعرفة والذي ركز عليه العالم بور (Boor) من خلال مناداته

¹ بوشبور عبد الحميد و بن النية عبدالاله: نظريات الاتصال التنظيمي (عرض مقدم في اطار عروض مقياس الاتصال التنظيمي)، أنظر الموقع الالكتروني: academia-socio.blogspot.com ، بتاريخ 2021/10/09، الساعة 21:00.

² صخري محمد: مدخل مفهومي لنظريات التنظيم والتسيير، أنظر الموقع الالكتروني: مدخل مفهومي لنظريات التنظيم والتسيير (politics-dz.com) ، بتاريخ: 2020/03/02، الساعة: 15:05.

بوضع نظام التقارير مما يضمن إمام الإدارة الدائم بسير العمل، وضمان تحسينه من خلال توفير التقارير والبيانات⁽¹⁾، وفي نفس الوقت تسعى المؤسسة لإمداد عمالها بالمعلومات التي يحتاجونها في العمل في الوقت المناسب، وهو أحد المبادئ الأربعة عشر التي تقوم عليها نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول والذي يرى بوجود توزيع المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل⁽²⁾، كما تستخدم المؤسسة محل الدراسة أسلوب التدوير الوظيفي من أجل تحويل المعارف الضمنية لمعرفة صريحة يسهل استخدامها وإعادة توزيعها والاستفادة منها، ويذكرنا هذا الأمر بما أقترحه روبرت مرتون (Robert C. Merton) احد رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، حيث يرى بأن البيروقراطية التي تتسم بالمركزية الشديدة تنتج لنا عاملا يتميز بالجمود، وعليه، ومن أجل الاستفادة من خبراته ومعارفه، وكبديل وظيفي تم اقتراح التدوير الوظيفي لذلك، ونفس الحال بالنسبة لدوغلاس ماك غريغور (Douglas McGregor)، الذي يرى بضرورة انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين، وكذا ضمان تحرك وانسياب المعلومات والرسائل مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات⁽³⁾.

ونظرا للأهمية البالغة للتدريب كأسلوب من أساليب إكساب العامل للمعرفة واكتسابها منه، تعتمد المؤسسة إلى تدريب عمالها وتكوينهم سواء كان ذلك داخليا اعتمادا على عمال المعرفة، أو خارجيا في مراكز متخصصة أو فروع المؤسسة، ولقد ظهرت هذه الأهمية من خلال تركيز عديد النظريات والمداخل النظرية على هذه العملية، على غرار رائد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور والذي يرى بضرورة اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم⁴، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور، كما يرى ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) أنا العامل بحاجة إلى التقدير عن طريق تنظيم برامج تدريبية لتحسين

¹ سماح بلعيد: محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، أنظر الموقع الإلكتروني: [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/844)

بتاريخ: 2020/03/20، الساعة: 21:20.

² محمد الصيرفي: إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة حورس الدولية، ط1، القاهرة، 2005، ص 114.

³ يسن عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986، ص 259

⁴ طارق الياس، الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2020، ص 25.

المستوى و تمكين الأفراد من رفع مهاراتهم⁽¹⁾، والتي تساعدهم وتساعد المؤسسة على حد سواء في أداء الأنشطة الموكلة لهم وتحقيق الأهداف المرجوة، ولضمان التزام عمالها بذلك، وكطريقة لتشجيعهم على تنمية قدراتهم وتطوير معارفهم، تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا بغرض الرفع من ادائهم والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم، كما تشجعهم على إبداء آراءهم المتعلقة بترقية وتطوير العمل ماديا، ولأهمية هذا الأسلوب فقد اعتمده هنري فايول (Henri Fayol) رائد نظرية التقسيمات الإدارية كأحد المبادئ الأربعة عشر، حيث يرى بأن تعويض أو مكافأة الأفراد يكون على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي⁽²⁾، وتدفع العامل نحو استغلال قدراته ومهاراته نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يرى تشستر برنارد (Chester Barnard) في نظرية النظام التعاوني (قبول السلطة) أن منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم، فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها⁽³⁾، وتساعد على الاستفادة من مخزون المهارة لديه.

كما توصلت الدراسة الراهنة لأن المؤسسة توفر عدة وسائل لنشر المعلومات (انترنت، انترانيت.....الخ) بين مختلف العمال والاقسام، ولهذه الوسائل الأهمية البالغة في ذلك كما يرى رائد الاتجاه البنائي الوظيفي تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) بأن العامل التكنولوجي يعتمد على مدى تحقيق التكامل والتوازن عن طريق عمليات التجديد المستمرة، التي تستند إلى عوامل علمية وعملية وتكنولوجية، تقوم على تطوير مضمون الوحدات الأساسية لبناء النسق⁽⁴⁾.

¹ قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص 16.

² - خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط7، 2016، ص 42.

³ كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2007، ص 61.

⁴ عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 107.

وذلك من أجل تحقيق أداء جيد بالنسبة للعامل بوجه خاص وبالتالي أداء أفضل للمؤسسة بوجه عام، كما تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة المشاركة بالخبرات والمعلومات بين عمالها وذلك من خلال قنوات اتصال تمكنهم من المشاركة الفعالة بالمعرفة، هذا الأمر الذي يساعد على تعاون العمال فيما بينهم من أجل حل المشاكل التي تواجههم أو تواجه أحدهم، لأن استمرارية التفاعل بين العاملين يخلق جوا من الثقة والأمان حسب دوغلاس ماك غريغور (Douglas McGregor)، هذا الأمر يوليه الرؤساء أهمية كبرى من خلال تحفيز العمال نحو النقاش المفتوح والتعبير عن الاختلافات في وجهات النظر، وهو الأسلوب الذي دعا إلى استخدامه رائد نظرية الإدارة بالأهداف بيتر دراكر (Peter Ferdinand Drucker)، والذي يرى بضرورة تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة⁽¹⁾، لما له من أهمية في مشاركة المعرفة بين الفاعلين في المنظمة.

كما استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجارب الهاوثورن أن تثبت أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم⁽²⁾، الأمر الذي يساعد على رفع كفاءة العمل والرضا عنه وخلق تجانس بين الأفراد داخل التنظيم وممارسة أسلوب المشاركة.

إن من الأساليب الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية هو فرق العمل، لما له من فائدة كبرى تعود على الفرد والتنظيم على حد سواء، وهو ما عمدت المؤسسة محل الدراسة لاستخدامه من أجل تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين فيها، وهو نفس الأمر الذي توصل إليه رواد مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجربة الستة فتيات، حيث أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين

¹ محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله: الإدارة - علم و تطبيق-، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 3، عمان، 2008، ص 56.
² إبراهيم قاسمي: نظريات التنظيم، أنظر الموقع الإلكتروني: Résumé de مقاييس : نظريات التنظيم (univ-sba.dz) ، بتاريخ: 2020/03/12، الساعة: 12:03.

التنظيمين الرسمي والغير رسمي⁽¹⁾، والذي ينتج عنه تبادل ومشاركة للمعلومات والخبرات التي تفيد إما في إنجاز العمل أو حل مشكلاته، كما ذهب ابراهام ماسلو في ترتيب الحاجات الإنسانية داخل التنظيم إلى ضرورة اشباع الحاجات الاجتماعية للعامل ومنها الحاجة للعمل ضمن جماعات أو فرق، كما دعا وليام اوتشي (William Ouchi) في نظرية Z إلى أن يكون القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة⁽²⁾، وعليه تكون المسؤولية داخل التنظيم جماعية من خلال تشجيع العمل كفريق، وفي هذا السياق نتذكر المثل الشعبي "الذي يقول إذا عمت خفت"، في إشارة أن الانسان إذا عمل وحيدا قد يواجه مشاكل ولا يستطيع توظيف خبراته لحلها، على عكس إذا عمل ضمن مجموعة فإن ذلك يمكن أن يساعده في تبادل الأفكار ووجهات النظر مع زملائه في سبيل مواجهتها وحلها، كما أشار فايول لضرورة وجود ثقافة العمل المشترك والتفاهم والألفة بين العاملين من شأنه تعزيز الإيجابية ورفع الإنتاجية، كما يجب على المؤسسة الابتعاد عن سياسة التفرقة ويمكن أن نرى روح العمل الجماعي بدءاً من طريقة توزيع المكاتب وحتى في الاتصالات غير الرسمية بين العاملين⁽³⁾، ولتطبيق المعرفة تقوم المؤسسة محل الدراسة ب توفير نظام معلومات فعال وسهل الاستخدام وهو الذي يتيح أقصى قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالعمل، فامتلاك الشخص لكفاءات في تخصصه الوظيفي ومعرفته لمتطلبات تخصصه وخبرته وتجاربه، تجعله قادراً على تسوية المشاكل الأساسية والهامة للتنظيم وهذا ما يكسبه مكانة هامة في التنظيم⁽⁴⁾، لأن القرار الناجح يستدعي أن يكون القائم على اتخاذه لديه قدر كاف من المعلومات ومصدر هذه المعلومات هي الاتصالات التي تكون بين مستويات التنظيم⁽⁵⁾، كما أن هذا الأسلوب يمثل أحد دعائم نظرية الفلسفة الإدارية والتي ترى بأن انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى

¹ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، عين مليلة الجزائر، ص 35.

² ريتشارد ه هال، المنظمات- هيكلها، عملياتها ومخرجاتها-، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص571.

³ طارق وحيد، مبادئ الإدارة الأربعة عشر هنري فايول، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.repsology.org/general-and-industrial-management/> بتاريخ: 2021/10/20، الساعة 21:31.

⁴ Bernoux. Ph, *La sociologie des organizations*, Edition du Seuil, Paris, 1983 , P132 .

⁵ Ibid, p 132.

أسفل يساعد في إشباع حاجات العاملين⁽¹⁾، ويساهم في توفير ما يحتاجونه من معلومات كشكل من أشكال تطبيق المعرفة، ولا تكتفي المؤسسة بتوفير ذلك فحسب، بل تمنح لأغلب عمالها الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة الجديدة في مجال عملك، ونتذكر في هذا السياق ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) حين نادى بممارسة السلطة مع وليس على دعت إلى مبدأ ما وصفته التكامل، أو تقاسم السلطة الغير قسري على أساس استخدام مفهومها القوة مع بدلا من القوة فوق، وذلك بتقديمها لفكرة القوة المشتركة وإحلالها محل القوة المتسلطة⁽²⁾، في إشارة لأهمية إشراك العمال في صنع واتخاذ القرار، كما اعتبر فليب سلزنيك (Philip Selznick) تفويض السلطة أمر ضروري يساهم في زيادة خبرات الأفراد ومهاراتهم، و أكدت نظرية y على قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية⁽³⁾، وكذا نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سيمون (Herbert A. Simon) الذي اعتبر عملية اتخاذ القرار هي قلب الإدارة⁽⁴⁾، كما يرى ميشال كروزيه (Michel Crozier) رائد التحليل الاستراتيجي في دراسته للظاهرة البيروقراطية أن تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار في المؤسسة في أيدي فئة قليلة توجد في مستويات الإدارة العليا فقط، وذلك يؤدي لزيادة آثار الروتين السلبية التي تتجلى بتعامل الموظفين في المستويات الدنيا مع المراجعين والمستفيدين يوميا وتنفيذهم للأعمال الرسمية وتحصيلهم لمعلومات هامة لا يستفيدون منها بتحسين المؤسسة. وذلك بسبب أنهم لا يملكون السلطة للتعامل مع هذه المعلومات الهامة او اتخاذ القرار بشأنها وتصبح معلومات متراكمة مهملة⁽⁵⁾.

وليكون العامل قادرا على الإنجاز والأداء الجيد للعمل تقوم المؤسسة على تطوير وتدعيم أفكاره، وهو أحد الحاجات التي وجب على المؤسسة إشباعها، فالحاجة إلى الإنجاز بالنسبة إلى

¹ Daniel Gacoin: « **communiquer dans les organisations sociale et medico-socials- (enjeux, strategies, méthodes)** », du NOD, 4 édition ,paris, 2004, p37.

² زاهد محمد ديري و سعادة راغب الكسواي، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص37.

³ فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، السنة الجامعية 2009/2008، ص 180.

⁴ طاهر حسن، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، أنظر الموقع الإلكتروني:

https://spu.edu.sy/downloads/files/1551524324_2.pdf بتاريخ: 2020/03/10، الساعة: 22:03.

⁵ المنيف إبراهيم، تطور الفكر الإداري المعاصر، مجلة المدير، ط3، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 106.

ماكلياند (David C. McClelland) ترتبط بمستوى الطموح، حيث يسعى العامل إلى التحكم في العمل والمعلومات ومواجهة كل المشاكل التي تعترضه، وتحمل المسؤولية مع الرغبة في الاستقلال والتحكم الذاتي، حيث أن إشباع ذلك يجعله يشعر بأنه حقق إنجازا يضاهاه طموحاته وأهدافه التي حددها، وهذه الحاجات التي حددها ماسلو في قمة هرمه وهي الحاجة لتحقيق الذات (1).

مما سبق تناوله نلاحظ أن الاهتمام بإدارة المعرفة في الفكر النظري لم يأتي في كلها، بل ركز كل مدخل أو نظرية على مؤشر من مؤشرات إدارة المعرفة، وهو ما يفسر أمرين أولهما الاهتمام الكبير بدور المعرفة في التنظيم، وثاني الأمور هو الظهور المتأخر لإدارة المعرفة.

وكخلاصة لما سبق نستعرض أهم محطات اهتمام علماء علم اجتماع التنظيم بإدارة المعرفة كالآتي:

دعى ماكس فيبر إلى اعتماد الخبرة والمهارة سواء في اختيار أعضاء التنظيم أو في ممارسة السلطة فيه، كما ركز على خصائص التنظيم التي تصف دور المعرفة كالتخصص وتوزيع السلطة والمهام والاعتماد على الوثائق والتقارير كمصدر من مصادر المعرفة وكآليات لإدارتها، كما دعت حركة الإدارة العلمية إلى استخدام الخبراء المتخصصين لاستحداث أفضل الطرق لأداء العمل، ودعا لاستخدام أسلوب علمي لحل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، كما أوصت بضرورة توفير التعليمات والارشادات لتمكين العامل من أداء مهامه بالصورة المطلوبة، كما تعكس نظرية التقسيمات الإدارية حاجة التنظيم للخبرة العلمية والتفكير الجيد لفهم سلوك الفرد داخله، حيث تعد الخبرة والتفكير بعدين مهمين من أبعاد المعرفة.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد دعت لتركيز الجهود من أجل الاستفادة من خبرات ومعارف المورد البشري عبر الاهتمام بإنسانيته، وإيجاد الطرق والأساليب التي تساعد على جعله

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 89.

يعمل ضمن فريق، يفيد ويستفاد منه، كما يعد إشباع الحاجات الاجتماعية والحاجة للإنجاز من بين أهم الحاجات التي يتوقعها الفرد من التنظيم في نظر نظرية الدوافع و الحاجات، هذا الأخير يتوقع الاستفادة من معارف وخبرات العامل كمقابل لذلك الاشباع، أما نظرية التوقع فقد دعت لتحقيق التوازن بين ما يتوقعه العامل من التنظيم وما يجده، فتلبية الحاجات الاجتماعية والمادية لهذا الأخير تجعله يعكف على استثمار خبراته ومعارفه نحو تحقيق أهداف التنظيم، كما دعت ماري باركر فوليت إلى إشراك العامل في السلطة واتخاذ القرار للاستفادة من معرفته الضمنية والتي يصعب الوصول إليها واستغلالها باتباع الطرق الكلاسيكية، وظهر ذلك من خلال دعوتها للقائمين على التنظيمات لممارسة السلطة مع العامل لا عليه.

أما النظريات الحديثة فقد برز اهتمامها بإدارة المعرفة من خلال عدة مساهمات لعل أبرزها ما ذهبت إليه نظرية نظم المعلومات الإدارية والتي ركزت على دور المعلومات في وضع القرارات الإدارية، أما وليام أوتشي رائد نظرية Z فقد أشار لتنوع خبرات الأفراد وأهمية القرارات الجماعية وتعزيز ثقافة المشاركة.

في حين تفتن بيتر دراكر منذ عقود إلى أهمية المعرفة ودورها في تحسين ورفع أداء الموظفين؛ وقد يتعاضم هذا الدور في العقود الأخيرة مع التركيز على أهمية ادراك العمال لأهمية المعرفة التي يمتلكونها أو يكتسبونها، بوصفها القوة الرئيسة لتحقيق الفعالية للمؤسسات، وعلى هذا لم يكن من السهولة بمكان أن تتحكم إدارة أية مؤسسة في معلومات ومعارف وخبرات موظفيها بغرض استخدامها والاستفادة منها وتسخيرها لخدمة أهدافها، ولكي يتسنى ذلك ويتمكن هؤلاء العمال من أداء أعمالهم وفق ما يمتلكونه من معرفة لا بدّ على المؤسسة من توفير ما يحتاجون إليه؛ ويمكن اختزال هذه الحاجات الاحتياجات في حُسن القيادة وتوافر تكنولوجيا المعلومات مع وجود التقييم الجيّد لأدائهم.

2. مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالإبداع التنظيمي في ضوء نظريات التنظيم.

وبالعودة للنتائج المتحصل عليها في الدراسة والمتعلقة بالإبداع التنظيمي، نجد أن المؤسسة محل الدراسة لم تدخر جهداً في سبيل رفع مستوى الإبداع لعمالها، وقد ظهر ذلك من خلال استجابات العمال، وبالرجوع للمداخل النظرية التي عالجت مفهوم الإبداع في المنظمة، نجد أنها متباينة في طروحاتها، فالمداخل الكلاسيكية في مجملها ونظراً لانسجامها بالمركزية الشديدة قتلت روح المبادرة والمبادرة عند العامل وهو ما حد من تمكنه من الإبداع، والتزامه بالواجبات المنوطة به دون الخروج على المألوف، وحتى لو عدنا على سبيل المثال لا الحصر إلى نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول والذي سن أربعة عشر مبدأ للإدارة، والتي كان من بينها المبادرة والتي تعني أنه على المدراء منح الفرصة للمرؤوسين بالمبادرة بالمقترحات التي تحسن العمل أو تحل المشاكل وتنمي روح الإبداع والابتكار لديهم، لذا يجب على المؤسسة أن تشجع طرح الأفكار الجديدة ومشاركة الجميع ما يخلق قيمة مضافة للشركة، ويجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المبادرات الفردية على أنها مصدر قوة وتميز للمؤسسة والعاملين¹، نجد أن بعض المبادئ متناقضة في بعضها، فمركزية التوجيه واتخاذ القرارات لا تمكن العامل من الخروج على ما هو مطلوب منه، ولم يختلف تايلور عن فايول كثيراً خاصة عندما قال "أنا أفكر وأنتم تنفذون، في إشارة لمركزية اتخاذ القرار، والذي ولد لنا نموذج العامل الآلة، والتي تتسم مهامه بالروتين والتكرار، ولأن تطبيق النهج البيروقراطي في التنظيميات ولد لنا نفس النموذج، من خلال حصر العلاقات بين الوحدات لا بين الأفراد، لم يختلف عن سابقه، ويظهر ذلك من خلال الانتقادات التي وجهها له روبرت ميرتون والذي وصف البيروقراطية بالجمود والروتين، نتيجة لتقسيم العمل والذي يحد من العلاقات بين الأفراد، والذي ينتج عنه نتائج غير وظيفية متمثلة في قتل روح المبادرة والمبادرة عند العمال، وتغييب السلوك الإبداعي لديه، واقترح لذلك البديل الوظيفي، كإثراء الوظيفي

¹ طارق وحيد، مرجع سابق.

والتدوير الوظيفي، وهي الأساليب التي أولتها المؤسسة ميدان الدراسة الاهتمام من أجل رفع مستوى الابداع فيها.

ويرى ألفن جولدنر (Alvin W. Gouldner) أن قبول السلطة الرسمية للمشرفين، في التنظيم الذي يسير بالنمط البيروقراطي، بإيجابياتها وسلبياتها بحكم مراكزهم، وذلك يؤدي لاحقاً إلى ظهور نتائج وسلوكيات غير متوقعة وغير مرغوبة. ومن تلك النتائج والسلوكيات غير المتوقعة وغير المرغوبة تقوقع سلوك الأفراد وجموده، مما ينتج عنه الحد من العمل دون محاولة بذل جهد أعلى ما يؤدي إلى انخفاض في الإنجازات الفعلية والابداع في العمل.

أما النظريات السلوكية فقد اختلفت عن سابقتها في النظر والاهتمام بإبداع العاملين، حيث يرى ماك غريغور أن العامل يميل لتحمل المسؤولية والاقبال على العمل والابداع فيه، وهذا ما يتوافق مع استجابات العمال عينة الدراسة والذين صرحوا في أغلبهم بالقدرة على مواجهة مشاكل العمل والسعي لإيجاد الحلول لها من خلال تميزهم بالقدرة على التحليل والتمتع بالمرونة، من خلال تقبل الرأي المخالف أو القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة ويسر، كما توصلنا في الدراسة الراهنة إلى أن ادارة المؤسسة تسعى الى توفير الجو الملائم للتعبير عن مشاعر وأراء العاملين بصدق وهو ما يمكن العامل من التأقلم مع جل المسؤولين أو الزملاء لأن لديه القدرة على التواصل والتعامل معهم، وهو ما يتوافق وما توصل إليه إلتون مايو من خلال تجارب الهاوثورن، حيث اهتمت بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد في إطارها الرسمي وغير رسمي، وهو ما يخلق جو مناسباً لإبراز مواهب العامل وتنمية قدرته على الابداع، من هنا توصل مايو في تجربة الستة فتيات كما أشرنا سابقاً لنمو علاقات بين المشرف والفتيات وهو ما ساهم في اقبالهن على العمل وزيادة انتاجيتهن كمؤشر من مؤشرات الابداع التنظيمي.

كما توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي لتبني الافكار والاقتراحات الإبداعية، وتشجع التعاون بين زملاء العمل من أجل حل المشاكل التي تواجههم من خلال النقاش المفتوح بينهم والتعبير عن الاختلافات في وجهات النظر، ومن خلال هذه الاستجابات المتحصل عليها نلاحظ

أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد لإشباع الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية في سبيل دفع العامل لتحقيق الحاجة الى الإنجاز والابداع حسب ابراهام ماسلو.

وبالرجوع لإحدى المقابلات التي أجريناها مع مدير الموارد البشرية والتي دارت حول طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، صرح هذا الأخير بأنه غير ثابت، فالمؤسسة تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي حسب البيئة والمنافسين، واعتماد نموذج يتوافق والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وهو أمر ساهم في ارتفاع مستوى الابداع فيها، وهذا ما أكده برنس وستالكر (Burns and Stalker) وأن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يتلاءم وبيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يتلاءم مع البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها⁽¹⁾.

كما توصلت الدراسة من خلال استجابات العمال عينة الدراسة إلى أن أغلبهم قادر على مواجهة المشكلة التي تعترضه في العمل، من خلال النظر إليها من عدة زوايا ومن ثمة معالجتها، اعتمادا على الاستغلال الأمثل لخبراته ومعارفه، وهو ما يتوافق مع ما جاء به العالم جيلفورد في نظريته، حيث أشار هذا الأخير إلى العوامل الفكرية التي تمثل القدرات الأولية التي يمكن أن تسهم في ردد الابداع وإطلاقه⁽²⁾ ومنها شعور المبدع بالمشكلة شعورا مباشرا، و من ثم تبنيها حتى يتوصل إلى الحل الأمثل الذي لا يستطيع الفرد ذو التفكير الاعتيادي أن يتوصل إليه، وذلك عبر طرح العديد من الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات من اجل انتاج أكبر قدر من الافكار لأداء العمل والابداع فيه، كما أن أسلوب الحوافز المادية منها والمعنوية الذي تعتمد عليه المؤسسة ساهم في رفع

¹ أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4، الأردن، 2003، ص 196.

² محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديونو للنشر، الأردن، 2010، ص 43.

مستوى مواردها البشرية، وقد أشار ويلسون (Wilson) إلى أهمية ذلك عندما قال بأن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة⁽¹⁾.

3. مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في ضوء نظريات التنظيم

انطلقت الدراسة الراهنة من عدة فرضيات تم اختبارها والتأكد من صدقها من عدمه، كما تم مناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة ولا يتوقف الأمر إلى هذا الحد بل يجب على الباحث مناقشة نتائجه في ضوء الفكر النظري، حتى يعلم موقع دراسته منه، وبمعنى أدق تبين خصوصية نتائجه من خلال خصوصية البيئة التي تناول فيها دراسته.

توصلنا إلى ثبوت الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الأولى، فسعي المؤسسة لإكتساب المعرفة لمواردها البشرية و اكتسابها منهم يساهم في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لديهم، وقد ظهر هذا من خلال الدراسة الميدانية حيث اكتشفنا أن المؤسسة قامت بتوفير عدة مرافق ومصادر لاكتساب المعرفة لعمالها وهو الأمر الذي انعكس عليهم إيجابيا وذلك بالمساهمة في رفع مستوى الإبداع لديهم، وقد ظهر هذا من خلال عدة مؤشرات كالإقبال على تحمل المسؤوليات والقدرة على حل المشكلات والاحساس بها والاستمرارية في أداء الأنشطة والانغماس فيها، وهذا ما يختلف مع ما جاءت به مدرسة الإدارة العلمية والتي انحصرت اهتمامها في العمل على تحويل خبرات العمال ومعارفهم الضمنية إلى معرفة موضوعية وعلمية علنية، "فتايلور أخفق في إدراك خبرات العمال كمصدر من مصادر المعرفة الجديدة كما أهمل إبداعات العاملين في مواقع العمل والتي من شأنها حل بعض المشاكل التي تواجههم"⁽²⁾، وهو الأمر الذي أدى لإحجام الأفراد عن تقديم المبادرات حتى وإن امتلكوا الصلاحيات الإدارية والوظيفية، وعدم سعيهم لاكتساب معارف جديدة وهذا ناتج عن أحد مبادئ التيلورية والذي يتمثل في "أنا أفكر وأنتم تنفذون" وقد

¹ خالد أحمد على محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 389.

² مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 55.

نتج عن تطبيق هذا الأسلوب ظهور مشاكل في العمل، كما أدى إلى ظهور صراعات بين الإدارة والعمال في المؤسسة التي قام بدراسته فيها، كما أن نظام الحوافز الذي تعتمد المؤسسة ميدان الدراسة بنوعيه يساهم في تطوير قدرات ومهارات الاعمال ويشكل دافعا لهم نحو الابداع، ولأهمية هذا الأسلوب فقد تعددت النظريات التي نادى بضرورة تبنيها على غرار مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادى بضرورة تحفيز العامل معنويا إضافة للتحفيز المادي وهو ما يتوافق والنتائج التي توصلنا إليها، كما يرى ابراهام ماسلو أن سعي القائمين على التنظيم لإشباع الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية التي تأتي أسفل هرم الحاجات يشكل دافعا للعامل من أجل الرقي والانجاز والابداع اعتمادا على ما سيكتسبه من معرفة في سبيل ذلك. وتوصلنا أيضا أن قنوات الاتصال في المؤسسة تمكن العمال من المشاركة الفعالة بالمعرفة وهو ما يفيد في دفعهم نحو الابداع، ونظرا لأهمية عملية الاتصال داخل المنظمة كبعد من أبعاد اكتساب المعرفة فقد ركز عليه رنسيس ليكرت في النظرية المعدلة للتنظيم، حيث يرى وظيفة الاتصالات داخل المنظمة تعتبر من الشروط الأساسية لنجاحها لأنها تسمح بانتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي بما يسمح باتخاذ القرارات الفعالة والتي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المنظمة⁽¹⁾.

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى ان المشاركة بالمعرفة تزيد من مستوى الابداع بالمؤسسة محل الدراسة، وظهر هذا من خلال عمل المؤسسة على نشر وتوسيع المعرفة داخلها وتنويع طرق تزويد العمال بها، كما ان نمط الاتصال السائد في المؤسسة وسهولة انسياب المعلومات ساهم في ذلك، وتوصلنا إلى الانعكاس الإيجابي لهاته المؤشرات على العامل من خلال ، توجيه طاقاته نحو إنجاز المهام الموكلة إليه مما يزيد من أدائه ويرفع مستوى الإنجاز لديه، وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه رواد المدخل المعرفي، والذي يرى أصحابه "بضرورة الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية"⁽²⁾،

¹ بوشبور عبد الحميد وبن النية عبدالاله، مرجع سابق.

² مؤيد السالم، المرجع السابق، ص 69.

وبمعنى أوضح الربط بين المشاركة بالخبرات كبعد من أبعاد المشاركة بالمعرفة وبين القدرة على الابداع والذي يرتبط بدافعية الأفراد نحو العمل.

أما إذا رجعنا للفرضية الفرعية الرابعة والتي أفادت بوجود علاقة بين تطبيق المعرفة ومستوى الابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة جلاسكو سميث كلاين الجزائر، توصلت الدراسة للصدق الامبريقي لهذه الفرضية، وقد تبين ذلك من خلال توفر المؤسسة على أقصى قدر ممكن من المعلومات والتي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتزيد من قدرة العامل على الإنجاز وحل المشكلات والتي تعتبر مؤشرات عن الابداع، وبمعنى أبسط فتوفير الإدارة للمعلومات الكافية للعامل وفهم هذا الأخير لها فهما جيدا يساعده على اتخاذ القرار المناسب، وتتوافق هذه النتيجة مع ما يراه فيبر، حيث أن الإدارة تستخدم أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته⁽¹⁾، كما صرح أغلب العمال من عينة الدراسة أن المؤسسة تمنح لهم الصلاحيات الكافية وهامش من الحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة الجديدة في مجال العمل وذلك اعتمادا على مبدأ تفويض السلطة والذي من شأنه أن يضمن أداء العمل بالشكل الجيد والسرعة المطلوبة، ويرى دافيد أمري أن مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية يعني: "أنها تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين وهو ما أسماه دور غير المديرين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يتأتى إلى عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون والتي تيسر له بالتالي عديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات وتمكينه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده⁽²⁾، كما تسمح المؤسسة للعامل بتطبيق الأفكار التي تراها مناسبة وتساعد في سيرورة العمل، وتخلق عنده روح المبادرة،

¹ سي ناصر الياس: نظريات التنظيم، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/course/view.php?id=35> بتاريخ 2021/03/07، على الساعة 11:05.
² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 1996 ص 219.

والتي تعد أحد مبادئ نظرية التقسيمات الإدارية حيث نادى هنري فايول بالسماح للموظفين بإنشاء وتنفيذ الخطط، ويجب تشجيع الابتكار لأن ذلك سوف يساعد العمال على بذل مستويات عالية من الجهد لتطوير المنشأة⁽¹⁾، وإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادأة في العمل وإبداء المقترحات وتنمية روح الابتكار⁽²⁾.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة الحديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 35.
² سي ناصر الياس، مرجع سابق.

قمنا في هذا الفصل الأخير والمكمل لهذه الدراسة باستعراض أهم النتائج المتوصل إليها، وهذا كإجراء منهجي وعلمي لا بد منه، كما قمنا بمناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ومعرفة ما تشابه معها وما اختلف، كما قمنا بمناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم، حتى نتعرف على طريقة تناول الموضوع فيها ومدى معالجة هذه النظريات له، فاختلاف البيئة ونوعية الموارد البشرية وكذا المنظومة القيمية والثقافية التي تتواجد بها المؤسسة يجعل النتائج المتحصل عليها ذات خصوصية، قد تتشابه في بعض ما توصل له العلماء المهتمون بموضوعها، وقد تتخالف عنها.

خاتمه

إن التطور والتنامي المتسارع الذي تشهده البيئة الاقتصادية العالمية أثر تأثيرا كبيرا على الأساليب التي تدار بها المؤسسات، فالعولمة والمنافسة والتحول إلى نظام السوق الحر، حتم على القائمين على المؤسسات إيجاد الحلول والبدائل حتى تطور من انتاجيتها وأدائها، والاعتماد على الطرق الحديثة في تسيير موجوداتها خاصة الفكرية منها، ونخص بالذكر أسلوب إدارة المعرفة، والذي أصبح رهان ومطلب كل مؤسسة من أجل تطبيقه خصوصا بعد أن انتقل مفهوم الاقتصاد من كونه يعتمد على الرأسمال المادي وخلق القيمة المضافة إلى اقتصاد يقوم على المعرفة، من هنا جاء الاهتمام بدراسة موضوع إدارة المعرفة وأثره على الابداع التنظيمي في الجزائر، والذي توصلنا من خلاله لتبني المؤسسة محل الدراسة لأسلوب إدارة المعرفة بشكل جيد مما أسهم في زيادة مستوى الابداع التنظيمي للعاملين فيها، وجعلنا نبني وجهة نظر قد تكون الى حد ما صحيحة حول واقع المؤسسات في الجزائر خاصة التي تنتمي للقطاع العام، وجعلنا نبني تصورات ونتكهن بالأسباب وراء فشل الكثير منها، ولعل أهمها هو النمط التقليدي في التسيير والذي يتميز بالمركزية الشديدة في شكلها الفيبري والتي تكبح وتقتل روح المبادرة والمبادرة لدى الفرد، وتخلق منه نموذج آلة بامتياز، وتموت خبراته وأفكاره معه دون أن يستفاد منها التنظيم، وفي هذا السياق نذكر المثل الإفريقي والذي يقول " إذا مات لنا شيخ كبير فإننا نفقد جزءا كبيرا من المعرفة " في إشارة لأهمية الفرد في المؤسسة عموما وعمال المعرفة خصوصا كمورد معرفي لا ينفذ.

بعد التعمق في هذا الموضوع تفصيلا نظريا وتحليلا امبريقيا، واتباع المراحل المتعارف عليها في أي بحث علمي، اتضح جليا أنه لا يزال بحاجة للكثير من الدراسة والتحليل، خاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية، وهذا بالتركيز على البعد السوسيوتنظيمي والذي أغفلته الدراسات السابقة على قلتها، كون المعرفة تتميز ببعد اجتماعي يقوم على مبدأ المشاركة والحوار والتبادل والعلاقات الاجتماعية، دون إغفال البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة، نظرا لأن محورها يدور حول المورد البشري والذي نادى رواد الفكر التنظيمي الحديث للاستثمار فيه عبر التركيز على اشباع

حاجاته النفسية منها والاجتماعية داخل البيئة التنظيمية وحتى خارجها ليتحقق العائد من الاستثمار فيه.

كما أن حداثة هذا النهج التسييري، وتمسك القائمين على المؤسسات وصانعي سياساتها وقراراتها بالنهج التقليدي في التسيير والذي يتسم بالبيروقراطية الشديدة والمركزية في اتخاذ القرارات وهذا ما يحول دون الاستفادة من معرفة وخبرة الفرد داخل التنظيم، أدى لعدم انتهاجه ومحاولة تطبيقه على أرض الواقع، بالرغم من ثبوت نجاحته في مؤسسات رائدة عالميا، وتحقيقها لقفزات نوعية في سلم النجاح والمنافسة.

إن المؤسسات الجزائرية، وخاصة في هذه الفترة التي تشهد تذبذبا في الجانب الاقتصادي والذي يقوم على الريع من البترول، مطالبة بمراجعة الأساليب والآليات التي تنتهجها في التسيير والتي أثبتت عقمها في الكثير من الأحيان، ومراجعة هيكلتها التنظيمية اعتمادا على موجوداتها الفكرية مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية لها، والسعي نحو بناء أرضية تكنولوجية تواكب التطور الحاصل في هذا المجال، لتستطيع تحقيق الكفاءة والفعالية.

كما توصي الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات لعل أهمها:

✚ المزيد من التعمق والبحث في هذا الموضوع وربطه بمتغيرات أخرى، مراعية الخصوصية السسيوثقافية للفرد الجزائري، من أجل التوصل لنموذج يتوافق والبيئة المحلية تستطيع المؤسسات على اختلاف أنشطتها وطبيعتها تنفيذه والاستفادة منه.

✚ خلق مناخ تنظيمي مناسب يساعد ويشجع على تطبيق أفكار جديدة.

✚ وضع برامج لتدريب للموظفين من أجل تنفيذ وتعزيز عمليات إدارة المعرفة.

✚ تكريس المزيد من التركيز والاهتمام بالإبداع والابتكار، وتشجيع المبادرات الإبداعية من

قبل الموظفين من خلال توفير قيادة رشيدة وخلق تدابير داعمة في شكل موارد مالية وهياكل ومرافق تشجع على ذلك.

✚ اتخاذ قرارات صحيحة وموثوقة على أساس المعرفة الموجودة بالفعل داخل المنظمة.

✚ تحديد الموظفين الرئيسيين (عمال المعرفة) الذين تحتاج المؤسسة لمعرفةهم ليتم تسجيلها والحفاظ عليها (استدامة المعرفة).

وفي الأخير قد نتساءل: مادامت هذه الأساليب متوفرة وسهلة المنال والتطبيق، فلماذا لم تبارح المؤسسات الجزائرية مكانها، ولم تستطع مواكبة التطور الحاصل ومازلنا نعيش من عائدات البترول، في حين تحقق بعض المؤسسات خاصة في القطاع الخاص بالرغم من قلتها تطورا ملحوظا، الإجابة يكون قد اختصرها المرحوم جيلالي اليابس في " إن مشكلة المؤسسة الجزائرية كونها تخضع لقرارات سياسية.

قائمة المصادر

والمرجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم رواية ورش عن نافع المدني.

ثانياً: المراجع

I. المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، مجلة المدير، ط3، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 2- أبو النصر مدحت محمد، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
- 3- أبو بكر الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، 2020. القاهرة.
- 4- أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2004.
- 5- إلياس طارق، الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2020.
- 6- أوكيل محمد سعد وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
- 7- أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 8- بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.

- 9- بوطالبي معمر وآخرون، مدخل مفاهيمي إلى إدارة المعرفة، دار الخلدونية، الجزائر، 2014.
- 10- جرادات ناصر محمد سعيد، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 11- الجوري علي محمد، إدارة المعرفة في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، جمهورية مصر العربية، 2015.
- 12- الجيلاني حسان، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015.
- 13- الجيوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة: الإدارة - علم وتطبيق-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2008.
- 14- حجازي هيثم علي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 15- الحريري رافده عمر: اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 16- حريز سامي محمد شام: الإدارة بالأفكار، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009.
- 18- خصاونة عاكف لطفي: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن، 2011.
- 19- الخطيب أحمد محمود ومعاية عادل سالم: الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

- 20- خلاصي رضا، مروج إدارة المعرفة، دار هومة، (د.ط)، الجزائر، 2016.
- 21- خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008.
- 22- خيري أسامة محمد: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الزايرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 23- رشوان عبد الحمد أحمد: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 24- زكاز علي وبوشيشة نصر الدين، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة، ط1، الجزائر، 2012.
- 25- سعدون يوسف، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س.
- 26- السعيد مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، ط1، لبنان، 2014.
- 27- السكارنه بلال خلف: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 28- صالح قاسم حسين، الإبداع وتذوق الجمال، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2010.
- 29- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
- 30- الصيرفي محمد: إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة حورس الدولية، ط1، القاهرة، 2005.
- 31- الطاهر أسمهان ماجد، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.

- 32- الطراونة حسين أحمد وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 33- عامر سامح عبد المطلب وقنديل علاء محمد سيد: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 34- عامر طارق عبد الرؤوف: الاتجاهات الحديثة للمهارات الابتكارية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 35- عامر ياسين: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986.
- 36- العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 37- عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في ادارة المعرفة والمعلومات الالكترونية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 38- العبيدي محمد جاسم محمد ولي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديبونو للنشر، الأردن، 2010.
- 39- العلواني حسن: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001.
- 40- علي لطف محمد عبد الله: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 41- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 42- عيسى خليفي وربيحة قوادرية، إدارة رأس المال البشري كمدخل للإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019.

- 43- غربي علي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2007.
- 44- غياث بوفلجة، بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، دار القدس العربي، ط1، الجزائر، 2010.
- 45- الفاعوري رفعت عبد الحلیم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2005.
- 46- الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، د.ط، القاهرة، 1980.
- 47- القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 48- كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 1996.
- 49- المجيدل عبد الله شمت وزحلوق مها إبراهيم: سيكولوجيا الإبداع، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 50- محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- 51- محمود خالد أحمد علي، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- 52- مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 53- المغربي كامل محمد: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2007.

- 54- مهدي صالح، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 55- هال ريتشارد: المنظمات- هياكلها، عملياتها ومخرجاتها-، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
- 56- همشري أحمد، إدارة المعرفة الطريق للتميز والريادة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2013.
- 57- هيجان عبد الرحمن أحمد: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.

المجلات

- 1- بشماني شكيب، دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، «مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية»، المجلد 63 العدد 05، 2014.
- 2- سفيان أحمد براح كانوني: المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في منظمات الخدمة العمومية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2015.
- 3- شتاتحة عائشة: تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، ماي 2013.
- 4- الشمري أرشد عبد الأمير جاسم: الإبداع الوظيفي والعوامل الإستراتيجية وتداخلاتها بالقدرات الجوهرية والتفوق في الأداء المالي للمنظمات الخدمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد 01، 2017.

5- علي أمينة عبد القادر والحاكم علي عبد الله: العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، الخرطوم، 2015.

المذكرات والأطاريح:

- 1- بوزناق حسن، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات السوقية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2012.
- 2- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.
- 3- عبيس الوطيفي كامل شكير، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 2009.
- 4- فوزية بوقطف: أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، السنة الجامعية 2009.
- 5- قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
- 6- مريم شعباني: مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك-، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2016.
- 7- ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

8- نذير بوسهوة: إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي -دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2017.

9- نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.

الملتقيات

1- فهيمة بديسي واخرون: تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب البلدية، 18-19 ماي 2011.

المواقع الالكترونية

1- بلعيد سماح: محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، أنظر الموقع الإلكتروني: <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/844>.

2- بوشبور عبد الحميد وبن النية عبدالاله: نظريات الاتصال التنظيمي (عرض مقدم في إطار عروض مقياس الاتصال التنظيمي)، أنظر الموقع الإلكتروني: academia.socio.blogspot.com.

3- حسن طاهر: اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، أنظر الموقع الإلكتروني: https://spu.edu.sy/downloads/files/1551524324_2.pdf.

4- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة علمية مقدمة في الملتقى العربي الثاني لإدارة الموارد البشرية، جدة، 1996، أنظر الموقع <http://4shared.com.files/63350744/8°477b29>

- 5- سي ناصر الياس: نظريات التنظيم، أنظر الموقع الالكتروني: <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/course/view.php?id=35>.
- 6- صخري محمد: مدخل مفهومي لنظريات التنظيم والتسيير، أنظر الموقع الالكتروني: مدخل مفهومي لنظريات التنظيم والتسيير (politics-dz.com).
- 7- قاسمي إبراهيم: نظريات التنظيم، أنظر الموقع الالكتروني: Résumé de مقياس: نظريات التنظيم (univ-sba.dz).
- 8- وحيد طارق: مبادئ الإدارة الأربعة عشر هنري فايول، أنظر الموقع الالكتروني: [/https://www.repsology.org/general-and-industrial-management](https://www.repsology.org/general-and-industrial-management)

.II المراجع باللغة الأجنبية

Books

- 1- Barbaroux Pierre Attour Amel Schenk Eric: **Knowledge Management and Innovation**, ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc. 2016.
- 2- Becerra-Fernandez Irma and Rajiv Sabherwal, Op. Cit, P.132.
- 3- Bernoux. Ph, **La sociologie des Organizations**, Edition du Seuil, Paris, 1983.
- 4- Brown, John Seely and Duguid, Paul (1998). “**Organizing Knowledge**,” in **Web Weaving: Intranets, Extranets and Strategic Alliances**, edited by Peter Lloyd and Paula Boyle. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

5- Dalkir Kimiz: **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005, Elsevier Inc. Burlington, MA 01803, USA.

6- Gacoin Daniel : « **communiquer dans les organisations sociale et medico-socials- (enjeux, strategies, méthodes)** », du NOD,4 éditions, paris,2004.

7- Guilford, J, P. (1986). **Creative TalentsM Their Nature and Development**. Buffalo, New York: Bearly Cimited.

Magazines

1- Agwamba Adolphus Chibuzor, Onwudiwe Uju Jovita, Ugwuegbu Charles Onyemachi: **Knowledge Management and Organizational Innovation**, *Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS)* *Volume 2. Nigeria. Issue 2 Feb, 2019.*

2- Al-Khoury, A.M. (2014) "Fusing Knowledge Management into Public Sector Corporates Excellence Culture: A Review of the Field and The Case of Emirates Identity Authority", *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. 4, No. 3.

3- Balogun Julia and Jenkins Mark :2003.(**Re-conceiving Change Management: A Knowledge-based Perspective**, *European Management Journal*, 2003, vol. 21, issue 2.

4- Becerra-Fernandez Irma and Sabherwal Rajiv, **Knowledge Management Systems and Processes**, M.E. Sharpe, Inc, London, 2010.

- 5- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. 2000. **Knowledge Flows Within Multinational Corporations.** *Strategic Management Journal*. Vol.21.
- 6- Mardania Amirhosein, Nikoosokhanb Saghi, Moradib Mahmoud: **The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance,** *Journal of High Technology Management Research*, 2018, Elsevier Inc.

Theses

- 1- Andro R, **L'entreprise Algérienne et la gestion des ressources humaines**, thèse de magister, école supérieure du commerce, Alger, 1996-1997.
- 2- Prathanadi Saweeya: **Knowledge Management Strategy and Organizational Innovation**, An Empirical Study of Thai Firms, Doctor of Philosophy in Business Administration, The Graduate School of Bangkok University, 2011.

Web sites

- 1- Eric M. Straw and Polanyi: **Knowledge Management:** <http://polanyanisociety.org/Nashotah%20House/Papers/Straw-original-pdf-hKnowlMgmnt%20&Polanyi-5-23-16.pdf>.
- 2- Wittrock, M C: 1992, **Generative Learning Processe of the Brain Educational Psychologist** 27 4, also URL: <http://steinhardtapps.es.its.nyu.edu/create/courses/2015/reading/wittrock2.pdf>.

اللَّهُ حَيٌّ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بن محمد - وهران

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم بعنوان:

إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة جلاسكو سميث كلين - الجزائر -

قمنا بتصميم هذا الاستبيان بهدف التعرف على الآثار الناجمة عن نظام الدوام ومواقيت العمل المعمول بها في المؤسسة على الأداء الوظيفي للعاملين، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة أرجوا منكم التعاون من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية مساهمة منكم في إنجاز الدراسة، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن البيانات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي في إطار هذه الدراسة فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف

أ.د. مرضي مصطفى

من إعداد الطالب:

- براي توفيق.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | 1. الجنس |
| <input type="checkbox"/> | متزوج(ة) | <input type="checkbox"/> | أعزب | 2. الحالة الاجتماعية: |
| <input type="checkbox"/> | مطلق(ة) | <input type="checkbox"/> | متوسط | 3. المستوى التعليمي |
| <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> | إطار | 4. الفئة السوسيو مهنية: |
| <input type="checkbox"/> | عون تنفيذ | <input type="checkbox"/> | | 5. الأقدمية في العمل: |
| <input type="checkbox"/> | عون تحكم | <input type="checkbox"/> | دائم | 6. طبيعة عقد العمل |
| <input type="checkbox"/> | عقد ظرفي (contractuelle) | <input type="checkbox"/> | | |

المحور الثاني: إدارة المعرفة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات (البند)	الرقم
اكتساب المعرفة						
					تتوفر المؤسسة على أماكن لتزويد العاملين بالمعلومات والمعرفة (قاعة مؤتمرات، مكتبة...الخ).	01
					تتوفر المؤسسة على أرشيف متاح لكل العاملين.	02
					تتوفر المؤسسة على شبكة معلومات (انترنت انترانيت) تتيح للعمال الوصول لها عند الحاجة	03
					يوجد في المؤسسة قسم خاص بجمع البيانات والمعلومات من داخل المؤسسة وخارجها	04
					تقوم المؤسسة بالحصول على التجارب والأفكار المنتجة من مؤسسات أخرى	05
					تتبادل المؤسسة المعلومات مع العملاء بشكل جيد للحصول على آرائهم بخصوص الخدمة المقدمة	06
					توفر الإدارة للعاملين دعم مادي ومعنوي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم (حوافز، علاوات، شهادات تقدير...الخ)	07
					توفر إدارة المؤسسة كل القوانين والتشريعات والقرارات المتعلقة بالعمل لعمالها	08
					تستقطب المؤسسة أفراداً يتمتعون بخبرة في مجال العمل	09
					توظف المؤسسة خريجي الجامعة المتفوقين	10
					تحتفظ المؤسسة بالخبرات النوعية (تقارير ايجابية تجارب ناجحة) لاستخدامها في الوقت المناسب	
توليد المعرفة						
					تتخذ قرارات تتعلق بعملك دون الرجوع إلى رئيسك المباشر	11
					يمنحك المسؤول المباشر حرية التصرف عند وقوع مشكلات في العمل.	12
					-تتيح لكم فرصة التعبير في الاجتماعات الدورية أو الاستثنائية	13
					تطلب منكم المؤسسة رفع تقارير دورية تتضمن أفكاركم فيما يتعلق بالعمل.....	14
					تسعى المؤسسة لإمدادك بالمعلومات التي تحتاجها في العمل وفي الوقت المناسب	15
					تعمل المؤسسة على تغيير الوظائف والأدوار للعاملين بغرض التعلم والنمو الوظيفي	16
					تستفيد المؤسسة من جميع العاملين الذين يملكون معارف ومواهب	17
					تعقد المؤسسة دورات تدريبية هدفها تعليم الافراد مهارات جديدة	18
					تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا بغرض الرفع من ادائهم والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم	19
					تشعرك المؤسسة بوجود قيم وتوجهات مشتركة بينها وبينك	20
المشاركة بالمعرفة						
					تتنوع وسائل وتقنيات نشر المعلومات بين الأقسام والإدارات (الإنترنت، الأنترنت....)	21
					-هناك قنوات اتصال في المؤسسة تمكنكم من المشاركة الفعالة بالمعرفة.	22
					تحفزكم إدارة المؤسسة على إبداء آرائكم المتعلقة بترقية وتطوير العمل معنويا (شهادات، تقدير، جوائز تشجيعية....)	23
					تلقيت تكويناً من العمال الخبراء داخل المؤسسة	24
					حصلت على تكوين خارج المؤسسة	25
					تتبادل المعارف والخبرات بينك وبين زملاء العمل	26
					تحفزكم إدارة المؤسسة على إبداء آرائكم المتعلقة بترقية وتطوير العمل ماديا (علاوات، مكافآت، ... الخ)	27
					تستخدم المؤسسة أسلوب فرق العمل من اجل تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين	28
					تسود بين العاملين في المؤسسة ثقافة تشارك المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها	29

30	تتعاون مع زملاءك في العمل من أجل حل المشاكل التي تواجهك
تطبيق المعرفة	
31	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال وسهل الاستخدام
32	توفر المؤسسة أقصى قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالعمل
33	تساعدك المعلومات التي توفرها المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك
34	يفوض لك الرؤساء بعض الصلاحيات لأداء العمل بالشكل الجيد والسرعة المطلوبة
35	تمنح لك المؤسسة الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة الجديدة في مجال عملك
36	توظف خبراتك ومعارفك في حل المشكلات وتحسين اساليب وإجراءات العمل داخل المؤسسة
37	تهتم ادارة المؤسسة بإطلاعك على جميع الانظمة والتعليمات المعتمدة في سير المؤسسة
38	تسمح لك المؤسسة بتطبيق افكارك التي تراها هي مناسبة
39	تقوم المؤسسة على تطوير وتدعيم أفكارك لتكون قادرا على الإنجاز والأداء الجيد للعمل
40	تشجعك المؤسسة على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الطلاقة						
41	تشجعك المؤسسة على توليد الافكار الجديدة حول العمل					
42	تقدم لك المؤسسة الدعم اللازم لأصحاب الافكار الجديدة في العمل					
43	تثير ادارة المؤسسة الحماس باستمرار في نفوس العاملين					
44	تسعى ادارة المؤسسة الى توفير الجو الملائم للتعبير عن مشاعر وآراء العاملين بصدق					
45	لديك القدرة على كتابة أفكارك بشكل واضح وسهل الفهم.					
46	تستطيع تنظيم افكارك وتحديد تفاصيل العمل قبل إنجازه					
47	تستطيع التأقلم مع جل المسؤولين أو الزملاء لأنّ لديك القدرة على التواصل والتعامل معهم					
48	تستطيع التعبير عن افكارك ومقترحاتك بسهولة					
49	لديك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
50	تستطيع إيصال افكارك إلى المسؤول بسهولة ويسر.					
الاصالة						
51	تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل					
52	تغير طريقة اداء عملك عند التأكد من عدم صحة اسلوبك					
53	تتمتع بقدرة تساعدك على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة					
54	تسعى الى ابتكار أو تطوير أساليب جديدة لانجاز مهامك في العمل					
55	لديك القدرة على اضافة افكار وأساليب جديدة اثناء اداء مهامك					
56	تقوم بطرح الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات من اجل انتاج أكبر قدر من الافكار لأداء العمل					
57	تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					
58	تشعر بأن لك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
59	تقوم بانجاز ما يسند لك من اعمال بأسلوب متجدد					

	توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي لتبني الافكار والاقتراحات الإبداعية	60
المرونة		
	تتقبل افكار الاخرين بصدر رحب	61
	تحرص على تغيير الاسلوب الذي تؤدي به عملك من فترة الى أخرى	62
	لديك القدرة على تقديم العديد من الافكار التي تفيد عملك في فترة وجيزة	63
	لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة ويسر	64
	لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.	65
	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة نه.	66
	تستطيع ان تجد أكثر من طريقة لأداء العمل	67
	لا تخاف من الفشل وتبادر لتبني افكار جديدة في العمل	68
	لديك القدرة على تنظيم أفكارك.	69
	تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف في ما تقوم به من اعمال	70
القدرة على التحليل والإحساس بالمشكلة		
	لديك القدرة على الاحساس بالمشاكل التي تواجهك في العمل قبل حدوثها	71
	تحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	72
	تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	73
	تستطيع توقع حدوث مشاكل في العمل وتخطط لمواجهةها	74
	تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	75
	لديك القدرة على معرفة جميع جوانب المشكلة التي تواجهك في العمل	76
	لديك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	77
	يمكنك تحليل وتجزئة المهام الموكلة اليك بسهولة	78
	اعتقد بان الاستغلال الجيد لأفكاري وخبراتي تطور من قدراتي اثناء اداء العمل	79
	اشعر بانني قادر على انتاج افكار جديد لتطوير العمل	80

« Management des connaissances et sa relation avec l'innovation organisationnelle d'une entreprise économique. Une étude empirique à Glasgow Smith Klein Algérie »

Résumé:

Le but de la présente étude était de découvrir la relation entre management des connaissances et l'innovation organisationnelle à Glasgow Smith Klein -Algérie, pour découvrir cette relation, nous avons commencé à partir d'un éventail de questions et d'hypothèses, Basé sur une approche descriptive, et à l'aide du questionnaire et des outils d'entrevue libre pour recueillir des données, nous avons obtenu un ensemble de données que nous avons analysées qualitativement et quantitativement en utilisant des package statistiques pour les sciences sociales (SPSS VER 26). Après avoir présenté et analysé les données obtenues, l'étude a révélé une relation entre ses variables, où le niveau d'innovation est influencé par le niveau de management des connaissances, Les résultats ont été discutés dans le cadre d'études précédentes et du patrimoine théorique des théories des organisations.

Mots clés : *management des connaissances, innovation organisationnelle, entreprise économique.*

« Knowledge management and its relationship to the organizational innovation of an economic enterprise. An ampirical Study at Glasgow Smith Klein Algeria»

Abstract :

The purpose of current study is was to uncover the relationship between knowledge management and organizational innovation at Glasgow Smith Kleine -Algeria, to uncover this relationship, we started from a range of questions and hypotheses, Based on descriptive approach, and using the questionnaire and free interview tools to collect data, we obtained a set of data, than we analyzed in qualitative and quantitative by using statistical packages for socials sciences (SPSS VER 26). After presenting and analysing data from the enterprise , the study found a relationship between its variables, where the level of innovation is influenced by the level of knowledge management, The results were discussed under previous studies and the theoretical heritage of organizational theories.

Key words : *Knowledge management, organizational innovation, economic enterprise.*

ادارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة جلاسكو سميث كلاين الجزائر

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع التنظيمي بمؤسسة جلاسكو سميث كلاين الجزائر، وللكشف عن ذلك انطلقت من مجموعة من التساؤلات والفرضيات، لذا تم اعتماد المنهج الوصفي، وباستخدام أدوات الاستبيان والمقابلة الحرة لجمع المعطيات، تحصلنا على مجموعة من البيانات قمنا بعد ذلك بتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا كميًا، وكما بواسطة برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، وبعد عرض وتحليل البيانات المستقاة من ميدان الدراسة توصلت الدراسة لوجود علاقة بين متغيريها، حيث يتأثر مستوى الابداع بمستوى ادارة المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة، كما تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري متمثلا في نظريات التنظيم.

كلمات مفتاحية: *إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية*