

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس، سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية،

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية  
في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
- دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف -

تحت إشراف:

د. منير رحمانى

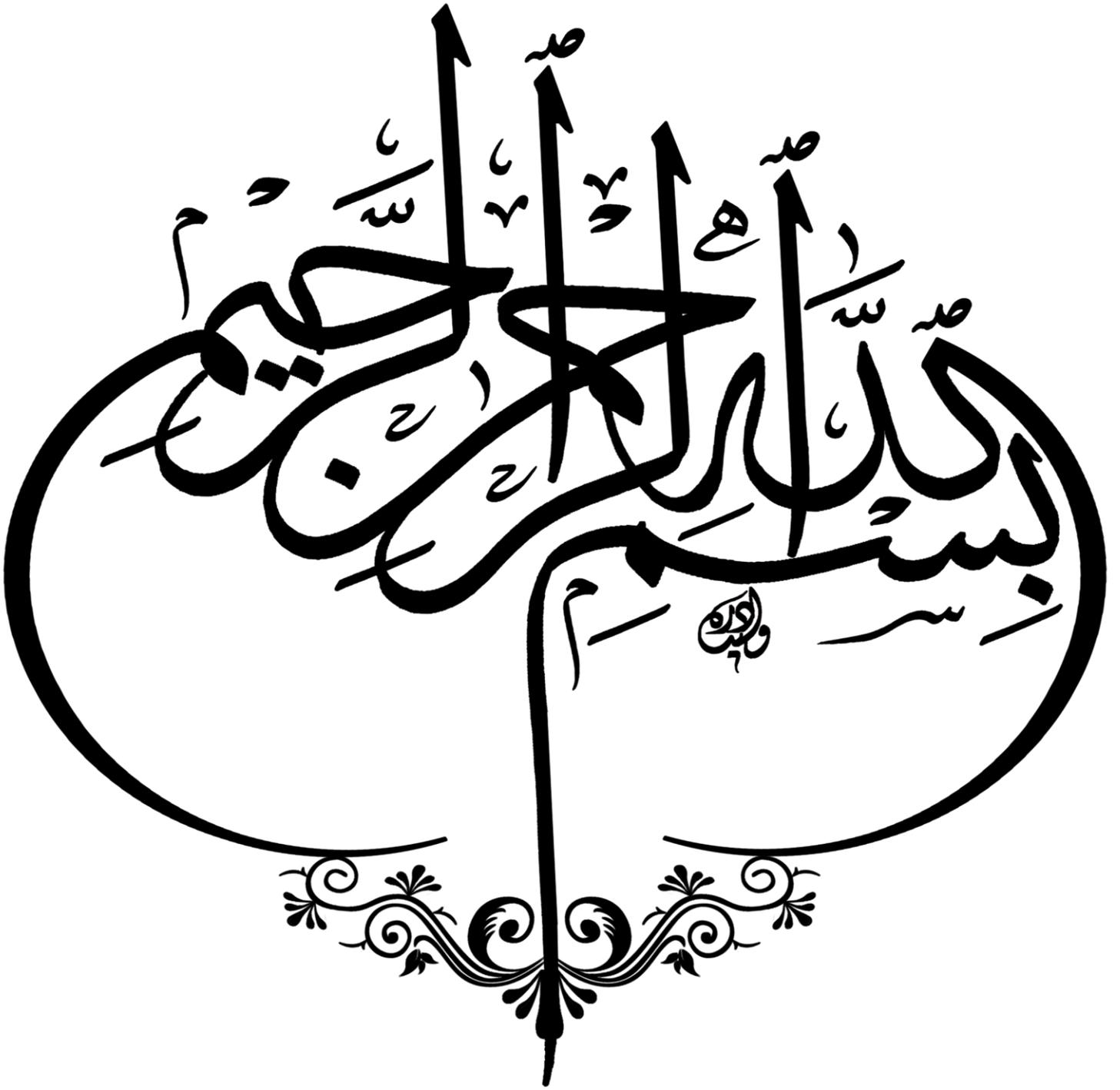
من إعداد:

سمية بروبي

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
بودرامه مصطفى	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
رحمانى منير	أستاذ محاضراً	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
قطاف ليلي	أستاذ	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا
بن عنتر عبد الرحمان	أستاذ	جامعة بومرداس	عضوا مناقشا
مانع سبرينة	أستاذ محاضراً	جامعة خنشلة	عضوا مناقشا
زغدود سهيل	أستاذ محاضراً	جامعة باتنة 2	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2020 / 2019



# إهداء

بكل حب وخشوع، بكل قدسية الكلمة وصفاتها، (أهدى عمرة جهدي):

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفى حقيقتها

إلى والدي العزيزين حفظهما الله

إلى رفيق دربي زوجي حفظه الله ورحاه

إلى أوالدي:

أنس جبر المؤمن وأمير

إلى الذين تقاسموا معي مناجاة الحياة: إخوتي وأخواتي

إلى الذين أناروا بصيرتي بنور العلم، أساتذتي الأفاضل من الطور اللنداني وإلى يومنا

هذاه

إلى كل زميلاتي والزملاء؛

إلى كل من نسيه قلبي ونزكته قلبي.

# شكر وتقدير

الحمد لله محمد التاكثيرين، علمي جلال فضله وعظيم نعمه،

الحمد لله الذي يسر لي من الوقت والجهد والعزيمة ما أجتاني علمي (إتمام هذه الدراسة،

والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله بيته الأطهار وصحبه الأخيار وعند

توجه بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لإكمال

من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع

ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف الأول الأستاذ الدكتور: عبد الوهاب بلهدي

والأستاذ المشرف الثاني الدكتور: منير رحمان

علمي كل ما قدمناه لنا من نصم وإرشاد فجزاهما الله عنا خير الجزاء؛

كما أتقدم بحالص الشكر والتقدير إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة علمي تفضلهم بقبول تقييم

ومناقشة هذه الأطروحة وإثرائها بملاحظاتهم ونصوياتهم؛

فانما مني  
يا مني يا مني  
يا مني يا مني  
يا مني يا مني

## فهرس العناوين

الصفحة	العنوان
	الجملة.....
	إهداء.....
	شكر وتقدير.....
	فهرس المحتويات.....
أ - ٤	مقدمة.....
01	الفصل الأول: الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
02	المبحث الأول: ماهية المعرفة.....
02	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها.....
02	أولاً: مفهوم المعرفة.....
04	ثانياً: هرمية المعرفة.....
05	ثالثاً: أهمية المعرفة.....
07	المطلب الثاني: أنواع المعرفة، مصادرها وخصائصها.....
07	أولاً: أنواع المعرفة.....
10	ثانياً: خصائص المعرفة.....
12	ثالثاً: مصادر المعرفة.....
13	المطلب الثالث: ماهية اقتصاد المعرفة.....
13	أولاً: مفهوم اقتصاد المعرفة.....
15	ثانياً: أهمية اقتصاد المعرفة ومتطلباته.....
17	المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر المعرفة.....
17	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
17	أولاً: المعايير الكمية والنوعية.....
18	ثانياً: التعاريف المختلفة لبعض المنظمات والدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
20	ثالثاً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

22	المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
22	أولاً: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
23	ثانياً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
26	المطلب الثالث: المفاهيم الإدارية التي أفرزها الاقتصاد المعرفي.....
26	أولاً: التعلم التنظيمي.....
28	ثانياً: العمل المعرفي وعمال المعرفة.....
30	ثالثاً: مفهوم المنظمة المتعلمة.....
34	رابعاً: رأس المال الفكري.....
36	المبحث الثالث: إدارة المعرفة العمليات والاستراتيجيات.....
37	المطلب الأول: إدارة المعرفة النشأة والأهمية.....
37	أولاً: إدارة المعرفة النشأة والتطور.....
39	ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة.....
42	ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....
46	المطلب الثاني: نمذجة عمليات إدارة المعرفة.....
46	أولاً: عمليات إدارة المعرفة.....
47	ثانياً: نماذج إدارة المعرفة.....
52	ثالثاً: إستراتيجيات إدارة المعرفة.....
54	المبحث الرابع: متطلبات إدارة المعرفة.....
55	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي.....
55	أولاً: أبعاد الهيكل التنظيمي.....
56	ثانياً: خطوات تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة في المؤسسات.....
57	ثالثاً: أشكال الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة.....
59	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية.....
59	أولاً: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية.....
60	ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة.....
62	المطلب الثالث: المتطلبات التكنولوجية.....
62	أولاً: إسهامات التكنولوجيا في إدارة المعرفة.....
63	ثانياً: دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعمليات إدارة المعرفة.....
64	المطلب الرابع: المتطلبات البشرية.....

65	أولاً: دور القيادة في تفعيل إدارة المعرفة.....
66	ثانياً: جماعات الممارسة وفرق العمل.....
67	ثالثاً: دور الأفراد في تفعيل إدارة المعرفة.....
68	رابعاً: دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة.....
70	خلاصة الفصل الأول.....
71	<b>الفصل الثاني: السياق النظري للنشاط الإبداعي</b>
72	المبحث الأول: ماهية الإبداع.....
72	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته.....
73	أولاً: المفهوم اللغوي والاصطلاحي للإبداع.....
75	ثانياً: المفهوم التاريخي لمصطلح الإبداع والمصطلحات ذات الصلة.....
79	ثالثاً: أبعاد الإبداع (المزيج الإبداعي) وأهميته.....
83	المطلب الثاني: القدرات الإبداعية وأساليب تنميتها.....
83	أولاً: القدرات الإبداعية.....
86	ثانياً: الأساليب العلمية لتنمية الإبداع.....
89	المبحث الثاني: مستويات الإبداع، أنواعه ومراحله.....
89	المطلب الأول: مستويات الإبداع وأنواعه.....
89	أولاً: أنواع الإبداع.....
91	ثانياً: مستويات الإبداع.....
95	المطلب الثاني: دوافع الإبداع، مراحله والنماذج المفسرة له.....
95	أولاً: حاجة المؤسسات للإبداع.....
99	ثانياً: مراحل الإبداع والنماذج المفسرة له.....
106	المبحث الثالث: إدارة الإبداع ونظرياته.....
106	المطلب الأول: نظريات الإبداع.....
106	أولاً: نظريات الإبداع المتعلقة بالإبداع على المستوى الفردي.....
107	ثانياً: نظريات الإبداع المتعلقة بالإبداع على مستوى المؤسسة.....
109	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الإبداع في المؤسسات.....
109	أولاً: دور القيادة في تعزيز الإبداع.....
111	ثانياً: دور الاتصالات في تعزيز الإبداع.....

113	..... ثالثا: دور الحوافز في تعزيز الإبداع.
114	..... رابعا: دور التدريب في تعزيز الإبداع.
115	..... خامسا: المرونة في العمل والتنظيم.
116	..... سادسا: التمكين.
117	..... المبحث الرابع: دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع.
117	..... المطلب الأول: دور المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية.
118	..... أولا: دور المعرفة الصريحة والضمنية في تعزيز القدرات الإبداعية.
124	..... ثانيا: حلزونية المعرفة.
128	..... ثالثا: مفهوم با وإبداع المعرفة.
129	..... المطلب الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية.
130	..... أولا: التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة.
132	..... ثانيا: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالإبداع.
139	..... خلاصة الفصل الثاني.
140	<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية</b>
141	..... المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
141	..... المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات.
141	..... أولا: مجتمع الدراسة والعينة المثلة له.
141	..... ثانيا: أدوات جمع البيانات.
142	..... المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.
142	..... أولا: صدق المحكمين.
142	..... ثانيا: صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان.
146	..... ثالثا: ثبات الاستبيان.
147	..... رابعا الصورة النهائية للاستبيان.
148	..... المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات.
150	..... المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات وأراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
150	..... المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

150	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
151	ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر.....
152	ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
153	رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....
154	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.....
154	أولاً: الاتجاه العام للمستجوبين نحو عبارات محاور الاستبيان.....
155	ثانياً: مناقشة وتحليل المحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة.....
164	ثالثاً: مناقشة وتحليل المحور الثاني المتعلق بالقدرات الإبداعية.....
174	المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية.....
174	المطلب الأول: شرح بعض المفاهيم الإحصائية المستخدمة في التحليل.....
176	المطلب الثاني: شروط بناء نموذج.....
177	أولاً: التحقق من توفر شرط الإعتدالية (التوزيع الطبيعي) في بيانات المتغيرات.....
180	ثانياً: تشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.....
180	ثالثاً: التحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.....
181	المطلب الثالث: نتائج مناقشة الفرضية الرئيسية للمبحث.....
185	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية.....
186	المطلب الأول: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى.....
189	المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية.....
192	المطلب الثالث: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة.....
194	المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة.....
197	المطلب الخامس: مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة.....
200	المطلب السادس: مناقشة الفرضية الفرعية السادسة.....
204	المطلب السابع: مناقشة الفرضية الفرعية السابعة.....
208	خلاصة الفصل الثالث.....
209	خاتمة.....
216	قائمة المراجع.....
229	الملاحق.....

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
18	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1-1
19	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان	2-1
20	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	3-1
22	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2015 - 2019	4-1
23	تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2012-2015)	5-1
24	تطور الناتج المحلي الإجمالي خارج المحروقات 2009-2013	6-1
24	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية	7-1
25	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف	8-1
25	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 10 ولايات للفترة الممتدة 2017-2019 من S1	9-1
142	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	1-3
144	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	2-3
145	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	3-3
146	قيمة معامل <i>Cronbach's Alpha</i> للاستبيان	4-3
148	توزيع عبارات الاستبيان	5-3
145	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	6-3
150	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7-3
151	توزيع أفراد العينة حسب العمر	8-3
152	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	9-3
153	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	10-3
155	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: توليد المعرفة	11-3
158	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بُعد حفظ المعرفة	12-3
160	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بُعد توزيع المعرفة	13-3
161	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تطبيق المعرفة	14-3
163	ترتيب أبعاد إدارة المعرفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	15-3
165	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بُعد الطلاقة	16-3
166	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأصالة	17-3
167	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة	18-3

168	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات	19 -3
169	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المخاطرة	20 -3
170	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القدرة على التحليل والربط	21 -3
171	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاحتفاظ بالاتجاه	22 -3
172	ترتيب مستويات القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	23 -3
177	نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	24 -3
180	قيم معامل تضخم التباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة	25 -3
181	نتائج التحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية باستخدام اختبار Durbin-Watsan	26 -3
182	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية	27 -3
184	نتائج الانحدار البسيط لدراسة علاقة أثر أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرات الإبداعية	28 -3
186	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على القدرة على الطلاقة	29 -3
188	نتائج الانحدار البسيط لدراسة علاقة أثر أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على الطلاقة	30 -3
190	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية	31 -3
191	نتائج الانحدار البسيط لدراسة علاقة أثر أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على الأصالة	32 -3
192	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة	33 -3
193	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على المرونة	34 -3
194	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على القدرة على تحسس المشكلات	35 -3
196	نتائج الانحدار البسيط لدراسة علاقة أثر أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على تحسس المشكلات	36 -3
198	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على القدرة المخاطرة	37 -3
199	نتائج الانحدار البسيط لدراسة علاقة أثر أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على المخاطرة	38 -3
200	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على القدرة على التحليل والربط	39 -3
203	نتائج الانحدار البسيط لدراسة علاقة أثر أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على التحليل والربط	40 -3
204	نتائج الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه	41 -3
206	نتائج الانحدار البسيط لعلاقة أبعاد إدارة المعرفة بتعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه	42 -3

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	الهرم المعرفي	1-1
33	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	2-1
38	الجدور الإدارية لإدارة المعرفة	3-1
47	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	4-1
48	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	5-1
49	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	6-1
50	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	7-1
54	متطلبات إدارة المعرفة	8-1
79	مدخلات ومخرجات المؤسسات المبدعة	1-2
80	المزيج الإبداعي	2-2
100	الإطار المفاهيمي للإبداع حسب النماذج الخطية	3-2
101	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	4-2
101	النموذج الموجه من خلال السوق	5-2
102	النموذج التفاعلي في الإبداع	6-2
104	مراحل العملية الإبداعية	7-2
125	دورة إبداع المعرفة	8-2
134	عملية إبداع معرفة جديدة	9-2
151	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1-3
152	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2-3
153	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-3
154	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4-3
178	مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي ( <i>Normal Quntile-Quntile(Q-Q) Plot</i> ) لبيانات المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)	5-3
178	مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي ( <i>Normal Quntile-Quntile(Q-Q) Plot</i> ) لبيانات المتغير التابع (القدرات الإبداعية)	6-3
179	مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي ( <i>Detrended Normal Q-Q Plot</i> ) العينة في إجاباتهم على المتغير (عمليات إدارة المعرفة)	7-3

179	مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي ( <i>Detrended Normal Q-Q Plot</i> ) لبيانات العينة في إجابتهم على المتغير القدرات الإبداعية	8-3
183	النموذج الميداني لاختبار الفرضية العامة	9-3
184	مساهمة كل متغير مستقل في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	10-3
188	النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	11-3
189	درجة مساهمة كل متغير مستقل في تعزيز الطلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	12-3
191	النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	13-3
193	النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	14-3
196	النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	15-3
197	دور كل متغير مستقل في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات	16-3
199	النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	17-3
202	النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	18-3
203	دور المتغيرات المستقلة في تعزيز القدرة على التحليل والربط بالمؤسسات محل الدراسة	19-3
206	النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية السابعة	20-3
207	مساهمة أبعاد إدارة المعرفة في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	21-3

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَقْرَأَةٌ  
أَوْ شَرَاءٌ

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتحديات الكبيرة في بيئة الأعمال، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، والتقدم العلمي والتقني الهائل الذي انعكس بشكل واضح على الحياة الإنسانية في جميع المجالات، وتعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير على المؤسسات واستراتيجياتها، كل هذا خلق تحديات تعيشها المؤسسات التي بدأت تبحث عن آليات تُمكنها من مجابهة هذه التحديات بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية المعتمدة لتحقيق السبق في هذه التحديات، باعتبارها تطوراً فكرياً ينبغي اعتماده لكي تصبح أكثر إبداعاً.

ولأن توليد القيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، ومن استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية، ومن قانون تناقص الغلة الذي ينطبق على السلع المادية إلى قانون تزايد العوائد بالنسبة للمعرفة والأفكار، أصبحت المعرفة تشكّل أحدث عوامل الإنتاج التي تعرف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في ظل الاقتصاد المعرفي، ومصدر أساسي للميزة التنافسية، فقيمة المؤسسات اليوم تكمن في أصولها الغير ملموسة (الموجودات الفكرية) أي في مواردها البشرية، وهو ما يحتم عليها الاهتمام بإدارة المعرفة الكامنة في عقول هذه الموارد للوصول إلى الإبداع الذي تنشده المنظمات المعرفية. ونتيجة الاعتراف بأهمية المعرفة فقد تبنت المؤسسات في جميع أنحاء العالم مبادرات إدارة المعرفة كوسيلة لخلق القيمة من أصولها غير الملموسة.

يقوم الإبداع على فكرة أساسية مفادها الاستثمار في القدرات الفكرية لدى المؤسسة، بما يعني الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسة، وهذا الاستثمار في جوهره يعني إدارة معرفة ما في عقول الأفراد، تلك المعرفة التي تشكل قيمة أساسية للمؤسسة، هذا يعني أن الإبداع لن يتحقق بمستوى عالٍ في المؤسسة إذا ركزت على نقل المعرفة الصريحة فقط، وإنما يتحقق من خلال الاعتماد على المعرفة الضمنية (المعرفة ذات القيمة المستقرة في عقول الأفراد). وإذا كانت إدارة المعرفة تهدف إلى تقوية الاستثمار في المعرفة من خلال نشر المعرفة التي تم اقتناؤها في مواقف مشابهة أخرى، وكذا تطوير المعرفة من أجل إبداع معرفة جديدة، فمن الواضح أن هذين الهدفين يرميان في النهاية للوصول إلى الإبداع، ذلك الإبداع المصاحب لاستثمار المعرفة من خلال تقليل المشكلات المصاحبة لاستعمال المعرفة بكفاءة عالية، واستكشاف المعرفة من خلال عملية التطوير ومن ثم الوصول إلى معرفة جديدة.

عادة ما تهدف النشاطات المتميزة لأغلب المؤسسات التي تعمل على نشر المعرفة للوصول إلى الإبداع، لأن هذه المؤسسات تعمل على تبني مجموعة من الأساليب والعمليات التي تساعد على إطلاق المعارف الكامنة لدى مواردها البشرية، ولأن الإبداع يهدف إلى تقديم أفكار جديدة، هذه الأخيرة لا تأتي إلا من خلال توليد معارف جديدة، وهنا يتجلى دور إدارة المعرفة التي تعمل على تحديد هذه المعارف والقيام بعملية حفظها ونشرها في سبيل تدعيم العملية الإبداعية. وعلى هذا الأساس كان لعمليات إدارة المعرفة الحيز الأكبر من الاهتمام لما انطوت عليه هذه العمليات من أهمية بالغة في كيفية استغلال المخزون المعرفي في المؤسسات وخبرات الموظفين فيها، وعليه تعددت عمليات إدارة المعرفة واختلفت باختلاف الباحثين ونظرتهم لإدارة المعرفة، وبذلك ظهرت الحاجة الملحة للاستفادة من الخبرات والمهارات الذاتية، والتشارك المعرفي وتكوين ذاكرة المؤسسة باستخدام أحد مداخل إدارة المعرفة.

## مشكلة البحث

تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دورا بارزا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لمساهمتها الفعالة في الناتج المحلي، وقدرتها على امتصاص عدد هائل من اليد العاملة، غير أن القيام بهذا الدور مرتبط بقدرة هذه المؤسسات على الإبداع الذي يشكل أحد العناصر الفاعلة في تنشيطها وتطويرها والتكيف إيجابيا مع التغيرات الجارية في محيطها.

ولكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر على خصوصيات تميزها عن المؤسسات الكبيرة، والتي جعلت منها فضاء رحبا للتغيير والتطوير وتقبل الأفكار الجديدة والمبدعة، إلا أن محدودية إمكانياتها جعلها تتأثر أكثر بالتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية. وفي خضم هذه التحديات بات على المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة أن تعمل جاهدة على تعزيز قدراتها الإبداعية، الأمر الذي يحتم عليها الاهتمام بإدارة المعرفة المكتنزة في عقول مواردها البشرية للوصول إلى الإبداع والتميز الذي تنشده مؤسسات المعرفة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتعمل على نشر معرفتها عبر كامل قنواتها وتستخدمها في عمليات التجديد والتطوير. ومن هذا المنطلق نطرح الإشكال الرئيسي على النحو التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

محل الدراسة؟

وسعيا منا للإلمام بالإشكالية المطروحة بشكل جيد نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
  - ما مستوى القدرات الإبداعية بأبعادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
  - هل لإدارة المعرفة دورا في تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
  - هل لإدارة المعرفة دورا في تعزيز القدرة على الأصالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
  - هل لإدارة المعرفة دورا في تعزيز القدرة على المرونة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
  - هل لإدارة المعرفة دورا في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
  - هل لإدارة المعرفة دورا في تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
  - هل لإدارة المعرفة دورا في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- ولمعالجة الإشكالية المطروحة، تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:
- تلعب إدارة المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- تلعب عمليات إدارة المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- تلعب عمليات إدارة المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على الأصالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تلعب عمليات إدارة المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على المرونة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تلعب عمليات المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تلعب عمليات المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تلعب عمليات المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تلعب عمليات المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز قدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يعالج موضوعا إداريا حديثا، إذ يتطرق لموضوع إدارة المعرفة التي أصبحت تعد جوهر أعمال المؤسسات خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال والتي أصبحت المعرفة فيها تشكل ثروة حقيقية للمؤسسات، وموردا للإبداع وأصلا يُعتمد عليه في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

كما تكمن أهمية البحث كذلك في تناوله لإدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة التي تعد قطاعا حيويا في اقتصاديات الدول النامية والمتطورة على حد سواء، وذلك نظرا لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها تعد أكثر إبداعا من المؤسسات الكبيرة، لذا فإن بقاؤها أصبح مرهونا بقدرة مواردها البشرية على الإبداع والتجديد، وذلك من خلال توظيف المعرفة وإدارتها إستراتيجيا على المدى الطويل، بما يسمح بتعزيز قدراتها الإبداعية.

### أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- تحديد مفاهيم إدارة المعرفة وإبراز أهمية هذه المفاهيم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية في المؤسسات؛
  - معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة.

### المنهج المتبع

لكون طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج المتبع، فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وقد تم الاعتماد عليه بشكل واضح في وصف وتشخيص

ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري وتحليل الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، وفي الجانب التطبيقي الخاص بتحليل واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية، والذي تم إجراؤه في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف، وتجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في جمع البيانات على مصدرين هما:

- المصادر الأولية: حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث؛
- المصادر الثانوية: والتي تمثلت في المراجع باللغتين العربية والأجنبية، من كتب ومقالات وأبحاث سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية.

### حدود الدراسة

أجريت الدراسة في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والبالغ عددها 40 مؤسسة، ومع ذلك يمكن تعميم نتائج البحث، باعتبار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعيش في نفس بيئة الأعمال، وقد التزمت الباحثة بالحدود والمحددات التالية:

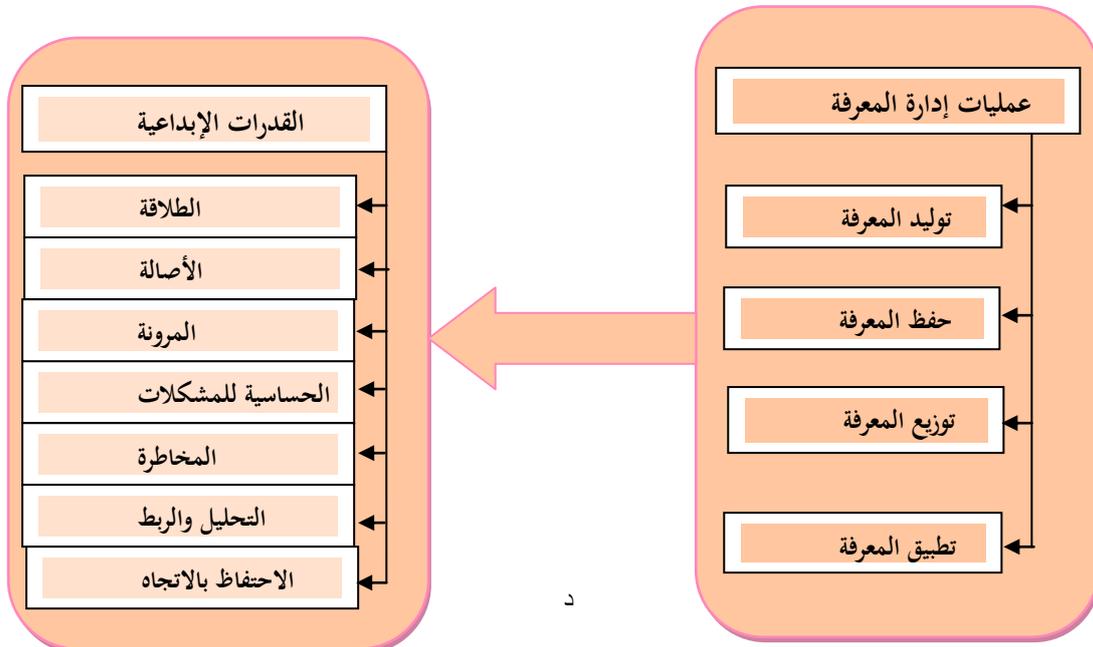
- الحدود البشرية: نظرا لطبيعة الدراسة المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة برؤساء أقسام كل من الموارد البشرية، التسويق، البحث والتطوير إن وجد، والبالغ عددهم 70 مستجوب؛

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الثلاثي الأول من سنة 2019.

### نموذج ومتغيرات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث وأهدافه يتطلب بناء نموذج شمولي مقترح لتشخيص دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوضحه الشكل أدناه والذي يحتوي على متغيرين هما:

- المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)؛
- المتغير التابع: القدرات الإبداعية (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه).



## الدراسات السابقة

تعد هذه الدراسة عملية تراكمية، ولكي تكون ذات قيمة يجب أن تركز على دراسات وبحوث سابقة، وأن تختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الأساس سوف يتم تقديم عرض مختصر لمجموعة من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، يشمل أهداف الدراسة وأهم ما توصلت إليه من نتائج، بالإضافة إلى توضيح الجوانب التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### أ.الدراسات السابقة باللغة العربية

#### - الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

1.دراسة الكبيسي صلاح الدين عواد كريم (2002) والتي كانت بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي-دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق- أطروحة دكتوراه بجامعة المستنصرية. اشتملت الدراسة على 11 شركة من شركات القطاع الصناعي المختلط وتكونت العينة من 96 فرد مبحوث من المديرين المفوضين ومديري الأقسام. هدفت الدراسة إلى:

- توضيح العلاقة ونوع التأثير بين أنواع المعرفة (الضمنية، الصريحة) مع الإبداع التنظيمي، وكذلك العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي؛

- تحديد المضامين والدلالات النظرية والعلمية لأنواع إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة للمديرين في الشركات محل الدراسة، وذلك من خلال تعزيز قدراتهم الإبداعية في تعظيم قدرة المنظمات لتبني الإبداعات المتاحة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لم تستفد الشركات محل الدراسة من المعرفة الضمنية لدى مديريها، بينما استفادت بشكل كبير من المعرفة الظاهرة المتوفرة لدى إدارتها بصورة معرفة حول: السوق، الزبون، الاتصالات، المنافسين؛

- أظهرت الدراسة عدم قدرة الشركات المبحوثة على استثمار المعرفة الظاهرة المتوفرة، للرفع من قدرات مديريها الإبداعية، من خلال تعزيز قدرتهم على حل المشكلات، وتشجيعهم على الإبداع في منظماتهم.

2.دراسة الحجازي هيثم علي (2005) والتي كانت بعنوان: "قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية-دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص باتجاه بناء نماذج لتوظيف إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية.

اشتملت الدراسة على 11 منظمة تابعة للقطاع العام و10 من القطاع الخاص، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الخاصة والعامة قد بدأت بتوظيف إدارة المعرفة في أعمالها، والوقوف على أسباب إخفاق توظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة مجالات العمل التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها نذكر:

- المنظمات محل الدراسة توظف إدارة المعرفة بدرجة محدودة، كما أظهرت الدراسة أن إدراك القطاع الخاص لموجودات المعرفة كان أعلى منه في القطاع العام؛

- أوضحت الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تمارس عمليات إدارة المعرفة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة بين القطاعين العام والخاص؛

- أظهرت الدراسة أن هناك فروقا بين القطاعين حول مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة لصالح القطاع الخاص؛

- أظهرت الدراسة أن هناك فروقا بين القطاعين حول أثر إدراك هذه المنظمات لدور الثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة لمصلحة القطاع الخاص.

3. دراسة يوسف أبو فارة وخلييل محمد عليان (2005) والتي كانت بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية" ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني حول إدارة المعرفة في ظل الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة (عمان)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص، تخطيط، تحديث المعرفة، توزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، استرجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) كما هدفت الدراسة للتعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، ودور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات، تكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري لهذه المؤسسات والتي بلغ عددها 135 مؤسسة، وقد بلغ حجم العينة المبحوثة 182 فرد، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات، وقد توصلت لمجموعة من النتائج منها:

- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة هذه المؤسسات عند مستوى الدلالة 0.05؛

- كما بينت الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تمارس عمليات إدارة المعرفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تخصيص وحدة مستقلة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة، تعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة، والسعي لتطوير وسائل الاتصال الالكترونية.

4. دراسة طه حسين نوي 2011/2010 والتي كانت بعنوان: "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال- حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر- أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة المطروحة في اشكالياتها وبالأخص سؤالها الجوهرية، إذ أنها تحاول إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة وتوضيح العناصر الأساسية لهذه الأخيرة، والتي تسمح برفع قدرات الأفراد والمنظمات على حد سواء، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء التأطير النوعي (مدير مركزي، نائب مدير مركزي، رئيس مشروع) والبالغ عددهم 653 إطار وعلى هذا الأساس تم توزيع 100 استمارة واسترجاع 85 استمارة قابل للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى:

- رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على أنه ليس هناك تطبيق لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها على مستوى المنظمة، حيث أظهرت النتائج الاهتمام الواضح بعملية تخزين المعرفة؛

- رفض الفرضية الرئيسية الثاني والتي نصت على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة، حيث بينت أن مؤشر التطور في تكنولوجيا المعلومات واضح جدا بالنسبة لأفراد العينة.

5.دراسة نضال محمد الزطمة (2011) والتي كانت بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير غير منشورة.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد محل الدراسة، اشتملت الدراسة على عينة من 279 فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية للكليات والمعاهد محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق أهداف البحث تم تطوير استبيان مكون من ثلاث مجالات: متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية وهي مرتبة على النحو التالي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تُعزى لمتغير الجنس؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تُعزى للمتغيرين مكان العمل ومدة الخدمة.

6. دراسة سامرة أحمد مهدي (2012)، والتي كانت بعنوان: "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد-"، المنشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30. هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، أهداف المعرفة، توليد، خزن، توزيع المعرفة) والقدرات الإبداعية في عمل المكتبات، وتحديد مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية في عمل المكتبات المدروسة، وقد تم تصميم استبيان وتوزيعه في بعض المكتبات الجامعية، وقد اختارت الباحثة عينة عمدية تضم 40 شخصا من العاملين في مكتبات جامعة بغداد والمستنصرية والتكنولوجية، توصلت الدراسة أن العينة المدروسة أكّدت وجود تحديد لأهداف المعرفة مع قلة عمليات توليدها، في حين عملية التوزيع فكانت بصورة مقبولة، كما أكّدت التحليلات الإحصائية أن أغلب العلاقات الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية كانت معنوية.

7.دراسة لميس منصور عبد الجواد (2016) والتي كانت بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية"، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة الأقصى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية، والذين بلغ عددهم 156 فرد، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات ما عدا الأفراد الذين شاركوا في العينة الاستطلاعية، ليبقى بذلك 147 فرد، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت الباحثة من

خلال الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في العينة محل الدراسة ضعيف جدا، حيث بلغت نسبة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة 49.26% في حين بلغت نسبة تطبيق إدارة المعرفة 44.94%.

#### - الدراسات المتعلقة بالإبداع:

1. دراسة خالد يوسف الزعبي؛ حسين محمد العزب (2005) والتي كانت بعنوان: "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي-دراسة ميدانية- المنشورة في مجلة المنار للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 2.

هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة طبقية مكونة من 409 موظف تمثل ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة، تم استرجاع منها 301 استبيان، وقد توصلت الدراسة إلى:

- تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابيا، كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي كان إيجابيا؛

- هناك علاقة إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة، والسلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05؛

- هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في السلوك الإبداعي، تُعزى لمتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة.

2. دراسة يوسف عبد عطية بحر؛ توفيق عطية توفيق العجلة (2011) والتي كانت بعنوان: "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، المنشورة بمجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 19، العدد 2.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى عينة تكونت من 370 مديرا، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من القدرات الشخصية المبدعة والتي تمثلت في: الطلاقة، المرونة، الأصالة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الشخصية المبدعة ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين العاملين في الوزارات المبحوثة.

3. دراسة فراس سليمان الشبلي؛ ياسم عيسى الخراشنة؛ رياض عبد الله الخوالدة (2013)، والتي كانت بعنوان: "التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل-دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية" المنشورة في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الإبداعي ممثلا بأبعاده الخمسة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الإحساس بالمشكلات) باعتباره متغيرا مستقلا في فاعلية فرق العمل بأبعاده (وضوح الرؤية،

إستراتيجية فريق العمل، الأداء، التواصل، استخدام الموارد، التماسك) باعتباره متغيراً تابعاً، تم تطبيق الاستبيان على شركات الاتصالات الخلوية، والتي تم سحب منها عينة عشوائية بسيطة مكونة من 400 عضو، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع المعلومات وقد توصلت الدراسة إلى:

- أعضاء فرق العمل في الشركات محل الدراسة يمتازون بتوفر عناصر التفكير الإبداعي؛  
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي وجميع أبعاد فرق العمل باستثناء بعد الإحساس بالمشكلات؛ كما بينت الدراسة أن هناك فروقات لأثر عناصر التفكير الإبداعي في فاعلية فرق العمل تعزى لجميع المتغيرات الديمغرافية عدا متغير العمر.

4. دراسة حيان حمدان (2016) والتي كانت بعنوان "أثر القدرات الإبداعية لدى المديرين على تحسين أداء المنظمات الخدمية- دراسة مسحية على المصرف التجاري بمدينة حماة"- المنشورة في مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 36.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القدرات الإبداعية في تحسين أداء المنظمات الخدمية واعتبار الإبداع الإداري له تأثير واضح في تحسين أداء المنظمة، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبيان الذي تم توزيعه على 100 مفردة، وبناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:  
- يوجد تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين عنصر الطلاقة (متغير مستقل) وتحسين أداء المنظمات الخدمية محل الدراسة.

- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة وطردية بين عنصر الأصالة وتحسين أداء المنظمات الخدمية؛  
- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وتحسين الأداء في المنظمات الخدمية.

5. دراسة منار إبراهيم القطاونة؛ بندر كريم أبوتايه (2016) والتي كانت بعنوان: "أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية" المنشورة في المجلة العربية للإدارة المجلد 36، العدد 1.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي في بعض منظمات الأعمال في الأردن"، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبيان كأداة لجمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، شملت الدراسة كل العاملين في 12 منظمة أردنية والبالغ عددهم 1423، تم سحب منهم عينة عشوائية بسيطة قُدّرت بـ 212 فرد، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- السلوك الإبداعي كان مرتفعاً لدى العاملين في المنظمات المبحوثة؛  
- وجود أثر إيجابي للاتصالات الإدارية بأبعادها في زيادة مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين؛  
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى للعوامل الديمغرافية، باستثناء عملي الخبرة الوظيفية، حيث بينت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية من 26-35 سنة هي الأكثر إبداعاً، كما أن الأفراد ذوي الخبرة الكبيرة (أكبر من 15 سنة) كانوا أكثر إبداعاً.

5.دراسة فاتن نبيل محمد أبو رزيق (2017) والتي كانت بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة الأقصى.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من 208 موظفا بالمحاكم، وقد تم توزيع الاستبانة على 135 مفردة تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية، وتم استرجاع منها 105 استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى:

- مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة كان متوسطا، حيث بلغ وزنها النسبي 63.93%؛

- مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفعا، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.90 ووزن نسبي 77.90%؛

- وجود علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط قدر بـ0.323 ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05؛

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

ب. الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة *François Therin* في 2003 والتي كانت بعنوان:

**"Organizational learning and innovation in High-tech small firms "in the 36th Hawaii international conference on system sciences.**

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يقوم به التعلّم التنظيمي في تعزيز الإبداع في المؤسسات الصغيرة عالية التكنولوجيا، والتي تشغّل أقل من 500 عامل، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 110 مؤسسة موجه أساسا للرئيس التنفيذي أو الذي ينوب عليه، توصلت الدراسة إلى أن التعلّم التنظيمي له تأثير إيجابي قوي على الإبداع، كما بينت الدراسة أن دمج المعارف الجديدة واستخدامها في المؤسسة تؤدي إلى الإبداع.

2.دراسة *Chung-Jen chen ;Jing-Wen Huang* في 2009، والتي كانت بعنوان:

**"Strategic human resource practices and innovation performance the mediating role of knowledge management capacity "in Journal of Business Research, vol 62, issue1.**

تناولت الدراسة الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة باعتبارها متغيرا وسيطا بين ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء الإبداعي، وقد تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات على عينة مكونة من 146 مؤسسة تم سحبها بطريقة عشوائية من مجتمع إحصائي يتكون من 5000 مؤسسة نشط في التايوان، وتوصّلت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط إيجابيا مع قدرة إدارة المعرفة والتي بدورها تؤثر على الأداء الإبداعي

للمؤسسات محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن إدارة المعرفة تلعب دورا وسيطيا بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي.

3. دراسة Nader Nada ; Mahmoud Ghanem ; Saleh Mesbah ; Ali Tukyilmaz (2012) والتي كانت بعنوان:

**”Innovation and knowledge management practice in Turkish SMEs” in Journal of knowledge management, Economics and information technology, Vol 11, Issue 1**

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر على العملية الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التركية، حيث شملت الدراسة 25 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتم الاعتماد على المقابلة في جمع البيانات. كشفت نتائج الدراسة أن معظم المؤسسات محل الدراسة تفتقر إلى بعض العوامل المهمة والتي تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات كإستراتيجية الإبداع والثقافة المتعلقة بتقييم آثار الإبداع، كما كشفت الدراسة أن المؤسسات محل البحث تتمتع بخصائص قيادية وثقافة تنظيمية تساعد على خلق مناخ داعم لعملية الإبداعية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة التغيير فيها، وكذا زرع روح التعاون والتشارك بين كل العاملين فيها.

4. دراسة Burco Kor ; Ceyda Maden (2013) والتي كانت بعنوان:

**“The relationship between knowledge management and innovation in Turkish service and High-tech firms” in international journal of business and social science .**

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأنواع الإبداع في المنظمات، اعتمد الباحثان في جمع البيانات من مجتمع الدراسة على الاستبيان، حيث تم توزيع 300 استبيان على المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات والمؤسسات عالية التكنولوجيا في تركيا ، ولم يسترجع منها سوى 135، في حين الصالحة للتحليل لم تمثل سوى 103، أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة لها علاقة إيجابية (تأثير إيجابي) على الإبداع، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة إبداع المنظمات.

5. دراسة Ahmed Awin Alkarriri (2017) والتي كانت بعنوان:

**“The role of knowledge management in Enhancing innovation in SMEs in the Gaza Strip” in a Thesis of Master.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (خلق المعرفة، الاستحواذ، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تعزيز الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع المعلومات من مجتمع الدراسة فقد تم تصميم استبيان الذي تم توزيعه على الموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. تكوّن مجتمع الدراسة من 685 موظفا في المستويات الإدارية المختلفة، والذين يعملون في 45 مؤسسة، وبذلك تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 246 موظف. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

- هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في المؤسسات محل الدراسة؛
  - هناك تأثير إيجابي وقوي بين ممارستين من ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في المؤسسات وهما خلق المعرفة وتطبيق المعرفة؛
  - معظم ممارسات إدارة المعرفة يتم تطبيقها في المؤسسات المستهدفة، حيث تحتل عملية الاستحواذ المرتبة الأولى ثم مشاركة المعرفة تليها عملية خلق المعرفة، وأخيرا تطبيق المعرفة.
  - أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول أثر إدارة المعرفة على مستوى الإبداع تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.
  - استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في:
  - الإمام ببعض المصادر التي سهّلت بناء الإطار النظري للبحث وإثرائه بمعلومات حديثة؛
  - الاستعانة بالجزء التطبيقي لهذه الدراسات في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)؛
  - التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة، الشيء الذي سهل علينا اختيار أنسب الوسائل الإحصائية للبحث الحالي.
- ما يميز الدراسة الحالية: تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة تتسم بأهمية خاصة كونها من الدراسات القليلة التي ربطت بين عمليات إدارة المعرفة، والقدرات الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الأصالة...)، كما تختلف الدراسة الحالية في بيئة التطبيق، حيث طُبقت الدراسة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية في تنمية الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، بالإضافة إلى كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر إبداعا من المؤسسات الكبيرة.

## خطة البحث

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كالتالي:

### الفصل الأول: الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في هذا الفصل سنحاول دراسة الأسس والمفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محاولين بذلك تقديم مفهوم شامل ومحدد لإدارة المعرفة واستراتيجياتها، عمليات إدارة المعرفة، وتحديد المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة.

### الفصل الثاني: السياق النظري للنشاط الإبداعي

سندرس فيه ماهية الإبداع ومستوياته، أهم النماذج المفسرة للنشاط الإبداعي، عناصر البيئة الإبداعية، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

في هذا الفصل سنحاول معرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف، محاولين بذلك إسقاط مختلف الجوانب النظرية للموضوع، والتأكد من صدق الفرضيات المطروحة أو نفيها. وفي الأخير نختتم دراستنا بتقديم النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات وكذا الآفاق المستقبلية للبحث.

الفضل للأول  
حماة صيا حماة صيا

الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## الفصل الأول: الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### تمهيد:

إن تعقد بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، فرض عليها الاعتماد على المعرفة كمكون حيوي وعامل حرج باعتبارها ثروة معرفية قيمة، فبعد أن كانت المؤسسات التقليدية تسعى لضمان النجاح استنادا على الموارد المالية والمادية المحدودة، أصبحت اليوم تتسارع من أجل امتلاك المعرفة والاحتفاظ بها، باعتبارها من الأصول التي تتراكم مع الزمن، على عكس الأصول التقليدية التي تخضع للاهتلاك مع الوقت، الأمر الذي يضع إدارة المعرفة في قلب ما تحتاجه المؤسسات في إطار تكيفها مع متغيراتها البيئية، وعلى الرغم من أن استخدام هذا الأسلوب قد قطع شوطا كبيرا في المنظمات العالمية، إلا أنه مازال محدود الاستخدام في المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص.

لقد ساهم التطور السريع والمذهل الذي عرفته العلوم والتكنولوجيا خلال القرنين الماضيين، في إحداث تراكم معرفي كبير، كان له الدور البارز في خلق إطار عام جديد للنشاط الاقتصادي اصطلاح عليه اسم "اقتصاد المعرفة"، هذا الأخير الذي أصبحت فيه المعرفة بؤرة عمل وليست مجرد أداة له، ومحركا للإنتاج ومفتاحا للنمو الاقتصادي، اقتصاد تجاوزت فيه أهمية المعرفة ك رأس مال غير ملموس الأصول المادية (الموارد الملموسة) ، وأصبح الاستثمار فيه مركزا على الموجودات المعرفية بدلا من الموجودات المادية، وتعاضمت فيه دور الصناعات المعرفية لتكون البيانات موادها الأولية، والأفكار منتجاتها والعقل البشري أدواتها.

في ضوء ما تقدم وفي ظل الظروف المختلفة والمتغيرات المتسارعة كان من اللازم أن يصبح من الأهمية بل من الضروريات الاهتمام بإدارة المعرفة، لما لها من دور في إيجاد قوى تفاعلية حيوية جديدة في مؤسساتنا في إطار خلق منظومة معرفية متكاملة، تزيد من فعالية وكفاءة أداء هذه المؤسسات وتميزها في بيئة أعمالها.

وسعيا منا للإلمام بالموضوع قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفي؛

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر المعرفة؛

المبحث الثالث: إدارة المعرفة العمليات واستراتيجياتها؛

المبحث الرابع: متطلبات إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: المؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفي

تعد المعرفة من أهم عناصر الإنتاج في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وهي جزء من رأس مال المؤسسة، إنه رأس المال الفكري الذي يتطور ويتجدد باستمرار، وعلى هذا الأساس أصبح استقطاب المعرفة الشغل الشاغل للمؤسسات، وهاجسا إذا ما أرادت المحافظة على بقائها، فالمؤسسات اليوم تتنافس من خلال ما لديها من معرفة منتجة، وإذا كانت المعرفة غير محسوسة فإن نواتجها واضحة ومحسوسة، إذ أن تحويل المواد الخام إلى منتجات ضمن عمليات إنتاجية خاصة تتطلب معرفة، وكذا الحال بالنسبة لتقدم خدمات هي الأخرى تتطلب معرفة بجميع فوائد هذه الخدمات وطرق تقديمها. ونظرا لأهمية المعرفة في تميّز المؤسسة عن منافسيها فإننا سنناقش في هذا المبحث مفهوم المعرفة وأهميتها، ثم نرجع إلى خصائصها وأهم مصادرها، وكذا ماهية الاقتصاد المعرفي، وذلك من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها؛**

**المطلب الثاني: أنواع المعرفة ومصادرها؛**

**المطلب الثالث: مفهوم اقتصاد المعرفة.**

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

إنّ أكثر كلمة مهمة في حقل إدارة المعرفة هي المعرفة نفسها، هذه الكلمة الثرية بمعانيها وأبعادها المتنوعة لا تزال محل نقاش وجدل، فمحاولة الإلمام بمفهوم المعرفة ليس حديث النشأة وإنما يرجع لآلاف السنين، إلا أن الاهتمام به في المجال الإداري والاقتصادي ظهر حديثا، وهذا راجع لإدراك المؤسسات الحالية لأهمية المعرفة في خلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم أهم التعاريف التي تناولت مفهوم المعرفة؛ والتي نراها تخدم موضوع البحث، وكذا إبراز أهمية المعرفة.

#### أولا: مفهوم المعرفة:

قبل التطرق إلى التعاريف التي تناولها الباحثين، نعرض التعريف اللغوي والاصطلاحي والفلسفي للمعرفة:

**1. التعريف اللغوي للمعرفة:** تختلف معاني المعرفة من حيث اللغة والفلسفة والاصطلاح، ففي اللغة المعرفة هي الإدراك الجزئي أو البسيط.<sup>1</sup> في حين يقال العلم للإدراك الكلي أو المركب لذا يقال: عرفت الله دون علمته.<sup>2</sup> وفي القرآن الكريم سبعمئة وخمسون آية تحت المؤمن على التأمل وإعمال العقل والفكر والمنطق، وفيها دلائل إلهية واضحة على أن العلم والمعرفة قد وُجدا منذ بداية الخليقة، وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوبها، وحث بني البشر على إعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المنجد في اللغة والإعلام (بيروت: دار المشرق، 1986)، ص.500.

<sup>2</sup> غسان عيسى إبراهيم العمري، "دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة" في أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06 (الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2006) ص.8.

<sup>3</sup> هالة عبد القادر صبري، "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية" في المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، العدد 02 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010) ص.157.

وعرّف قاموس *Oxford* المعرفة على أنها "اكتساب الوعي والألفة من خلال الخبرة سواء من الواقع، الأفراد، أو من أي شيء آخر".<sup>1</sup> أما في الفلسفة فإنّ المعرفة تدل على أنّها تصور مجرد واسع.

**2. تعريف المعرفة اصطلاحاً:** يأخذ تعريف المعرفة أكثر من شكل طبقاً للمنظور الذي ينظر به إليها، فمن الممكن أن يأخذ التعريف الشكل العملي أو النظري، أو الشكل الواسع أو الضيق، لذا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار مجموعة من التعاريف، نوجزها على النحو التالي:

عرفت المعرفة على أنّها عبارة عن "معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو فصلها".<sup>2</sup>

كما عرّفَتْ بأنها مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء، التي تُقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد.<sup>3</sup>

والمعرفة هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد، وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع، وهي ناتج التعليم والتعلم والنشاطات التي تركز على الإبداع.<sup>4</sup>

المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة، فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم، وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة والاستمرار بالتعلم.<sup>5</sup>

المعرفة هي عبارة عن معلومات منظمّة وبيانات تساعد بصورة فعالة على حسن الأداء وحل المشكلات وصنع القرارات والتعلم.<sup>6</sup>

وبالنتيجة لا يمكن اختزال مفهوم المعرفة بتعاريف مبسطة وكلمات خاطفة بليغة، لأن المعرفة ببساطة هي حالة فكرية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات واكتساب الخبرات بالممارسة، فقد تضيع المعرفة في فيضان المعلومات، وقد تختفي في مستودعات البيانات والمعطيات التاريخية، وهنا لا بد من استخدام تقنيات الذكاء

<sup>1</sup> .Muhammad Ali Bada; Torgeir Dingsoyr Patricia Lago; Hans Van Vliet , **Software Architecture Knowledge Management**,(Berlin,2009) p.10.

<sup>2</sup> .عبد الستار العلي؛ عامر إبراهيم قنديلجي؛ غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006) ص.25.

<sup>3</sup> .Murray E. Jennex, **knowledge Management :concepts, Methodologies, tools and Applications**,(IGI Global,2008) P.X.xxviii.

<sup>4</sup> .إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة 1، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2007) ص.30.

<sup>5</sup> .سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002) ص.265.

<sup>6</sup> .عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة" (الشارقة: إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة، 2007) ص.23.

الصناعي للتقريب عنها في أعماق البيانات والمعلومات والعلاقات المخزنة في نظم تكنولوجيا المعلومات أو من خلال الانترنت ذلك العالم المهول بمساحته وبياناته.

وعليه وبناء على ما سبق، فإننا في هذه الدراسة نعرف المعرفة بأنها معلومات مزوجة بالتجارب والحقائق والقيم، وتتم هذه المزوجة داخل عقل الفرد، لنتج المعرفة التي توصل إلى حل المشكلات والإبداع واتخاذ القرارات الملائمة واستخلاص المفاهيم الجديدة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية العنصر البشري الذي يقوم بعملية إنتاج المعرفة واكتسابها، باعتباره فردا من أفراد المؤسسة والذي تعبر معرفته عن قدرته داخل المؤسسة، وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.

### ثانيا: هرمية المعرفة:

يمر بناء المعرفة في دنيا الأعمال بعدة مراحل من الملاحظة، التجريب، التقييم والتطوير، لذا تظهر مجموعة أساسية من المصطلحات التي تتكامل في شكل نظامي، والتي من أهمها:

**1. البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.<sup>1</sup> كما تستخدم للدلالة عن المدخلات الخام لنظام المعلومات، مثل الحقائق والمؤشرات الأساسية التي تحتاج إلى المعالجة والتحليل والتفسير لاستخدامها في صنع وترشيد القرارات.<sup>2</sup>

نفهم من هذا أن البيانات تصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

**2. المعلومات:** تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف إدارة المعرفة، إذ تعد نتاج معالجة للبيانات سواء يدويا أو عن طريق الحاسوب، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي، صورة، محادثة مع طرف آخر. يمكن للمعلومات أن ترتقي لمكانة المعرفة، عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار.

كما تعرف المعلومات بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها، لغرض تحقيق أهداف معينة منها الوصول إلى القرار السليم.<sup>3</sup>

**3. المعرفة:** تعبر المعرفة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير، وفي الغالب ما يكون جوهر المعرفة ذا طابع ضمني على عكس المعلومات التي تكون بالضرورة صريحة ومكتوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هدى محمد عبد الله المشرفة، "دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم لحافظات غزة" في مذكرة ماجستير غير منشورة (غزة: الجامعة الإسلامية، 2012)، ص.30.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة"، مرجع سابق، ص.16.

<sup>3</sup> محمد تركي البطانية؛ زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، (الأردن: دار جليس الزمان، 2009) ص.05.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، الطبعة 1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007) ص.25.

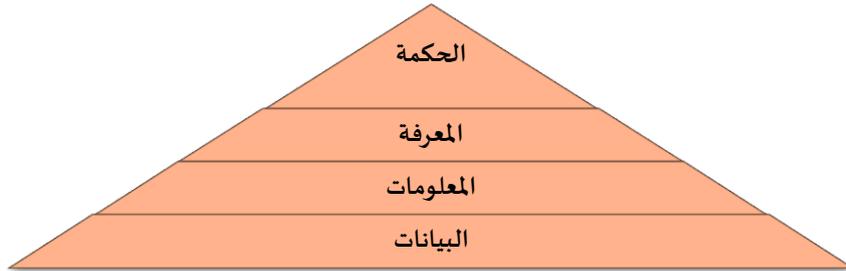
مما تقدم نخلص أنّ البيانات لا تصبح ذات قيمة، إلا عندما يتم إضافة معنى لها، والمعلومات لا تصبح ذات فائدة إلا عندما يضاف إليها تفسير لما يحدث، وبذلك يمكن الاستفادة منها في فهم طبيعة العمل بصورة أكثر شمولية، مما يترتب عليه إمكانية تحسينه وتطويره، بل الإبداع والابتكار فيه.

**4.الحكمة:** تأتي الحكمة في أعلى الهرم المعرفي، وهي تعبر عن الذكاء والقدرة على مواجهة المواقف الخلاقة والوصول إلى تحقيق قرارات إبداعية تعطي أفضل النتائج المتميزة عن الآخرين، وللوصول إلى الحكمة يجب أن تتوفر لدى الأفراد ما يلي:<sup>1</sup>

- **القدرات:** منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم اتخاذ القرار المناسب، إذ تحتاج المعرفة لمثل هذه القدرات التي تعمل على تحويل البيانات التي يتم الحصول عليها إلى معلومات، هذه الأخيرة يتم تحليلها وتفسيرها حتى يُستفاد منها.

- **الاتجاهات:** تعتبر المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، هذه الأخيرة التي تولّد لدى الأفراد الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذا تشكل الاتجاهات عنصراً أساسياً في إدارة المعرفة وذلك عن طريق تحفيز فضول الأفراد على الإبداع. ويمكن تمثيل الهرم المعرفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): الهرم المعرفي



المصدر: محمد تركي البطانية؛ زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1. (الأردن: دار جليس الزمان، 2009) ص.2.

يوضح الشكل أعلاه أن المعرفة لا تأتي من فراغ، وإنما تتكون من عدة مراحل بدءاً بالبيانات التي تُحوّل إلى معلومات عن طريق الربط والتنظيم، ثم المعلومات عن طريق مزجها بالتجربة والقيم تُحوّل إلى معرفة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الإبداعية.

### ثالثاً: أهمية المعرفة:

باتت المعرفة تلعب دوراً هاماً في تحول المنظمات اليوم إلى الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة (اقتصاد المعرفة)، والذي يتم التأكيد فيه على أهمية رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية، ويمكن تحديد أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي في النقاط التالية:

- تعتبر المعرفة المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، كما أنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد تركي البطانية؛ زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص.02.

<sup>2</sup> هدى محمد عبد الله المشاقبة، " دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم لحافظات غزة"، مرجع سابق، ص.17.

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- أصبح توليد المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح، لذا أنشئت العديد من المؤسسات أقساما خاصة بالبحث والتطوير للحصول على المعرفة من أي مصدر لها، سواء داخلي أو خارجي من خلال محاكاة الشركات العالمية الناجحة من أجل خلق معرفة جديدة وتحسين الممارسات القائمة لديها، إذ أصبحت تفوق في الأهمية الأصول المادية، خاصة في ظل الظروف الحالية التي تمتاز بسرعة التغير التي تعمق من حالة عدم التأكد.<sup>1</sup>

- يمكن للمنظمات الاستفادة من المعرفة ذاتها، كمنتوج نهائي عن طريق بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتحسين منتجات أو خلق منتجات جديدة؛<sup>2</sup>

- الاستخدام المستمر والسريع للمعرفة ومعطياتها في مجال الأعمال؛

- تعد المعرفة مصدرا استراتيجيا هاما في خلق ميزة تنافسية مستدامة، ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

➤ تعتبر المعرفة خاصة الضمنية منها، موردا فريدا من نوعه، يصعب شراؤه من السوق بصورة جاهزة، وحتى تتمكن المؤسسات الأخرى من اكتساب هذه الميزة، يجب عليها خوض نفس التجارب وهذا يستغرق وقتا طويلا.

➤ تعتبر المعرفة ميزة تنافسية مستدامة، فكلما كانت المؤسسات تعرف أكثر، مكّنها ذلك من التعلم أكثر، لأن فرص التعليم مسبوقة بالحصول على ميزة المعرفة، وتزداد قيمتها عندما تتوفر للمنافسين فرص مماثلة لكن بمستوى معرفة أقل.

➤ تمكن المعرفة المؤسسات من تطوير ما كان يعرفه المنافسين، الذين كان لهم وقت ضيق للحصول على هذه المعرفة، بغض النظر عن مقدار التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل اللحاق بالمنافسين، وهذا ما يسميه الاقتصاديين عائدات متزايدة.

اتضح مما سبق أهمية الموارد المعرفية في المؤسسات، وهذا ما يستدعي ضرورة إدارتها والسيطرة عليها، فالإدارة الفعالة للمعرفة اليوم باتت تشكل تحدي رئيسي للمؤسسات، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت والانترانيت، الشيء الذي جعل المعارف متاحة للجميع، وهذا ما يحتم على المؤسسات تنظيم التقاط هذه المعارف، وتخزينها من أجل الاستفادة منها في وقت لاحق، وهو ما تطمح إليه إدارة المعرفة.

<sup>1</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، المرجع السابق، ص.29.

<sup>2</sup>. طه حسين نوي، "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال" في أطروحة دكتوراه غير منشورة، (الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2010 / 2011) ص.16.

<sup>3</sup>. أسماء بن زيادي، "دور نظام المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة: واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" في مذكرة ماجستير غير منشورة، (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسطيف، 2011/2012) ص.70، 71.

## المطلب الثاني: أنواع المعرفة، مصادرها وخصائصها

من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المؤسسات لا بد من:

- تصنيف المعارف فيها، لتحسين استخدامها، أو تحديد فجوة المعرفة فيها، أو تطوير آلية وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للتجسيد في منتجات وخدمات المؤسسة... الخ؛
  - التأكيد على خصائص المعرفة الملائمة، فليست كل المعارف مفيدة للمنظمة في آن واحد؛
  - تحديد مواقع (مصادر) المعرفة للاستفادة منها والاستثمار فيها بأكبر قدر ممكن.
- ولذا سوف نسلط الضوء من خلال هذا المطلب على أنواع المعرفة، خصائص المعرفة وأخيرًا مصادرها.

### أولاً: أنواع المعرفة:

المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً وهذه حقيقة، لأن المعرفة ليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فما تقدمه المؤسسة ما هو إلا جزء قليل مما تمتلكه من معارف، وما يفصح عنه الفرد ما هو إلا جزء قليل من المعارف التي يمتلكها، ففي الحقيقة الجزء الأكبر من المعرفة يبقى محتزناً في عقول الأفراد وفرق العمل الخاصة بالمؤسسة.

لقد قُدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين والباحثين في مجال إدارة المعرفة، ولعلّ أهم تصنيف لها هو التصنيف الذي جاء به ميشيل بولاني (1891-1976) (*M. Polany*) في الستينيات، والذي ميّز فيه بين نوعين من المعرفة، هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.<sup>1</sup>

وقبل اللجوء إلى تحليل المعرفة الصريحة والضمنية لا بد من التعرّيج قليلاً إلى مفهوم المعرفة كما قدمه بولاني والذي يقوم على ثلاث فرضيات أساسية هي:<sup>2</sup>

- الاستكشاف الحقيقي للمعرفة لا يمكن الوصول إليه أو حتى تحديده من خلال سلسلة القواعد الموضوعية أو الخوارزميات؛

- إن المعرفة عامة وشخصية في آن واحد؛

- إنّ المعرفة التي تصنّف بأنها معرفة صريحة ومكتوبة هي بالتأكيد ضرورية ومهمة إلا أن جذور هذه المعرفة توجد دائماً بالمعرفة الضمنية، بمعنى آخر المعرفة الصريحة إما أن تكون معرفة ضمنية أو أن تنبع من معرفة ضمنية.

أشار بولاني إلى المعرفة الضمنية بقوله: "إنّنا نعرف أكثر ممّا نستطيع أن نقوله للآخرين، وأننا نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله" هذا التحديد لنوعي المعرفة لم يحظ حينها على اهتمام، وكان ايكاجير نوناكا (*I. Nonaka*) هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة، في أواخر 1991 في مجلة هارفرد للأعمال والتي أشار فيها إلى نوعين يعدّان الأكثر استخداماً وهما:

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة 1. (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008) ص.ص. 77، 78.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) ص.ص. 39.

1. **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الرسمية، القياسية المرمّزة، النظامية المعبر عنها، والتي تحتويها الكتب والمدونات والتقارير وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، وهي قابلة للنقل والتعلّم كما يطلق عليها اسم المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج المؤسسة، وتمييز المعرفة الصريحة ب:<sup>1</sup>

- سهولة الوصف والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة لأخرى؛
- يمكن إعادة قراءتها وإنتاجها بصفة مستمرة وبالتالي تخزينها واسترجاعها.
- وتخدم المعرفة الصريحة عددا من الأهداف في المنظمة نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>
- تسهّل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة؛
- ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية والإجراءات العقلانية، وهي بذلك تساعد المنظمات على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والمسؤولية؛
- المعرفة الصريحة تبقى مع المنظمات حتى وإن ترك أصحابها المنظمة نفسها.

2. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم، إنَّها المعرفة التي يحفظها العقل، ولعل أقرب وصف للمعرفة الضمنية له علاقة بما قاله بولاني "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين" (*we know more than we can tell*) فهذه العبارة تدل على أن الكثير من المعارف تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن يبادر صاحب المعرفة بكتابتها وتسجيلها.<sup>3</sup> وتعود أهمية المعرفة الضمنية إلى أن المعرفة التي تمتلكها أي منظمة سوف تُفقد بالضرورة قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو توزيعها مع المنتجات والخدمات.

صحيح أن الإدارة تسعى دائما للاحتفاظ بأسرار المعرفة، وجوهر المعرفة الذي قامت المنظمة بتكوينه وابتكاره سوف يبقى محفوظا بالمخاطر، ذلك لأنه بمجرد الكشف عن حافات المعرفة في حقل معين سيتمكن المنافسين من التحرك بقوة نحو الأعماق، وهذا سيؤثر سلبا على القيمة المكتسبة من عملية تكوين وخلق المعرفة الجديدة. وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية تأخذ أشكال مختلفة أهمها:<sup>4</sup>

➤ **المعرفة الضمنية التقنية:** وتظهر في شكل مهارات عمل ومهارة أنشطة وهذا النوع يصعب تحويله إلى معرفة صريحة، لأنها نتاج التراكم المستمر للمعرفة المكتسبة بالتعلم، باعتبارها متلازمة الممارسة العلمية في ميادين العمل التقني والمهني والإداري.

➤ **المعرفة الضمنية المتراكمة تدريجيا:** عبر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجديد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة.

➤ **المعرفة الضمنية الجماعية:** ويقصد بها المعارف الموزعة بصورة طبيعية بين الأفراد والعاملين في المنظمة، وهي تعبر عن مهارات ومعارف اكتسبها العاملون في المنظمة نتيجة عملهم الطويل بها.

<sup>1</sup>. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، مرجع سابق، ص.38.

<sup>2</sup>. أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة" في مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1 (دمشق:2012) ص.491.

<sup>3</sup>. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، مرجع سابق، ص.37.

<sup>4</sup>. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، المرجع نفسه، ص.39.

وهناك من صنّف المعرفة حسب أهداف المنظمة إلى:<sup>1</sup>

- **المعرفة الجوهرية (الضرورية):** وهي تمثل الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون متوفر لدى المؤسسة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة البقاء والنمو في المنافسة طويلة الأمد، ومع ذلك يعد هذا النوع أساسياً في المؤسسة إذ بموجبها تتمكن المؤسسة من معرفة قواعد العمل في مجال القطاع الذي تعمل فيه.

- **المعرفة المتقدمة:** هذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة تتمتع بقبالية البقاء، وتمكنها من اكتساب قدرات تنافسية، وتسعى المؤسسة من وراء اكتساب هذا النوع إلى تحقيق مركز تنافسي متقدم مقارنة مع المنافسين.

- **المعرفة الإبداعية:** هذه الأخيرة تحصل نتيجة الاستكشاف والتجديد، وتتمكن المؤسسة من خلال هذا النوع من قيادة القطاع الذي تعمل فيه، والتميز عن باقي المنافسين، وهذا النوع من المعرفة يرتبط بالإبداع والاكتشاف من خلال البحث والتطوير.

وهناك من صنّف المعرفة إلى:<sup>2</sup>

- **معرفة الكيف:** وهي المعرفة الإجرائية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما.

- **معرفة ماذا:** المعرفة الإدراكية والخبرة الناجمة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين، وهي تمثل أعلى المهارات الأساسية.

- **معرفة لماذا:** هي المعرفة السببية وتتضمن فهماً أعمق للعلاقات البنينة والنسبية عبر مجالات المعرفة، واستخدامها يتطلب المنظور النظامي وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات والأنشطة في الظروف البيئية المعقدة والغير مؤكدة.

- **معرفة من:** تشير إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والقدرات.

- **معرفة الأسباب:** وتشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها، وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد.

وهناك من قسّمها إلى معرفة عامة ومعرفة خاصة، إذ تكون المعرفة الخاصة محددة لعدد من الأفراد تتميز بصعوبة نقلها، في حين المعرفة العامة تخص عدداً كبيراً من الأفراد، بحيث يمكن نقلها بسهولة بين هؤلاء الأفراد. وفي حال اعتماد مصادر المعرفة لتصنيف المعرفة نميز بين المعرفة الداخلية التي تعبر عن كل معرفة تنشأ وتحوّل وتسيّر داخل المؤسسة من طرف الأفراد المتواجدين بها، في حين تعبر المعرفة الخارجية عن مجموع المعارف التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية (العملاء، المنافسين، الشركاء، الانترنت...).

<sup>1</sup>. محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014) ص.12.

<sup>2</sup>. محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر"، المرجع نفسه، ص.13.

## ثانيا: خصائص المعرفة:

تعد المعرفة موردا حيويا من موارد المؤسسة وهي لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، فالمعرفة تتمتع بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على أسلوب إدارتها، وهذا يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة، ومن خصائص المعرفة نذكر ما يلي:

- إمكانية توليد المعرفة: توليد المعرفة يتطلب عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، وهنا يقوم الأشخاص المبتكرون الذين يمتلكون الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج بتوليد نعارف جديدة.

- إمكانية موت المعرفة: وهنا إشارة إلى المعلومات الساكنة الموجودة في الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات، أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يُعلّموها لغيرهم ماتت بموتهم، كما أن بعض المعارف تتقادم، هذا فضلا عن أنّ قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن، بل هي عرضة للتغيير لا بل للزوال مع مرور الوقت، لاسيما في مجال الأعمال الذي تشتد فيه المنافسة، السباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة، واختراع تقنيات جديدة، يمكن أن تنهب قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما، وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.<sup>1</sup>

- التجديد والاستمرارية: تتراكم المعرفة وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع معرفة جديدة، وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرار والتجديد.

- إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق المعرفة تحزن على الورق ولازلت لحد الآن، غير أن التركيز اليوم ينصب حول تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الحاسوب (قواعد المعرفة) التي أصبحت تشكل بنكا للمعلومات.

- المعرفة متجددة في الأفراد: ليست كل المعارف في المنظمات صريحة فالكثير منها يحتفظ به بشكل خلاق في رؤوس الأفراد (المعرفة الضمنية).

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام، ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع، وإنما تتوالد ذاتيا عند كل عملية بيع أو استشارة أو تبادل.<sup>2</sup>

- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية: عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك.<sup>3</sup>

ومن زاوية أخرى أعطى بعض الباحثين الخصائص التالية للمعرفة:<sup>4</sup>

- المعرفة هي التنبؤ، فكلا من الاستقراء والاستنباط والتحليل والتفسير يتضمنون التنبؤ؛

<sup>1</sup> . نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة" مذكرة ماجستير غير منشورة، (غزة: الجامعة الإسلامية، 2011) ص. 20.

<sup>2</sup> . رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص. 94.

<sup>3</sup> . إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق، ص. 38.

<sup>4</sup> . نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009)، ص. 43-44.

- المعرفة نسبية وهي تابعة للعارف؛

- تتبع المعرفة خصائص وقدرات الحواس البشرية وقدرات وخصائص العقل البشري؛

- المعرفة ترتبط بزمان ومكان وخصائص وقدرات الشخص العارف؛

- المعرفة هي نتيجة التواصل الفكري بين البشر.

في حين لخص سعد ياسين خصائص المعرفة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى

المحفزة للتطور والتغيير، لكون المعرفة ترتبط بمدى ارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد، وكذا العلاقات

البينية المفيدة، أي أن المعرفة ترتبط بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة؛

- المعرفة ذات وموضوع: فهي ذات لكونها متجذرة في عقول البشر، كما تعدّ المعرفة موضوع عندما تكون

مستقلة عن الفرد أي موجودة في الكتب والوثائق والأوساط الرقمية الصلبة، إلا أن هذا لا يعني انفصال المعرفة

كذات عن المعرفة كموضوع، أي أن المعرفة تتحول من الموضوع إلى الذات كلما استطاع الفرد اكتساب المعرفة من

مصادرها الصريحة، ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عندما يمارس الفرد نشاط إنتاج المعرفة في

المنظمة.

- للمعرفة دورة حياة متداخلة ومتكاملة في مراحلها، وعليه لا توجد حقائق معرفية ثابتة فكل الحقائق تخضع

للتحديث والتطوير والتعديل، إذ لا توجد في الحقيقة معارف مطلقة لأن المعرفة بحكم تشكلها وتطورها ذات

طبيعة نسبية؛

- المعرفة مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله؛

- المعرفة نتاج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة وفي تعامله مع الواقع وإدراكه البديهي لمتغيرات الواقع

والحقائق الجديدة في الحياة.

كما أشار (MC Dermott) إلى ست خصائص للمعرفة وهي:<sup>2</sup>

- المعرفة فعل إنساني؛

- المعرفة تنتج عن التفكير؛

- المعرفة تتولد في الفترة الراهنة؛

- المعرفة تنتمي إلى الجماعات؛

- تتولد المعرفة تراكميا في حدود القيم.

<sup>1</sup>. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، ص.ص. 33، 34.

<sup>2</sup>. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص. 22.

ثالثاً: مصادر المعرفة:

حسب (Saffady,2004) مصدر المعرفة هو المصدر الذي يجوي (بجمع) المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، ويمكن تقسيم مصادر المعرفة في المنظمة إلى قسمين هما:

1. المصادر الداخلية: وتتمثل في:

1.1. الأفراد: وذلك من خلال<sup>1</sup>:

➤ خبرات الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة والمتراكمة حول مختلف الموضوعات؛

➤ عمليات التعلم والتدريب والتكيف والرضا الوظيفي؛

➤ العلاقات فيما بين العاملين والتي تؤثر على التداؤب الذي يتحقق من خلال تعاونهم وتبادلهم المعارف التي يمتلكونها.

2.1. الصناعات: التي تمتلكها المنظمة وتشمل: الممارسات، القوانين والأنظمة بالإضافة إلى المستودعات

التكنولوجية (براءات الاختراع الداخلية، الوثائق، القواعد المعرفية) وغيرها من الموجودات الإلكترونية.

2. المصادر الخارجية: وتتمثل في المعارف التي تستمدتها المنظمة من البيئة المحيطة والتي تتوقف على:

- نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان؛

- الانتساب إلى التجمعات التي تسهل استنساخ المعرفة.

ومن أمثلة المصادر الخارجية: المكتبات، الانترنت والأنترايت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها،

الموردون، مراكز البحث العلمي، براءات الاختراع الخارجية.

وتعد البيئة الخارجية المصدر الخارجي للمعرفة حيث يعمل الأفراد بمختلف مستوياتهم من خلال مدركاتهم

الحسية على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة، ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية (التأمل، الفهم،

الحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات ويحولونها إلى معلومات، ومن خلال خبرتهم وتفكيرهم الخلاق وذكائهم

يضعون لهذه المعلومات تفسير لتتحول في الأخير إلى معرفة.

وأشار (Vail,1999) إلى أن كل منظمة تعمل على توقع التهديدات المحتملة والفرص المتاحة، لذا ينبغي

لها أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة عن طريق نظم رصد معقدة إذ يقوم قسم المعلومات والمعرفة بمراقبة

أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات الإستراتيجية أو القيام بمخابرات السوق أو

التجسس الصناعي.<sup>2</sup>

يتضح من العرض السابق أن المعرفة باتت تشكل مورد أساسي لخلق الثروة في ظل الاقتصاد الحديث،

ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية، الشيء الذي يحتم على المؤسسات ضرورة إدارتها، وذلك حتى تكون قادرة على

التكيف مع متطلبات الاقتصاد المعرفي، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

<sup>1</sup> محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص.ص.10،11.

<sup>2</sup> نضال محمد الرطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء..."، مرجع سابق، ص.20.

### المطلب الثالث: ماهية اقتصاد المعرفة

يعد مفهوم اقتصاد المعرفة مفهوم حديث النشأة، وهو فرع من فروع العلوم الاقتصادية بل أكبرها وتنوعا، وقد استخدم مصطلح اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة في الفصل الثاني عشر من كتاب " *The age of discontinuity* " لـ *Peter F. Druker* وكثيرا ما تستخدم مصطلحات متعددة للتأكيد على جوانب مختلفة لاقتصاد المعرفة منها مجتمع المعلومات والاقتصاد، المعرفة وثورة المعلومات.<sup>1</sup> وإن كان بعضهم يحاول وضعه (اقتصاد المعرفة) في قوالب جامدة وإحاطته بإطار نموذجي، فإنه ضد القوالب الجامدة والنماذج النمطية لأنه ببساطة اقتصاد سريع التطور يصعب التحكم فيه أو احتوائه أو السيطرة عليه. وقد نشأ مع الاقتصاد الجديد قوى اقتصادية جديدة تدفع إلى الابتكار والإبداع والتجديد من خلال إيجاد منتجات جديدة، نظم إنتاج وتسويق ابتكاري جديدة... الخ، ومما لا شك فيه أنّ المستقبل تصنعه المعرفة فمن يملك المعرفة هو المتقدم والمتفوق، بل إنّ المعرفة هي المقياس الرئيسي للتفرقة ما بين التقدم والتخلف.<sup>2</sup> ولذا سوف نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم اقتصاد المعرفة وأهم خصائصه، أهميته ومتطلباته.

#### أولاً: مفهوم اقتصاد المعرفة:

يقوم مفهوم اقتصاد المعرفة على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري، في تطور الاقتصاد ومعالجة قضاياها ومشكلاته المختلفة، وفي القيام بالأنشطة الاقتصادية وتوسعها ونموها وتطورها، وما يرتبط بها من صناعات وخدمات، ويتسع الاستثمار في رأس المال المعرفي لتحقيق إنتاج معرفي بدرجة مهمة ومتزايدة، وقد أدركت الكثير من المنظمات والدول أن الاستثمار في الأنشطة كثيفة الاستخدام للمعرفة أصبح محددًا أساسيًا لقدراتها التنافسية على المستوى الدولي.

**1. تعريف الاقتصاد المعرفي:** يشير مفهوم الاقتصاد المعرفي في عمومته إلى ذلك الاقتصاد المعتمد على المعرفة حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا.

الاقتصاد المعرفي هو اقتصاد ما بعد الصناعة حيث يتم تطويره وتوجيهه بالمعرفة، ويعطي منتجات فكرية مثل المخترعات والمهارات والأعمال الإبداعية التي تعتمد على تكنولوجيا متطورة وله أثر في النمو الاقتصادي ككل.<sup>3</sup> أي أن اقتصاد المعرفة هو التحول في مركز الثقل من التركيز على المواد الأولية والمعدات الرأسمالية، إلى التركيز على المعلومات والمعرفة ومراكز التعليم والبحث وصناعات الدماغ البشري. هذا التعريف الأخير ركّز على المكونات الثلاثة التالية لاقتصاد المعرفة وهي:

- المعلومات والمعرفة؛

- التعليم والتعلم؛

<sup>1</sup> حسين عبد المطلب الأسرج، " تعزيز تنافسية المشروعات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة" تم الإطلاع عليه في 2018/03/28 ، من

خلال الموقع التالي: <http://www.microfinancegateway.org>

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، الطبعة 1، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2001) ص.09.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة 1، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013) ص.187.

- الموارد البشرية المبدعة.

وتعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بأنه الاقتصاد الذي يتم فيه إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة، التي تعد المحرك الأساسي لعملية النمو وخلق الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات.<sup>1</sup> كما عُرِف الاقتصاد المعرفي بأنه الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة وخدماتها (الإنتاج، التحسين، التقاسم، التعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية والأصول اللاملموسة وفق خصائص وقواعد جديدة. حسب هذا التعريف اقتصاد المعرفة يتكون من:<sup>2</sup>

- عمليات إدارة المعرفة (الإنتاج، التحسين، التقاسم...)

- المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية فكلاهما مهم في خلق الثروة في اقتصاد المعرفة؛

- الأصول البشرية واللاملموسة، إذ تعد المعرفة والأدمغة البشرية المبدعة قاعدة الثروة في اقتصاد المعرفة.

وعليه يمكن القول أن اقتصاد المعرفة هو نمط اقتصادي متطور، قائم على الاستخدام الواسع للمعلوماتية وشبكات الانترنت في مختلف الأنشطة الاقتصادية وخاصة التجارة الالكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>3</sup>

**2. خصائص اقتصاد المعرفة وقدراته:** يتمتع اقتصاد المعرفة بمجموعة من الخصائص والقدرات تتجلى في:

**1.2. خصائص اقتصاد المعرفة:** إن الخصائص التي ميّزت عصر المعرفة كان لها انعكاسا على الاقتصاد، فقد أصبح

يتصف بخصائص جعلته يستحق أن يطلق عليه اصطلاح اقتصاد المعرفة والذي يتميز ب:<sup>4</sup>

➤ اقتصاد تتقلص فيه أهمية وتأثير الموقع من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا، وأساليب الأسواق الرأسمية عن طريق الرسائل الالكترونية والشبكات الالكترونية ومنها تغيير المفهوم التقليدي للأسواق؛

➤ اقتصاد يصعب فيه تطبيق القوانين الضريبية والقيود الجمركية وغير الجمركية لكون المعرفة متاحة للجميع في أي مكان من المعمورة؛

➤ اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة ذاتها تكون أكبر حين تدخل حيز التشغيل ونظم الإنتاج، وبالمقابل قيمتها تصبح معدومة عندما تبقى حبيسة عقول أصحابها؛

➤ اقتصاد لا يعاني من الندرة بل هو اقتصاد وفرة، على عكس أغلبية الموارد التي تنضب من جراء الاستهلاك، فالمعرفة تزداد بالممارسة والاستخدام وتنشر بالمشاركة؛

➤ اقتصاد المعرفة يمنح مكانا مركزيا لنظم التعليم والتدريب المستمرين لكي تتلاءم خبرة العمالة مع اقتصاد المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بولصباغ رياض، " التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة، الجزائر، اليمن" مذكرة ماجستير غير منشورة، (الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، 2013/2012) ص.51.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سابق، ص.188.

<sup>3</sup> سالمي جمال، "أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، (الجزائر: جامعة ورقلة، 2004) ص.29.

<sup>4</sup> إعلان محمد خليل عثمان، "اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين" مذكرة ماجستير غير منشورة، (فلسطين: جامعة النجاح الوطنية نابلس، 2010) ص.24.

## 2.2. قدرات اقتصاد المعرفة<sup>2</sup>: يتمتع اقتصاد المعرفة بقدرات تتمثل في:

- يتمتع بالمرونة والقدرة الفائقة على التطويع والتكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية سريعة التغير؛
- القدرة على التجديد والتواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تسعى للاندماج فيه؛
- القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة تماما لم تكن تعرفها الأسواق من قبل؛

➤ مجالات خلق القيمة فيه متعددة ومتنوعة، وذات طبيعة تزامنية متدفقة ومتناسبة المضمون والمحتوى، وفي الوقت ذاته ثرية وغنية وتكاد تكون لا متناهية؛

- لا توجد حواجز للدخول إليه لكونه اقتصاد مفتوح، كما لا توجد فواصل زمنية أو عقبات مكانية أمام من يرغب التعامل معه، بل إن كل ما يحتاجه هو معرفة عقلية وإرادة تشغيلية ووعي كامل بأبعاد هذا الاقتصاد؛
- ارتباطه بالذكاء والقدرة الابتكارية والوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والخلق والمبادرة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل، وتفعيل ذلك لإنتاج حجم أكبر وجوده أكثر في الأداء، وأفضل إتاحة للإشباع.

### ثانيا: أهمية اقتصاد المعرفة ومتطلباته

#### 1. أهمية اقتصاد المعرفة: يمكن إبراز أهمية اقتصاد المعرفة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- المعرفة العلمية والعملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعد الأساس المهم لتوليد الثروة، وزيادتها وتراكمها والمحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي؛
- المساهمة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعيته، من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة؛
- خلق مناصب شغل جديدة وخاصة في المجالات التي يتم فيها استخدام التكنولوجيا المتقدمة والتي تتطلب مهارات وقدرات علمية وعملية متخصصة عالية المستوى؛
- المساهمة في إحداث التجديد والتطور والنمو في الأنشطة الاقتصادية، وبالتالي تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه بسرعة واضحة؛
- المساهمة في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على توسع الاستثمار خاصة في مجال المعرفة العلمية والعملية، وفي التكنولوجيا المستخدمة لغرض تكوين رأس مال معرفي، يساهم في زيادة الإنتاجية المعرفية وزيادة الصادرات من المنتجات المعرفية؛

<sup>1</sup> . الداوي الشيخ؛ دوشي مقدم بمينة، "اقتصاد المعرفة وأثره على التنمية البشرية" في دراسات، العدد 16، ( الجزائر: جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2011) ص.12.

<sup>2</sup> . فضل عبد الرحمان الشيمي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع، 2007) ص.29.

<sup>3</sup> . فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة 1، (عمان: عالم الكتب الحديث، 2007) ص.22-26.

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- إسهامه في تحول توجهات المؤسسات المعاصرة من كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، إلى مفهوم المؤسسة المتعلمة، وحتى تكون المؤسسة قادرة على المنافسة يجب أن تستفيد مما تعرفه وما تتعلمه<sup>1</sup>؛

- المساهمة في تحقيق قوة جديدة للعاملين، لكونهم أصبحوا عمال مواقف (وكلاء تغيير)، وهم يبحثون عن وسائل لإنتاج معرفتهم وتوليدها، وبالتالي تشجيعهم على الإبداع والابتكار؛

- اعتماده على التعلم والتدريب المستمرين، التي تضمن للعاملين امتلاك المهارات اللازمة للتعامل معه، ومواكبة التطورات الحاصلة في ميادين المعرفة؛

- تفعيله لعمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية لما لها من تأثير على خطى التقدم في مجالات المعرفة.

### 2. متطلبات ومقومات اقتصاد المعرفة:<sup>2</sup> يستلزم بناء اقتصاد المعرفة توفر مجموعة من المقومات نذكر منها ما يلي:

- توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لبناء مجتمع المعلومات كخطوة أولية أساسية؛

- تطوير القوانين والنظم السائدة لتناسب مع متطلبات بناء اقتصاد المعرفة والتي تعد الشفافية أهم ركائزها، كما يتطلب تهيئة بيئة قانونية وتشريعية ومناخ يضمن حرية تداول المعلومات بدون عوائق؛

- تفعيل المرافق والإدارات لجميع منظومات المجتمع والتي منها منظومتي الاقتصاد والتعليم؛

- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، بدءاً بمرحلة ما قبل المدرسة وانتهاء بمنظومة البحث العلمي والتطوير، إذ أن دعم اقتصاد المعرفة يتطلب إجراء تغييرات جذرية في منظومة التعليم، فما يميز اقتصاد المعرفة هو ضرورة اكتساب الدائم للمعلومات وتنمية المؤهلات الضرورية لاستثمارها، إذ أصبحت التربية والتكوين المستمر الشرطان الأساسيان في بلورة ونجاح البنية الثقافية داخل المجتمع بغض النظر عن الضرورة الاقتصادية؛

- العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري، وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة التي أصبحت أهم عناصر الإنتاج؛

- اكتساب المعرفة العالمية وإيجاد المعرفة المحلية بما يعني تطوير المعرفة المستوردة وإيجاد المعرفة التي لا يمكن الحصول عليها على الصعيد الدولي.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز، مرجع سابق، ص.ص. 202، 203.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، دوحي مقدم بمينة، "اقتصاد المعرفة وأثره على التنمية البشرية"، مرجع سابق، ص.ص. 14، 15.

## المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر المعرفة

لقد أفرزت التحولات الاقتصادية الدولية نمطا جديدا في مجال الأعمال، يتمثل مضمونه في تزايد الأهمية النسبية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة التي شهدت تزايدا مستمرا سواء أكان ذلك في الجزائر أو في معظم بلدان العالم، وقد حظيت بمجال خاص للبحث والدراسة، وذلك لمساهمتها الكبيرة في خلق فرص العمل وبالتالي الحد من مشكل البطالة، إلى جانب تميزها بالتجاوب السريع مع المتغيرات البيئية، وبهذا فهي تشكل مجالا حيويا لروح المبادرة واستغلال الموارد.

وحتى تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التكيف مع متطلبات الاقتصاد المعرفي واكتساب أدوات المنافسة في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير، يُحتم عليها ضرورة إدارة معرفتها بطريقة فعالة، خاصة وأن أغلبية المعارف في المؤسسات هي معرفة ضمنية، مما يستدعي القيام بعمليات الكشف عنها وتشخيصها وتوزيعها واستعمالها بصورة منطقية ومفيدة.

سيتم في هذا المبحث عرض مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الاقتصاد الجزائري، بالإضافة إلى عرض بعض المفاهيم الإدارية التي أفرزها الاقتصاد المعرفي. وذلك من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛**

**المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛**

**المطلب الثالث: المفاهيم الإدارية التي أفرزها الاقتصاد المعرفي.**

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الريادي في التنمية، إلا أن مفهومها مازال لحد الآن يلفه بعض الغموض، حيث اختلف الباحثون والمختصون حول إيجاد تعريف موحد لها، إلا أنّ محاولاتهم انصبت حول الاهتمام بمجموعة من المعايير الكمية والنوعية لإعطاء مفهوم واضح ومحدد لها. وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى أهم المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سنعرض بعض التعاريف لبلدان وهيئات دولية.

**أولا: المعايير الكمية والنوعية:**

تجدر الإشارة إلى أنّ هناك العديد من التعاريف التي تحاول تحديد الخصائص الكمية والنوعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في شكل قوائم تضم نقاط عديدة تصل إلى حد إهمال ميزة التنوع التي يعرفها القطاع، بغرض الوصول إلى تعريف يُعتمد عالميا، لذا يجب على التعريف أن يضم المعايير الكمية، باعتبارها تسهل العمل التطبيقي، أما المعايير النوعية فتحيط بشكل أفضل بالموضوع المدروس، إذ تقترب بشكل واضح من واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبين مدى تنوعها.

**1. المعايير النوعية:** ويطلق عليها المعايير النظرية وهي تأخذ العديد من الفروقات كالمعيار القانوني، فرع النشاط، التقنية المستخدمة، بل وتتعدى إلى حدود أكثر تعقيدا، كأن تصنّف المؤسسات حسب

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الهيكلة التنظيمي وحجم السوق، وطرق مشاركة صاحب المشروع في الإدارة، وفي دراسة أخرى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس المعايير النوعية يتوقف على:

- تُسَيَّر هذه المؤسسات من طرف مالكيها بطريقة شخصية؛
- استقلالية هذا النوع من المؤسسات؛
- عادة ما تكون الموارد البشرية في الإدارة أقل تخصصا؛
- صعوبة الحصول على قروض.

**2.المعايير الكمية:** إذا كانت المعايير النوعية تهتم بتصنيف المؤسسات بصورة موضوعية، استنادا إلى عناصر التشغيل الأساسية، مثل نمط الإدارة والملكية والتقنية المستخدمة، فإنّ المعايير الكمية تهتم بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية التي تُبرز الفروقات بين الأحجام المختلفة للمشروعات مثل حجم العمالة، وحجم رأس المال المستثمر، ورقم الأعمال، إلا أنها غير كافية للترقية بين مختلف المؤسسات، ولذا سوف نعرض مجموعة من التعاريف التي تجمع بين المعايير الكمية والنوعية.

### ثانيا:التعاريف المختلفة لبعض المنظمات والدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

سوف نقدم مجموعة من التعاريف في بعض الدول المتقدمة والنامية وكذا بعض التعاريف المقدمة من طرف المنظمات الدولية، وذلك كما يلي:

- 1. التعريف المعتمد من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:** تُعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسات مستقلة تشغل عددا من العاملين، هذا الأخير يختلف من دولة لأخرى، وعلى العموم الحد الأعلى الأكثر شيوعا هو 250 عامل كما هو الحال في الاتحاد الأوروبي، ومع ذلك نجد بعض الدول تحدده بـ 200 عامل، في حين الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل<sup>1</sup>.
- 2. التعريف المعتمد من طرف البنك الدولي:** اعتمد البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاث معايير كمية وهي: عدد العمال، إجمالي الأصول بالدولار بالإضافة إلى حجم المبيعات السنوية، كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-1): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال	إجمالي الأصول بالدولار	حجم المبيعات السنوية بالدولار
متوسطة	أكبر من 50 وأصغر أو تساوي 300	أكبر من 3 مليون وأصغر من 15 مليون	أكبر من 3 مليون وأصغر من 15 مليون
صغيرة	أكبر من 10 عمال وأصغر أو تساوي 50	أكبر من 100 ألف وأصغر أو تساوي 3 مليون	أكبر من 100 ألف وأصغر أو تساوي 3 مليون
مصغرة	أصغر من 10	أصغر أو تساوي 100 ألف	أصغر أو تساوي 100 ألف

*Source : Gentril Bericha ; Justina Shiroka Pula, " Difining Small and Meduim Enterprises " in Academic journal of Business Administration, law and social sciences, voll(1), (Albania, 2005) p.19.*

<sup>1</sup>. OCDE , Small and Meduim sized enterprises local strength, Orgain,2000) p.7.

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3.التعريف المعتمد في الاتحاد الأوروبي: <sup>1</sup> تم تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للاتحاد الأوروبي في توصية 6 ماي 2003، ودخلت حيز التنفيذ في 1 يناير 2005، والتي تعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة الحجم إذا توفرت فيها الشروط التالية:

- إذا لم يكن 25% من رأس مالها مملوك من طرف مؤسسة أخرى؛
- تشغل أقل من 250 عامل؛
- رقم أعمالها السنوي أقل من 50 مليون أورو؛
- إجمالي الميزانية السنوية لا تتجاوز 43 مليون أورو.

4.التعريف المعتمد في اليابان: تميز اليابان بين المشروعات حسب طبيعة النشاط إلى صناعية وأشغال البناء والنقل والتجارة بالجملة والتجزئة والخدمات، ولكل نشاط حدد أقصى عدد من العمال ورأس المال المستثمر كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-2): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان:

القطاع	عدد العمال	رأس المال المستثمر
الصناعة وأشغال البناء والنقل	300 عامل أو أقل	300 مليون ين أو أقل
تجارة الجملة	100 عامل أو أقل	100 مليون ين أو أقل
تجارة التجزئة	50 عامل أو أقل	50 مليون ين أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 مليون ين أو أقل

Source : 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) des ministres chargés des PME, 3-4 juin 2004,p.11.

5. التعريف المعتمد في الجزائر: اعتمدت الجزائر في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القانون 02/17 المؤرخ في 10/01/2017، والمتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي نصّ على ما يلي: <sup>2</sup> تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تشغل من 1 إلى 250 عامل، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية واحد (1) مليار دينار جزائري، تستوفي معيار الاستقلالية. ويقصد في مفهوم هذا القانون ما يلي:

- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص المرافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل الموسمي فيعتبر أجزاء من وحدات العمل السنوي؛ السنة التي يعتمد عليها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط هي تلك المتعلقة بآخر نشاط محاسبي مقفل؛
- الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر شهرا؛

<sup>1</sup>. OECD , Aquatitative definition of SME, 2005, p.2.

<sup>2</sup>. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد (2)، 2017، ص.ص.605.

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (1-3): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمار السنوي (مليون دج)	مجموع الحصيلة السنوية (مليون دج)
مصغرة	1-9	أقل من 40	لا يتجاوز 20
صغيرة	10-49	أقل من 400	لا يتجاوز 200
متوسطة	50-250	400-4000	200-1000

المصدر: المواد 8-9-10 من القانون التوجيهي لتطوير PME، الجريدة الرسمية، العدد 2، 2017، ص.6.

### ثالثا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمدة من بعض الخصائص التي تجعل منها ليست مجرد صورة مصغرة للمؤسسات الكبيرة نذكر منها ما يلي:

1. الإشراف المباشر من قبل المالك: عادة ما تدار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل أصحابها، وهذا ما يجعل اتخاذ القرار فيها أكثر بساطة، وهذا حتما يتوقف على القدرات الإدارية لأصحابها، كما أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بمرونة عالية ما يجعلها قادرة على التكيف ومتطلبات السوق<sup>1</sup>. ولذا يتركز اهتمام المالكين على اتجاهين هما:

- المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق: كون سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدود نسبيا، فالمعرفة الشخصية بالعملاء تجعل من الممكن التعرف على احتياجاتهم التفصيلية وتحليل هذه الاحتياجات، ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في الاحتياجات والرغبات، واستمرار هذا التواصل وهذه المعرفة تضمن التجديد المستمر (الإبداع)، ولهذا لا يُفاجئ أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتغيرات في الرغبات والظروف بصفة عامة، بينما المؤسسات الكبيرة فتقوم بما يسمى ببحوث التسويق للتعرف على احتياجات العملاء، ولكون السوق في تغير مستمر فهذا يتطلب استمرار هذه البحوث، وهذا مكلف للغاية خاصة إذا كان السوق كبير مما يجعل المؤسسات الكبيرة تقوم بهذه البحوث على فترات متباعدة نسبيا.

- المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين: من المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة، نجد سيطرة الطابع الشخصي على العلاقات الإنسانية والتي تساعد على سرعة تداول المعلومات والبيانات داخل المؤسسة، فالعلاقات الشخصية القوية التي تربط رب العمل بالعاملين، والتي غالبا ما تكون غير رسمية لا تقيدها قواعد الروتين واللوائح المعروفة في المؤسسات الكبيرة، وهذا ما يجعل التصرفات سريعة، والقرارات فورية تتلاءم وطبيعة المشكلة، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. Cibela Neagu, "The importance and role of small and medium-sized businesses", in the **critical and applied Economics**, vol XXIII, N(3), 2016, p.p.334-337.

<sup>2</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002) ص.26-27.

**2. التخصص الناجح:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التخصص الناجح في العمل الذي تقوم به، كما تعتمد على التخصص في المستهلك، حيث عادة ما تبحث عن سوق مستهدف (*Market Niche*) تستطيع أن تتميز في خدمته، مثل المنظمات التي تخصصت في إنتاج أدوات التجميل للسود في أمريكا مما يعطيها ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

**3. بساطة الهيكل التنظيمي:** يتميز هذا النوع من المؤسسات بهيكل تنظيمي بسيط بعيدا عن الهرمية، وهو ما يسمح بسرعة الاتصال واقتراب العمال بالمسيرين لطرح مشاكلهم، وبالتالي القدرة على حلها ومعالجتها في أسرع وقت ممكن، كما أنّ قلة التدرج الوظيفي في هذه المؤسسات تسمح بسرعة وصول المعلومة الاقتصادية في أقصر وقت، وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة الخاصة بالإنتاج والأسعار والوظائف المختلفة في أسرع وقت، وبهذا تكون المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي، التي تؤثر على حركيتها وديناميكيته.<sup>2</sup>

**4. انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل:** فهي مؤسسات كثيفة العمالة، ما رشّحها لتكون حلا ناجعا لمشكل البطالة في العديد من الدول كإندونيسيا ومصر، وهذا جانب إيجابي على الرغم من أنّ ذلك يتطلب برامج واسعة لتدريب اليد العاملة، كما أدى هذا الانخفاض في النسبة، إلى استعمال أقل للتكنولوجيا، مما جنّب هذه المؤسسات مصاريف إضافية تتمثل في مصاريف الصيانة.<sup>3</sup>

**5. القدرة على الإبداع والابتكار:** التركيز على العمليات الإبداعية سواء في التكنولوجيا أو في الإدارة تعد ميزة أساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بينت إحدى الدراسات أن ربع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي ما يعادل 26.39% تركز على الأنشطة الإبداعية والتي تمثلت في منتجات جديدة تقنيات جديدة، أساليب جديدة للإدارة والتسويق، تحديث نظام المعلومات، وذلك من خلال الاعتماد على التكيف *adaptation* أو التعديل لتحقيق عناصر جديدة.<sup>4</sup> عادة ما تقوم المؤسسات الكبيرة بأنشطة البحث والتطوير، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر إبداعا ويظهر ذلك من خلال خلق أو إعادة هندسة منتجات وخدمات لتلبية متطلبات السوق الجديدة، أو من خلال إدخال أساليب تنظيمية لتحسين الإنتاجية أو تطوير تقنيات جديدة لتوسيع المبيعات. ويمكن إرجاع ذلك إلى:<sup>5</sup>

- التركيز على الجودة والتفوق في مجالات العمل بالمؤسسة؛
- الرغبة في التفوق والتي تعتمد على البحث عمّا هو جديد ومبتكر؛

<sup>1</sup> فايز جمعية صالح؛ عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان: دار حامد، 2006) ص.69.

<sup>2</sup> محمد الهادي مباركي، "المؤسسات الصغيرة والدور المرتقب"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11 (الجزائر: جامعة قسنطينة، 1999) ص.134.

<sup>3</sup> محفوظ جبار، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5 (الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2003) ص.215.

<sup>4</sup> Cibela Neagu, "The importance and role of small and medium-sized businesses" op.cit, p.337

<sup>5</sup> علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1999) ص.22.

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تشجيع العمال على الاقتراح وإبداء الرأي في مشاكل العمل ووسائل علاجها، مما يخلق مناخا مساعدا على التجديد والابتكار؛

- الاستفادة من اقتراحات العمال وتجارب الآخرين.

كما تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دعم المؤسسات الكبيرة من خلال ما يسمى بالمقابلة من الباطن، وذلك إما عن طريق تزويد المؤسسات الكبيرة بالمواد الخام وقطع الغيار بكفاءة عالية، أو من خلال القيام بتوزيع المنتجات المصنعة في المؤسسات الكبيرة.

### المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عملت الجزائر على تشجيع القطاع الخاص وإدماجه في النشاط الاقتصادي من خلال القوانين والإجراءات التحفيزية التي اتخذتها السلطات منذ 1982، ونتيجة لعملية الخوصصة التي مست المؤسسات العمومية، والمشاريع الكبرى المنجزة من طرف السلطات العمومية في إطار البرامج المسطرة من قبل الدولة، وتحسن بيئة الأعمال والاستثمار، تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عكس هذا القانون الاهتمام الواسع الذي توليه الدولة لهذا القطاع باعتباره المحرك الأساسي للاقتصاد، للإشارة يتشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة، والتي قد تكون عبارة عن أشخاص معنويين، أشخاص طبيعيين أو مؤسسات حرفية، ومؤسسات صغيرة ومتوسطة تابعة للقطاع العام.

أولا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

عرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتفاعا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-4): تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2015-2019

التطور بين 2015 و2019		S1 من 2019	S1 من 2018	2017	2016	2015	البيان	
121672	22.6%	659573	628219	609344	575906	537901	شخصية معنوية	المؤسسا ت
68553	29.2%	243759	223195	222570	211083	396136	شخصية طبيعية	الخاصة
		268369	241494	242322	235242		الأنشطة الحرفية	
158871	25.44%	1171701	1092908	1074236	1022231	934037	المجموع	
288 -	-54.13%	244	262	267	390	532	المؤسسات العمومية (شخصية معنوية)	
237376	25.39%	1171945	1093170	1074503	1022621	934569	المجموع	

Source : Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, Bulletins d'information statistique de la PME , N30 , p.8,32, p.8, 33, p.7.

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبين الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ارتفاع مستمر، إذ ارتفع من سنة 2015 إلى السداسي الأول من 2019 بنسبة 22.6%، كما نلاحظ أن المؤسسات الخاصة تستحوذ على النسبة الأكبر من إجمالي المؤسسات، أما المؤسسات العمومية فقد عرف عددها تراجعاً بنسبة 54.13%.

### ثانياً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في السنوات الأخيرة أصبح من المسلم به أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمة في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة، فهي تعد أساس التنمية الاقتصادية والمصدر الحاسم في خلق فرص العمل وتوليد روح المبادرة والإبداع، وبالتالي فهي ضرورية لتعزيز النمو الاقتصادي والتخفيف من حدة البطالة، فوفقاً لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بنسبة 55% من إجمالي الناتج المحلي، وأكثر من 65% من إجمالي العمالة في البلدان المتقدمة، في حين تساهم بـ 60% من الناتج المحلي الإجمالي وأكثر من 70% من إجمالي العمالة في البلدان النامية.<sup>1</sup>

في الجزائر لهذه المؤسسات أهمية كبيرة تظهر من خلال مساهمتها في كل من الناتج المحلي الإجمالي، التوظيف والتجارة الخارجية والتنمية المحلية، ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

### 1. المساهمة في القيمة المضافة والناتج المحلي الإجمالي: يظهر الجدولين أدناه مساهمة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في كل من القيمة المضافة والناتج المحلي الإجمالي:

الجدول رقم (1-5): تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2012-2015) الوحدة مليار دج

2015		2014		2013		2012		القطاع المضافة
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
14.22	1313.36	13.9	1187.93	11.70	893.24	12.01	793.38	المؤسسات العمومية
85.78	7924.51	86.1	7338.65	88.3	6741.19	87.99	5813.02	المؤسسات الخاصة
100	9237.87	100	8527	100	7634.43	100	6606	المجموع

*Source : Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, Bulletins d'information statistique de la PME , N30, 2017, p.42.*

يظهر الجدول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تسهم بنسبة كبيرة في القيمة المضافة، حيث بلغت نسبة مساهمتها في 2015 بـ 85.78%، وهي نسبة كبيرة مقارنة بالقطاع العام والذي بلغت نسبة مساهمته في نفس السنة بـ 14.22%، ويمكن إرجاع ذلك إلى انسحاب الدولة شيئاً فشيئاً من النشاط الاقتصادي، وبالتالي فتح المجال للخوادم للاستثمار، وهو ما عكس سياسة الدولة المطبقة من عقد التسعينيات من القرن الماضي.

<sup>1</sup> .Fazal Akbar ; Abdul Razak bin Omar, Fazli Wadood; Saleh Nasser Abdullah AL.Subari, "The impotence of SMEs, and furniture manufacturing SMEs in Malaysia", a review of literature international journal of business management, vol 2(4) p. 120.

الجدول رقم (1-6): تطور الناتج المحلي الإجمالي خارج المحروقات 2009-2013

2013		2012		2011		2010		2009		الناتج المحلي الإجمالي
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
11.7	893.24	12.01	793.38	15.23	923.34	15.02	827.53	16.41	816.8	المؤسسات العمومية
88.3	6741.19	87.99	5813.02	84.77	5137.46	84.98	4681.68	83.59	4162.02	المؤسسات الخاصة
100	7634.43	100	6606.404	100	6060.8	100	5509.21	100	4978.82	المجموع

Source : Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, Bulletins d'information statistique de la PME , N26, 2014, p.49.

يوضح الجدول أعلاه مدى مساهمة القطاعين الخاص والعام في الناتج المحلي الإجمالي خارج المحروقات، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013، حيث تبين أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي في ارتفاع مستمر، فقد انتقلت من 4978.82 مليار دج سنة 2009، لتصل إلى 7634.43 مليار دج في 2013، كما يظهر الجدول أن الحصة الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي يمتلكها القطاع الخاص وذلك بنسبة 88.3% سنة 2013، وهو ما يشير إلى دور القطاع الخاص في تشجيع وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يؤدي لتحقيق النمو الاقتصادي.

2. المساهمة في التجارة الخارجية: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط قطاع التجارة الخارجية، من خلال المساهمة في كل من الصادرات والواردات والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (1-7): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية الوحدة: مليون دولار

%	S1 من 2018	S1 من 2018	%	2017	%	2016	2015	
- 4.30	22146.95	23141.75	- 2.4	45957	8.92 -	47089	51702	الواردات
- 6.57	18964.13	20298.25	15.78	34763	13.38 -	30026	34668	الصادرات
	- 3182.82	2844		- 11194		17063 -	17034 -	الميزان التجاري

Source : Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, Bulletins d'information statistique de la PME , N30, p.50, N32, p.36, N35, p.35.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الواردات سجلت انخفاضا خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى نهاية السداسي الأول من 2019، أما الصادرات فقدت انخفضت في 2016 بنسبة 13.38% لتسجل ارتفاعا في 2017 بمقدار 15.78%، لتعود للانخفاض من جديد خلال السداسي الأول من سنتي 2018 و2019.

أما فيما يخص الميزان التجاري فقد عرف تذبذبا على طول الفترة، حيث سجل عجز خلال الفترة من 2015 إلى 2017، في حين حقق فائضا بمقدار 2844 مليون دولار، خلال السداسي الأول من 2018، ليعرف بعد ذلك عجز بمقدار 3182.82 مليون دولار خلال السداسي الأول من 2019.

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3. المساهمة في التشغيل: يوضح الجدول أدناه مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل:

الجدول رقم (1-8): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف

نوع المؤسسة	2015	2016	2017	S1 من 2018	S1 من 2019
خاصة	2327293	2511674	2632018	2668173	2797781
عامة	43727	29024	23452	23452	20955
المجموع	2371020	2540698	2655470	2655470	2818736

Source : Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, Bulletins d'information statistique de la PME , N30, p. 14, N32, p. 14, N35, p.. 14.

بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر انتشارا، بالتالي فهي الأكثر استيعابا لليد العاملة، مما قد يشير إلى الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة، وإذا أمعنا النظر في المناصب الحديثة والمحقة في هذه المؤسسات وفقا للمعيار القانوني، نجد أنّ القطاع الخاص هو الأكثر أهمية في تحقيق مناصب الشغل في الجزائر، وهذا بطبيعة الحال يتوافق مع منطق الإصلاحات الاقتصادية (اقتصاد السوق، الخصوصية...).

4. المساهمة في التنمية المحلية: تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تحقيق التوازن الجغرافي والتنمية الإقليمية المتوازنة، وضمان العدالة في توزيع الدخل والقوة الشرائية وفرص العمل على مختلف مناطق البلد، وذلك نظرا لقدرتها على الانتشار في العديد من الأقاليم مما يساعد على تنمية تلك الأقاليم واستقرار السكان.<sup>1</sup> وإذا كانت التنمية المحلية تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام الموارد المحلية وتنميتها، فإن انتشار المؤسسات يعكس مدى مساهمتها في التنمية المحلية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-9): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 10 ولايات للفترة الممتدة 2017- S1 من 2019

	2016	2017	2018	S1 من 2019
الجزائر	64678	67839	71309	72677
تيزي وزو	34743	36754	39170	40107
بجاية	28372	30165	32347	33321
وهران	26688	28683	29854	30678
سطيف	25816	27548	29375	30127
تيبازة	25464	27472	29578	30555
بومرداس	21512	23099	24634	25332
البلدية	20036	21243	22663	23323
قسنطينة	18362	19309	20378	20940
عنابة	13951	14632	15043	15730

Source : Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, Bulletins d'information statistique de la PME , N30, p. 56, N33, p. 37, N35, p. 34.

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية"، ملتقى حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 17-18 أفريل 2006) ص. 126.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مختلف المجالات مثل: البناء والأشغال العمومية، الفلاحة والصيد البحري، الخدمات... وغيرها، مع العلم أن قطاع البناء والأشغال العمومية هو النشاط المهيمن على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وذلك راجع لما يتميز به القطاع من مردودية عالية، وسهولة الاستثمار فيه، أما باقي القطاعات كالخدمات ذات الصلة بالصناعة (الأشغال البترولية، المياه والطاقة، المحروقات) فعادة ما تقوم بها المؤسسات العمومية نظرا لهيمنة الدولة على قطاع المحروقات.

في سبيل تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتطورات المتواصلة والعميقة التي أحدثتها تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح لزاما على هذه المؤسسات أن تسعى لإحداث تغييرات جوهرية في ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، خاصة وأنها تعمل في بيئة سريعة التغير، كل هذا يدفع بها لتبني مفاهيم إدارية جديدة يأتي في مقدمتها التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، فنجاح المنظمات في الوقت الحالي مرهون بقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة من خلال ممارسة التعلم التنظيمي بصفة مستمرة، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: المفاهيم الإدارية التي أفرزها الاقتصاد المعرفي

أفرز الاقتصاد المعرفي مجموعة من المفاهيم الإدارية نوجزها في النقاط التالية:

#### أولا: التعلم التنظيمي:

من المعلوم أن التعلم التنظيمي يركز أساسا على التعلم الفردي، وأن جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى واستثمارها في بناء المنظمات المتعلمة.

**1. مفهوم التعلم التنظيمي:** على الرغم أن التعلم التنظيمي كان معروفا منذ الخمسينيات من القرن العشرين، إلا أنه لم يأخذ مكانته المهمة باعتباره أحد المصطلحات الإدارية المعاصرة إلا في التسعينيات من نفس القرن، وارتبط بالتطوير التنظيمي الذي يركز أساسا على الرغبة في إحداث التغيير، والقدرة في التأثير على الأشخاص والمنظمات والنمو المهني، ومن العوامل التي أدت إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بالتعلم التنظيمي ما يلي:

- التحول من الأهمية النسبية لرأس المال المادي إلى رأس المال البشري؛
- القناعة المتزايدة بأهمية المعرفة واعتبارها مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية؛
- سرعة التغير في بيئة الأعمال وارتفاع حدة المنافسة.

ويمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه مجموعة العمليات والأنشطة، التي تسعى من خلالها المنظمة لتحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقتها مع بيئتها (الداخلية والخارجية) والتكيف معها، وتعبئة عمالها ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة، وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الطبعة الأولى (عمان) : الدار المنهية للنشر والتوزيع،

نستنتج من هذا التعريف أن التعلم التنظيمي يتمحور حول قدرة المنظمة على التعامل مع الواقع الفعلي للبيئة المحيطة، والوصول إلى استنتاجات مهمة من خلال التجربة والملاحظة والتعلم، ومن ثم تحويل هذه الاستنتاجات إلى ممارسات فعلية وواقعية تسمح بتحسين أداء المنظمة وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.

وعرفه علي السلمي بأنه تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، وذلك بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة، ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توظيفها في المؤسسة.<sup>1</sup>

كما عرّف بأنه عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل عن طريق ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين، من أجل تحسين الأداء على المستوى الجماعي والتنظيمي.<sup>2</sup>

يرجع الاهتمام بمضمون التعلم التنظيمي إلى تحديد طبيعة المعرفة التنظيمية التي تحتويها عملية التعلم التنظيمي، إذ أن التعلم لا يصبح تنظيمياً إلا إذا تم تعميم المعرفة الجديدة داخل المؤسسة، أو إذا كان للمعرفة الجديدة تأثيراً على أداء المؤسسة ككل. ويصنف التعلم التنظيمي من حيث طبيعة المعرفة (ضمنية، صريحة) إلى:<sup>3</sup>

- **تعلم بسيادة سلوكية:** يتعلق هذا الأخير بالمعرفة الضمنية التي تأخذ شكل مهارات يصعب نقلها وتعليمها للآخرين، وبالتالي يتم تعلمها بتراكم الخبرة أو عن طريق التقليد، هذا على المستوى الفردي، في حين التعلم على مستوى الجماعة فيحدث دون قصد إذ لا يدرك الفرد كيف تعلم ومتى تعلم، ويتعلق هذا النوع بمعرفة كيف *know how*.

- **تعلم بسيادة إدراكية:** يتعلق هذا النوع من التعلم بالمعرفة الصريحة، ويتضمن إحداث تعديلات في المعرفة أو خلق معارف جديدة، لا يهتم هذا النوع من التعلم بمعرفة كيف وإنما بمعرفة الحقائق *know that* وفهم الأسباب وتحليل مبادئ العمل التنظيمي.

**2. خصائص التعلم التنظيمي:** من التعاريف السابقة نستنتج أن التعلم التنظيمي يتمتع بمجموعة من السمات نوجزها في النقاط التالية:

- هو عملية تهدف لتعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم وسيلة لتحسين أدائهم وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها؛

- هو عملية مستمرة أي لا يتوقف في مرحلة معينة من حياة الفرد والمنظمة؛

- ينصب على ذاكرة المنظمة ويسعى لتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة؛

- هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛

<sup>1</sup>. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، الطبعة الأولى (مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008) ص.395.

<sup>2</sup>. أكرم محسن الياسري، ايناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص.21.

<sup>3</sup>. Elkouzi N. "Alliances stratégiques et apprentissage : deux cas en économie (le comité social inter CDEC et le collectif des entreprises d'insertion du Québec)" Mémoire de maitre sciences, Ecole de hautes étude commerciales affiliée a l'université de Montréal, 2000, P.51.

- يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة سواء عملية أو نظرية.

### 3. أهداف التعلم التنظيمي: يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي؛
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- التحسين المستمر والإبداع والابتكار؛
- تحفيز ودفع الأفراد ماديا ومعنويا؛
- تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية.

### ثانيا: العمل المعرفي وعمال المعرفة:<sup>2</sup>

تشير الأدبيات أن مصطلح عمل المعرفة *Knowledge work* أصبح من المعاني المهيمنة في عالم الأعمال، فعندما صاغ أستاذ الإدارة بيتر دراكر التعبير المحدد في عام 1959، والذي كتب حول عمل المعرفة فإن كتاباته كانت تدور حول تطبيق المعرفة وليس المعرفة بحد ذاتها، من خلال استهداف التطبيق الفاعل عن طريق زيادة إنتاجية العمل المعرفي، كما أن عمل المعرفة يكشف عن معرفة جديدة، وقد اقترح دراكر تطوير طرائق قياسية لخلق المعرفة الإنتاجية المثمرة، ويعتقد دراكر أن هناك ثلاثة مفاهيم أساسية، شكلت الحدود المنطقية لعمل المعرفة هي كالتالي:

- النموذج الأول: يُعرّف عمل المعرفة بوصفه تطبيق إنتاجي، لا بد من ترشيده واستخدام النماذج والطرائق الملائمة لقياسه؛

- المفهوم الثاني: يحدد عمل المعرفة بوصفه نشاط منظمي، إذ يكون العاملين في المعرفة منظمين وظيفيا لإنتاج المعرفة، إما كمنتج نهائي أو كإسهام في المنتج، وحسب دراكر فإنّ المختصين الحرفيين ومخرجات عملهم يجب إدارتها والسيطرة عليها لتلبية أهداف المنظمة؛

- النموذج الثالث: يتعلق بامتلاك المعرفة بوصفه استثمار لرأس المال من خلال برامج تعليم رسمية.

حسب (Peter Drucker, 1993) المعرفة هي المورد الوحيد المجدي اليوم، وهي أهم أصول المؤسسة التي تخلق القيمة وتكسبها ميزة تنافسية.<sup>3</sup> وقد اعتقد دراكر والباحثين الذين جاءوا من بعده أن توسيع فرص التعلم ستخلق حجما كبيرا من الأفراد المتعلمين، وذوي المعرفة ويشكلون بذلك طبقة جديدة من العاملين في المعرفة، وفي هذا السياق قام بعض الباحثين في الإدارة اعتمادا على النقاش الأساسي لدراكر، وعرفوا عمل المعرفة بأنه المعرفة المنتجة للموقع الوظيفي، كما تمثل الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الذهني، ومن العمل القليل إلى العمل ذو

<sup>1</sup>. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية (القاهرة: مطبعة العشري، 2006) ص.ص. 6، 7.

<sup>2</sup>. فراس رحيم يونس العزاوي، "انعكاس خصائص المعرفة على امتلاك المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السليمانية"، في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67 (بغداد: كلية العلوم الاقتصادية، 1967) ص.ص. 150-153.

<sup>3</sup>. Ikujiro Nonaka, "creating sustainable competitive advantage through based management", p.3. <http://www.opdc.go.th/uploads/files/nonaka.pdf> le 08/09/2017.

التدريب العالي، والذي يتضمن إيجاد المعرفة ونشرها ضمن المحتوى المنظمي. إذا عمل المعرفة يمثل شكلا جديدا من العمل المستند على التعلم مع التركيز على القيمة الاقتصادية المضافة للمعرفة.

### 1. الفرق بين عامل المعرفة والعامل التقليدي: يتميز عامل المعرفة عن العامل التقليدي بالخصائص التالية:

- إذا كانت الوظائف تمثل خليطا من العمل البدني والاجتماعي والفكري، فإن المهمة الأساسية في عمل المعرفة هي التفكير، إذ أن العمل الذهني هو الذي يضيف قيمة للعمل، لأن عمل المعرفة يتضمن أنشطة مثل التحليل، حل المشكلات، استخلاص النتائج وتطبيق هذه الاستنتاجات في مواقف أخرى.

- عامل المعرفة ينبغي أن يكون خلاقا وغير محدود التفكير؛

- عامل المعرفة له القدرة على استعمال المعرفة لإنتاج المزيد من المعرفة، فمثلا عندما يستعمل المهني في البرمجيات المعرفة في كتابة الرموز (التشفير) لزيادة كفاءة البرامج فإنه يخلق طرائق جديدة في تطبيق المعرفة، والحصيلة هو أن العمل المعرفي يخلق معرفة جديدة.

### 2. خصائص عمال المعرفة:

- المعرفة التخصصية: تتصف المعرفة في مجتمع المعرفة بأنها تخصصية ذات مستوى عالي، وقد سماها دراكر معارف وليست معرفة، ولا تسمى كذلك إلا إذا كانت ذات طابع تطبيقي (معرفة تطبيقية)؛

- المنظمات المتعلمة: حتى تتحول المعرفة إلى منتجات فإن عمال المعرفة بحاجة إلى نمط جديد من المنظمات، تدعى المنظمات المتعلمة التي يعتمد عليها مجتمع المعرفة؛

- الحاجة إلى فرق العمل: إذ يحتاج العمل المعرفي إلى العمل في فريق، وذلك نظرا لصعوبة التحديات التي تواجه عمال المعرفة؛

- تزايد أهمية التعلم على مدى الحياة: نظرا لأن المعارف المتخصصة تتغير بصفة مستمرة، هذا يحتم على عمال المعرفة أن يطوروا معارفهم باستمرار، وبذلك يشكل التعلم المستمر رديفا أساسيا للتعليم النظامي؛

- الاستعمال المكثف لتقنيات الاتصال والمعلومات: هذه الأخيرة تؤثر على أداء كافة المؤسسات والشركات، إذ أن الحدود الزمنية والمكانية لم تعد تشكل عائقا أمام عمل المؤسسات، فقد أصبحت التجارة تعمل على مدى 24 ساعة وطوال أيام الأسبوع، وهذا يحتم على المؤسسة التأقلم مع المستجدات التقنية، كما تحتاج إلى عمال ماهرين لاستعمال هذه التقنيات.

- التفاعل مع مستجدات العولمة: فبفضل تقنيات الاتصال التي قربت المسافات بين أجزاء العالم، وسهلت للإنسان متابعة مستجدات العالم عبر الأقمار الصناعية، وما وفرته الانترنت من معارف.

يتمتع عمال المعرفة بمجموعة من المهارات تتمثل في:

- امتلاك المعرفة: يحتاج عامل المعرفة إلى سنوات من التعليم الرسمي للتحكم في المعلومات المطلوبة من أجل الدخول في ميدان معين، ولكون المعرفة في حالة دائمية من الخلق والإيجاد، فإن هذا النمط من الاستخدام سيكون في حالة اكتساب مستمر للمعلومات الإضافية؛

- القدرة على إيجاد المعرفة والوصول إليها؛
- القدرة على تطبيق المعلومات لحل المشاكل: وذلك عن طريق استخدام التفكير التحليلي المتناظر (عملية حل المشكلة المبني على المعرفة والتي يطبق فيها الأشخاص المعلومات السابقة على المواقف الجديدة)؛
- امتلاك مهارات الاتصال مع الزبائن والمشرفين والمساعدين والزملاء في فريق العمل عن طريق حسن الإصغاء والفهم؛
- الدافعية: وتعني امتلاك عمال المعرفة الرغبة الدائمة في تطبيق عقولهم على احتواء المعلومات الجديدة، والتقنيات الجديدة؛

- امتلاك القابليات الفكرية: والتي تعني القدرة على الفهم والاستدكار، وتطبيق تقنية المعلومات المتخصصة من أجل اكتساب المهارات، كما يتعين على عامل المعرفة أن تكون له القدرة الذهنية على فهم قيمة امتلاك المعارف والحفاظ عليها والمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم.

### ثالثا: مفهوم المنظمة المتعلمة:

لكي تكون المعرفة لب الجدارة الجوهرية وبؤرة التركيز، فإنّ نمطا جديدا من المنظمات يتم الحديث عنه على نطاق واسع جاء تكوينه وتطوره وانتشاره ليحل محل الأشكال التقليدية من المنظمات إنها المنظمات المتعلمة، هذه الأخيرة التي تجعل العمل المعرفي مسؤولية الجميع رؤساء ومروؤسين، من خلال التشارك في المعرفة بالأهداف والخطط والسياسات.

1. تعريف المنظمة المتعلمة:<sup>1</sup> عرف جارفين (*Garvin*) المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة"، الشيء الملاحظ في هذا التعريف أن المنظمة المتعلمة لا تقف عند نقل المعرفة أو الفهم، وإنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بتغيير الشركة في إطاره.

وعرفها روبنز وكولتر (*Robins and Coulter*) بأنها: "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المرتبطة بالعمل"  
منظمة المعرفة هي منظمة متعلمة تملك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من إدارة المعرفة في عملياتها اليومية، كما تملك ثقافة تنظيمية تمكن العاملين لديها من تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم بما يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2. خصائص المنظمات المتعلمة:<sup>2</sup> تتمتع المنظمة المتعلمة بمجموعة من الخصائص منها:

- فرق التعليم: ترتفع أهمية التعليم الجماعي على التعليم الفردي، لكون القرارات المهمة يتم اتخاذها داخل مجموعات العمل، كما أن هناك قواعد عامة للتعليم في مجموعات العمل يمكن استغلالها للارتقاء

1. حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، الطبعة 1، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009) ص.131.

2. عزواي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية"، في مجلة الباحث، المجلد 4، العدد 4، (الجزائر):

مجلة الباحث للجامعة قاصدي مرياح بورقلة، 2006) ص.59.

بمعرفة الأعضاء، وتمكينهم من استغلال هذه المعرفة للنهوض بمؤسستهم وزيادة قدرتهم التنافسية ومن هذه القواعد نذكر:

➤ الكبار يتعلمون أحسن مع بعضهم؛

➤ الكبار يتعلمون من مشاكل العمل؛

➤ الكبار يتعلمون من مناقشة الفرضيات التي يبنون عليها أفعالهم؛

➤ الكبار يتعلمون بطريقة أفضل حينما تكون هناك تغذية مرتدة، خاصة تلك التي تقيّم نتائج أعمالهم؛

➤ حينما يتعلم الكبار في مجموعات لا تتوقف النتيجة عند مستوى تبادل المعلومات، ولكن تتعداها إلى مستويات أعلى وأهم مثل الارتقاء المعرفي والتعاون الابتكاري.

- الرؤية المشتركة: وهنا تظهر أهمية المشاركة من خلال الحوار وتبادل الآراء والمعرفة في صياغة رؤية المستقبل، وتكمن أهمية المشاركة في خلق الالتزام وتنمي الشعور بالمسؤولية والانتماء.

- التفكير المنظمي: هذا الأخير يستوجب التحول من التفكير الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة (بين المؤثر والتأثير) على التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة، ويرتبط بهذه الخاصية نشاطان مهمان:<sup>1</sup>

➤ حل المشكلات نمطيا: ويعتمد هذا النشاط على استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وهنا تظهر أهمية البيانات والمعلومات أكثر من الافتراضات كأساس لاتخاذ القرار.

➤ التجريب الخلاق: ويشتمل هذا النشاط على البحث النظامي عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساسي.

- تشجيع نقل المعرفة وتبادلها: ونعني بذلك قدرة المنظمة المتعلمة على تحقيق نشر المعرفة بفاعلية في جميع أنحاءها، وتبادل المعلومات بين جميع أفراد المنظمة وتشاركتها، وبذلك تكون معارف العاملين متاحة للآخرين ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف والأقسام وبين الأفراد، وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا هاما في هذا المجال.

- النماذج الذهنية:<sup>2</sup> النماذج الفكرية أو الذهنية هي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، إنها إطار للعمليات الإدراكية للعقل البشري، وبكلمة أخرى إنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف، وتتأتى النماذج الفكرية من خلال التدريب والممارسة العلمية والتطبيقية. والنماذج الفكرية عدة أشكال منها:

➤ النموذج الفكري المتصدع: ويقوم أصحاب هذا النموذج بالتفكير من أجل الحصول على مكاسب ومزايا تنافسية، في ظل عدم حصول منافسيهم على هذه المكاسب؛

<sup>1</sup> . عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز، مرجع سابق، ص.414.

<sup>2</sup> . سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص.100.

➤ النموذج الثاني يعرض إطارا يقوم فيه كل المشاركين بتحقيق المكاسب، إذا أوقف أحد الأطراف مقاومته للآخر، يمكنهم العمل معا وتبادل الأهداف والمكاسب (يكسبون معا).

- التمكن الشخصي: يقصد به المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني للمتخصصين، ويذهب أبعد بكثير من مجرد الحصول على الكفاءات والمهارات، ويمكن الحكم عليه من هذا المنظور أنه عمل إبداعي. ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحترافية من خلال تبني منهج التعلم المستمر مما يجعل الفرد قادرا على تحقيق الأهداف المرغوب فيها، من المعلوم أن المنظمات لا تتعلم إلا بتعلم أفرادها ولهذا المفهوم مكونان:

➤ أن يحدد الفرد بوضوح وعلى نحو مستمر ما هو مهم له (المهدف الذي يريد تحقيقه)، ومن ثم يحدد الإجراءات التي تضمن له الوصول إلى هدفه؛

➤ أن يتعلم باستمرار كيف يرى الواقع الحالي بوضوح أكبر.

وعليه فإن تحقيق التمكن الشخصي يتطلب ما يلي:

➤ يكون لدى الفرد إدراك للواقع الحالي بموضوعية ودون تحيز، الشيء الذي يسهل عليه رؤية القيود والمعوقات التي تحول دون تحقيق هدفه، ثم توظيف هذه القيود لخدمة مصلحته؛

➤ تغيير نمط التفكير، إذ يجب على الشخص أن يستخدم عقله وحسه وحدسه ليرى الأشياء بمنظور واسع، وليدرك موقعه وصلته بها، ويعرف الترابط والتفاعل والعلاقات بين الأجزاء، إن سيادة هذا التفكير في جميع المستويات الإدارية في المنظمة يؤدي إلى التعليم التنظيمي وهو بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة؛

➤ توفير برامج التنمية المهنية لجميع العاملين في المنظمة، وتشجيع التعلم الفردي المستمر ودعمه بغرض الوصول إلى التميز، إذ تلعب كلا من تفويض الأفراد وتعزيز أفكارهم، دورا مهما في دعم التنمية المهنية للأفراد والمنظمة ككل، ويجب على الإدارة وضع سياسات محددة لتعزيز التمكن الشخصي، كدعوة الأفراد للتشارك في الخبرات العملية، وفيما درسوه في الجامعات والمعاهد أو ورشات العمل التي شاركوا فيها، وفي هذا السياق لا يصبح القادة يفكرون في إيجاد الأجوبة لمنظمتهم، بل يبحثون عن الإجابة لدى رؤوسهم، فمهمتهم هي التدريب والتعليم وإطلاق طاقات العاملين وإمكان العاملين أن يعدّلوا في الأنظمة والهياكل التنظيمية التي هم جزء منها، فهم مشاركون نشطون، وكل هذا مرهون بقدراتهم الشخصية على نحو يساعد على تحقيق الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تشجّع العاملين بالمنظمة على تطوير أنفسهم اتجاه الأهداف التي اختاروها.

3. متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة:<sup>1</sup> تقتضي عمليات التغيير التنظيمي، التحول في المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تختلف عن سابقتها (المنظمة التقليدية) في النقاط التالية:

➤ من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية: لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يُوجد مسافات بين المديرين والعاملين، في حين يسمح الهيكل الأفقي بتدفق المعلومات بانسيابية وإتاحتها للجميع، كما يتسم بالمرونة

1. عبد الستار العلي؛ عامر إبراهيم قنديلجي؛ غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.335،336.

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وسرعة الاستجابة في ظل حرية أكبر للصلاحيات والتصرف والاتصالات، فهو يسمح بتفويض الصلاحيات للعاملين ويكون لديهم القدرة في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم، كما أن الاتصالات تكون في كل الاتجاهات سيما الاتصالات الأفقية بين العاملين وبين الوحدات الإدارية، كما يعمل على بناء فرق العمل مما يساعد على تدفق المعلومات والمعارف ونشرها وتوزيعها في جميع أنحاء المنظمة.

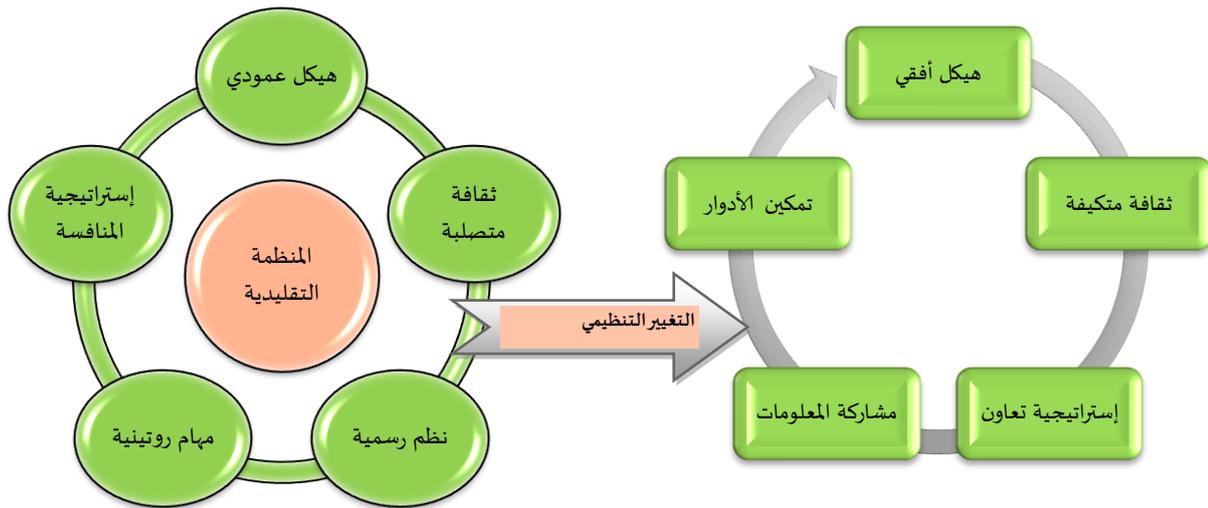
➤ من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: أي جعل العاملين قادرين على تحمل المسؤولية والتحرك بمرونة لمقابلة الهدف.

➤ تعمل المنظمة المتعلمة على الانتقال من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات: لأن توسيع نطاق المشاركة يسمح بالمحافظة على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو بفتح قنوات الاتصال مع العاملين والزبائن والموردين مما يزيد من فرص التعلم.

➤ من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: المنظمات التقليدية تحرص على فرض إستراتيجية الاستخدام الأمثل للموارد في حين المنظمات المتعلمة تعمل على تطوير الإستراتيجية، من خلال مشاركة العاملين باعتبارهم على اتصال مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول، كما إن إستراتيجيات التحالف لها أهمية من خلال ما توفره من فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة.

➤ من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: إذ تعمل المنظمات المتعلمة على تشجيع الانفتاح وإزالة الحدود واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر كوسيلة للتكيف مع البيئة المحيطة. ويمكن تخليص جوهر هذا التحول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة



بيئة مستقرة- الاداء الكفؤ

بيئة متغيرة- منظمة متعلمة

المصدر: عبد الستار العلي؛ عامر قنديلجي؛ غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، (عمان: دار المسيرة، 2006) ص.335.

## رابعاً: رأس المال الفكري:

لقد ارتبطت إدارة المعرفة بمفهوم رأس المال الفكري، والذي يعتبره الكثيرون المورد الأعلى قيمة للمؤسسات، حيث أدركت بعض المؤسسات مؤخراً أن قيمتها الحقيقية تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، وأن المصدر الأساسي لهذا النوع من رأس المال يكمن في المورد البشري، إذ لم تعد عملية خلق الثروة تعتمد على الجهد العضلي وإنما هي نتاج العقل البشري، خاصة مع توسع مجال الاتصالات وتقنية المعلومات وصناعة المعلومة، التي أصبحت تتطلب المزيد من الاهتمام المعرفي.

**1. مفهوم رأس المال الفكري:** في عصر إدارة المعرفة أصبحت المعرفة تعد بمثابة مادة للتبادل، والمؤسسات القائمة على المعرفة تنشئ القيمة عن طريق تحويل المعرفة إلى أشكال لها فائدة، وبذلك أصبح رأس المال الفكري يشكل ثروة حقيقية للمؤسسات ومصدراً جديداً للميزة التنافسية، ويشير رأس المال الفكري إلى القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدداً محدوداً من الأفراد العاملين في المؤسسات، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء أعلى مقارنة بمنافسيها. ومنهم من عرّف رأس المال الفكري بأنه المعرفة ذات القيمة للمؤسسة، وعناصره الأساسية تتمثل في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني، يوحي هذا التعريف أن إدارة المعرفة لها علاقة وطيدة برأس المال الفكري.<sup>1</sup>

كما شبهه (*Yogesh*) بالقوة الذهنية المجتمعة، والتي تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم.<sup>2</sup> هذا يعني أن رأس المال الفكري يتضمن الموارد الفكرية والمتمثلة في المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة، والتي يمكن استخدامها في خلق الثروة، وتجدر الإشارة أن رأس المال الفكري يصعب قياسه لكونه يعد من الأصول الغير الملموسة كما أنه يتضمن عدداً كبيراً من المتغيرات التنظيمية والفردية (العنصر البشري) وتكمن أهمية قياس رأس المال الفكري في:<sup>3</sup>

- تحديد ورسم خريطة الأصول الغير الملموسة؛
- التعرف على أنماط تدفق المعرفة في المؤسسة؛
- تسريع أنماط التعلم وتحديد أفضل الممارسات ونشرها داخل المؤسسة؛
- زيادة وتيرة الإبداع؛
- زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن رأس المال الفكري يتميز بقدرات منفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة، والأساليب المتطورة التي تميز المؤسسة على منافسيها، وبذلك يمكن القول أن أهمية رأس المال الفكري

<sup>1</sup> . Ali Talip A KPinar ; Ali Akdemir, Intellectual capital, conference paper, july 2000, P.333, [https://www.researchgate.net/publication/270270240\\_INTELLECTUAL\\_CAPITAL](https://www.researchgate.net/publication/270270240_INTELLECTUAL_CAPITAL)

<sup>2</sup> .عادل حرحوش المرفحي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، الطبعة 2. (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008) ص.ص.15-16.

<sup>3</sup> .Gobika Kannan ; Wilfried G.Aulbur, Intellectual capital measurement effectiveness , **Journal of intellectual capital**, vol 5, N 3, (Emerald, 2004) P.390.

تظهر في كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين، باعتباره قوة علمية قادرة على إدخال التحسينات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسة فضلا عن ابتكاراته المتلاحقة.

كما نشير أيضا إلى أنه في ظل اقتصاد المعرفة برزت أهمية رأس المال الفكري باعتباره مورد إستراتيجي وقوة فاعلة ومصدر هام لخلق الثروة لدى المؤسسات والدول على حد سواء، نظير المعرفة المتفردة التي يمتلكها ومساهماته في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج، فضلا على أنه يحمل خبرات ومهارات متعددة تمكنه من زيادة الإبداعات.

**2. خصائص رأس المال الفكري:**<sup>1</sup> إن المحافظة على القوة المعرفية للمنظمة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها، ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل وذلك راجع للخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال الفكري الذي تميزه عن غيره من الأصول الملموسة في المؤسسة، ولعل أهم هذه الخصائص تتجسد في:

- رأس مال غير ملموس؛
- من الصعب بمكان قياسه بدقة؛
- سريع الزوال ويزيد بالاستعمال؛
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله؛

**3. مكونات رأس المال الفكري:** حدد ستوارت ثلاث مكونات لرأس المال الفكري تتمثل في:<sup>2</sup>

➤ **رأس المال البشري:** والذي يعبر عن قدرات مستخدمي المؤسسة اللازمة لتوفير حلول لعملائها والإبداع والتجديد، وهو يمثل مصدرا هاما من مصادر الإبداع، كما أنه صعب القياس ويتم تنميته من خلال استخدام معارف الموارد البشرية، وبزيادة هذه المعارف.

➤ **رأس المال الهيكلي:** يشكل هذا الأخير البنية الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، ونوعية نظم المعلومات التقنية وطرق الوصول إليها، قواعد المعلومات، وتكمن أهميته في تمكين المؤسسة من استخدام رأس المال البشري (المعرفة الموجودة في المؤسسة) في تحقيق أهدافها.

➤ **رأس المال العملاء:** يعبر عن العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم ومجهزيها، وقد أسماه البعض برأس مال العلاقات، وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل في القياس.

**4. علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة:**<sup>3</sup> تعد العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة دماغ الأفراد، وإذا كانت أولى اهتمامات إدارة

<sup>1</sup> .طاهر محسن منصور؛ نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، (عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008) ص.213.

<sup>2</sup> . David O' Donnell ; Philip O'Regan and Brain Coates, " Intellectual capital : a Habermasian introduction", **Journal of intellectual capital**, vol 1, ISSUE 2 (UK,2000) p.191.

<sup>3</sup> . حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مرجع سابق، ص.59، 60.

المعرفة تكمن في استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، فإنه يتوجب عليها توفير المناخ الملائم لاستخراج هذا النوع من المعرفة من خلال ضمان تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري، وخلق البيئة التي تسمح بالتحاور ومن ثم نقل الخبرات.

وقد دَعَم *Miller* ذلك بقوله إن إحدى المؤسسات كانت تواجه مشاكل في زيادة تكاليف التسويق والإنتاج، وسعياً منها لإيجاد حلول قامت بإنشاء مؤتمر يضم 120 عالماً، منهم 20 من خارج الشركة، وطرحت عليهم المشكلة، وقد استطاع هؤلاء العلماء بعد خمس أيام من النقاش حل المشكلة من خلال تعاونهم في استخراج الأفكار الفنية واستثمارها في إيجاد الحلول.<sup>1</sup>

كما تتجسد العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لتحقيق التفوق التنافسي، وفضلاً عما تقدم فإن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد إحدى مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك تحقق المؤسسة أرباح جلاء ذلك.

### المبحث الثالث: إدارة المعرفة العمليات والاستراتيجيات

تهدف المؤسسات من وراء إدارة المعرفة، إلى ضمان الانتفاع الكلي من المعرفة الموجودة، وتضمين المعرفة في الخدمات والمنتجات المقدمة لتحسين قدراتها الجوهرية وميزاتها التنافسية، لذا تعمل جاهدة من أجل تحسين إدارتها المعرفية، لأنها تعد جوهر تحسين عمليات إدارة المعرفة، هذه الأخيرة التي تعبر عن مجموع الخطوات التي تقوم بها المؤسسات في سبيل استقطاب المعرفة، توليد المعرفة، تخزينها، تقاسمها وتوزيعها، وذلك من أجل القيام بمختلف الأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات، والقيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي سوف نحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة، وأهم استراتيجياتها مع الوقوف على أهم نماذجها وذلك من خلال المطالبين التاليين:

**المطلب لأول: إدارة المعرفة النشأة والأهمية؛**

**المطلب الثاني: نمذجة عمليات إدارة المعرفة.**

<sup>1</sup> سعد علي العنزي؛ أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)

## المطلب الأول: إدارة المعرفة النشأة والأهمية

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة في الكتابة عن هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بميكانيكية أماكن العمل حديث نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، لكن كان معظمه في السنوات القليلة الماضية، وفي عام 1980 وفي المؤتمر الأول للذكاء الصناعي أشار ادوارد فرانيوم (*Edward Freignebaum*) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة، الذي بموجبه تم استحداث وظيفة جديدة تدعى مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد نتيجة إدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة.<sup>1</sup> هذا الأخير الذي أصبح من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري الإداري في النصف الأخير من التسعينيات.

### أولاً: إدارة المعرفة النشأة والتطور

**1. نشأة إدارة المعرفة:** يشير *wilson* إلى أن الجذور الإدارية لإدارة المعرفة بدأت مع ظهور الإدارة العلمية، والتي من أشهر رجالها فريدريك تايلور وهنري فايول الذين وضعوا المراكز الأساسية للإدارة العلمية، والتي من أبرزها تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وتقسيم العمل، ونظراً لكون كل هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة.

ويعد غاري بيكر أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في عام 1964 والتي قصد بها أصول المنظمة الغير ملموسة، وسماها الرأسمال المعرفي، وقد كان يرى أن هذه الأصول تتمثل في القوى العاملة وهيكلية التنظيم الإداري وعملاء المنظمة، وفي الثمانينات من القرن الماضي استخدم *Marchand Don* مصطلح إدارة المعرفة والذي اعتبره المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وبعدها وبالضبط في عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن إدارة المعرفة نشأت داخل الصناعة وليس الأكاديميات، وفي بداية التسعينيات ظهر مبدأ إدارة المعرفة عندما قامت إحدى الشركات الاستشارية الأمريكية باستثمار مصادرها المادية والتكنولوجية لتطبيق إدارة المعرفة، وكانت تهدف من وراء هذا النظام إلى الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين في المؤسسة ذاتها، من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان، وبعد نجاح المؤسسة في تطبيق هذا النظام انتشر هذا المبدأ بصورة سريعة في مؤسسات العالم في القرن الجديد. ومن بين أسباب تزايد اهتمام المؤسسات بموضوع إدارة المعرفة نذكر مايلي:<sup>2</sup>

- التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الظاهرة (المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل من خلال ربط الأفراد بشبكات الكترونية تساعدهم على تبادل المعلومات والخبرات؛

<sup>1</sup> علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكاتب الأردنية المكاتب ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، (عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، أكتوبر 2013) ص.8.

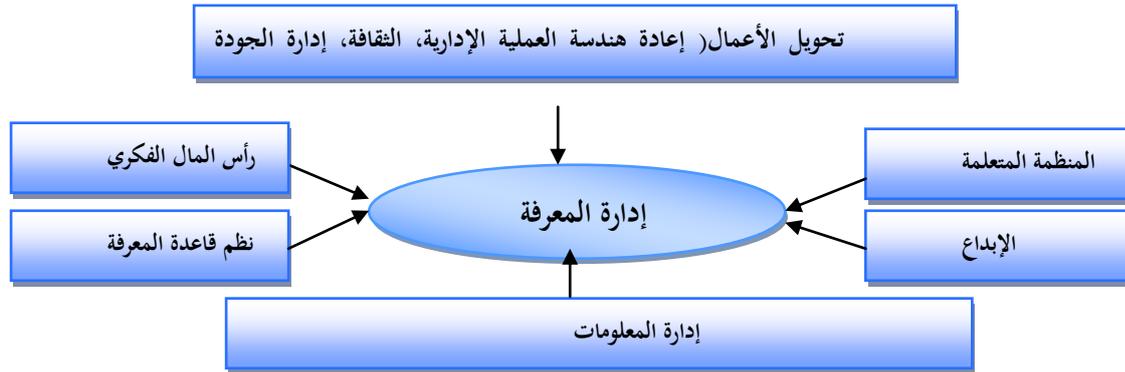
<sup>2</sup> هالة عبد القادر صبري، "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد"، مرجع سابق، ص.158.

- سعي المؤسسات لتكون منظمات تعليمية يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيمية خاصة، تساعد على خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين؛

- الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعودة التجارة وتزايد حدة المنافسة وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

2. الجذور الإدارية لإدارة المعرفة: تعود الجذور الإدارية لإدارة المعرفة حسب *David Skyrme* إلى الممارسات الإدارية الموضحة في الشكل أدناه التالية:

الشكل رقم (1-3): الجذور الإدارية لإدارة المعرفة



Source : David Skyrme, "Knowledge management", 1998, P.4,  
<https://www.skyrme.com/ppt/kmintro.pdf>

- تحويل الأعمال: إن نجاح منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين يتطلب الإبداع المستدام، والتغيير الفعال والتطوير الشامل لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز، ومن أهم مداخل التطوير التنظيمي نجد:<sup>1</sup>

➤ إعادة هندسة العملية الإدارية: ويقصد بها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة، لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف كما تركز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وتمكين العاملين. ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القدرة على أسر المعلومات من الممارسات والمقارنة فيما بينها لاختيار الأفضل منها.

➤ إدارة الجودة الشاملة: هي إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن، من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية، وتهدف إلى تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها، من خلال ما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء العالي المستوى، ويكمن التطابق بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة، من خلال اعتماد كلا منهما على فرق العمل والعاملين وقدراتهم الإبداعية.

➤ الثقافة: وهي نظام من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين العاملين والهيكل والنظم، لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء، وتتأثر بكيفية معالجة المديرين والعاملين للمشاكل وخدمة الزبائن وردود الفعل اتجاه المنافسين.

<sup>1</sup> علي محمد جبران؛ أحمد بن محمد المنصوري، "درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 10، العدد 2. (فلسطين: جامعة الخليل، 2005) ص.6.

## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **الإبداع:** ويقصد به تحويل القدرات والأفكار إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة، ويعد الابتكار نقطة البداية فيه، وهناك تطابق بين الإبداع وإدارة المعرفة خاصة في عملية اكتساب المعارف باعتبار الإبداع القدرة على جمع ومشاركة المعلومات بطرق تولد أفكارا جديدة؛<sup>1</sup>

- **إدارة المعلومات:** هي الحقل الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وتخزينها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها. إن عملية إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبء وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة، منها تعظيم رضا الزبائن من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ويظهر ذلك من خلال إحلال مصطلح المعرفة بدلا من المعلومات.

- **المنظمة المتعلمة:** يركز هذا المفهوم على تغيير التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة.

- **نظم قاعدة المعرفة:** لتعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم، منها المكاتب وعمل المعرفة ونظم تعاون المجموعات وتطبيقات الذكاء الصناعي، وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي، وتخزين الذاكرة التنظيمية واكتساب المعرفة والمشاركة فيها وتوليدها وتوزيعها.

- **رأس المال الفكري:** يقصد برأس المال الفكري مجموع الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات، والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم، وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة، أو بتعبير آخر هو كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح.

### ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ دعت إلى تبنيها كوسيلة لمساعدتها على مواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة ومجتمع المعرفة ومتطلباتها التنافسية والإبداعية، فقد أدركت المنظمات اليوم أن المعرفة هي الموجود الاستراتيجي الأكثر أهمية، وهذا ما دفع بها لضرورة إدارة هذا الموجود لغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

**1. تعريف إدارة المعرفة:** اختلفت تعريفات إدارة المعرفة وتنوعت تبعا لاختلاف منظورات الباحثين وتخصصاتهم واتجاهاتهم، وفيما يلي يتم عرض أهم التعاريف لإدارة المعرفة والتي نراها تحدم موضوع بحثنا:

إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر المنظمة الداخلية والخارجية، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات، تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق تحسن في الأداء، والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز.

<sup>1</sup> نضال محمد الزلطة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، مرجع سابق،

من خلال هذا التعريف نجد أن إدارة المعرفة تتضمن وظيفتين، الأولى هي الحصول على المعرفة من خلال مصادر المعلومات الداخلية والخارجية، والثانية هي وسيلة لاستخلاص القيمة المضافة من خلال تطبيق هذه المعرفة، إذ يؤدي تطبيق هذه المعرفة إلى تحسين الأداء والعمليات والحصول على مستويات أعلى من الإنجاز.<sup>1</sup>

إدارة المعرفة هي المدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة، من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليها كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

هذا المدخل هو الأقرب إلى عملية التحسين، ولكون إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإنها لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى لإغنائه بإنشاء معرفة جديدة.<sup>2</sup>

كما عُرِّفت إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات، معلومات، خبرات وأتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشاكل ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي.<sup>3</sup>

من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية إدارة الخبرات العملية والعلمية للمنظمة، والمحافظة عليها والإفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا المستفيدين، ورفع كفاءة الأداء واتخاذ القرار وزيادة مستوى الإبداع والابتكار.<sup>4</sup>

ومنهم من عرفها بأنها الاعتراف بتوليد، توثيق، توزيع وتحويل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد من أجل رفع الفعالية التنظيمية.<sup>5</sup> كما عرفت بأنها العملية المنهجية المنظمة للإنشاء الخلاق للمعرفة، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.<sup>6</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن هناك أكثر من تعريف لإدارة المعرفة، وذلك راجع لتعدد الخلفيات التي تأثر بها الكاتب، ولفهم إدارة المعرفة أكثر ارتأينا وضع جملة من السمات الرئيسية التي تميزها:

- هي فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة وذكاء؛

- عملية منهجية منظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتوليدها؛

<sup>1</sup> . سلوى محمد الشرفا، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (غزة: الجامعة الإسلامية، 2008) ص.35.

<sup>2</sup> . نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، الطبعة الثانية، (الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2008) ص.92، 93.

<sup>3</sup> . محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.55.

<sup>4</sup> . أحمد همشري، مرجع سابق، ص.104.

<sup>5</sup> .Susan E. Jackson, Micheal A. Hitt, Angelo S. Denisi, **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage**( Sanfrancisco:John Wiley and Song,2003) p.213.

<sup>6</sup> .صلاح الدين الكبيسي؛ خام خضير، إدارة المعرفة ( القاهرة: المنظمة العربية للإدارة، 2004) ص.48.

- هي عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تعنى بإبداع المعرفة وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها ونشرها والمشاركة بها وتطبيقها وإدامتها؛

- الهدف من إدارة المعرفة هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من خلال قدرتها على إبداع المعرفة واستثمارها، واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وبناء مزايا تنافسية، لذا لا بد من تطوير إستراتيجية لتوجيه جهود إدارة المعرفة تكون هذه الأخيرة منبثقة عن الإستراتيجية العامة للمنظمة؛

- هي إدارة مرنة قابلة للتغيير والتجديد، وهي تمثل قيمة مضافة بحد ذاتها في المنظمات، وأنها ليست مفهوم يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فحسب، بل تعد التكنولوجيا بعدا من أبعاد إدارة المعرفة لكنه ليس البعد الوحيد، إذ تشير الأدبيات المنشورة أن 80% من إدارة المعرفة الفاعلة تعود للثقافة التنظيمية والعوامل الإنسانية، وأن 20% فقط يعود للتكنولوجيا.

2. أبعاد إدارة المعرفة: إنّ ما سوف يتم ذكره من مبادئ هي مجرد أدلة ودروس تعلمها الممارسون في حقل إدارة المعرفة، إذ يعتقد الكثير من الباحثين والعلماء في مجال إدارة المعرفة أن هذه المبادئ تشكل مفاتيح أساسية؛ وشروط موضوعية مستتبطة من تجارب التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، وبصورة عامة يمكن سرد أهم هذه المبادئ في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة: يتمثل جوهر الاستثمار في أصول المعرفة في تنظيم وتخطيط أنشطة استقطاب المعرفة، إضافة قيمة إلى المعرفة المستقطبة من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات تخزين المعرفة وتوزيعها، تكوين معرفة جديدة واستقطابها؛

- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون مزيج متكامل من الناحية الإنسانية والتقنية، ذلك لأن للمعرفة سياق اجتماعي ومضمون إنساني، وبالتالي نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أن تقدم لوحدها حولا شاملة للمشكلات في المنظمات الحديثة، وإدارة المعرفة لا تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات وحقول المعرفة فحسب والمعرفة لا تساوي التكنولوجيا، فما تكنولوجيا المعلومات إلا أدوات لاحتضان المعرفة وتنفيذ أنشطة استقطاب وترميز وتوزيع، واسترجاع المعرفة من قواعدها ومستودعاتها، خلاصة القول إدارة المعرفة هي المظلة الشاملة لتكنولوجيا المعلومات، والحلول التي تقدمها تكون نسيجا متكاملا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية ولكن بدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات؛

- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية بدون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة، وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة بالإضافة إلى تنمية رأس المال

<sup>1</sup>. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم، مرجع سابق، ص.51-56.

المعربي، كما تسند إليه أنشطة التعليم والتدريب المستمر، وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات تحفيز انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛

- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: المشكلة الكبيرة التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسائل المشاركة بالمعرفة وليس بقضايا تحصيل المعرفة، إنتاج المعرفة أو حتى ابتكار المعرفة.

إن المشاركة مع الآخرين تعني تجاوز عقبات نفسية ومعالجة لقيود ومحددات عميقة في النفس الإنسانية، خاصة إذا كانت المعرفة موضوع المشاركة ترتبط بالخبرة والمهارة الفردية المكتسبة؛

- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: لا تستطيع إدارة المعرفة أن تقوم بأبسط مهامها إلا من خلال توفير البيئة الملائمة والثقافة التنظيمية التي تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة، وسهولة النفاذ إلى المعارف المتواجدة داخل المنظمة، فمن غير المنطقي الحديث عن إدارة المعرفة أو عن برامج الاستثمار في رأس المال البشري من دون توفر الشفافية وسهولة الحصول على المعلومات؛

- لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إذا كانت الإدارات التقليدية للمنظمة لها مدخلات محددة وعمليات واضحة ولها مخرجات مستهدفة، فإن إدارة المعرفة الواضح في أنشطتها وعملياتها المستمرة هو برامجها وتقنياتها (الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في حشد وتنظيم واستثمار أصول المعرفة المتوفرة في المنظمة)، وهذا راجع لكون إدارة المعرفة لا تتوقف لحظة، نظرا لطبيعتها المتداخلة بنويها مع العملية الإدارية ومع كل نشاط تقوم به المنظمة، وذلك لكون عملية التعلم واكتساب المعرفة أو ابتكار المعرفة هو جوهر المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم.

### ثالثا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ويعد توفير المعرفة للمؤسسة بشكل مستمر وتحويلها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة من أهم أهداف إدارة المعرفة، ونظرا لكون توفير المعرفة السليمة والكافية هو جوهر الحكمة والإبداع، فإن إدارة المعرفة تعمل جاهدة على توفير القدرات والإمكانيات الواسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتلامس قدراتهم وامكانياتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنيات المستخدمة، في تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية، والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية.

1. أهداف إدارة المعرفة: تعمل إدارة المعرفة على تحقيق جملة من الأهداف، التي تؤدي في مجملها إلى تميز المؤسسة وريادتها نوجز أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، إذ أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، كما تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية، وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛

<sup>1</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص.80،81.

- تمنح المؤسسة القدرة على استخدام المعرفة الضمنية والصريحة؛
  - تخزين المعرفة بالأماكن المخصصة لها، كما تسهل عملية تقاسم المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة؛
  - خلق المعرفة اللازمة وتحقيق عمليات التعلم، كما تعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- هذا بالإضافة إلى الأهداف التالية:<sup>1</sup>
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات المطولة والغير ضرورية؛
  - تحسين خدمة العملاء من خلال اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطولة؛
  - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ حرية تدفق الأفكار؛
  - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بممثليها؛
  - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية؛
  - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها في عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة؛
  - الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
  - تحسين عمليات صنع القرار، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق في الوقت المناسب، ومن ثم تحقيق أفضل النتائج.

ويلخص (Nickols,2000) أهداف إدارة المعرفة على النحو التالي:<sup>2</sup>

- يعد الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو الاستفادة من المعرفة كميزة تنافسية؛
  - الخوف من فقدان الأيدي العاملة الماهرة بسبب دوران العمل؛
  - تسهيل انتقال المعرفة من الموظفين الذين سيتقاعدون إلى الموظفين الجدد؛
  - الخوف من فقدان الذاكرة المؤسسية بسبب التقاعد.
- 2. أهمية إدارة المعرفة:** تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة، لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة، التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين ولوائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة يحقق نتائج جيدة في السياق التنظيمي، إذ بموجبها يتم اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما تجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. سلوى محمد الشرفا، مرجع سابق، ص.35.

<sup>2</sup>. Bill Wolf, "introduction to knowledge management", p.4. <http://mitpress.mit.edu>.

<sup>3</sup>. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007) ص.22.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي تزايدت معها أهمية إدارة المعرفة، وتزايد الحاجة إلى تطبيقاتها ولعل هذه الأسباب تكمن في:<sup>1</sup>

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة العملاء؛
- زيادة عدد الاختراعات والاكتشافات الجديدة؛
- الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات؛
- ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغير قواعد العمل، وانخفاض مقدار الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة؛

- زيادة حدة المنافسة قلصت عدد العاملين في المؤسسات ذات المعرفة المتميزة، وهنا كان لابد من المنافسة على استقطاب الكفاءات، كما أن تقليص التوظيف أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية.<sup>2</sup>

خلاصة القول إنّ التحول الجديد في بيئة الأعمال، فرض على المؤسسة التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، وهذا ما زاد من أهمية إدارة المعرفة.<sup>3</sup> وعلى العموم يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة وما يترتب عنها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المؤسسة على الأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه مع تحفيز المؤسسة لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية؛
- تعد إدارة المعرفة أداة للمؤسسة الفاعلة في استثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المضمرّة في المتناول؛

- تعد أداة تحفيز للمؤسسة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛

- هي فرصة تدعم الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما تؤدي إلى تخفيض التكاليف والحصول على مزايا تنافسية دائمة.

من العرض السابق نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمؤسسات كافة، وذلك راجع لكونها تعدّ إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها، من خلال قدرتها على تطوير رؤية طويلة الأمد تُعبر من خلالها المؤسسة أين ترغب في الذهاب مستقبلا، ولا يأتي ذلك إلا من خلال معرفة ما يرغب فيه الزبائن، ومعرفة مستوى المنافسة، وهذا ما دفع بالمؤسسات العالمية إلى زيادة

<sup>1</sup> سليمان الفارس، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، (دمشق: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2010) ص.67.

<sup>2</sup> زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، " إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظّة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التربية، ( جدة: جامعة أم القرى، 1428) ص.77.

<sup>3</sup> ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة 1. (عمان: دار حامد، 2013) ص.28.

<sup>4</sup> سمراء كحلات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة ( الجزائر: جامعة منتوري بقسنطينة 2008/2009) ص.55.

إنفاقها على إدارة المعرفة، كونها تشكل القوة التي تقود إلى إحداث تغيير أساسي في عمليات المؤسسة، وإلى خلق الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب، لأنها ببساطة المكون الأكثر حيازة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### 3. وظائف إدارة المعرفة: تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في المؤسسات بمجموعة من الوظائف تتمثل في:<sup>2</sup>

- تحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، وطبيعتها ومحتواها وطرق الوصول إليها، وكيفية إدامتها والقيمة التي من الممكن أن تضيفها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛

- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: وتتضمن كل أنشطة المؤسسة لصياغة استراتيجية المعرفة، وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية، والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المؤسسة وخارجها؛

- تنظيم المعرفة وإتاحتها: وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة وخزنها واسترجاعها، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

- بناء نظم المعرفة: أي الإشراف على تخطيط النظم المحوسبة، التي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، كنظم المعلومات الإدارية والتنفيذية ونظم مساندة القرارات؛

- تنمية العقل البشري وتطويره: ويقصد به استثمار رأس المال البشري، وإعادة تعليمه وتدريبه بصفة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات بين العاملين القائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة ومشاركتها؛

- إدارة التعاضد: أي العمل على بناء فرق العمل، وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل، لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي والمنظمة ككل.

بناء على ما تقدم نستنتج أن إدارة المعرفة تهدف إلى ضمان توفير المعارف بشكل دائم، وتوفير البيئة الملائمة التي تضمن تقاسم المعارف، بغرض ترجمتها إلى سلوك عملي يخدم المؤسسة ككل، لأن تحقيق هذه الأهداف يتطلب القيام بمجموعة من العمليات المنظمة التي من خلالها يتم استخراج المعارف، اكتسابها ثم تخزينها بغرض استخدامها في وقت آخر، من أجل ضمان البقاء في ظل المنافسة الحادة، وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في النقطة الموالية.

<sup>1</sup>. علاء فرحان طالب؛ أميرة الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون - الطبعة 1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009) ص.ص. 71، 72.

<sup>2</sup>. أحمد عمر همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سابق، ص. 114.

## المطلب الثاني: نمذجة عمليات إدارة المعرفة

قام العديد من الباحثين بتقديم نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، هذه الأخيرة التي اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة، بهدف توجيه المؤسسات لبناء إستراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، ولذا سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى عمليات إدارة المعرفة، وعرض بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات، وكذا أهم إستراتيجيات إدارة المعرفة.

**أولاً: عمليات إدارة المعرفة:**

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا تحتاج إلى عمليات تساعد على تحقيقها والمشاركة فيها، وتخزينها وتوزيعها والحفاظة عليها واسترجاعها. وعليه يمكن القول أن إدارة المعرفة تركز على مجموعة من العمليات تعمل هذه الأخيرة بشكل متتابع ومتكامل، وقد قام غالبية الباحثين والمنظرين في حقل إدارة المعرفة بتوضيح هذه العمليات، إلا أنهم اختلفوا في تحديد العمليات والأنشطة المسؤولة عن إدارة المعرفة وترتيبها وتسميتها.<sup>1</sup>

وهنا تجب الإشارة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها، فالمدخل الفني والوثائقي يؤكدان على مبدأ إدامة العمليات، والرفع من المعرفة الحالية والاحتفاظ بها واستخدامها وإعادة استخدامها، في حين المدخل التنظيمي الاجتماعي يؤكد على عملية ابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة.

حيث نجد أن توربان وزملاؤه حدّدوا عمليات إدارة المعرفة في: إنشاء المعرفة الجديدة بتوليد طرق جديدة لعمل الأشياء، الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة وتحويلها إلى قيمة، تنقيح المعرفة بوضعها في سياق معين ومراجعتها في ظل الوقائع الجديدة، حفظها في صيغة ملائمة لها، الإدارة العملية لها (تقييمها ومراجعتها ومعرفة مدى دقتها)، وفي الأخير القيام بعملية نشرها. في حين نجد دفيد سكam حدّد عمليات إدارة المعرفة تحديداً مفصّلاً في عشر عمليات هي كالآتي: إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، جمع المعرفة والحصول عليها، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حمايتها، تقييم المعرفة.<sup>2</sup> على الرغم من تعدد وتفرع عمليات إدارة المعرفة، إلا أن لها عمليات جوهرية لا تخرج عنها وهي حسب Sarvary<sup>3</sup>:

- توليد المعرفة: ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة؛

- خزن المعرفة: وهي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها، والوصول إليها بسهولة، وتعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة؛

<sup>1</sup>. محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة- دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات في الجزائر -" أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير غير منشورة، ( الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2013/2012)ص.45.

<sup>2</sup>. نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات، ص.96.

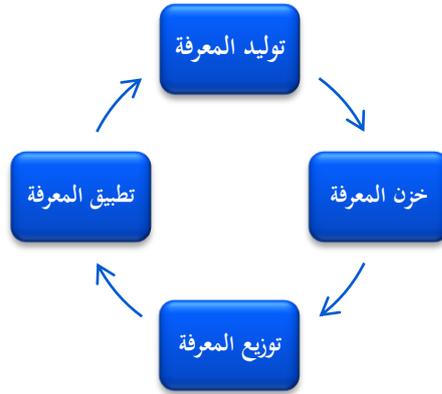
<sup>3</sup>. Mikolas Sarvary, "Knowledge management and competition in the consulting industry", **California management Review**, Vol 41, N.2, 1999, P.95, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165988>

- توزيع المعرفة (نقل ومشاركة المعرفة): ويقصد بها مشاركة وتوزيع المعرفة بين أفراد المؤسسة، حيث يتم نقل المعرفة الضمنية من خلال الحوار والتدريب، في حين المعرفة الصريحة يتم مشاركتها من خلال التّعلم والنشرات الداخلية والوثائق؛

- تطبيق المعرفة: ويقصد بها استخدام المعرفة في الوقت المناسب لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وينبغي أن تستهدف هذه العملية تحقيق أهداف المؤسسة.

في دراستنا هذه سوف نعتمد على العمليات الجوهرية الموضحة من خلال الشكل أدناه، والتي سوف يتم التفصيل فيها في الفصل الثاني في العنصر المتعلق بعلاقة عمليات إدارة المعرفة بالإبداع.

الشكل رقم (1-4): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) ص.91.

إنّ عمليات الحصول على المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، فالشيء المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، ونجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يقاس بحجم المعرفة المنفذة وليس المتوفر منها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذت مما تعرفه يعد أهم معايير التقييم، ولكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه يجب عليها أن تحدد النموذج الذي سوف تتبعه، هذا الأخير الذي يرشد الإدارة إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

#### ثانياً: نماذج إدارة المعرفة:

تعمل إدارة المعرفة إستناداً إلى حاجة المؤسسة، وتنقذ وفقاً للمدخل الذي إختارته المؤسسة، ومن بين هذه المدخل: مدخل نمط نقل المعرفة، مدخل بناء موجودات المعرفة، مدخل العملية المستندة إلى الذكاء، مدخل الجودة الشاملة، مدخل المنظمة المتعلمة، مدخل ثقافة المعرفة.

تكمن الأهمية الكبيرة لنموذج عمليات إدارة المعرفة، في تحديد عوامل النموذج التي من الممكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، وفقاً لطبيعة المدخل الذي تم تبنيه وفي إطار الإستراتيجية العامة التي تتبعها المؤسسة.<sup>1</sup> وحتى يكون النموذج قادراً على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها يجب أن يتوفر على الخصائص التالية:

<sup>1</sup> .Wiig Karl, Knowledge management :the central management focus for intelligent acting organization,(USA,Schema press,1994)p.98.

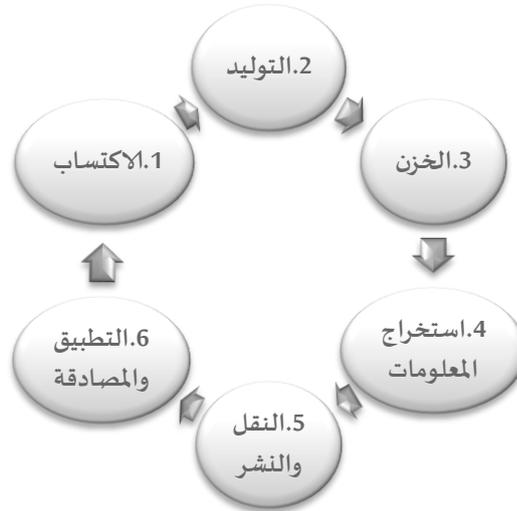
- المرونة: يجب أن يكون النموذج أكثر مرونة للتكيف مع التغيير، وإدخال التعديلات اللازمة؛
- الشمول: يجب أن يشمل النموذج على كل المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الإستمرارية؛
- القدرة على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة وضمان إنتقالها بسهولة وبصفة مستمرة؛
- أن يكون انسجام بين أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها؛
- توفير البيئة التنظيمية التي تُشجّع على توليد المعرفة والتشارك فيها؛
- تدعيم النموذج بطاقات بشرية مؤهلة، وقيادات كفؤة قادرة على تطبيق النموذج.

ومن بين نماذج إدارة المعرفة نذكر:

**1. نموذج Marquardt:** قدم *Marquardt* مدخلا شموليا لإدارة المعرفة، يتألف من ست مراحل متسلسلة تهدف أساسا إلى نقل المعرفة المناسبة، إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، بهدف إستخدامها وتطويرها والإستفادة من الأخطاء السابقة، التي تعتبر مصدرا لاكتساب معارف جديدة من خلال الخطوات التالية: الإكتساب، التوليد، الخزن، إستخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والممارسة.<sup>1</sup>

حسب هذا النموذج المؤسسة تتعلم بفاعلية وكفاية، حينما تتفاعل هذه العمليات فيما بينها، أي أن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، ويتم توزيع المعلومات من خلال قنوات متعددة، تعمل هذه القنوات وفق أطر زمنية مختلفة، وهنا يقع على عاتق إدارة المعرفة عملية مراجعة وتنقيح هذه القنوات بشكل مستمر، حسب هذا النموذج إدارة المعرفة تقع في قلب المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الست.

الشكل (1-5): نموذج إدارة المعرفة عند *Marquardt*

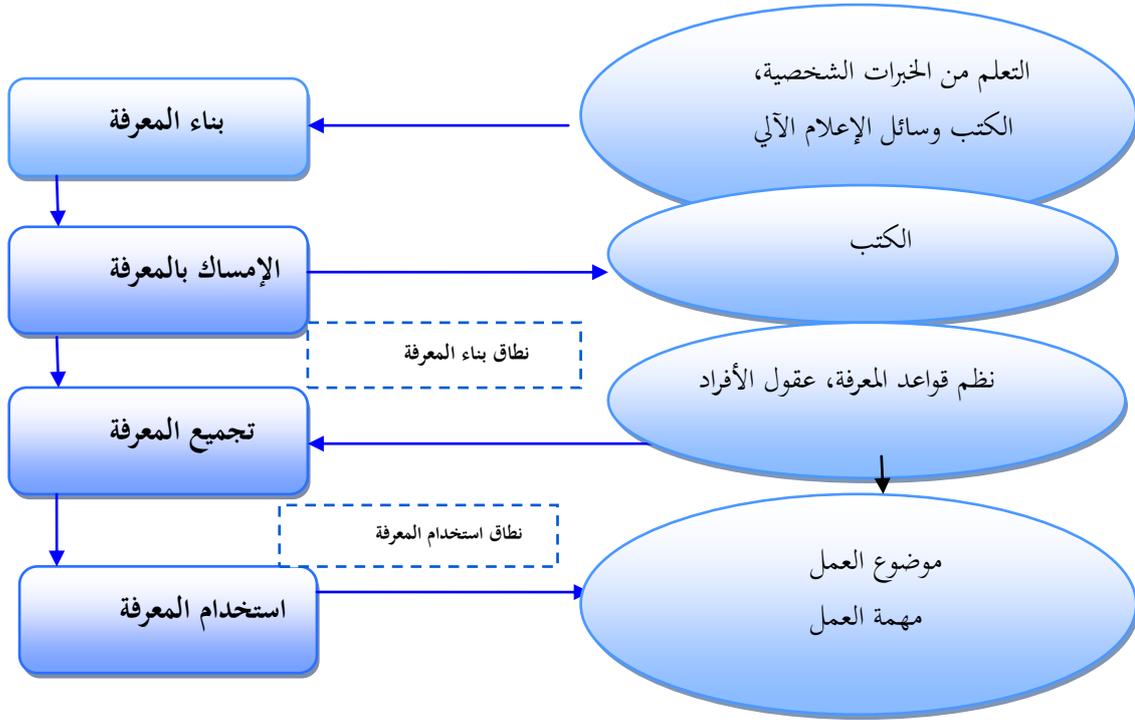


المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) ص.123.

<sup>1</sup> Marquardt Michael J, **Building the learning organization**, (USA :Davis-Black publishing company,2002) p.28.

2. نموذج **Wiig**<sup>1</sup> وفقا لهذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ونشاطاته داخل المؤسسة، على أنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة مما يسهل بناء المعرفة وإستخدامها، إذ أنّ تكرار هذه النشاطات عدة مرات يؤدي إلى توليد طرق جديدة من خلال قيام الفرد بعمله، لكن بأسلوب مختلف ومطوّر مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (1-6): نموذج إدارة المعرفة عند **Wiig**



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) ص.124.

حسب هذا النموذج يتم حفظ المعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحوسبة، في حين تجميع المعرفة يأخذ صور مختلفة سواء من خلال الحوار أو شبكات الخبرة وفرق العمل، كما أن إستخدام المعرفة له صور متعددة حسب المواقف، يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أربعة أهداف للمؤسسة تتمثل في:

- بناء المعرفة: من خلال التعلم أو الإعتماد على الخبرات والمهارات الشخصية، والكتب ووسائل الإعلام والإتصال المتطورة؛
- الإحتفاظ بالمعرفة يكون في عقول الأفراد أو في الكتب وقواعد المعرفة؛
- تجميع المعرفة بواسطة فرق العمل وجماعات العمل، وما تجمعها من مهارات ناتجة عن الممارسات السابقة وتجارب ماضية؛
- إستخدام المعرفة: المعرفة المجمعة لا بد من إستخدامها وتحويلها إلى ممارسات عملية (فعلية)، تحقق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> Wiig Karl M, **Knowledge management foundations: thinking about thinking how people and organization create, represent use knowledge**,( USA, Sehma press, 1993) p.53.

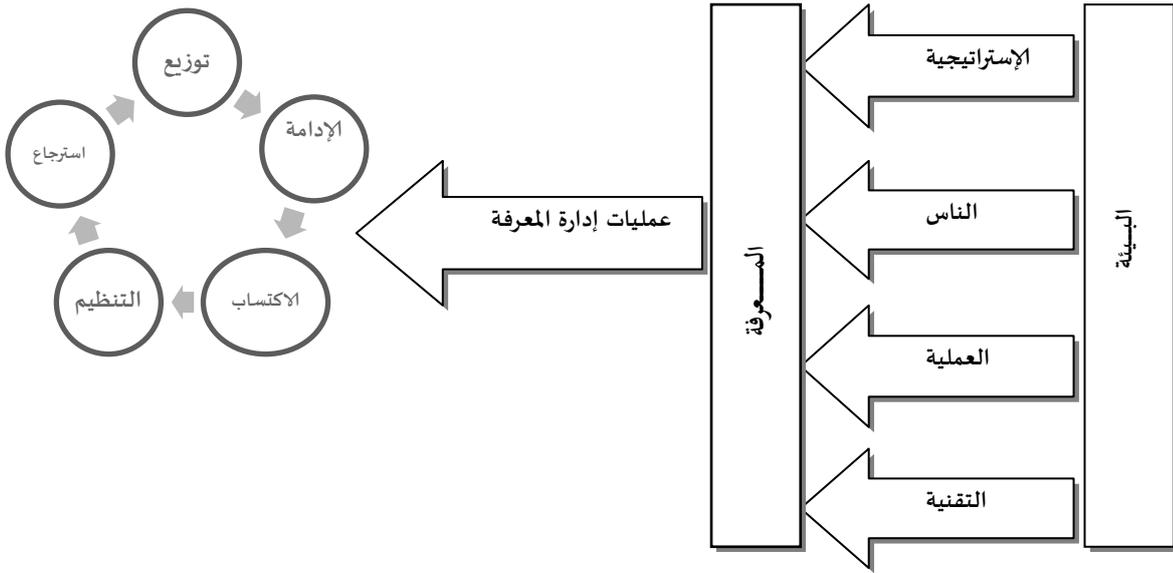
## الفصل الأول..... الأسس النظرية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3. نموذج *Duffy*: اقترح دوفي نموذجا منطلقا من أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ثم يتم تحويل هذه المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل بإشراك كلا من الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنيات.

وفقا لهذا النموذج تعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة معا، ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد، وتؤكد على العنصر البشري كونه يمثل الجانب الجوهرية فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، ويتكون هذا النموذج من العمليات التالية:

- إكتساب المعرفة (الأسر، الشراء، التوليد)؛
- تنظيم المعرفة (تصنيف، تبويب، الرسم)؛
- الإسترجاع (البحث والوصول)؛
- التوزيع (المشاركة والنقل)؛
- الإستدامة (التنقيح، النمو والتغذية العكسية).

الشكل رقم (1-7): نموذج إدارة المعرفة عند *Duffy*



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) ص.134. يبين الشكل أن الإستراتيجية الكلية والتقنيات وكذا مهارات الأفراد تحدد البيئة الخارجية، ويعتمد كل عنصر من هذه العناصر على المعرفة، كما يمكن أن يكون ناتج لعمل معرفي بحت، ولذا يستوجب على إدارة المعرفة أن تشرف على أداء مختلف العمليات المعرفية، المسددة في اكتساب المعرفة وتنظيمها، استرجاعها، توزيعها وإستدامتها.

وبالتالي تصبح إدارة المعرفة من خلال عملياتها مجبرة على تحقيق التكيف اللازم للمؤسسة مع بيئتها، وبذلك تستطيع مسايرة التغيرات المتسارعة، والإستجابة للمتطلبات المتجددة، تفاديا للتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية من جهة، واغتنام الفرص من جهة أخرى.<sup>1</sup>

4. نموذج بفيغر وستون:<sup>2</sup> حسب هذا النموذج يتم تحويل المعرفة المتولدة لدى المؤسسات إلى تطبيق، من خلال ثماني خطوات وهي:

- معرفة السبب قبل الأسلوب، فقبل أن تتعلم المؤسسة إستخدام الأساليب والتطبيقات، يجب عليها أن تحدد وتفهم الفلسفة المراد اتباعها وسبب اتباعها؛

- المعرفة تدرك في العمل وتتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به، ويعد تكرار العمل والتجربة، الاحتكاك مع العاملين والمشاهدة أهم وسائل توليد وتبادل المعرفة.

- أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط، إذ يعد التطبيق أهم من الخطط النظرية، لأنه يمكّن المؤسسة من التعرف على فرص النجاح لأفكارها الجديدة، كما يتيح المجال لإجراء المراجعة الدورية لهذه الأفكار؛

- تقبل الخطأ، ويقصد به تقبل المؤسسة وإدارتها لفكرة الفشل دون تعنيف لصاحب الفكرة، مما يحفز الأفراد على حرية طرح الأفكار الجديدة دون تردد؛

- إبعاد الخوف، لأن الخوف يجعل أصحاب الأفكار الإبداعية يحتفظون بأفكارهم لذا يجب إشاعة روح التسامح؛

- إشاعة روح التعاون والمشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد، مما يسهّل عملية تحويل المعرفة التي يتم توليدها إلى ممارسات؛

- تحديد المقياس الملائم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، يضمن النجاح والوصول إلى الهدف المنشود.

من خلال تتبع النماذج السابقة نرى أنها وان اختلفت بأساليبها، إلا أنها أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحّدة، تظهرها على أنها عملية متعددة المراحل تتكامل مع عمليات الأعمال في المؤسسة، وتتطلب إحداث تغيير في هيكلها وأنظمتها الداخلية، بما يشجع ثقافة المشاركة بالمعرفة والتعلم، وعكست كل هذه النماذج اتفاقا على عمليات إدارة المعرفة الجوهرية.

<sup>1</sup> . سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي"، مرجع سابق، ص. 35.

<sup>2</sup> . عواد الزبادات، مرجع سابق، ص. 131.

### ثالثاً: إستراتيجيات إدارة المعرفة:

يمكن تعريف إستراتيجية المؤسسة بأنها أسلوب التحرك، لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص، وذلك بالاعتماد على نقاط القوة والضعف، والإستراتيجية كعنصر لإدارة المعرفة، تبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية التي توكل للمسؤول عن إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية المؤسسة وضمان استمراريتها.<sup>1</sup>

**1. تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة:** تعرّف إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها الإستراتيجية التي تعمل كخارطة لإستقطاب المعرفة، تكوينها وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، كما تعمل على توجيه الإدارة لتصميم برامج إدارة المعرفة وتنظيمها في المؤسسة.

تختلف إستراتيجيات إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف طبيعة وعمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه، ويجب أن تبني على أساس المشاركة بالمعلومات وتوفير المزيد من أساليب الاتصال السهلة والسريعة، ودعم سياسات المشاركة والمرونة بتبني الممارسات الإبداعية، وتكامل التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وكما أشرنا سابقاً بأن هناك العديد من نماذج إدارة المعرفة، التي ركزت على بناء التعلم الفردي والتنظيمي، وبناء ثقافة المشاركة المعرفية، وعليه يمكن لأي مؤسسة تطبيق إدارة المعرفة من خلال تصميم إستراتيجية خاصة بها، بعد تحديد الفجوة المعرفية وكذا الاحتياجات والأهداف.<sup>2</sup>

**2. أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة:** من أهم إستراتيجيات إدارة المعرفة نذكر مايلي:

**1.2. الإستراتيجية الترميزية:** ترتبط هذه الأخيرة أكثر بالتكنولوجيا وتتجسد في قواعد المعرفة، وهي تصلح للمؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب والمشاريع الإعتيادية، والتي يمكن الإستفادة فيها من التجارب الماضية المحفوظة في المؤسسة.<sup>3</sup>

بتعبير آخر هذه الإستراتيجية تعتمد على المعرفة الصريحة، بوصفها معرفة قياسية رسمية، قابلة للوصف والقياس والنقل والتفاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد البيانات، وتعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.<sup>4</sup> وحسب (Earl, 2001) هذه الإستراتيجية تعتمد على:<sup>5</sup>

➤النظم (بناء مستودعات المعرفة)؛

➤العملية (تطوير استخدام العمليات التي تدعم المعرفة من خلال الاستفادة من التجارب الماضية)؛

➤إدارة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع والعلامات التجارية؛

➤الاستراتيجية (تطوير القدرات المعرفية التي تعد الأساس في التنافس).

<sup>1</sup> . Buck Jean Yves, **le management des connaissances :mettre en œuvre un projet de knowledge management** (Paris :Edition d'organisation,2000)P.36.

<sup>2</sup> .ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص.88.

<sup>3</sup> . Hansen Morten T ; Nohria Nitin ; Tierney Thomas, **Quelle est votre stratégie de savoir le management du savoir en pratique, Harvard business review** (Paris :Edition d'organisation,2003) P.121.

<sup>4</sup> . حسين عجلان حسن، **إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة 1. (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008) ص.112.

<sup>5</sup> .william R. King, **knowledge Management and Organization Learning**, (Springer Science+Business Media, LLC 2009) p.9, [http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf)

**2.2. إستراتيجية الشخصية:** تركز على المعرفة الضمنية الغير قابلة للترميز القياسي وغير الرسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة، والتشارك في العمل والفريق والخبرة، لا يتم تبادل هذه المعرفة بين العاملين إلا من خلال العمل الجماعي لحل المشكلات، وتقديم الاستشارات وجلسات العصف الذهني والمحاورة مع الآخرين.<sup>1</sup> أي أن هذه الإستراتيجية ترتبط بالشخص الذي يطورها، وتجري المشاركة فيها عبر الإتصال المباشر بين الأفراد دون إلغاء دور الحواسيب كأدوات مساعدة للأفراد لتوصيل المعرفة وليس من أجل خزنها، مركزة على الحوار بين الأفراد وليس الموضوعات المعرفية الموجودة في القواعد.

هذا النوع من الإستراتيجيات تطبق في المؤسسات التي تعتمد في نشاطها على الحدس، تبنتها الشركات الإستشارية مثل ماكينزي ومجموعة بوسطن الإستشارية، لأن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة من خلال دراسة حالة استشارية مختلفة لا يستطيعون ترميز معرفتهم، بل يحتفظون بها ولا يتوفر مجال لتداولها إلا في حالات العمل الجماعي أو المناقشات. وحسب (Earl,2001) هذه الإستراتيجية تعتمد على:<sup>2</sup>

➤ رسم خرائط المعرفة وتكوين شبكات تسهل الاتصال بين الأفراد؛

➤ توفير برامج *Group Wear* وجماعات الممارسة؛

➤ التنشئة الاجتماعية كوسيلة لخلق وتبادل المعرفة من خلال توفير الأماكن والأدوات المساعدة على النقاش بين الأفراد.

**3.2. إستراتيجيات جانب الطلب مقابل إستراتيجيات العرض:** إستراتيجية جانب الطلب تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، وتتم هذه الإستراتيجية بآليات توليد وخلق المعرفة بالتوجه نحو الإبداع والتعلم، وتحسين الفجوة بين المعرفة والفعل أي بين ما نعرفه وما نفعله وهي تصلح للمؤسسات الصناعية، في حين تركز إستراتيجية جانب العرض على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها وهي تصلح للمؤسسات الإستشارية.<sup>3</sup>

**4.2. إستراتيجية المعرفة القائمة على المحافظة والقائمة على المبادرة:**<sup>4</sup> في عام 1999 قدم Zack نوعين من إستراتيجية إدارة المعرفة هما: إستراتيجية المعرفة القائمة على المحافظة، والتي توجد في المؤسسات التي تكون أكثر إستغلالا وتوظيفا للمعرفة الداخلية، وإستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على المبادرة، والتي نجدها في المؤسسات التي تكون أكثر إبداعا في تحدي إكتشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها.

إستراتيجية إدارة المعرفة حسب Zack لا يمكن أن تتم من دون مرجعية مصدرها المنافسين، وعلى هذا الأساس نجد أن المؤسسات التي تتغير فيها المعرفة بوتيرة متسارعة، تصنف بكونها مؤسسات أكثر إقداما ومبادرة.

<sup>1</sup>. عواد محمد الزيادات، مرجع سابق، ص.147.

<sup>2</sup>.William R. King,knowledge Management and Organization Learning, op cit.p.9

<sup>3</sup>. صلاح الدين الكبيسي، (إدارة المعرفة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) ص.100.

<sup>4</sup>. Michael Zack, "Developing knowledge review strategy", **California management**, vol 41,no 3. Spring,1999, P.145.

وأخير يمكن القول أن المؤسسات تحتاج إلى إستراتيجية خاصة لتطوير المعرفة وتنميتها، مبنية على برامج ومبادرات منظمة لإستثمار القدرات الفكرية والمعرفية، وتوظيفها في أنشطتها المختلفة، وهذا يتطلب منها ترسيخ ثقافتها التنظيمية المعرفية وترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار، بناء هيكل إدارة المعرفة وتطويرها، وتحديد التكنولوجيا التي تستخدمها. وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

### المبحث الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتغيرات والعناصر، وقد اختلف الباحثون والمفكرون في مجال إدارة المعرفة حول متطلبات هذه الأخيرة، إلا أنها في العموم تشمل مجموعة من العناصر الأساسية الواجب توافرها عند تطبيق إدارة المعرفة، وهذه العناصر تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عمليات إدارة المعرفة، بمعنى قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أو العكس، ولذا سوف نقوم من خلال هذا المبحث بتسليط الضوء على أهم مقومات إدارة المعرفة، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي؛

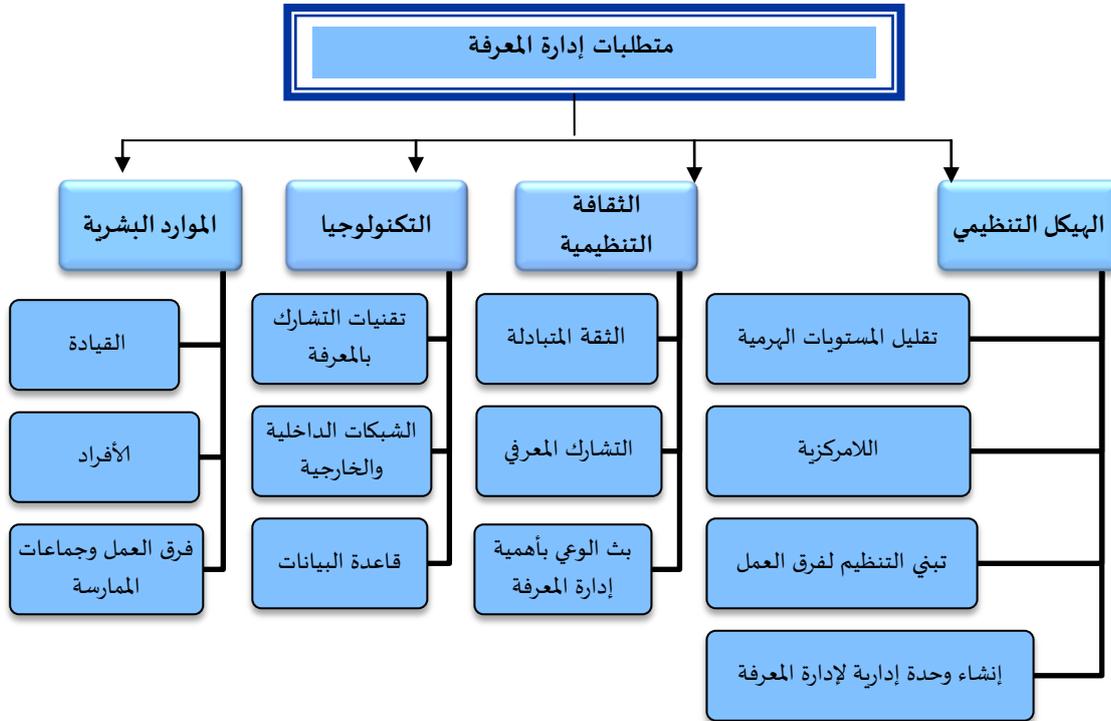
المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية؛

المطلب الثالث: التكنولوجيا؛

المطلب الرابع: الموارد البشرية.

والشكل أدناه يوضح أهم العناصر الواجب توافرها لنجاح عمليات إدارة المعرفة.

الشكل رقم (1-8): متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة

## المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

لقد شغل ولا يزال موضوع الهيكل التنظيمي محل اهتمام المفكرين والإداريين، ذلك لأنه يعدّ وسيلة حيوية لمساعدة المؤسسات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيراً رئيسياً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي مؤسسة.

### أولاً: أبعاد الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو العملية التي بموجبها يتم تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين التي تمكنهم من العمل معاً بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الأهداف.<sup>1</sup> وقد تركّز اهتمام الباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي، وبمدي علاقتها بأداء المؤسسة وكفاءتها ومرونتها وتكيفها وغيرها من معايير نجاح المؤسسات، وعلى الرغم من وجود العديد من الأبعاد إلا أننا سوف نركز على الأبعاد التي نخدم لنا موضوع الدراسة والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

**1. الرسمية:** وتعني النمطية في تأدية العمل في شكل محدد ومعروف، وفي شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها، كما تشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والإجراءات الخاصة في ضبط وتوجيه سلوك الفرد وأفعاله أثناء أداء عمله، وهذه القوانين ليس بالضرورة أن تكون مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون، وقد استخدمت المؤسسات الرسمية لتحقيق معيارية السلوك (ضبطه والسيطرة عليه)؛

**2. المركزية واللامركزية:** يقصد بالمركزية درجة تركيز السلطة واتخاذ القرارات في يد جهة، وحدة أو شخص معين، وهي تهدف إلى:

➤ تسهيل عملية التنسيق بين أنشطة المؤسسة المرتبطة باستراتيجياتها؛

➤ تسمح بسرعة اتخاذ القرارات في وقت الأزمات؛

➤ تعمل على توافق القرارات مع الأهداف العامة للمؤسسة.

في حين اللامركزية تُعنى بتفويض السلطة للمستويات الوظيفية الدنيا في الهيكل التنظيمي، مما يخفف في حجم المعلومات المتداولة، وهذا يسمح لهم بتخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما أنها تعزز مرونة المؤسسة وبالتالي تخفيض تكاليف البيروقراطية.

**3. التعقيد:** ويقصد به القوة في تميز الأنشطة عن بعضها البعض، وتفصيلها في وحدات تنظيمية مختلفة ومميزة، وتشير درجة التعقيد إلى درجة نمو المؤسسات وتوسعها، من خلال زيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية التي تؤدي بدورها إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي، وهذا يؤدي إلى طول خط السلطة الذي تمر من خلاله جميع الاتصالات من وإلى الإدارة العليا.

<sup>1</sup>. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007) ص. 94.

<sup>2</sup>. منصور إمام؛ منصور كمال، "المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014) ص. 317، 318.

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، لما يحتويه من مفردات تعطي الحرية في العمل، تحديد الالتزامات، وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، خاصة إذا اتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة التي تضمن التحكم في الحصول على المعارف وتسهيل انتقالها من خلال قنوات الاتصال لإعادة استخدامها.<sup>1</sup>

ثانياً: خطوات تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة في المؤسسات:

يتطلب نجاح تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسات توفير ما يلي:

**1. العمل على خلق تنظيم مصفوفي يتسم باللامركزية:** أشار العديد من المفكرون والممارسون على أنّ أولى خطوات تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة، تتمثل في تحليل الهيكل التنظيمي القائم وإعادة تكييفه بما يخدم التنظيم الجديد، فنموذج الهيكل البيروقراطي أصبح يعد أداة غير فعالة في مواجهة التحديات الراهنة، لأن هذا النوع من التنظيم يخدم البيئات الثابتة نسبياً، في حين نحن اليوم نعيش في بيئة أكثر ديناميكية، تحتاج إلى قنوات اتصال كثيفة تساعد على انتشار المعرفة.

ولقد أكدّ هذا الطرح (terr,2000) حينما وصف الهياكل التنظيمية البيروقراطية بأنها أداة لا تولد الإبداع، لكونها توفر المناخ الملائم لتراكم المعرفة دون تنظيمها أو تسهيل انتقالها.<sup>2</sup> إذن إدارة المعرفة بطريقة فعالة تحتاج إلى تكوين وحدات عمل متشابكة تتسم باللامركزية ووجود إدارة تهتم وتمارس القيادة والتأثير، وهذا يتطلب زيادة تمكين العاملين في المؤسسة.

**2. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المعرفة:** إن إنشاء وحدة إدارية تعنى بإدارة المعرفة توجه جديد بالنسبة للكثير من المؤسسات، مع العلم أن ممارسات إدارة المعرفة توجد بشكل متفاوت من مؤسسة لأخرى، ومع بروز أهمية الاستفادة من المعرفة الضمنية للعاملين، بدت أهمية إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة المعرفة.

إذن تبني برنامج إدارة المعرفة كمنهج إداري جديد داخل المؤسسة يحتاج إلى إنشاء وحدات عمل، بمعنى دائرة متخصصة أو أقسام معينة، مهمتها الأساسية إدارة المعرفة حتى تتكفل بعمليات خلق، تخزين وتوزيع، تطبيق المعرفة وذلك عن طريق مجموعة من الموظفين هدفهم دعم عمليات المعرفة، عن طريق تجميع أفضل الممارسات بناء مستودعات المعرفة، ووضع خرائط تسهل الوصول إليها.<sup>3</sup>

أصبحت المعرفة في الوقت الحالي تشكل مورداً هاماً من موجودات المؤسسة، حيث يعتقد *Stewart* بأنه لا يمكن أن تدار المعرفة دون مدير معرفة، ويجب أن يكون هناك جهة أو شخص متفرغ مسؤول عن إدارة المعرفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص.85.

<sup>2</sup> Paul Michelle Purciconio ; Antonio Carlos de Fransisco ;Antonella Carvalho de Oliveira, Compatible Organizational with knowledge management, research paper ( Brasil,2006) p.5.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود الجرادات؛ أحمد إسماعيل المعاني، "أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية"، **Arab**

**Economic and Business journal**، ص.30، تم الإطلاع عليه من خلال الموقع: [els-cdn.com](http://els-cdn.com)

<sup>4</sup> . حسن محمود حريم؛ شاكر جار الله الخشالي، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"،

مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1. (الأردن: جامعة الزرقاء، 2006) ص.150.

وما تجدر الإشارة إليه أن مدير إدارة المعرفة يجب أن يقوم بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- تحديد النواقص في الإمكانيات والأداء؛
- تحديد الأفكار الجديدة ومقاييس الأداء؛
- تحديد احتياجات أجزاء المؤسسة المختلفة؛
- تصنيف الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والأموال وحسن تنظيمها؛
- التأكد أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم خلق المعرفة والتشارك فيها وتنفيذها؛
- خلق البيئة المناسبة لنشر المعرفة والتشارك فيها؛
- التعاون مع الشخصيات الرئيسية في المؤسسة؛
- عرض النتائج المتوصل إليها والاحتفال بالنجاح؛
- بناء قاعدة دعم على جميع المستويات المعرفية؛
- تطوير استراتيجيات ومداخل وأدوات جديدة.

**3. جماعات الممارسة:** يتطلب تبني برنامج إدارة المعرفة وجود جماعات ممارسة، ويقصد بهذه الأخيرة مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون في مصلحة أو مهنة معينة، وتتطور هذه المجموعة بصورة طبيعية بسبب الفائدة المشتركة للأعضاء في مجال معين، كما يمكن أن تنشأ خصيصا لاكتساب المعرفة المتعلقة بمجال معين، من خلال عملية تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء الفريق نتيجة تعلمهم من بعضهم البعض.<sup>2</sup>

**ثالثا: أشكال الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة:**

تحتاج إدارة المعرفة لأشكال جديدة للهياكل التنظيمية تكون أكثر ملائمة نوجزها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- 1. الهيكل الأفقي المتسع:** هذا النوع من الهيكل التنظيمي يكون فيه نطاق الإشراف فيه كبيرا جدا، والأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، وهنا السلطة المركزية تصبح منبعا للمعلومات ومنسق للاتصالات، أو مستشار يتم اللجوء إليه من أجل الاستشارة والاطمئنان على سير العمل.
- 2. الهيكل الشبكي:** الهيكل الشبكي عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس درجة الأهمية، ونفس المستوى الوظيفي، ولكل خبرته المتميزة، تتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشارك لحل المشاكل جماعيا، طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها، أي أن الوحدات تعمل في استقلال تام ويرتكز دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات، فهو لا يولد المعلومات بنفسه، ذلك لأن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال بعضها البعض مباشرة ولكنها تتمتع بالاستقلالية.

<sup>1</sup> . الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مجلة الإعلام العلمي والتقني RIST المجلد 19، العدد 2. (الجزائر) ص.40.

<sup>2</sup> . حسن محمود حريم؛ شاكر جار الله الحشالي، مرجع سابق، ص.145.

<sup>3</sup> . حسن العلواني، "إدارة المعرفة : المفهوم والمداخل النظرية" ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواهة التحيات للإدارة العريضة، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001)، ص.317. تم الإطلاع عليه في الموقع التالي:

يوم 2017/08/13 <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006095.pdf>

3. الهياكل المعكوسة: ويتم النظر فيها إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المؤسسة، وتسعى المؤسسة إلى مسانדתه وتوفير احتياجاته على عكس الشكل البيروقراطي. ويرى مجموعة من المهتمين بالتنظيم بأن هناك جوانب عديدة في الهيكل التنظيمي ذات علاقة بإدارة المعرفة أهمها:<sup>1</sup>

- الهيكل الرأسي والذي يشير إلى الأشخاص الذين يجب أن يتفاعل الفرد معهم، وعلاقات التبعية التقليدية التي تؤثر في مسار تدفق المعلومات وفي مشاركة المعرفة، إذ تسمح اللامركزية أو جعل الهياكل مسطحة التي تُسند مسؤوليات أكبر للفرد، وزيادة عدد الأفراد الذين يقودهم رئيس واحد يؤدي إلى تقاسم المعرفة في الجماعة الأكبر في المؤسسة اللامركزية.

- التخصص: لا بد من تقسيم وتجزئة أنشطة المؤسسة إلى أعمال تسند للأفراد، لكن الأهم من ذلك هو درجة التخصص، فكلما زاد التخصص تصبح مهام وواجبات الفرد محدودة، ويرى المفكرون أن التخصص العالي يحد من تفاعل الفرد مع الآخرين، كما أنه لا يتيح إنشاء روابط وتفاعلات اجتماعية متكررة ومكثفة بين الأفراد والجماعات، وكل هذه العناصر تعد متطلبات أساسية لبناء المعرفة وتطوير الإبداعات.

- أهمية تجميع الأعمال على أساس فريق في بناء المعرفة، لأنه يتيح للعاملين في تخصصات مختلفة اللقاء والنقاش وجها لوجه، والعمل معا لإنجاز مهام معينة؛

- الرسمية كلما زادت الرسمية أصبح العمل أكثر روتينية وجمود وانخفض مستوى العمل الذهني واستغلال القدرات الذهنية، كما أن تحد من فرص التواصل والتفاعل والمناقشات والحوار مع الآخرين، وهذا كله لا يعزز المعرفة التنظيمية؛

- اللامركزية: المركزية الزائدة تحد من مشاركة المستويات الدنيا وفرص مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات، كما تضعف فرص التفاعل والحوار ومن ثم تتضاءل فرص مشاركة، تقاسم ونقل المعرفة، وعلى هذا الأساس يمكن تدعيم إدارة المعرفة من خلال الاستفادة من مزايا اللامركزية التي تتمثل في:

➤ تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في عمليات صنع القرار؛

➤ السرعة في إنجاز الأعمال وحل المشكلات داخل التنظيم الإداري لقصر الخطوات التي تمر بها إجراءات الموافقة على الأعمال؛

➤ القدرة على اتخاذ القرارات الأفضل، لأن متخذ القرار إذا كان يعيش المشكلة فهو الأقدر من المدير الذي قد لا يعرف تفاصيلها؛

➤ ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، نتيجة زيادة حماس العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم في حل المشاكل التي تواجههم، كما أن اللامركزية تعطي مجالاً للاستفادة من خبرات وتجارب

<sup>1</sup>. حسن محمود حريم؛ شاكر جار الله الحشالي، مرجع سابق، ص.ص. 147، 148.

العاملين، وتحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعملية التخطيط، مما يجعل هناك فرص كبيرة لدعم توليد المعرفة من مصادرها المختلفة وبث روح التعاون بين العاملين وتقريب المسافة بين العاملين وقيادة المؤسسة.

وعليه فحتى يلعب الهيكل التنظيمي دورا هاما في تفعيل إدارة المعرفة، يجب أن يخدم العمل في شكل فريق، ويقلل من التسلسل الهرمي إلى أدنى حد ممكن، كما يجب أن يقوم بتوزيع مسؤوليات واسعة على الأقسام الإدارية من خلال اعتمادها على نظم ذكية تضمن توليد وتوزيع المعرفة بطريقة سريعة.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة، التي حظيت باهتمام الفكر الإداري والتنظيمي، كونها تشكل إحدى المكونات غير الملموسة لمشاعر، وسلوكيات الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة فضلا عن تأديتها دورا حيويا وبارزا فيها.

#### أولا: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية، التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، ويتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، كما أنّ قيم المؤسسة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بالأنواع والأهداف التي يتعين على أعضاء المؤسسة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف"<sup>1</sup>.

ومنهم من عرفها بأنها "مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يجب إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة، وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحديد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"<sup>2</sup>. تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المؤسسة وعملياتها فهي تعمل على:<sup>3</sup>

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها؛

- تعزيز التكامل الداخلي بين الأفراد في المؤسسة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية؛

- تحقيق التكيف بين العاملين في المؤسسة والبيئة الخارجية ذات الصلة.

ويجد المتتبع لمسار المؤسسات الدولية المعاصرة، التفوق في تجديد الرؤية لدى القادة والموظفين والتحديد في تحديد السياسات، واعتماد ثقافة تنظيمية تقوم على محاور أساسية تتمثل في جودة الأداء، الإبداع والمرونة في خدمة الزبون والعمل على شكل فريق، ويؤكد هذا الطرح *Stewart* بقوله أن نجاح الشركة الأمريكية *3M* في

<sup>1</sup>. شارلز وجارث جونز، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد الرفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية، الجزء 1. (الرياض: دار المريخ للنشر، 2001)ص.650.

<sup>2</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000) ص.131.

<sup>3</sup>. خميس ناصر محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8. (العراق: الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012) ص.ص. 215، 216.

تطوير منتجات جديدة معروفة، لم يكن سببه التقنيات المستخدمة في عمليات التطوير بل ثقافة المشاركة بالمعرفة، فضلا عن أن التحديات التي تواجه إدارة المعرفة هي ليست تقنية بطبيعتها وإنما ترجع إلى الثقافة التنظيمية.

#### ثانيا: عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة:

نظرا لما للثقافة التنظيمية من تأثير بالغ الأهمية في عملية إدارة المعرفة، فقد سعى العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال، إلى تحديد خصائص وملامح الثقافة التنظيمية الداعمة والمساندة لإدارة المعرفة ومن بين هذه الخصائص نجد:

**1. الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة:** تعد الثقة سمة أساسية في تحفيز عملية التشارك المعرفي، فالأفراد عندما يثقون ببعضهم البعض يكون لهم الاستعداد والتهيؤ لتقديم كل ما هو مفيد من المعرفة، ويتحدد مستوى الثقة اعتمادا على كمية المعرفة المتدفقة فكلما زادت الثقة زادت كمية المعرفة المتدفقة، كما أن مناخ الثقة يشجع على الابتكار والميل نحو المخاطرة لتطوير معارف جديدة.<sup>1</sup> وبالتالي على المؤسسات الرغبة في تبني إدارة المعرفة تهيئة الظروف المواتية للتطبيق، وذلك بالتماس عوامل زيادة الثقة بين العاملين مع بعضهم البعض، وبين العاملين والإدارة وذلك من خلال أنظمة الحوافز والترقيات وتشجيع الإدارة العليا على بث روح المصارحة والشفافية.

**2. التشارك المعرفي:** إن الجزء الأكبر من معارف المؤسسة مخزنة في عقول الأفراد في شكل معارف ضمنية غير مهيكلية، وهذا النوع من المعرفة يحتاج إلى علاقات إنسانية تفاعلية تشجع على التبادل المعرفي، وتساهم في تجميع رأس المال الفكري، فعملية توليد المعرفة لا تؤدي إلى التفوق في الأداء إذا لم يتم مشاركتها مع الآخرين.

ويقصد بالتشارك المعرفي مجموع الأنشطة التي تساهم في نقل المعرفة بين الأفراد والمجموعات والمؤسسات، كما يوصف التشارك المعرفي بأنه عملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة، وتعد عملية انتقال المعرفة الخطوة الحاسمة في تحقيق التشارك المعرفي، فعملية إيصال المعرفة المناسبة، في الوقت المناسب وبالشكل المناسب والتكلفة المناسبة، يحدث إما من خلال التبادل (المشاركة في المعرفة الظاهرة عن طريق نقلها بين الأفراد والجماعات والمؤسسات من خلال الاتصال) أو من خلال التنشئة (مشاركة ونقل المعرفة الضمنية بما يؤدي إلى خلق معرفة ضمنية جديدة).<sup>2</sup> وتظهر أهمية التشارك المعرفي بما يقدمه من فوائد عديدة نذكر منها:<sup>3</sup>

- خلق وتوليد معارف جديدة تعمل على بناء ميزة تنافسية؛

- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها بالمؤسسة وعدم فقدانها في حالة فقدان بعض الكفاءات؛

<sup>1</sup>. هناء جاسم محمد العسكري، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية" مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6. (العراق: جامعة المثني، 2013) ص.9.

<sup>2</sup>. عبد الملك حقيق، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6. (الجزائر: جامعة قاصدي مبراح ورقلة، 2014) ص.128.

<sup>3</sup>. هناء جاسم محمد العسكري، مرجع سابق، ص.8.

- تساهم عملية التشارك المعرفي بتزويد المؤسسة بفرصة المنافسة بماذا تعرف (*Know-what*) وكيف تعرف (*know-How*) للتوجه نحو النمو والتوسع المستقبلي بإضافة قيمة للنشاطات التنظيمية.

- اشترك الأفراد بالخبرات والمعلومات ذات العلاقة يقلل من الوقت الضائع من محاولات الخطأ والتجربة؛

- يبرز دور التشارك في حاجة المؤسسة لنقل المعرفة، ونشرها والتشارك بها في مختلف أنحاء المؤسسة، كما أن التفاعل بين الالكترونيات والتقنيات والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في زيادة فاعلية توزيع المعرفة، مما يحتّم على المؤسسة في هذا المجال إيجاد بيئة تنظيمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح، والذي يسمح بتدفق المعرفة من مخازنها إلى كافة أنحاء المؤسسة.

وحتى يلعب التشارك المعرفي دوره المنوط به يجب توفير هيكل تنظيمي مناسب يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الاتصالات المفتوحة، وكذا توفير فرق عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء، بالإضافة إلى ضرورة تدريب العاملين على استخدام الأدوات المستخدمة في نظم العمل المعرفي، لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي. ومن العوامل التي تعرقل عملية التشارك المعرفي نجد:<sup>1</sup>

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية؛

- إحجام الأفراد عن إشراك الآخرين بما يمتلكون من معارف، حينما يشعرون بأنه لا فائدة أو مكافأة تنتظرهم.

**3. بث الوعي بأهمية إدارة المعرفة:** تتضمن إدارة المعرفة بعض المبادئ التي قد لا تناسب ثقافة بعض المؤسسات ذات التنظيم الهرمي، مما يخلق مقاومة اتجاه تطبيق إدارة المعرفة التي تقوم على التشارك في المعرفة، والعمل الجماعي من خلال فرق العمل، تشجيع العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية، ولتسخير ثقافة المؤسسة لصالح إدارة المعرفة يجب:<sup>2</sup>

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة وإدارتها؛

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة المنظمة، أي تحديد الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها؛

- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛

- صياغة العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في جميع أنحاء المؤسسة.

يتضح مما سبق أن ثقافة المؤسسة تعتبر عنصر أساسي لنجاح إدارة المعرفة، ويتحقق ذلك من تشجيع الأفراد على التفاعل مع بعضهم البعض، التشارك بالأفكار والخبرات ووجهات النظر، فغياب ثقافة المؤسسة المشجعة على الإبداع والابتكار، يؤدي إلى ظهور آثار سلبية كانعدام الثقة بين العاملين وعدم التعاون، والاحتفاظ

<sup>1</sup>. أسْمهان ماجد الطاهر؛ إبراهيم محمود منصور، "متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقاتها في شركات الاتصالات" المؤتمر العلمي الثالث بعنوان التحديات العالمية المعاصرة، (الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2009) ص.12.

<sup>2</sup>. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، (عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005) ص.78، 79.

بالمعرفة وعدم الرغبة في تقاسمها، كل هذا من شأنه عرقلة مشروع إدارة المعرفة ويقف عائقا أمام نجاحه. وعلى هذا الأساس اقترح *Davenport and Prusak* بعض الإجراءات التي تُقيّم وتقوِّم بناء المعرفة وتقاسمها من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية تعمل على توفير:<sup>1</sup>

- أنظمة حوافز تكافئ الناس جزئيا على أساس مساهماتهم المعرفية؛
- إعطاء الإدارة العليا نموذجا في السلوكيات المعرفية؛
- تقييم القرارات وعملية صنعها على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك؛
- تكريم العاملين والاحتفاء بهم لمشاركتهم في المعرفة؛
- إتاحة بعض الوقت للمديرين والعاملين لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها؛
- تعليم وتدريب جميع العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.

### المطلب الثالث: المتطلبات التكنولوجية

أحدثت التكنولوجيا تغييرات جوهرية في طبيعة العمل الإنساني وعمل المؤسسات، الشيء الذي جعل المؤسسات تسعى جاهدة لتوفير البنية التحتية لهذه التكنولوجيا التي تضمن لها البقاء في ظل محيط سريع التغير، والتواصل مع محيطها الخارجي، ليس هذا فحسب بل تسعى جاهدة لتأمين الموارد البشرية التي من خلالها يتم تشغيل وإدارة هذه التقنيات.

ولما كانت إدارة المعرفة تقوم على الاستفادة من المعلومات والمعرفة وتوظيفها في مختلف نواحي المؤسسة، فإنها تركز على مجموعة من التقنيات المختلفة في الاتصالات وقواعد البيانات والشبكات الداخلية والخارجية، وهذا يعني أن الحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة يسمح لإدارة المعرفة بالقيام بمختلف عملياتها بسهولة، وذلك باستغلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختلفة) في عمليات توليد وتصنيف وتخزين وتبادل المعرفة.

### أولا: إسهامات التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة دورا هاما ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>
- المساهمة في تعزيز السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل؛
  - توفر التكنولوجيا بيئة ملائمة تساعد في توليد معارف جديدة والتشارك بها من خلال تفاعل الموارد البشرية؛
  - تبسيط كل عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)؛
  - توفّر وسائل اتصال بين المجموعات المتباعدة جغرافيا من خلال ورش العمل والمنتديات؛
  - تخدم التكنولوجيا العديد من المجالات العلمية في المؤسسة كتنمية الموارد البشرية، إدارة الوثائق والبيانات... الخ، مما يدعم إدارة المعرفة؛

<sup>1</sup> حسن حريم؛ رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2. (الأردن: الجامعة الأردنية، 2006) ص.232.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص.95.

- إدارة السجلات وتصنيفها وتخزينها آليا مما يسهل الرجوع إلى أي معلومة مطلوبة في أي وقت.

ثانيا: دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعمليات إدارة المعرفة:

تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال عمليات إدارة المعرفة ويمكن إبراز ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساعدة في اكتشاف المعرفة: تكون تكنولوجيا اكتشاف المعرفة فعالة في المؤسسات التي ترغب في خلق ميزة تنافسية، إذ يتم اكتشاف المعرفة من خلال مستودع البيانات، هذا الأخير الذي يحتوي على مجموعة ضخمة من أرشيف البيانات وتحويلها وتنقيتها وحفظها في هذا المستودع، وذلك من أجل القيام بتحليلات زمنية واتخاذ القرارات الصائبة.
2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساعدة على توليد المعرفة: تعبر عن الأنظمة التي تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة، كابتكار عمال المعرفة لمنتج جديد، ومن أنظمة المعرفة الأكثر تخصصا والتي صممت خصيصا لتوليد المعرفة نذكر:

- نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، تحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية والحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة؛

- أنظمة الواقع الافتراضي التي تتيح تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسب متطورة، وتستخدم هذه التطبيقات في وضع التصميم والتصميم عن بعد والتي تتوصل إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية.

3. تكنولوجيا المعلومات المساعدة على تخزين المعرفة: تمثل المعرفة في قاعدة المعرفة يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر المختلفة، ثم ترجمتها إلى صور أو قواعد، وتحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة المعارف والخبرات المتعلقة بمجال معرفي معين وتوفر التكنولوجيا أماكن للتخزين تتمثل في:

- مخازن البيانات: تسمح للمؤسسة بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لتسهيل الوصول إليها؛

- خرائط المعرفة: تبين أماكن تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها وإرشاد العاملين إلى مصادر المعرفة داخلها؛

- المكتبات الالكترونية: هي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين وتعطي طريقة أخرى لحزن المعرفة وتمريها بسهولة داخل المؤسسة.

4. تكنولوجيا المعلومات المساعدة في توزيع المعرفة: من أهم التكنولوجيا المستخدمة في توزيع المعرفة نذكر:

- الانترنت: هي أكثر تكنولوجيا المعلومات انتشارا واستعمالا لتشارك المعرفة، وتعتمد على شبكة الانترنت وتكنولوجيا الويب، يمكن من خلالها التعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخليا، وتستخدم نفس هيكل الانترنت، وهي تسمح للعاملين في المؤسسة بالاتصال معا والمشاركة في المعلومات بشكل الكتروني، وتكمن أهمية الانترنت في تخفيض التكاليف، حيث يعمل الجهاز الخادم *server* على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة

<sup>1</sup>. الطيب داودي؛ حمزة بعلي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة"، تم الإطلاع عليه من خلال الموقع التالي :

من البرامج؛ كما أنها تعمل على توفير الوقت، وتوفر تطبيقات العمل الجماعي *Group Wear* وبرمجيات الفريق *Team-Wear*

يعد *Group Wear* من الأنظمة المستخدمة في المشاركة الجماعية، وهو عبارة عن عملية بشرية وتنظيمية للعمل في فريق باستخدام التكنولوجيا، وتكمن فائدته في حل مشكل البعد الجغرافي والعمل التّزامي، وهذا النظام يستعمل وسائل عدة للتواصل، كالبريد الإلكتروني والاجتماعات الإلكترونية.

- أكسترنانت: وهي نتاج لتزاوج الانترنت والانترانت، فهي شبكة انترنت مفتوحة على المحيط الخارجي، وتسمح لأطراف خارج المؤسسة بأداء أنشطتها مع المؤسسة بشكل الكتروني، وتبرز تطبيقاتها في نظم التشارك في قواعد البيانات، بين مراكز الأبحاث التابعة للحكومة وشبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية، بالإضافة أنها تسمح بالاتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة وتخطيط العمل وتسيير المخزونات.

تعمل الشبكة الداخلية والخارجية على بث المزيد من التفاعل التنظيمي، إذ تسمح بتوفير المعلومات لكافة العاملين، من خلال قاعدة البيانات وتسهيل الوصول إليها، وكذا تفعيل الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية داخل المؤسسة، مما يسرّع من عملية تبادل المعلومات واسترجاعها، كما توفر وسائل حوارية من خلال أدوات مختلفة كالبريد الإلكتروني، وتعمل كذلك على ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي من خلال الأكسترنانت، الذي يسهل على المؤسسة التواصل مع المراجعين ومراكز البحث والجامعات والقطاعات المختلفة.

5. تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساعدة على تطبيق المعرفة: من أهم النظم المستخدمة في تطبيق المعرفة نجد النظم الخبيرة، وهي عبارة عن نظام لحزن الخبرات والمعارف المتراكمة، بما يتضمنه من تفكير وإدراك وسلوك للمساعدة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات، وهو يقوم على الخبرة المتراكمة والمخزنة باسترجاعها وتحليلها للتوصل إلى الحقائق المرتبطة بها.

نستطيع تلخيص مهام أبعاد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في سرعة الوصول للمعلومات المخزنة، وتوفير كم هائل من المعلومات وبسهولة، كما يعمل النظام على تجميع المعلومات والمعارف من مصادر وقنوات مختلفة، وبمقدرة على الاتصال من خلال الصوت والصورة والتغذية المرتدة.

### المطلب الرابع: المتطلبات البشرية

يعتبر توفير الموارد البشرية من أهم مقومات إدارة المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، فال مورد البشري يعد الرأسمال الحقيقي للمؤسسات الحديثة، و طاقة عقلية وفكرية وليس مجرد طاقة جسمانية وعضلية، فهو يُفكر ويتكّر ويُنجز، وعلى هذا الأساس يمكن اعتباره ثروة قد تنضب إذا لم تستثمر.

نقصد بال مورد البشري الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المؤسسة، ويعد من أهم موارد المؤسسة التي يُعتمد عليها في البقاء والاستمرار والتطور، والمؤسسات التي تسعى لتحقيق التّميز والنجاح، هي القادرة على خلق وتبني كادرا بشريا، متميزا وماهرا ومتخصصا من خلال التدريب والتأهيل المستمرين، إذ تساعد برامج تنمية الموارد البشرية بشكل ملحوظ في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة، ويلعب القائد هنا دورا هاما في بناء واستمرار المؤسسة بما فيها من أفراد وجماعات وفرق العمل ولذا سوف نقوم من خلال هذا المطلب توضيح تأثير كل عنصر

من هذه العناصر في تفعيل إدارة المعرفة، ويتم ذلك من خلال توفير البيئة المواتية وإيجاد الطرق الكفيلة لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في عقول العاملين، للاستفادة من معارفهم وخبراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### أولاً: دور القيادة في تفعيل إدارة المعرفة:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة، خاصة مع التطورات البيئية التي يعيشها محيط الأعمال في وقتنا الحالي، الشيء الذي دفع بالمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستحداث ما يسمى بقائد المعرفة *Knowledge Leader* ليتولى مسؤولية إدارة المعرفة في هذه المؤسسات.

**1. مهام قائد المعرفة:**<sup>1</sup> تجدر الإشارة إلى أن قائد المعرفة يلعب دوراً يوازي مدير المعلومات أو مدير الموارد البشرية، وهو يتكفل بالمهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة والتبشير بها في ظل المتغيرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، والتي تتطلب دفاعاً قوياً ومستداماً عن المعرفة؛

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة ومراقبتها، بما في ذلك قواعد المعرفة وشبكاتهما ومراكز البحوث والمكتبات؛

- تقديم المدخلات الهامة في عمليات إدارة المعرفة، واستخدامها في مختلف نواحي المؤسسة (تطوير المنتجات، بحوث التسويق، إستراتيجية الأعمال) وتسهيل المساعي والجهود لتحسين مثل هذه العمليات؛

- تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمؤسسة كرسم خريطة المعرفة والنماذج المستقبلية للمعرفة؛

- قيادة وتطوير إستراتيجية المعرفة بمعنى تركيز موارد المؤسسة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المؤسسة من أجل إدارة عمليات المعرفة.

**2. واجبات قائد المعرفة:** إن تنفيذ المهام السابقة الذكر من طرف قائد المعرفة يتوجب عليه أن يكون:

- متعاوناً مع الأطراف جميعها ومع الوظائف الأخرى في المؤسسة (الموارد البشرية، البحث والتطوير...) من أجل توليد أفضل الحلول؛

- أن يكون منسقاً لمختلف النشاطات المرتبطة بالمعرفة بين المصالح؛

- أن يعمل على تحسين قدرات وممارسات إدارة المعرفة.

يتطلب القيام بالمهام السابقة تحلي قائد المعرفة بمجموعة من الصفات الشخصية نوجزها في:

- أن يكون حسن التعليم والتدريب في تخصصه؛

- أن يكون خلاقاً ومبدعاً وقادراً على التصرف بذكاء وبراعة في مختلف مجالات إدارة المعرفة؛

<sup>1</sup> هيثم علي إبراهيم الحجازي، "قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، (عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005) ص.78، 79.

- أن يكون مؤمنا بقيم المؤسسة وأهدافها ويمتلك الخبرة في بعض مجالات إدارة المعرفة توليدا واستخداما.  
تلعب القيادة الفعالة دورا هاما في حصر الفجوة بين منصات التعلم المعتمدة على المعرفة، والتكيف مع المتغيرات البيئية، ولكي تستطيع المؤسسة التعامل مع التغير البيئي، فإنّ هذا يحتم على قيادتها أن تكون دائمة التعلم، ولكون المؤسسات اليوم تعيش في مجتمع اقتصاد المعرفة فإنّ العمالة بهذه المؤسسات سوف تتصف بسمات عمال المعرفة، وبالتالي فإنّ إدارتهم سوف تُشكّل تحد كبير أمام القيادة، لأن قيادة مثل هؤلاء العمال لا يتم إلا بالقوة الفكرية، والقدرة على الإقناع من خلال الحوار الفعال، وتعزيز الثقة بين العاملين التي تعد أساس عملية المشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد. ولذا تعمل القيادة جاهدة على تهيئة المناخ الملائم الذي يُشجّع العاملين على مشاركة معارفهم من خلال التحفيز؛ كما يتوجّب على القائد أن يلعب دور المعلّم والمدرّب والمراقب على الموظفين ليعالج نقاط الضعف ويعزز نقاط القوة.<sup>1</sup>

### ثانيا: جماعات الممارسة وفرق العمل:

لقد أثبتت خبرات العمل، أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وأنّ الفرد الواحد لا يستطيع أن ينجز كل شيء بمفرده، مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية، ويعد كلا من فرق العمل وجماعات الممارسة من أهم أساليب تفعيل إدارة المعرفة.

**1. جماعات الممارسة:**<sup>2</sup> هي جماعات غير رسمية تنشأ طواعية وتضم عددا من الأفراد، المنظمين ذاتيا والملتزمين أديبا بعضهم اتجاه بعض، ويقومون باتصالات مستمرة لمناقشة قضايا ومصالح واهتمامات مشتركة، والسعي لإيجاد حلول مشتركة، تتميز هذه الجماعة بأن لها تاريخ وتتطور مع مرور الوقت، كما يوجد لها مشروع يتضمن التعلم وليس جدول أعمال. تقوم مجموعة من الأدوار تتمثل في:

- تتيح للأفراد الاتصال مع أكبر عدد من زملائهم، مقارنة بما يمكن أن يتحقق ضمن حدود الإدارات التقليدية الذي ينتج عنه عدد أكبر من المساعدين المحتملين، الذين قد يكون من بينهم واحد على الأقل قادر على تقديم معرفة جيدة؛

- توفّر سبل للوصول إلى المصادر المعرفية الخارجية (العملاء، الموردين، الشركاء)؛

لذا يجب على المديرين أن يعدّوا جماعات الممارسة موجودات تنظيمية يجب المحافظة عليها.

<sup>1</sup>. صالح دروزة أبو عودة، "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، رسالة

ماجستير غير منشورة، (غزة: جامعة الأقصى، 2016) ص.67

<sup>2</sup>. حسين محمود حريم؛ شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص.149.

2. فرق العمل:<sup>1</sup> يعد العمل ضمن فريق ضرورة في المؤسسات المعاصرة وفي الإدارة الحديثة، حيث أصبحت فرق العمل الفعالة تمثل عاملاً مشتركاً يفرض وجوده في كل البيئات والثقافات التي كان النجاح حليفها، ويقصد بفريق العمل جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل بين أعضاء الفريق. تهدف فرق العمل إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها؛
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول مبتكرة؛
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

اكتسبت فرق العمل أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة ويرجع ذلك إلى:<sup>2</sup>

- تزايد التحديات والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، والتي لا يمكن مواجهتها إلا بجهود منسقة لفرق عمل متكاملة، وليس بإدارات تعمل كجزر منعزلة؛
- قد تظهر مشكلات في المؤسسة من وقت لآخر، وتحتاج هذه المشكلات لأفكار وحلول إبداعية، وتعمل فرق العمل على معالجتها؛

- سعياً لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات، تعد فرق العمل السبيل لذلك، فالإدارة التي تعنى بالعمل والعاملين بقدر كبير تتطلب تشكيل فرق عمل، يسهم فيها الأعضاء بأرائهم ومقترحاتهم ومعارفهم، بما يعزز الأداء ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي.

### ثالثاً: دور الأفراد في تفعيل إدارة المعرفة:<sup>3</sup>

- إن صنّاع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم وهم من يوفرّون الموارد الغير الملموسة التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي، ومن الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة نذكر ما يلي:<sup>4</sup>
- تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات، من خلال تنظيم المعلومات وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض، وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛
  - تعزيز وتقييم وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ومن أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل المعرفة إليه؛

<sup>1</sup>. ديورا هاينجتون ماكين، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 3، العدد 13، (القاهرة: إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي - شعاع-، 1995) ص.2. تم الإطلاع عليه من خلال: <https://kenanaonline.com> في 2017/08/24.

<sup>2</sup>. حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، (غزة: جامعة الأزهر قسم إدارة الأعمال، 2013) ص. 26.

<sup>3</sup>. "الموارد البشرية ركيزة أساسية في الفكر الإداري" Arab British Academy for Higher Education ص.ص.1-3، من خلال الموقع [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

<sup>4</sup>. زرقين عبود؛ جباري شوقي، "إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة"، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل تحقيق الميزة التنافسية، (الجزائر: جامعة الطاهر مولاوي بسعيدة، 2009) ص.9.

- يقوم مدير إدارة المعرفة بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، إذ يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة والعاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية؛
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة؛
- تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي والمهارات المتميزة والمقتصرة على جماعات قليلة نسبيا.

في ظل عصنة الموارد البشرية أصبح المورد البشري (الأفراد) يعد:<sup>1</sup>

- مصدرا للإبداع والابتكار والتجديد؛
  - طاقة فكرية وقدرة معرفية؛
  - مصدرا لتوليد وتنمية القدرات التنافسية وقوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته؛
  - قوة محركة لمختلف الموارد المادية والتقنية.
- أصبح الاشتراك في المعرفة وتنمية التعاون يأخذ الحيز الأكبر من انشغالات إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين الجوانب التالية:

- وضعية الأفراد اتجاه وظائفهم والمهام الموكلة إليهم؛
- تعبئة المعرفة الضمنية من أجل حل المشاكل العملية والتوجه إلى العمل مع الآخرين؛
- تعبئة القدرات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون، وليس على مبدأ السلطة، فالمعرفة تتشكل في إطار التعاون بين الأفراد خلال مراحل الإنتاج، ولكن فائدتها تصبح أكثر عندما تتشكل في إطار التفاعلات فيما بينهم، من خلال عمل معرفي يتمثل في عمل الفريق.

#### رابعا: دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس التعامل بالمعرفة، بمعنى أن عليها إدماج المعرفة في كل عملياتها، بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي تكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية.

أصبحت مهمة إدارة الموارد البشرية اليوم هي خلق المعرفة، بإدماج مصادر المعرفة الكامنة والمعلنة، في نسيج متكامل ومتميز، وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في هذه العملية، من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات، وعليه فمهمة إدارة الموارد البشرية هو تنشيط وحفز تبادل المعرفة بين الأفراد وبالتالي إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية خلق ونشر وتدفق المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة.

<sup>1</sup> بن باير حبيب؛ بلقوم فريد، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية" الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، (الجزائر: جامعة الشلف، 2011) ص.11.

اهتمام إدارة الموارد البشرية اليوم تجاوز الفكر التقليدي، الداعي إلى رصد المتغيرات في البيئة لاكتشاف الفرص والمعوقات، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي، باعتباره مصدرا للمعرفة المتجددة والتي تعد منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمؤسسة وتطوير الرصيد المعرفي بها.

أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية ويمكن رصد ذلك في النقاط التالية:

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية، والمتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات، التي أصبحت تعد مصدراً لإنتاج الثروة في المؤسسات، باعتبارهم أعمالاً ذهنية كالباحثين في مجال بحوث التسويق، وتطوير المنتجات، منتجي الأفكار من رجال التسويق، مصممي المنتجات، المدربين مبرمجي الحاسبات الآلية، وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو بآخر.

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الخارجية، التي يمكن للمؤسسة الاستفادة من أفكارها ومعارفها، وتتمثل هذه المصادر في العملاء والموردين، الموزعين وكل من له صلة بالمؤسسة، هؤلاء جميعاً يمتلكون أفكاراً، مفاهيم، تجارب وقيم ومعتقدات، ويعد الحصول على تلك المعارف والأفكار إضافة للرصيد المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة.

هذا كله يحتم على إدارة الموارد البشرية ضرورة تطوير أساليب الاستقطاب والاختيار، بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة، وكذا تطوير وسائل انفتاح أفراد المؤسسة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل... الخ، وعلى اعتبار أن المعرفة لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، أضافت هذه الفكرة بُعداً جديداً لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفق المعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة.

## خلاصة الفصل الأول

تشكل المعرفة إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لها دور بارز في الإنتاجية والأداء، وأصلا هاما من أصولها والتي يُعتمد عليها في خلق ميزة تنافسية مستدامة، وفي ظل التطور التكنولوجي والتقني السريع أصبح تطبيق إدارة المعرفة الهدف الأساسي للمنظمات المعرفية، ونجاح هذه المنظمات متوقف على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها على أرض الواقع، وعلى هذا الأساس كان لزاما على المؤسسات القيام بإدارتها إدارة محكمة يتلخص جوهرها في عمليات توليد المعرفة، تخزينها وتوزيعها، والتي من شأنها خلق تراكم معرفي يساعد في تعزيز النشاط الإبداعي للمؤسسات.

ولقيام إدارة المعرفة في أي مؤسسة لا بد لها من مجموعة من المتطلبات التي لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تشكل عمودها الفقري، حيث تُحتاج في البداية إلى بنية تحتية عالية التكنولوجيا والتي تعد بمثابة المحرك الأساسي لها، كما تُحتاج إلى موارد بشرية مميزة حتى تتمكن من التعامل مع مختلف الفعاليات التي تستهدف المعرفة والحفاظة عليها ومحاولة التطبيق الأمثل لها، كما أنها تقوم في ضوء هيكل تنظيمي مرن وثقافة تنظيمية تقوم على تشجيع التعامل مع المعرفة وخلق قيم جديدة تقوم على مفهوم الإبداع.

وعليه فأهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة، لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم، وتُحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى البعيد.

ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ليست في منأى من هذا التطور الذي عرفته المؤسسات المعاصرة، لذا وجب عليها الاهتمام أكثر بمواردها المعرفية التي تعد أساس النشاط الإبداعي.

الرفعة  
التي هي

السياق النظري للنشاط الإبداعي

## الفصل الثاني: السياق النظري للنشاط الإبداعي

تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة والموارد الغير الملموسة، أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد كثيرا على السرعة والمرونة التي يَخْلُقُها الإبداع، وذلك ضمانا لبقائها واستمرارها بالقوة والتأثير في البيئة الخارجية سريعة التغير، حيث أصبح الإبداع يشكل أهم رهانات المستقبل، وموردا استراتيجيا هاما وعاملا مميزا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، انطلاقا من كونه يعد أرقى أشكال النشاط والفعل الإنساني، وبذلك لم يعد كافيا أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية، وإنما يجب أن يكون الإبداع سمة مميزة لها، فمن ينشد النجاح في المستقبل لا بد أن يمتلك رؤية يتميز بها عن منافسيه من خلال فكر مبدع، له قيمة وأثر.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الإبداع، وسعيا منا للإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالإبداع قمنا بتقسيم

هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع؛

المبحث الثاني: مستويات الإبداع أنواعه ومراحله؛

المبحث الثالث: إدارة الإبداع ونظرياته؛

المبحث الرابع: دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع.

### المبحث الأول: ماهية الإبداع

يعيش العالم اليوم عصرًا تختلف سماته وملاحمه؛ وآلياته ومعاييرها عن كل العصور، إنّه عصر المعرفة الذي من أهم ملاحمه شدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، وعدم استقرار المحيط وتغيّره بصفة مستمرة، من هنا كان لابد من تشخيص العناصر التي من شأنها إمداد المؤسسات بالقدرة على البقاء والتميز، ولأن الوقت أصبح حاسماً في ظل التغير السريع فإنّ القدرة الإبداعية أصبحت واحدة من أهم هذه العناصر.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن الإبداع أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات لمواجهة تحديات العصر وضمان البقاء والتميز، وذلك من خلال التخلص من السلوكيات والتصرفات المتعوّد عليها، والحرص على تصميم المزيد من المنتجات والمفاهيم الجديدة، واستخدام الموارد بطرق أكثر كفاءة وفعالية، وتسويق المنتجات بأساليب أكثر ابتكارية، وتطوير مهارات حل المشكلات التي أصبحت تعدّ أمراً ضرورياً للأفراد والمؤسسات على حد سواء، ويرجع السبب في ذلك كله لمتطلبات المحيط الجديدة التي أصبحت تتطلب فكراً جديداً، وطرقاً جديدة تختلف عما كانت عليه، ففي اقتصاد المعرفة لا مكان إلا للأفراد والفرق والمؤسسات المبدعة.

في إطار ما تقدم، سوف نقوم من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى مفهوم الإبداع وخصائصه وكذا المزيج الإبداعي وأهميته. وذلك من خلال المطالبين التاليين:

**المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته؛**

**المطلب الثاني: القدرات الإبداعية وأساليب تنميتها.**

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

الإبداع ظاهرة إنسانية وُجدت منذ أن خلق الله البشرية، حيث كان الإنسان يُبدع ويخترع كل جديد، وهو ليس حكراً على أحد، إلا أنّ الاهتمام العلمي المنظّم به بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية، وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة، ممّا أدى إلى بلورة هذا المفهوم.

لقد تعددت مفاهيم الإبداع ووجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول مفهوم الإبداع، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، ممّا أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. ولذا سوف نقوم من خلال هذا المطلب عرض مجموعة من المفاهيم للإبداع والتي نراها تخدم موضوع البحث، وتُميّز مفهوم الإبداع عن بعض المصطلحات الملحقه به.

## أولاً: المفهوم اللغوي والاصطلاحي للإبداع

1. **التعريف اللغوي للإبداع:** الإبداع كما جاء على لسان العرب مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه" يعني أنشأه وبدأه أولاً، وهو يعني الإتيان بشيء جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة.<sup>1</sup> والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، قال الله تعالى "بديع السموات والأرض"<sup>2</sup> أي خالقها على غير مثال سابق.

والإبداع في المعجم الوسيط من "أبدعه بدعا" أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً أو شراً.<sup>3</sup>

أما الإبداع عند الفلاسفة فهو إيجاد الشيء من العدم، والابتداعية نزعة في العقل والمنطق وتتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.<sup>4</sup>

2. **مفهوم الإبداع اصطلاحاً:** إنَّ وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الإطلاق، نظراً لارتباط هذا الأخير بالعمليات الفكرية، واختلاف اتجاهات الباحثين في تناولهم لمفهوم الإبداع التي تمحورت حول أربعة أبعاد أساسية تتمثل في: الشخص المبدع؛ العملية الإبداعية ومراحلها؛ النواتج الإبداعية؛ المناخ الذي يقع فيه الإبداع. ويمكن توضيح ذلك من خلال التعريفات التالية:

عرّف عبد الرحمان هيجان الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. وفي هذا الصدد عرّف جيلفورد (*Guilford*) الإبداع بأنه سمات استعداديه تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل.<sup>5</sup> ومنهم من عرّفه بأنه عملية يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج شيئاً جديداً بالنسبة له وبالنسبة لبيئته، على أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة 1. (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009) ص.6.

<sup>2</sup> سورة البقرة، الآية 117.

<sup>3</sup> عبد الله بن محمد العواد، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (السعودية: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2005) ص.11.

<sup>4</sup> حاتم علي حسن رضا، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (السعودية: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، 2003) ص.29.

<sup>5</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007) ص.306.

<sup>6</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، (عمان: دار الحامد، 2003) ص.303.

في حين عرّف تورانس (*Torrance*) الإبداع بأنه عملية تحسّس المشكلات والوعي بمواطن الضعف، وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة، واختيار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها، من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين. وهذا يعني أن الإبداع هو عملية تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال ما، ثم تكوين الأفكار والفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار صحة الفروض وإيصال النتائج التي يتم الوصول إليها من الفرد للآخرين.<sup>1</sup>

ومنهم من ربط الإبداع بخلق ميزة تنافسية، وعرفه بأنه خلق وإنشاء عمليات، أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد، أو عملية أو خدمة، تهدف لتحسين الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية.<sup>2</sup> وبالتالي فالإبداع يمثل عمليات خلق الأفكار والرؤى الابتكارية ليتم تحويلها إلى منتجات ملموسة وخدمات وعمليات وطرق جديدة تهدف في الأساس لخلق ميزة تنافسية، وهذا ما أوضحه تشير ميرهورن (*J.R.Shermerhorn*) وزملائه في تعريفه للإبداع بأنه: عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في حيز الممارسة، مؤكداً على أنّ أفضل الشركات هي التي تتوصّل إلى الأفكار الخلاقة، ومن ثم تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر في جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثمّ إلى السوق (الميزة). وأكد مايكل بورتر (*Michael Porter*) أنّ المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الإبداع هي التي تُدرج الإبداع بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت.<sup>3</sup>

وفي بحثنا هذا سوف نعرف الإبداع بأنه: القدرة على خلق أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً لمشكلات، أو منتجات وطرق وأساليب عمل جديدة، وهو يُبنى على تميّز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وقدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم الذي يُنمي القدرة على توليد الأفكار ووضعها حيز التنفيذ.

<sup>1</sup>. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة 1. (عمان: دار الفكر، 2010) ص.122.

<sup>2</sup>. علاء محمد سيد قنديل، المرجع نفسه، ص.122.

<sup>3</sup>. Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavitt. **Management de L'innovation :integration du changement technologique , commercial et organisationnel** ,(Paris : DeBoeck, 2006), P.66.

3. خصائص الإبداع: انطلاقاً من التعاريف السابقة للإبداع، أصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص

التي تساعد على فهم الإبداع وتمييزه عن باقي المصطلحات، ومن بين هذه الخصائص نجد:

- الإبداع يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وبالتالي يمكن القول أن الإبداع يسمح للمؤسسة بالحفاظ على حصتها السوقية وتطويرها<sup>1</sup>؛

- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في القدرة على تحسس المشكلات، الطلاقة والأصالة والمرونة، وهو سلوك يمكن تنميته؛

- الإبداع عملية ذات مراحل ينتج عنها فكرة أو عمل أو منتج جديد؛

- الإبداع يمكن تنميته فردياً وجماعياً من خلال التدريب، وكذا توفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية<sup>2</sup>؛

- يُؤسّس الإبداع على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون الإبداع خلاصة الجهود المتراكمة التي تستعمل كمعطيات ومدخلات للعملية الإبداعية؛

- المواءمة الزمنية في الإبداع، ويقصد بها تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، فهما كان نوع العمل الإبداعي وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم<sup>3</sup>.

ثانياً: المفهوم التاريخي لمصطلح الإبداع والمصطلحات ذات الصلة:

إن الوقوف عند مفهوم الإبداع يتطلب منا ليس فقط تقديم تعريف له، ولكن تمييزه عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له، لذا سوف نقوم بعرض التطور التاريخي للإبداع والتمييز بينه وبين بعض المصطلحات ذات الصلة به.

1. المفهوم التاريخي لمصطلح الإبداع: يمكن رصد ثلاث مراحل أساسية تعكس التطور الهائل لمفهوم الإبداع عبر العصور الماضية وهي:

- المرحلة الأولى: ارتبط مفهوم الإبداع في العصور القديمة بالأعمال الغامضة التي تتميز بالغموض، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة<sup>4</sup>:

➤ الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر؛

➤ ارتباط الإبداع بالوراثة والفترة في سلالات معينة عبر الأجيال؛

➤ اقتصار الاعتراف بالإنجازات الإبداعية على مجالات معينة كالفلسفة والأدب والرسم.

1. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة 1. (الأردن: دار المسيرة، 2008) ص.54.

2. محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة، (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014) ص.48، 49.

3. أحمد طرطار؛ صارة حليمي، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال" في ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، ص.9.

4. عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه - معايير نظرياته قياسه وتدريبه، (عمان: دار الفكر، 2002) ص.18.

- المرحلة الثانية: بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وأهم ما ميّز هذه المرحلة:<sup>1</sup>

➤ ظهور سيكولوجية حاولت تفسير ظاهرة الإبداع؛

➤ حدوث تقدّم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق؛

➤ انحصار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والحوار؛

➤ اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع وبرامج تعليمه، لاسيما في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية؛

➤ تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليمه، لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

- المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحالي، وفيها أصبح يُنظر لمفهوم الإبداع

بأنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية، ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.

2. الفرق بين الإبداع وبعض المصطلحات: عند الحديث عن مفهوم الإبداع نلاحظ وجود تداخل وخلط بين

مفهوم الإبداع (*innovation*) مع مصطلحات أخرى، خاصة الاختراع (*invention*) والابتكار

(*creativity*)، التغيير (*change*)، البحث والتطوير، ولذا سنحاول التمييز بين هذه المصطلحات والمفاهيم فيما

يلي:

- الابتكار والإبداع: في غالبية الأحيان تدل الأديبات أن مصطلح الابتكار (*creativity*) والإبداع

(*innovation*) لهما نفس المعنى، إلا أنّ بعض الكتاب المتخصصين يميلون للفرقة بين المصطلحين، فالابتكار

يتعلق بالتفكير المستحدث وظهور الأفكار الملائمة، في حين الإبداع هو تنفيذ لهذه الأفكار، أي تحويلها من

حالتها النظرية إلى حالتها الواقعية، في هيئة منتج أو خدمة أو عملية، والتي من شأنها أن تؤدي إلى النمو وزيادة

سرعة التنمية وتوليد الأرباح.<sup>2</sup>

هذا يعني أن الإبداع هو ناتج عملية الابتكار، فالابتكار هو التوصل إلى حل خلاق للمشكلة أو إلى فكرة

جديدة، في حين الإبداع هو التطبيق الملائم لها، وهذا ما أكدّه جون كاو حينما عرّف الابتكار بأنه الجزء المتعلق

بالفكرة، في حين الإبداع يعني تشكيل وتطوير تلك الأفكار لتصبح قيمة ملموسة.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن الإبداع والابتكار وجهان لعملة واحدة، مكملان لبعضهما البعض، وحتى وإن

كان لكل مصطلح مدلوله الخاص فإننا نعتقد أنّهما متلازمان ومن الخطأ فصلهما.<sup>4</sup>

- الإبداع والتغيير: التغيير (*change*) هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المؤسسة، وتختلف عن تلك السارية

في الاستخدام، ويتسم بالشمولية والاستمرارية متفقا مع الإبداع، إلا أنه يختلف عن هذا الأخير من حيث الجدة

<sup>1</sup> عثمان بوزيان، "اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع" أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير غير منشورة، (الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2010/2009) ص.182.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، (الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009) ص.14.

<sup>3</sup> جون كاو، الإبداع في المشروعات، ترجمة أسعد حليم، الطبعة 1. (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 2001) ص. xiv.

<sup>4</sup> C.Carrier ; D.J.Garand, "le concept d'innovation : débats et ambiguïtés" in 5ème conférence internationale de management stratégique, Lille, du 13 au 15 mai 1996, p.3.

والمخاطرة والكلفة التي ترتفع في الإبداع،<sup>1</sup> فالإدارة الإبداعية لا تخشى المواقف الجديدة والتحديات، وبالتالي يمكن اعتبارها (المواقف الجديدة والتحديات) محفزات للإبداع. وهذا يعني أن إدارة المؤسسة بطريقة إبداعية يتطلب تفكيراً جديداً واستعداداً للبحث عن بدائل جديدة، كما أن تنفيذ التغيير يتطلب طرقاً إبداعية لنجاح التنفيذ.<sup>2</sup> وعليه يمكن القول أن الإبداع والتغيير مكملان لبعضهما البعض، لأنّ الإبداع عملية ينتج عنها التغيير، والتغيير قد يولد إبداعات في هياكل ووظائف المؤسسة، فكل إبداع هو تغيير ولكن العكس غير صحيح.

- **الإبداع والاختراع:** يُشير الاختراع (*invention*) إلى التوصل إلى فكرة جديدة كلياً ترتبط بالتكنولوجيا، وتُؤثر على المؤسسات المجتمعية.<sup>3</sup> ويمكن أن تحصل الاختراعات على براءة اختراع (وذلك ليس إلزامياً)، كما أنّ الاختراع قد يتجسد في فكرة أو رسم لآلة أو منتج؛ أو عملية أو نظام جديد، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها، فتلك إحدى خصائص الإبداع، وبشكل أكثر تحديداً فإنّ عملية الإبداع تضيف عندنا بعداً اقتصادياً إلى جانب البعد التقني، وبشكل مبسط فإنّ الاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما، بينما الإبداع هو التطبيق الاقتصادي للاختراع، وهنا تكون الموارد الملموسة (النقود، المهندسين...) أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى منتج.<sup>4</sup>

خلاصة القول إن الإبداع هو حصيلة الجمع بين الفكرة النظرية (*Théorétique conception*) والاختراع التقني (*Technique invention*)، ويضاف إلى ذلك الاستثمار التجاري للفكرة، كما هو موضح في المعادلة أدناه:

الإبداع = الفكرة النظرية + الاختراع التقني + الاستثمار التجاري للفكرة

على الرغم من الترابط بين الإبداع والاختراع، إلا أن هذا الأخير يعني إدخال شيء جديد مرة واحدة، في حين الإبداع هو حالة مستمرة ولا يمكن أن يتم الاختراع إلا من لدن إنسان مبدع في حين العكس غير صحيح.<sup>5</sup>

- **البحث والتطوير والإبداع:** يعد نشاط البحث والتطوير من الأنشطة المهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، التي لم تعد تتردد في الاستثمار فيه، وذلك من خلال توفير الأموال اللازمة، لتمويل دراسات وبحوث واضحة ومحددة الأهداف، تنعكس نتائجها على مجالات مختلفة.<sup>6</sup> إذ لم تعد وظيفة البحث والتطوير حكراً على

<sup>1</sup> محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.359.

<sup>2</sup> سيد عيد، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية" في بحوث وأوراق عمل حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010) ص.193.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، (الأردن: دار وائل، 2003) ص.ص.16-17.

<sup>4</sup> كريستوف فريديريك فون برادن، حرب الإبداع في الإدارة بالأفكار، ترجمة وتعريب إصدارات مبيك (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيك، 2000) ص.20.

<sup>5</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص.14.

<sup>6</sup> محمد المحمود، "تسويق واستثمار نتائج البحث والتطوير: تجربة معهد الكويت للأبحاث العلمية" ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة 16/15 أكتوبر 2002، ص.186.

المؤسسات الكبيرة، بل أصبحنا نَشهد نشوء مؤسسات صغيرة مُحدّدة تعتمد على التكنولوجيا كِراس مال أساسي فيها، وهي ما يُطلق عليها مؤسسات الجيل الثالث.<sup>1</sup>

ويقصد بوظيفة البحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى فنون، في شكل صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تُباشر هذه النشاطات في مخابر الجامعات أو مخابر البحث التطبيقي، وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.<sup>2</sup> وقد قَسّمت منظمة التعاون والتطور الاقتصادي مصطلح البحث والتطوير إلى ثلاثة أنشطة أساسية هي:<sup>3</sup>

➤ **البحث العلمي (الأساسي):** عمل تجريبي أو نظري يتم أساسا لاكتساب معرفة جديدة عن أسس الظواهر والحقائق الجديدة، بالملاحظة دون الوضع بعين الاعتبار أي تطبيق معين؛

➤ **البحث التطبيقي:** هو تحقيق أصلي يتم لاكتساب معرفة جديدة موجهة أساسا إلى مجال عملي محدد؛

➤ **التطوير التجريبي:** عمل نظامي يُبنى على معرفة قائمة مكتسبة من البحث والخبرة العملية الموجهة لإنتاج منتجات وآلات جديدة أو تركيب عمليات ونظم وخدمات جديدة، ونحو تحسين تلك التي تم إنتاجها أو تركيبها فعلا.

في الغالبية العظمى يكُمن الغرض العملي من وراء كل مشروع بحث وتطوير في سعي الشركة لتدعيم عائداً وقدراتها على منافسة منتج جديد، ولكن يُمكن أن يكون للحكومة هدف بعيد وهو تأمين رفاهية البلاد. وهناك مداخل عدة لتحديد مخصصات البحث والتطوير نذكر منها ما يلي:<sup>4</sup>

➤ كنسبة من المبيعات السنوية؛

➤ مبلغ ثابت سنوي للبحث والتطوير؛

➤ كنسبة من الأرباح السنوية؛

➤ ميزانية تقابل ما ينفقه المنافسون على البحث والتطوير؛

➤ الاشتراك مع شركات أخرى في ميزانية مجمعة للإنفاق على البحث والتطوير.

وتقوم بعض المؤسسات بتشكيل العملية الإبداعية من خلال عملية البحث والتطوير، ويُمكن تشبيه عملية البحث والتطوير بجهاز يتم فيه إدخال الأفكار الإبداعية من ناحية، ثم تظهر زيادة في أسهم المؤسسة وعوائد الاستثمار عند إخراج المنتجات والخدمات الجديدة من ناحية أخرى، مع الإشارة أنّ الوقت المستغرق في عملية التصنيع داخل هذا الجهاز تختلف من صناعة لأخرى، فقد يصل إلى عدة أشهر في صناعة برامج الحاسوب، وقد

<sup>1</sup>. رحيم حسين، "التحديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، في ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط (الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-2002) ص.48.

<sup>2</sup>. سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992) ص.113.

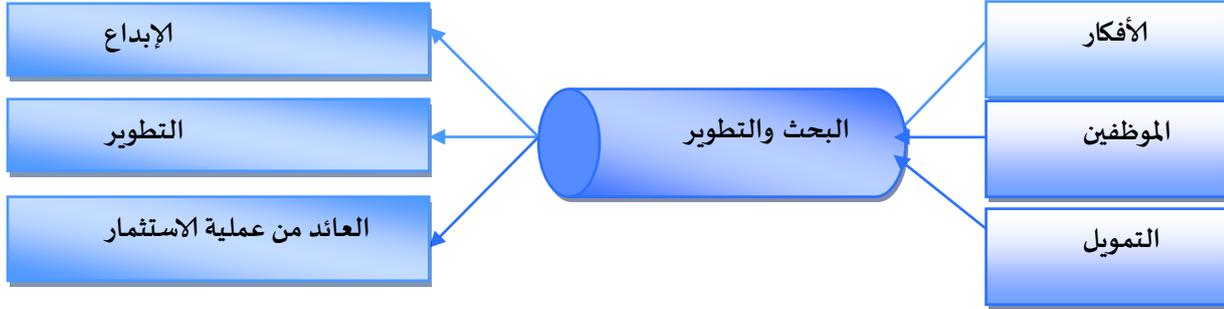
<sup>3</sup>. كريستوف فريديريك، ترجمة وتعريب: إصدارات بيمك، حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار، مرجع سابق، ص.24-27.

<sup>4</sup>. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط الاستراتيجي للتميز والريادة والتفوق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007) ص.427.

## الفصل الثاني .....السياق النظري للنشاط الإبداعي

يصل إلى عشرات السنوات للوصول إلى نتيجة مثل مركبات الفضاء، وينتج عن قصر المدة الزمنية التي تستغرقها عملية تطوير الأفكار وتحويلها إلى ابتكارات عوائد مالية، وفي المؤسسات المالية التي تسعى إلى تحقيق الربح المادي، يمكن استبدال مفهوم أسهم السوق وعوائد الاستثمار ببعض النتائج الأخرى مثل المشاركة في تحسين الوضع الاستراتيجي، ويمكن تمثيل مدخلات ومخرجات المؤسسات المبدعة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-1): مدخلات ومخرجات المؤسسات المبدعة



المصدر: بيتر كوك، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق: خالد العامري، الطبعة الأولى (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007)، ص.87.

ويمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع بالاستناد على درجة الإبداع المحققة، وهنا يتم التفرقة بين درجتين، الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، الذي يُستمد من التحسينات الطفيفة المستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج، أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع الجذري، الذي يعني الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة.<sup>1</sup>

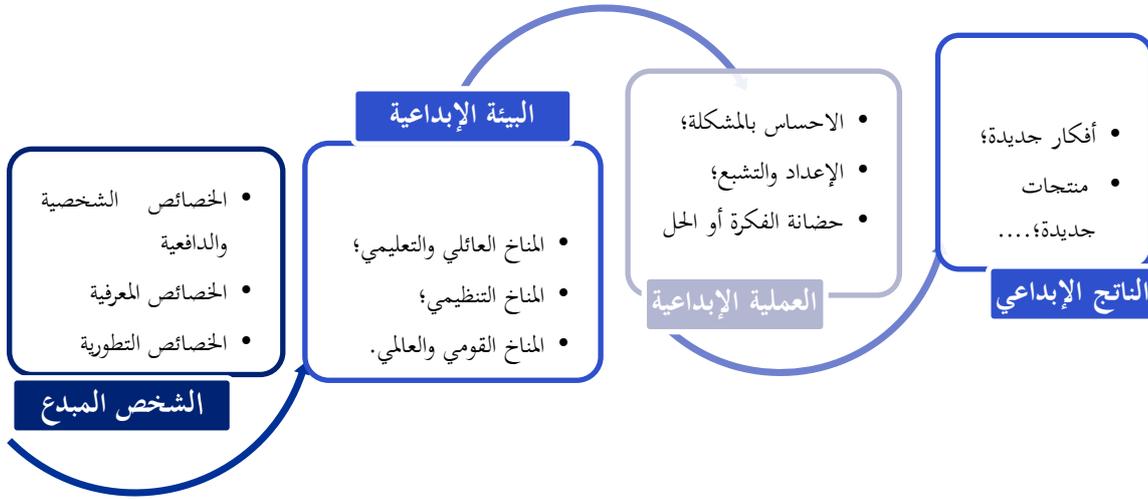
### ثالثاً: أبعاد الإبداع (المزيج الإبداعي) وأهميته

**1. المزيج الإبداعي:** يعبر المزيج الإبداعي عن القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو لخبرات المؤسسة أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاحتراقات الإبداعية في إحدى ميادين الحياة الإنسانية.<sup>2</sup>

يتضح من خلال التعريف أن المزيج الإبداعي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية، يمكن إبرازها من خلال الشكل أدناه:

<sup>1</sup>. الجوزي جميلة، "دور إدارة الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية" في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11. (الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011)، ص.278.  
<sup>2</sup>. فتحي عبد الرحمان جروان، المرجع السابق، ص.22.

الشكل رقم (2-2): المزيج الإبداعي



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل يتضح أن المنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر الثلاث أبعاد الأخرى، فمثلاً إذا توقفت المؤسسة عن دعم وتعزيز الإبداع، بعدم توفير البيئة الملائمة وأهملت تطوير الإبداع لدى أفرادها، ولم تهتم بتدريبهم وتعليمهم كيفية إنجاز العمليات الإبداعية، فلن تتمكن المؤسسة من البقاء في ظل التحديات الخارجية، وفيما يلي سنأتي على ذكر هذه الأبعاد بشيء من التفصيل.

- **الشخص المبدع:** يمكن التعرف على الشخص المبدع من خلال دراسة متغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، وعادة يتناول وصف الشخص المبدع في ثلاثة مجالات رئيسية هي: الخصائص الشخصية، الدافعية، الخصائص التطورية، وسوف يتم شرح أهم خصائص المبدع في العنصر المتعلق بمستويات الإبداع.<sup>1</sup>

- **البيئة الإبداعية (الموقف الإبداعي/المناخ الإبداعي):** يقصد بالموقع الإبداعي الحالة أو الظروف البيئية، التي تُلَفُّ عملية الإنتاج العقلي للمبدع في الكشف عن لغز ما، أو بزوغ حل ما أو فكرة جديدة، ويقصد بالبيئة الإبداعية المناخ بما يتضمنه من ظروف تيسر عملية الإبداع، أو تحول دون إطلاق الطاقات الإبداعية، ويتضمن المناخ الإبداعي مستويات عدة تتمثل في: المناخ العائلي والتعليمي، المناخ التنظيمي، المناخ القومي والدولي.<sup>2</sup> إذ يعد توفير البيئة الإبداعية من أهم عناصر المزيج الإبداعي وظهور إبداعات الأفراد.

- **العملية الإبداعية:** تركز على الجوانب المتعلقة بحل المشكلات وأنماط التفكير، وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع، وهي تركز على كيفية إحساس المبدع بالمشكلة، وكيفية البحث عليها، باعتبار المشكلة

<sup>1</sup> . فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص.56.

<sup>2</sup> . محمد خضر عبد المختار؛ انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، الطبعة 1. (القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، 2011) ص.15.

تسبب نوعاً من عدم التوازن، وتتم العملية الإبداعية بمجموعة من المراحل وهي: مرحلة الإحساس بالمشكلة، الإعداد والتشبع، حضانة الفكرة أو الحل.<sup>1</sup>

- **المنتج الإبداعي:** يُمثل إحدى جوانب تفاعل الإنسان مع بيئته، ومقياس للإبداع، ويقصد بالمنتج الإبداعي الإتيان بالشيء الجديد، أو تطوير الجديد ذي القيمة، وقد يكون حل ناتج للمشكلة بطريقة مفيدة وأصلية، وقد ميّز دولاند تيلر (*D.W.Taylor*) بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرارات بناء على الإنتاج، فحل المشكلات هو ذلك التفكير الذي ينتج عنه حل مشكلة ما، في حين اتخاذ القرار يعبر عن التفكير الذي ينتج عنه اختيار البديل الملائم، أما التفكير الإبداعي فهو الذي ينتج أفكاراً جديدة ذات قيمة.<sup>2</sup>

2. **أهمية الإبداع:** يلعب الإبداع دوراً هاماً في استمرارية نشاطات المؤسسات على المدى البعيد، خاصة في ظل المنافسة العالمية، وفيما يلي سنأتي على ذكر أهم الأدوار التي يلعبها:<sup>3</sup>

- **الإبداع عنصر ضروري للصلوود المتواصل للمؤسسات:** اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الإبداع جوهرية من أجل البقاء، ولأن بقاء المؤسسات هدف رئيسي، فالمؤسسات التي لا تملك القدرة على الإبداع في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالإبداع والتحسين بصفة مستمرة لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم، فإذا لم يسمح الوقت لهذه المؤسسات بمواصلة الإبداع فلن يطول أمد بقائها، لكوننا نعيش في عصر المعرفة والتكنولوجيا؛

- **القدرة على مواجهة التحديات:** أدركت الدول والمؤسسات اليوم أن التحديات التي تفرضها الظروف المتجددة للمجتمع العالمي، والتي لم تعد العادات المألوفة كافية لمواجهتها، فكل موقف جديد ينطوي على مشكلات تتطلب طلاقة في التفكير، ومرونة في التنفيذ وأصالة وتفرداً في الحل، وهذا ما دفع بالمؤسسات والدول على حد سواء لإدراك أهمية العقل البشري المبدع، ولذلك عملت على توفير البيئة المواتية التي تعمل على تفجير طاقاتهم الإبداعية؛

- **تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:** تظهر أهمية الإبداع في تطوير العملية الإنتاجية والتغيير التقني واكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

➤ الحفاظ على البقاء والاستمرار؛

➤ زيادة معدل العائد على الاستثمار؛

1. مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص.28.

2. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة 1. (الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015) ص.305.

3. نيفين حسين محمد، "دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول دراسة حالة دولة الإمارات"، (الإمارات العربية: وزارة الاقتصاد، 2016) ص.9-10. تم الإطلاع عليه في الموقع: [www.economy.gov.ae](http://www.economy.gov.ae) في يوم 20/12/2017 على

الساعة 11:15

4. مصطفى بشير، "المعرفة والابتكار التكنولوجي ودورها في حفز النمو الاقتصادي"، في دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، العدد 7. (الجزائر: دار الخلدونية، 2006) ص.67.

➤ زيادة حصص الأسواق ومن ثم تعظيم مكانة المؤسسة ضمن أسواقها؛

➤ تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات الجديدة؛

➤ مواجهة حدة المنافسة، من خلال تحسين أنماط الإنتاج والرفع من مؤشر الجودة؛

➤ تعزيز القدرات المعرفية والعملية من خلال تراكم المعارف، والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطوير

التقني؛

- الإبداع قوة تنافسية: لا يعد الإبداع حلا شاملا لكل المشكلات المؤسسية، بل هناك مجالات معينة في المؤسسة يمكنها تحقيق أعلى استفادة ممكنة من خلال تطبيق أسلوب إبداعي معين، وتوضح القائمة التالية أهم المجالات التي يضيف عليها الإبداع قوة تنافسية:<sup>1</sup>

➤ إحداهن ابتكارات مستمرة في المنتجات والخدمات: فعادة ما تسعى المؤسسات الريادية مثل شركة "3M" إلى توفير منتجات وخدمات مبتكرة، من شأنها أن تحدث تغييرا في قاعدة التنافس، وتحسين عملية التسويق والمبيعات؛

➤ إحداهن تغيير في هيكل المؤسسة؛

➤ تقديم التكنولوجيا الحديثة، وتحديد الاتجاه ووضع تصور لمستقبل أفضل يحث على الالتزام بتطوير الاستراتيجيات من أجل تحسين الكفاءة والفاعلية؛

➤ يعمل الإبداع على حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، كما يعمل على تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أن الإبداع عملية مهمة في المؤسسات، وهذا ما يحتم عليها معرفة خصائص المبدعين التي من شأنها توفير قاعدة معرفية، يمكن أن تستخدمها في عملية استقطاب موارد بشرية مبدعة لما لها من فائدة، وبذلك تكون قد قلّصت جزء من التكاليف التي من الممكن أن تدفعها مقابل تنمية مهارات العاملين بها. كما أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات للإبداع، باعتباره موردا هاما للمؤسسة يجب إدارته بل حتى تنميته وتطويره، وإدراكا منها لأهميته، فقد استجابت المؤسسات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة، تشجّع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الابتكار، مثل وحدات البحث والتطوير، وأخرى أنفقت مبالغ ضخمة للاهتمام بالمواهب المبدعة...<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. بيتر كوك، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، الطبعة 1. (القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2007) ص.ص. 48، 49.

<sup>2</sup>. حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص. 306.

<sup>3</sup>. محمد بوهزة؛ رفيق مرزوقي، " القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية (الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009)، ص. 8.

## المطلب الثاني: القدرات الإبداعية وأساليب تنميتها

يعدّ اكتشاف الشخص المبدع اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح، الأمر الذي يعمل على تنمية الأداء وتطويره، وهذا ما يجعل من الضروري بمكان التعرف على القدرات التي تميز الشخص المبدع، الذي منه وبه تنطلق المؤسسة نحو الإبداع، وكذا الأساليب المستخدمة في تنميته.

### أولاً: القدرات الإبداعية:

يتضمن الإبداع قدرات عقلية ومتغيرات في الشخصية، وخصائص في القدرة على حل المشكلات، وهذه القدرات متفاوتة عند الأشخاص على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم، وفيما يلي يتم التعرّيج على أهم هذه القدرات بشيء من التفصيل.

**1. مفهوم القدرات الإبداعية:** حسب *Chonticha Mathuramaytha* القدرات الإبداعية تعبر عن قدرة المؤسسة (الأفراد) على تحويل المعرفة والأفكار إلى منتجات وعمليات ونظم لفائدة المؤسسة.<sup>1</sup> أي أن القدرات الإبداعية للأفراد تمكن المؤسسة من:

- تطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات السوق؛

- تطبيق التقنيات المناسبة لعملية إنتاج المنتجات الجديدة؛

- الاستجابة للتطورات التكنولوجية والفرص غير المتوقعة.

حسب تعريف جيلفورد للإبداع نجد أن الإبداع يعبر عن سمات استعداديه تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل، من هذا التعريف يمكن القول أنّ القدرات الإبداعية تعبر عن الاستعدادات العقلية اللازم توافرها في الأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، حيث تمثل السمات الإبداعية للفرد استعدادات معينة تكون مسؤولة عن السلوك الظاهري له، في حين القدرات الإبداعية تتضح فيما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة أم لا.<sup>2</sup>

**2. مكونات القدرات الإبداعية:** يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة، مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية على الوجه التالي:

**1.2. الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة، كما تعبر عن توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمشير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكّر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلّمها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>.Mathuramayth c, Developing Knowledge- sharing capabilities influence innovation capabilities in organization – a theoretical model, **international conference on education and management innovation IPEDR**,(Singpor, 2012)P.289.

<sup>2</sup>. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى (مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2017) ص.387.

<sup>3</sup>. محمد خضر عبد المختار؛ إنجي صلاح فريد عدوي، مرجع سابق، ص.19.

ويقال أن الطلاقة بنك القدرات الإبداعية لكونها تعبر على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار بصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها، ولذا يجب أن يكون لدى الفرد القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها، وبعد التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار يتم تصنيفها وتقييمها.<sup>1</sup> وتصنف الطلاقة إلى:<sup>2</sup>

➤ **الطلاقة الفكرية:** وتعبر عن قدرة الشخص على استدعاء أكبر عدد ممكن من المعلومات كلما دعت الحاجة إليها؛

➤ **الطلاقة اللفظية:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ التي تتوفر في تركيبها على خصائص معينة؛

➤ **طلاقة الأشكال:** وهي تعبر عن القدرة على الرسم السريع والملائم لموقف معين؛

➤ **الطلاقة التعبيرية:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً؛

➤ **طلاقة النداعي:** وهي تعبر عن إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد.

**2.2. المرونة:** هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة، أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر إلى المشكلة أو شيء معين من أبعاد مختلفة، كما تعبر عن النظر إلى الأشياء من عدة زوايا وعدم التفكير في إطار حدود معينة.<sup>3</sup> والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً، وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة. وتتخذ المرونة شكلان:<sup>4</sup>

➤ **المرونة التلقائية:** إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

➤ **المرونة التكيفية:** تعني التوصل إلى حل مشكلة أو موقف في التغذية الراجعة، التي تأتي من ذلك الموقف (قدرة الفرد على إجراء التغييرات التي يراها مناسبة).

**3.2. الأصالة:** تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج العديد من الأفكار الجديدة وغير معروفة سابقاً، والمرتبطة بالمشكلة محل البحث، وهي الانفراد بالأفكار والقدرة على إنتاج استجابات أصيلة، وهناك من العلماء من يقول: إنَّ الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية.<sup>5</sup> وبالطبع هذا لا يعني ذلك أن يُهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، فقد تساعده مثل هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، فعلى سبيل المثال، إذا كان المؤلف أن يتم تنشيط المبيعات من خلال طرق مثل الخصومات، وبيع عدد من القطع بسعر العدد الأقل (مثل اشتر ثلاث قطع

1. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (مصر: المنظمة العربية للتنمية، 2005) ص.19.

2. محمد الطبطبي، تنمية القدرات الإبداعية، (عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2001) ص.55.

3. ناديا السرور، مقدمة في الإبداع، (عمان: دار وائل للنشر، 2002) ص.118.

4. محمد خضر عبد المختار؛ إنجي صلاح فريد عدوي، مرجع سابق، ص.20.

5. رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق، ص.21.

من الصابون بسعر قطعيتين)، فإنّ قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة هذه الأساليب التقليدية والمألوفة، بحيث يضع في اعتباره أن يأتي بأفكار لتنشيط المبيعات تختلف عن الأفكار المعروفة.<sup>1</sup>

**4.2. الحساسية للمشكلات:** تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع، وهذا ما أوضحه تورنس في تعريفه للإبداع بأنه عملية تبدأ بالحساسية للمشكلات وأوجه القصور.<sup>2</sup> كما يقصد بالحساسية للمشكلات الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها.<sup>3</sup>

**5.2. المخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك؛<sup>4</sup>

**6.2. التحليل والربط:** يقصد بالتحليل القدرة على تفكيك الشيء المركب إلى عناصره الأولية، وعزل العناصر عن بعضها البعض، ويمكن تفسير ذلك في أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضها غامض ملتصق في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تتفرع المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد، أما الربط فيقصد به القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو إيجاد العلاقة بين الأثر والسبب وتفسيرها ومن ثم استنتاج توليف علاقات جديدة؛

**7.2. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** تعني إمكانية الفرد في التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحوّل المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدّل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لأنه لا يتنازل عن أهدافه ويظل في الوقت نفسه محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل التي توصله لهدفه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003) ص. 64.

<sup>2</sup> مازن ركي أبو حميدة؛ الشفيح يشير الشفيح، "فعالية برنامج مقترح لتحسين القدرات الابتكارية لدى طلبة الأشغال الفنية بكلية الفنون الجميلة"، في *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد 14(2)، ص. 275، تم الإطلاع عليه من خلال الموقع الإلكتروني: [http://www.sustech.edu/staff\\_publications/20131112150728326.pdf](http://www.sustech.edu/staff_publications/20131112150728326.pdf) يوم 2017/12/21 الساعة 10.00

<sup>3</sup> فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص. 157.

<sup>4</sup> عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية" في *مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 29. العدد 3. (دمشق: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2013) ص. 209.

<sup>5</sup> يوسف عبد عطية بحر؛ توفيق عطية توفيق العجلة "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية" *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية*، المجلد 19. العدد 2. (غزة: الجامعة الإسلامية، 2011) ص. 1409.

ثانيا: الأساليب العلمية لتنمية الإبداع:

تتجه معظم الأساليب العلمية في تنمية الإبداع إلى التدريب على توليد الأفكار، وطرق تنفيذها، وهي تقوم على خطط ومبادئ محددة لمواجهة أو حل مشكلات ذات طابع عملي غالبا وعلمي أحيانا، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات النفسية لدى الفرد والتي تشمل: المعرفة والإدراك، الفهم والتذكر، ومن أهم هذه الأساليب وأكثرها شيوعا نذكر ما يلي:

**1. أسلوب العصف الذهني:** يعد أليكس أوزبورن الأب الشرعي لأسلوب العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي، والعصف الذهني هو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في وقت قصير، بغية حل مشكلة بطريقة إبداعية، أو ابتكار فكرة جديدة أو تحسين خدمات، وكذا الحملات الإعلانية وفي طرق الإدارة والاستراتيجيات التسويقية.<sup>1</sup> ويعتمد نجاح أسلوب العصف الذهني على المبادئ التالية:

- **ضرورة تأجيل النقد:** خلال مرحلة توليد الأفكار لا بد من تجنب كل صور النقد والتقييم، لأن الأفراد حينما يدركون أن أفكارهم ستُقيّم وتنتقد سيحجمون عن المشاركة بالأفكار؛
  - **الترحيب بالانطلاق (عدم وضع قيود للتفكير):** فالفرد يجب أن يُفكّر بحرية وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
  - **الرغبة في الكمية (كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار):** ينبغي تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح بأن يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة؛
  - **البناء على أفكار الآخرين وتطويرها:** والمقصود بها أن تشحن دافعية المشاركين في جلسة العصف الذهني، لأن يضيفوا الأفكار للآخرين كأن يقدموا تحسينا لها أو تطويرها.
- وطبقا لهذا الأسلوب:

- يختار المدير المشكلة المراد دراستها ضمن الاجتماع، ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية، لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين؛
- يجب على المدير أن يقود الجماعة بقوة وحماسة وقدرة، وأن يُظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين؛
- يتراوح عدد المشتركين ما بين 6-16 شخصا، ويقدر العدد المثالي بإثنا عشر شخصا؛
- أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المؤسسات الصغيرة على أساس أن هناك تعارفا بين الجميع؛

<sup>1</sup>. عبد الله هنانو، "مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب"، 2008، ص.13 من خلال الموقع الإلكتروني:

<https://ar.scribd.com> تم الإطلاع عليه يوم 2017/12/21، على الساعة 20.00.

- يجب أن يُشارك في جلسات العصف الذهني شخصين أو ثلاث أشخاص ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المراد مناقشتها، وذلك حتى لا تعيقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة من زوايا جديدة، ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الاجتماع؛<sup>1</sup>

- ينبغي أن تكون جلسات العصف الذهني محددة الوقت، بحيث لا يكون قصيرا جدا مما قد يدفع إلى الاستعجال في طرح الآراء، أو طويلا بحيث يشعر المشاركون بالملل، الذي يعيق طرح الأفكار والحلول القيمة؛  
- يجب تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأفكار أو الحلول، التي يتقدم بها المشاركون والاختيار من بين هذه الأفكار والحلول يتم على أساس المعايير، بشرط أن تكون هذه المعايير مقبولة.

وتمر عملية العصف الذهني بالمراحل التالية:<sup>2</sup>

- طرح وشرح وتعريف المشكلة؛

- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها؛

- الإثارة الحرة للأفكار؛

- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها خلال الجلسة؛

- الإعداد لوضع الأفكار حيز التنفيذ.

يساهم أسلوب العصف الذهني في تحسين الحالة النفسية للأفراد، من خلال مشاركتهم في صنع الحلول كما يكشف عن الطاقات البشرية الغير مستغلة، والطاقات الحدية، ناهيك عن تفعيل الأعمال الإبداعية.<sup>3</sup>

وإجمالاً يمكن القول أنّ طريقة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل، وأوسعها شهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية.<sup>4</sup> لكن ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات واستخدام شبكات الحواسيب الإلكترونية، فإنّ نمط الاجتماعات واللقاءات الإلكترونية أصبح شائعاً، ممّا بات القيام بجلسات عصف الأفكار الإلكترونية، بطريقة اللقاءات عن بعد والتحاوّر عبر شبكة الحواسيب الإلكترونية، وليس عبر الاتصال وجها لوجه، وإذا كانت الفرق الافتراضية *Teamworks Virtual* أصبحت شائعة، فالمصمّمون يعملون سوية رغم انتشارهم عبر العالم، وهذا يعني أنّ عصف الأفكار الإلكتروني يُمكن أن يتم عبر العالم وفي لقاءات ومحاورات فورية عبر شبكة الحواسيب، وهذه الطريقة تُمكن كل فرد من العاملين في المؤسسة بل والشركاء (الزبائن، الموردین) من المشاركة على الأقل في مرحلة توليد الأفكار، ممّا يتيح أكبر عدد ممكن من الأفكار.<sup>5</sup>

**2. التحليل المرفولوجي:** يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافق والتبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى

<sup>1</sup>. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، (الجزائر: دار هومة، 2003)ص.138.

<sup>2</sup>. محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مرجع سابق، ص.66.

<sup>3</sup>. Alex Osborn, *créativité, Imagination, Constructive*, (Dunod, 1988) p.170.

<sup>4</sup>. رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص.31.

<sup>5</sup>. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص.ص. 89-90.

أبعادها الهامة، ثم يتم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية، من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم التوصل إلى حلول كثيرة قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ، والذي يعتبر في الوقت نفسه أكثر الحلول أصالة.<sup>1</sup>

**3. كتابة الأفكار:** إذا كان عصف الأفكار يمثل طريقة جماعية لإيجاد أكبر عدد من الأفكار الجديدة، فإن كتابة الأفكار تمثل طريقة فردية من أجل أن يكتب ويدون أفكاره بإعطاء الوقت الملائم من أجل اختلاء الفرد بنفسه وتسجيل أكبر عدد من الأفكار الخلاقة، التي ترد على ذهنه في الموضوع المعني أو لمعالجة مشكلة تواجهه. في الوقت الحاضر يوجد الكثير من برامج الحاسوب التي تساعد على التوصل إلى أفكار جديدة للمشكلات المطروحة، حيث أن البرمجية تحتوي على ثلاثة آلاف سؤال مصمم لمساعدة المستفيد على أن يفكر بالحلول لمشكلات الأعمال كتطوير إستراتيجية التسويق، ابتكار وتطوير منتج أو خدمة جديدة مع التأكيد على أنه لا غنى عن العقل المبدع الخلاق، إلا أن هذه الأدوات المساعدة تفيد في تسريع عملية الابتكار والتطوير، وفي كثير من الأحيان تأتي وتذهب الأفكار بسرعة لذا ينصح بوضع ورقة وقلم في مواضع كثيرة يتواجد فيها الفرد، الذي ينشغل بالتفكير عن حلول خلاقة للمشاكل المطروحة.<sup>2</sup>

**4. القائمة المعدة مسبقاً:** عرض أوزبورن (*Alex Osborn*) هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار، تقوم أساساً على مجموعة من البنود، ويمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير، أو التعديل للشئ محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً، ويتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حول المنتج الذي يرغب في تحسينه وهذه الأسئلة مثل:<sup>3</sup>

- هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى؟ وما هي؟

- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وما هي؟

<sup>1</sup>. جمال الدين لعويسات، اتخاذ القرارات في الإدارة (الجزائر: دار هومة، 1995) ص.ص. 19-24.

<sup>2</sup>. نجم عبود، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص. 91.

<sup>3</sup>. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص.ص. 139، 140.

## المبحث الثاني: مستويات الإبداع، أنواعه ومراحله

بعد أن تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الإبداع وأهم خصائصه، المزيح الإبداعي وطرق تنميته سوف نقوم من خلال هذا المبحث بتسليط الضوء على مراحل العملية الإبداعية، مستويات الإبداع، أنواعه ومصادره، وذلك من خلال المطالبين التاليين:

المطلب الأول: مستويات الإبداع وأنواعه؛

المطلب الثاني: دوافع الإبداع، مراحلها والنماذج المفسرة له.

## المطلب الأول: مستويات الإبداع وأنواعه

يعد الإبداع من أبرز المزايا العقلية التي ساعدت على تطور البشرية منذ أقدم العصور، وقد حدّد العلماء عدة مستويات للإبداع، منها الفردي والجماعي وغيرها من أنواع الإبداع.

أولاً: أنواع الإبداع:

يعدّ جوزيف شومبيتر (*Shumpeter*) المنظر الأول للإبداع، الذي عرّفه بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.<sup>1</sup> وميّز شومبير بين خمسة أنواع من الإبداعات: منتج جديد، طريقة جديدة للإنتاج أو التسويق، مصدر جديد للمواد الأولية، تنظيم جديد للإنتاج.<sup>2</sup> ولقد حاول الباحثين من بعده حصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة، نظراً لتعدد المعايير، ولذا فإننا لا نرى مانع في التركيز على بعض منها:

**1. تصنيف الإبداع حسب طبيعته:** ونميز فيه الإبداع في المنتج، إبداعات تجارية وإبداعات تنظيمية:

**1.1. الإبداع في المنتج:** ويقصد به إدخال منتج جديد أو محسّن إلى السوق (سلعة أو خدمة) مقارنة بخصائصه الأساسية، مميزات التقنية أو كل المكونات الغير مادية، إلى جانب الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك.<sup>3</sup> وبذلك نميز بين ثلاث أنواع للإبداع في المنتج وهي: إبداعات لها علاقة بالتركيب الوظيفية للمنتج، وإبداعات تغير التركيبة التكنولوجية، إبداعات تغير خصائص تقديم المنتج.

وبالتالي يمكن القول أن إبداع المنتج يهتم بكل خصائص المنتج، ويهدف بصفة عامة إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبون.<sup>4</sup>

**2.1. إبداع في طريقة الإنتاج:** وهي تعبر عن إدخال طريقة إنتاج جديدة، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات، وتتجسد نتيجة هذا الإبداع في جودة المنتج أو في تكلفته أو في التوزيع، وفي الأخير ننوه أن الإبداع في طريقة الإنتاج يشمل كذلك التغيير في المواد الأولية والمعدات الإنتاجية.

<sup>1</sup>. Jean Lachman, **Le financement des stratégies de l'innovation**, (Economica,1993) p.22.

<sup>2</sup>. فريدريك م. شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثيره بالابتكار التكنولوجي، ترجمة: على أبو عمشة، الطبعة 1. (المملكة العربية السعودية: العبيكان، 2002) ص.45.

<sup>3</sup>. Robert Boyer ; Michel Didier, " innovation et croissance", Documentation Française, ( Paris, 1998) P.14.

<sup>4</sup>.Retourne Christophe, « Analyse de cas concrets d'innovation dans les PME/PMI problématique et discussions » **Thèse de doctorat non publiée**, Université de droit d'économie et des sciences d'Aix Marseille III, 1995, P.21.

**3.1. إبداعات تجارية:** ويقصد بها التغييرات التي تحصل على مستوى البيع والتوزيع والإشهار، أي كل ما له علاقة بالوظيفة التجارية، ويهدف إلى زيادة مبيعات المؤسسة والتعريف بالعلامة التجارية.

**4.1. إبداعات تنظيمية:** تتوقف هذه الأخيرة على تحويلات في تقسيم وتوزيع النشاطات، وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، كجلب هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة، طريقة جديدة في تسيير المخزون، ومن أجل تحقيق ذلك يمكن الاعتماد على إستراتيجية دولية أو إستراتيجية التخريج لبعض وظائفها، من أجل ضمان مرونتها التنظيمية.

تتطلب التغييرات التنظيمية هذه عادة استثمارات غير مادية في التكوين، من خلال توظيف أفراد أكفاء في الاتصال، بهدف تقوية الكفاءات الأساسية في المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أن الإبداعات في التسيير والتي غالباً ما يتناسونها لطبيعتها الأساسية، فالمسير غالباً ما يجد صعوبة في تطبيق طريقة عمله، وحسب المختصين نجد أن 85% من المشاكل ناتجة عن سوء التسيير.

ومنهم من قسم الإبداع حسب طبيعته إلى الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري، حيث يعبر الإبداع التكنولوجي عن تلك الإبداعات التي تهتم بتقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية للإنتاج، بالإضافة إلى التحسينات التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع أساليب)، هذا يعني أن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تداخل كل الأنشطة العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية.<sup>1</sup> كما يقصد به الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة، قصد تلبية رغبات الزبون من جهة وتحقيق الأهداف التجارية من جهة أخرى.<sup>2</sup> أما الإبداع الإداري فيتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية.<sup>3</sup>

**2. تصنيف الإبداع حسب درجة وعمق التغييرات التي يحدثها:** حسب هذا المعيار نميز بين الإبداع الجذري والإبداع الجزئي:

**1.2. الابتكار الجذري (الراديكالي):** ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة، التي تختلف كلياً عما سبقها، وتحقق المؤسسة من خلالها قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله.<sup>4</sup> ومن خصائص هذا النوع من الابتكار أنه يحدث على فترات متباعدة نسبياً، خلافاً للابتكار الجزئي الذي

<sup>1</sup>.OCDE, Manuel d'Oslo, Principes directeur proposés pour recueil et l'interprétation des donnes l'innovation technologique, 1 édition, ( Paris : France, 1994) P.36.

<sup>2</sup>. Mellissa Schilling ; François Thérin, **Gestion de l'innovation technologique** (Paris, Maxima, 2006) P.11.

<sup>3</sup>. رامي عباينة؛ رامي الشقران، "دراسة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد 14. العدد 2. (الأردن: كلية العلوم التربوية والنفسية، 2013) ص.471.

<sup>4</sup>. بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة المنظمات**، مرجع سابق، ص.47.

يُتَّصَف بالاستمرارية، وفي وقتنا الراهن أصبحت من أهم متطلباته الوسائل والمجهودات الكبرى، إضافة إلى المعلومات الكثيرة والمعقدة وأحيانا جد حديثة؛ وتكمن آثاره في:<sup>1</sup>

- ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق؛
- الحِصص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب؛
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكانا في السوق؛
- وضعية المؤسسة الرائدة في السوق يمكن أن تتزعزع؛
- من الممكن أن تختفي بعض المؤسسات.

**2.2. الابتكار الجزئي (التدريجي):** يقوم الابتكار الجزئي على إدخال تحسينات صغيرة نسبيا، في المنتجات والعمليات والإجراءات، وإنَّ بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمتها يحقق ابتكارا جذريا.<sup>2</sup>

إنَّ الخاصية الأساسية لهذا النوع هو اعتماده على مجهودات بسيطة غير مكلفة، كما أنه يُمكن للقائم بها أن يكون عاملا أو مهندسا، ويمكن أن تكون الوسائل متوفرة، ويمكن الحصول عليها دون عناء كبير، كما أنه يبدأ من فكرة صغيرة تتحول بعد الدراسة إلى منبع للريعية والأرباح.<sup>3</sup> ويمكن حصر آثاره في:

- الابتكار الجذري ليس الوحيد له آثار على التنافسية؛
- الابتكارات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف لكن تراكمتها له تأثير مهم.

### 3. تصنيف الإبداع حسب معيار التخطيط:<sup>4</sup>

**1.3. الإبداعات المبرمجة:** وهي تلك الإبداعات التي يتم الإعداد لها، وتخطيطها من طرف الإدارة وهي غالبا ما تكون مستمرة، كتحسين المنتج جزئيا.

**2.3. الإبداعات غير المبرمجة:** الإبداعات غير مبرمجة (غير روتينية) هي التي تحدث من حين لآخر، وعند الضرورة فقط، مثل الإبداع في حل مشكلة حرجة تمر بها المؤسسة.

#### ثانيا: مستويات الإبداع:

تهتم المؤسسة بتحقيق الإبداع في جوانب عديدة من عملها وأجزائها، إذ لا يمكن تحقيق الإبداع في المؤسسة ككل دون تحقق ذلك في مستويات أخرى فيها، وهو ما يشير إلى أن للإبداع مستويات لا بد من تحقيقها، حتى تتمتع المؤسسة بالتميز الذي يُمكنها من التفوق على منافسيها، ويمكن تلخيص مستويات الإبداع في المؤسسة بالآتي:

<sup>1</sup>. محمد الطيب دويس، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة ورقلة، 2005) متاحة على الموقع الإلكتروني: <http://douis.free.fr/MAGISTERE/PAGE-GARDE.pdf> تم الإطلاع عليها يوم 2017/12/1.

<sup>2</sup>. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى (لبنان: مؤسسة مجد الجامعية للنشر والتوزيع، 2007) ص.184.

<sup>3</sup>. سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص.ص.113، 114.

<sup>4</sup>. زين الدين بروش؛ عبد الوهاب بلمهدي، "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية" في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (الجزائر: جامعة ورقلة، 2005) ص.261.

- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)؛

- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي)؛

- الإبداع على مستوى المؤسسة.

حيث أن الإبداع على المستوى الفردي يمثل اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس للإبداع على مستوى المؤسسة، في حين أن الإبداع على مستوى المؤسسة يزيد من الإبداع على المستوى الفردي والجماعي، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بينهم علاقة تكاملية وكل مستوى من الإبداع يعزز المستوى الآخر.

**1. الإبداع على المستوى الفردي:**<sup>1</sup> يعرف الإبداع على مستوى الأفراد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة، من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه. ولقد أكدت الدراسات المتخصصة أن العقل البشري يتكون من قسمين: القسم الأيمن وهو مركز الوظائف الخلاقية، في حين القسم الأيسر يمثل الجانب الرشيد ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط، وتعد الحالة المثالية للعقل المبدع الحالة التي يحدث فيها التوازن بين القسمين، مع العلم أن القسم الأيمن يعمل على أساس الحدس، في حين القسم الأيسر يعمل على أساس الترابط المنطقي.

يقوم التفكير الإبداعي للفرد بالاستفادة الكاملة من الطاقات العقلية الموجودة في نصفي دماغه، على أساس أن النصف الأيمن يعتمد على الحدس والإلهام، والنصف الأيسر يتعامل مع المنطق والأرقام، ويعتمد التفكير الإبداعي على المبادئ التالية:

- الإبداع عملية مفاهيمية إدراكية تقوم على أساس استخدام المنطق والحدس معاً، فالفكرة الإبداعية في المؤسسة تقوم على أساس تحويل المعارف والحقائق من جهة، واستطلاع آراء المستفيدين والعملاء من الفكرة الإبداعية من جهة أخرى، وذلك من أجل التعرف على توقعاتهم وقيمهم واحتياجاتهم؛

- تبدأ عملية الإبداع من خلال التحليل المنظم للفرص المتاحة؛

- حتى يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ونطاقه محدد، حيث يتم التوجه إلى شيء واحد ويتم التركيز فيه على النتيجة النهائية المرغوب الوصول إليها، كما أن متطلباته المادية والوقت والجهد اللازم لإنجازه يجب أن يكون هو الآخر متواضع.

تناول العديد من الكتاب والباحثين في موضوع الإبداع الفردي السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، ويمكن إجمال هذه السمات في النقاط التالية:

- **المعرفة:** حيث يقضي المبدعين سنوات عديدة في إتقان مجال تخصصهم في تطوير وتحديث معرفتهم بالمهنة التي يمارسونها، فالفرد الذي يملك قوة التفكير والتحليل معاً هو الأقدر معرفياً على ابتداء الأشياء، فكما يتفاوت الأفراد في القدرة على تحويل أفكارهم إلى نتائج ملموسة، فإن المؤسسات أيضاً تتفاوت في تحويل مواهب الأفراد إلى منتجات وخدمات أو عمليات.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص.17، 18.

– الذكاء: الفرد المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، إلا أنه يتمتع بمجموعة من القدرات التفكيرية نوجزها في: الشفافية في استشعار المشكلات، المرونة في تكوين علاقات ارتباط بين الأشياء، التفكير بصورة شمولية، توليف واستيعاب المعلومات؛

– الشخصية: يتسم المبدعون بجملة من السمات الشخصية التي تميزهم نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

➤ النزعة إلى الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة ولا تتصف بالشراكة، خاصة عندما تتوفر الموارد المالية الكافية، كما يمتلك المبدع المبررات الذاتية للبحث عن الفرص التي يتمكن من خلالها التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكاره وطموحاته، وهذا ينطبق أساساً من ثقة المبدع غير المحدودة بقدراته على العمل بشكل مستقل؛

➤ الثقة بالنفس: يمتلك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء مشروعات الأعمال، وذلك من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان إلى قدراته وثقته بها؛<sup>2</sup>

➤ حب المخاطرة والمهارة في إدارة المخاطر، ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها والإصرار على النجاح رغم المخاطر؛

➤ القدرة على العمل في ظروف عدم التأكد وتقبل الأفكار الجديدة، كما يتميز المبدع بشخصية مرحة.

– الطفولة: غالباً ما تكون طفولة المبدعين اتسمت بالتنوع ومن المؤلف أنه قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اجتماعية صعبة؛

– التعليم: التعليم بالضرورة يفضي إلى زيادة الإبداع، وفي الواقع التعليم الذي يركز على المنطق فقط يعيق الإبداع، والمقصود هنا الثقافة التي توسع مدركات الفرد؛

– العادات الاجتماعية: فعادة لا يميل المبدعون للانطواء والعزلة، بل يفضلون الانفتاح والتفاعل مع الآخرين، ويستمتعون بتبادل الآراء والأفكار مع الغير.<sup>3</sup>

بينت العديد من الدراسات أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون السلوك الإبداعي للأفراد نوجزها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

– معوقات إدراكية: وتتمثل في إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بشكل غير صحيح، بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها؛

<sup>1</sup>. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير (مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001)، ص.595.

<sup>2</sup>. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، الطبعة 1. (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006) ص.47.

<sup>3</sup>. محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص.310.

<sup>4</sup>. فايز النجار؛ نازم ملكاوي، "نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية" في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26. العدد 2. (دمشق: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2010) ص.265.

- معوقات وجدانية وشخصية: كالخوف من الوقوع في الخطأ، والخوف من المبادرة، والرغبة في النجاح السريع؛  
- معوقات ثقافية واجتماعية: وترجع إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تدخل في حياة الأفراد وتصرفاتهم، والتي تؤدي بهم إلى تبني أسلوب المجازاة لما هو شائع.

2. الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) وهو يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، نظرا لاعتماد الإبداع الجماعي على خاصية التداؤب، وتبادل الآراء والخبرة ومساعدة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض.<sup>1</sup> يتأثر هذا النوع من الإبداع كما ونوعا بالعوامل التالية:<sup>2</sup>

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع عندما يُشاطر أفراد الجماعة مجموعة قيم وأفكار تتعلق بأهداف الجماعة؛  
- المشاركة الآمنة: إنّ البيئة والمناخ الذّين يُشجّعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، يعزّزان الإبداع الناجح؛  
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتّى هذا الدعم من أعضاء الجماعة؛

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تُنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛

- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛

- حجم الجماعة: بزيادة أعضاء الجماعة يزداد الإبداع نظرا لتوسع القدرات والمعرفة والمهارات؛

3. الإبداع على مستوى المؤسسة: لم يعد الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أشكالها مجرد فعلا كَمَالِيًا، بل بات أمرًا حتميا ومُلحًا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الاستطلاع، لذا يجب على المؤسسة توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب و المشاركة في الندوات والمؤتمرات؛

- ضرورة تعلّم حل المشكلات بصورة إبداعية؛

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات: يمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، أو العمليات وأساليب العمل أو غيرها. أما فيما يخص خصائص المؤسسات المبدعة فقد قام روجرز (*Rogres*) في كتابه "نشر الابتكار" بتحديد بعضا من هذه الخصائص والمتمثلة في: ميل إيجابي للتغيير، لا مركزية في اتخاذ القرار، قبول التعقيد، تنظيم غير رسمي، انفتاحية أجهزة المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عائشة سموم، "تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة"، في مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14. المجلد 1. (الجزائر: جامعة خميس مليانة، 2016) ص. 56.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة؛ زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006) ص. 48، 49.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 2. (لبنان: دار النهضة العربية، 2005) ص. 364.

وعلى العموم هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات المبدعة عن غيرها ندرج منها ما يلي:<sup>1</sup>

- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة؛
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين، لكي تتمكن المؤسسة من تفهم حاجياتهم، والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات؛
- منح العاملين درجة عالية من الاستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع؛
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة؛
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهناك رقابة متشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.
- خلاصة القول الإبداع على مستوى المؤسسة يقوم على تطبيق فكرة جديدة، سواء كانت مطوّرة داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، وهذه الفكرة قد تكون متعلقة بالمنتج أو الوسيلة، النظام أو العملية، وهو يعتمد (الإبداع في المؤسسات خاصة الإنتاجية منها) على عاملين أساسيين هما:<sup>2</sup>
- القاعدة المعرفية في المؤسسة؛
- تراكم المعرفة مع الزمن.

### المطلب الثاني: دوافع الإبداع، مراحلها والنماذج المفسرة له

سوف نقوم من خلال هذا المطلب بتسليط الضوء النقاط التالية:

- حاجة المؤسسات للإبداع؛

- مراحل العملية الإبداعية والنماذج المفسرة له.

**أولاً: حاجة المؤسسات للإبداع:**

في إطار عولمة الاقتصاد وتطور الأسواق، وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أصبح تنظيم العمل المبني على المنطق التaylorي داخل المؤسسة غير ناجح، ومن أجل رفع تحديات المنافسة يجب على المؤسسات وضع استراتيجيات بارزة والتركيز على تطوير مواردها غير المادية وعلى الكفاءات المتاحة لديها بالفعل، وأمام كثرة المعلومات المتوفرة والزيادة المستمرة لتوتيرة الإبداع، أصبحت المؤسسات في الدول النامية بحاجة ماسة إلى معرفة الطرق الكفيلة التي تسمح لها بالاستغلال الأمثل والعقلاني لرأسها المعرفي، لمواكبة المؤسسات في الدول الصناعية، وكذا القدرة على تحويل المعلومة إلى معرفة، وبالتالي تحقيق الوثبة الانتقالية من منطق الإنتاجية إلى منطق الإبداع.

<sup>1</sup>.حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003) ص.ص.302،

304.

<sup>2</sup>. مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص.23.

1. التحولات العالمية وضرورة الإبداع: يُعتبر تحدي الإبداع اليوم أحد الانشغالات الأساسية والدائمة للمؤسسات، ويتجلى ذلك من خلال:

- الميزانية المخصصة للأبحاث وتطوير المنتجات الجديدة؛

- التحسين المستمر لفعالية كل أجزاء سلسلة القيم، مهما يكن قطاع النشاط أو حجم المؤسسة، فالكامل يعمل على تلبية متطلبات المتعاملين " زبائن ومساهمين..." من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية. وعلى اعتبار أنّ الإبداع التكنولوجي (الذي تمثله تطبيقات البحث والتطوير وتحسين عملية التنمية) يُعزز النموذج التقني-الاقتصادي، فإنّ أي تغيير في النموذج التقني-الاقتصادي بسبب العولمة يمكن أن يكون له آثار عميقة ليس فقط على القرارات الإستراتيجية للشركات، ولكن أيضا على الأداء الاقتصادي الكلي.<sup>1</sup> إنّ هذا الانشغال راجع إلى التحولات العميقة التي يعرفها المحيط الاقتصادي، فمعظم المؤسسات تعمل حاليا في محيط يتميز بسرعة التغيير، وبتعدد المعارف والتكنولوجيا.

إنّ عولمة الاقتصاد، الانفتاح المتزايد للأسواق، التحولات التكنولوجية السريعة والتغيرات في الطلب تُكوّن في مجملها العوامل التي تدفع إلى الإبداع، فالاقتصاد الجديد أصبح الآن يتميز بالتزايد الهائل للمنافسة وذلك نتيجة فتح أكثر فأكثر للحدود الوطنية للمبادلات التجارية ورؤوس الأموال الأجنبية، إذن فالعولمة من هذا المنظور أدت إلى فتح أسواق جديدة وظهور منافسة عالمية.

كما يشهد الاقتصاد الحالي تحولات تكنولوجية مذهلة التي أدت إلى اضطراب الأسواق وتحويل الصناعات، فمعظم الهياكل الصناعية تتوجّه أكثر فأكثر نحو صناعات المعرفة والتقنيات العالية، الشيء الذي يجعل الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل الظروف الاقتصادية يكمن في الإبداع.

إنّ الاتساع المذهل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحرير المبادلات قد غيرت بصفة كبيرة المواقف والسلوكيات، بالفعل إنّ استخدام هذه التكنولوجيات أدت إلى زوال كل الحدود التقليدية الوطنية، والثقافية، واللغوية... ، فالوصول إلى المعلومة لم يعد يُكوّن الميزة التنافسية بقدر ما أصبح استخلاص المعلومة الملائمة في الوقت المناسب هو الأهم، فالمؤسسات التي تكون قادرة على تكوين قاعدة معرفية وخبرة متراكمة ولديها المهارات في خلق واستخدام معلومات من خلال قاعدة المعرفة الموجودة تكون أقدر من غيرها على إدارة الإبداع. إن قاعدة المعرفة هذه تصبح أكبر وأهم مصدر قوة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وحتى تحافظ المؤسسة على هذه المعرفة والميزة التنافسية فإنّها بحاجة إلى الاستثمار فيها بشكل مستمر.<sup>2</sup>

إلى جانب هذه الاضطرابات ظهرت أيضا تغيرات جذرية في جانب الطلب، فالمؤسسة ظهرت لتلبية العدد المتفاقم لطلبات المستهلكين، والزبائن أصبحوا يفرضون عادة الشروط ويلحون على التحسين المستمر للنوعية

<sup>1</sup>. Chantal Ammi, **Innovations technologiques**, (Paris : Lavoisier, 2006) p.202.

<sup>2</sup>. كمال آيت زيان؛ حورية آيت زيان، "تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة" في المؤتمر العلمي العربي: الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، (الأردن: جامعة فيلادلفيا، 2005) ص.3-5. تم الإطلاع عليه من خلال الموقع

التالي: <http://www.philadelphia.edu>

واللجوء إلى مقاييس عالمية، الشيء الذي يجعل المؤسسات التي لا تعرف استخدام طاقاتها الإبداعية، لا تستجيب لرهانات السوق.

إنّ ديناميكية الاقتصاد الجديد تعمل على أنّ الكل يتحرك بسرعة كبيرة، لذا لا يسمح لأي مؤسسة أن تظل ثابتة في المحيط التنافسي الجديد، بل يجب عليها أن تكون دائما مفتوحة للأفكار وطرق العمل الجديدة والوسائل الحديثة، وقادرة على إدماجها واستغلالها في نشاطها الكلي.<sup>1</sup>

في ظل الاقتصاد الجديد يجب أن يكون رد فعل المؤسسة سريع، وتكون مرنة ومبدعة بصفة مستمرة لكي تضمن وضعية جيدة في السوق، المستقبل أكثر فأكثر غير مؤكد، التكنولوجيا تتطور بوتيرة جامحة، الأسواق تنفجر، الزبون ملك لا يعد بالوفاء.

**2. دوافع الإبداع:** لماذا تلجأ المؤسسات إلى تحقيق الإبداع وتحمل المخاطر المرافقة لذلك؟ إنّ هذا التساؤل يدفعنا للبحث في الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية الإبداع في مؤسسة ما، ولكن سرعان ما يكتشف أنّ هذه الأسباب تكاد تكون مشتركة في جميع المؤسسات سواء ذات الإنتاج السلعي أو الخدمي وهي:<sup>2</sup>

- **المنافسة الحادة في السوق:** إنّ البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أشكالها هي بيئة ديناميكية ومتحركة، ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغييرات، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره، من أجل المحافظة على الحصة السوقية؛

- **الثورة العملية - التكنولوجية:** بشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة - لقد أصبحت الفترة المنصرمة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات مادية قصيرة جدا-، وهذا ما شجّع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات، بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها؛

- **إمكانية الإنتاج بكميات كبيرة:** وهذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف، نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة؛

- **أزمة الطاقة:** إنّ هذا العامل كان له فضل كبير في تطوير الكثير من المنتجات، وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية، التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة؛

- **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** التي تُقدم لدعم عمليات الإبداع، سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها؛

- **تكنولوجيا المعلومات:** إنّ التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل سلع وخدمات كتلك التي تقدمها الانترنت، أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات بل آلاف المنتجات، كما هو الحال في إنتاج بطاقات المناسبات والتهاني.

<sup>1</sup>. كمال آيت زيان؛ حورية آيت زيان، "تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة" المرجع نفسه، ص.5.

<sup>2</sup>. بهاز الجليلي؛ خامرة الطاهر، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار (الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 بقالة، 2008) ص.135.

3. مصادر الإبداع المعرفي: أكد بيتر دراكر أن أغلبية الإبداعات تنتج عن البحث الفرضي والواعي لفرص الإبداع، وقد حدّد أربعة أنواع من هذه الفرص الموجودة داخل المؤسسة أو الصناعة، و ثلاث فرص مصدرها خارجي.

### 1.3. المصادر الداخلية: وتضم كلا من:

➤ الأحداث غير المتوقعة: كثيرة هي المؤسسات التي ابتكرت منتجات جديدة بواسطة أحد مهندسيها، أو بعض فرق البحث فيها عن طريق الصدفة، بل إنّ بعضها ضاعف أرباحه كما هو الحال في شركة *Don Cullen of Transmet Corporation* التي اكتشفت نوعاً من رقائق الألمنيوم التي تُستخدم في سقوف المنازل، أو كما حدث مع اكتشاف تصلب البلاستيك والذي أدّى إلى فوائد لا تحصى في عالم اليوم.

➤ عدم الانسجام بين الواقع الفعلي مع ما هو مفترض: إنّ هذا المصدر شائع في توفير مناخ أو فرصة إبداعية جديدة، فالاختلاف بين ما يحصل فعلاً وبين ما يفترض حصوله أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الإبداعات؛

➤ متطلبات العملية الإنتاجية: إنّ العمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي، كانت مصدر للفنيين والمهندسين ذوي المهارة وبعده النظر، لتطوير عمليات أو منتجات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية، مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات، ومن أمثلة هذه الإبداعات ما كان في حقل الجراحة وطرائق إجراء العمليات الجراحية؛

➤ تغيرات في الصناعة أو السوق: من الطبيعي أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو انكماشاً، نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وعليه ولمواكبة هذه التغيرات فإنّ المؤسسات يجب أن تُبدع وتُقدم ما هو جديد، وبالنسبة لعالم اليوم فإنّ الإبداع والأفكار هي العملة الأثمن في الاقتصاد الجديد، ومن دون سيل متدفق من الأفكار فإنّ الأعمال سيحكم عليها بالتقادم.

### 2.3. المصادر الخارجية: وتضم ما يلي:

➤ المتغيرات السكانية: تمثل التغيرات الديمغرافية المصدر الخارجي الأكثر أهمية، لأن زيادة السكان وتركيبهم العمرية والمهنية، توزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ومستوى العمالة كل هذه العوامل من شأنها أن تشكل فرصاً لتقديم إبداعات جديدة.<sup>1</sup> كاليابان التي أعطت أهمية كبيرة للتغيرات السكانية التي عرفتتها الدول الصناعية في سنة 1970، إذ أن أكثر من نصف الشباب قرروا متابعة دراسات عالية المستوى، وما نتج عن ذلك من نقص اليد العاملة المؤهلة في بداية التسعينات، الشيء الذي دفع باليابان لصناعة الروبوتيك من خلال استغلال المستوى العالي لفئة الشباب الذين يملكون الشهادات في الميدان، وعليه يمكن القول أن التغيرات التي تحدث في السكان وسلوكياتهم تمثل فرصاً مربحة وأقل خطورة في العمل المقاولاتي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة؛ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.78.

<sup>2</sup> Peter Drucker, *A Propose du Management*, (Paris :Village Mondial,2000) P.76.

➤ **المتغيرات الإدراكية والمزاجية:** تحصل هذه التغيرات في تفسير الحقائق والمفاهيم وهي أمور غير ملموسة، ومهمة في العصر الحالي، فأتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقتهم فتح أبواب واسعة أمام المبدعين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين، وكذلك تطوير منشآت ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات؛

➤ **المعرفة الجديدة:** فالمعرفة هي مجموعة معلومات مهيكلة وموجهة حول موضوع ما، ومُدعمة بقواعد أو تجارب، وفي الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها، وهنا يجب التمييز بين المعرفة الضمنية وهي قابلة للتحويل جزئياً عن طريق التدريب والتكوين، خلافاً للمعرفة الصريحة (الظاهرة) والتي تجعل المؤسسة قادرة على إحداث ظواهر سهلة التشكيل والتبادل. كما أنّ المعرفة الدقيقة والشاملة هي أساس التّوصل إلى قرارات استثمارية وإنتاجية وتسويقية سليمة.<sup>1</sup> حيث تهتم إدارة المعرفة بإدارة رأس المال الفكري الذي يُعتبر مصدر ثري للأفكار والإبداع، فوظيفة المسير هي استثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية، ثم تنظيم المعرفة وتنسيق عملياتها ومن ثمّ بناء نُظم معلومات وإنتاج المعرفة لدعم أنشطة المؤسسة، وهذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق مكاسب مهمة تتمثل في ظهور مزايا قيمة للزبائن، التطوير أكثر، ورفع الإنتاجية، بشرط أن تكون هذه المعرفة مقتصمة ممّا يحقق العمل التعاوني، بالإضافة إلى استخدام شبكات الانترنت وإدارة العلاقة مع الزبون. كما أنّ إدارة المعرفة تُمكن من التخفيض الملموس للوظائف الروتينية، والتوجه أكثر للتطوير بمعنى تخفيض التكاليف وتوجيهها للبحث.<sup>2</sup>

مصادر الإبداع السالفة الذكر تختلف أهميتها حسب طبيعة المؤسسة، فمثلاً التغيرات الديمغرافية ليست لها فائدة كبيرة لمخترعي الطرائق الصناعية كصناعة الصلب، نفس الشيء بالنسبة للمعارف الجديدة إذا كان الإبداع وسيلة اجتماعية لتحقيق حاجة نتجت عن تغيرات ديمغرافية فتأثيرها يكون ضعيف، ولذا على المبدعين (المؤسسات المبدعة) أن تأخذ بعين الاعتبار تحليل كل مصادر الفرص السابقة.

### ثانياً: مراحل الإبداع والنماذج المفسرة له:

إن تفسير الإبداع وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نظريات أو نماذج متعددة، يمكن أن تشمل حالاته المختلفة، وفي هذا المجال تشير أدبيات الإبداع أن الفكر الإداري يركز على مذهبين أساسيين هما:<sup>3</sup>

- **مدرسة المحددات الاجتماعية:** وفقاً لهذه المدرسة فإنّ الإبداع يحدث نتيجة لمجموعة من العوامل الاجتماعية الخارجية ومؤثراتها عليها، مثل المتغيرات الديمغرافية والمؤثرات الاقتصادية والتغيرات الثقافية، وبالتالي فإنّ هذه المدرسة تركز على أهمية العوامل الاجتماعية الخارجية، التي إذا ما توفرت وفقاً لشروط محددة فإنّ الإبداع سيحدث.

<sup>1</sup>. صالح مهدي محسن العمري، "العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية" مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21- العدد الثاني-(دمشق، بدون دار النشر، 2005)ص.ص.151، 152.

<sup>2</sup>. اوسرير منور؛ سعيد منصور فؤاد، "الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل" ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الجزائر: جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، أفريل 2006) ص.24.

<sup>3</sup>. مأمون ندم عكروش؛ سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى (الأردن: دار وائل، 2004)ص.17.

– مدرسة المحددات الفردية: وفقا لهذه المدرسة فإنّ الإبداع يعتمد على نمط خاص من الأفراد يمتازون بقدرات ومهارات فردية خلاقية ومميزة، وأنّ المبدعين يولدون ولا يتم اكتسابهم من البيئة الخارجية، وبالتالي على الشركات أن تبحث عن هذا النوع من الأفراد لتسريع العملية الإبداعية في المؤسسة.

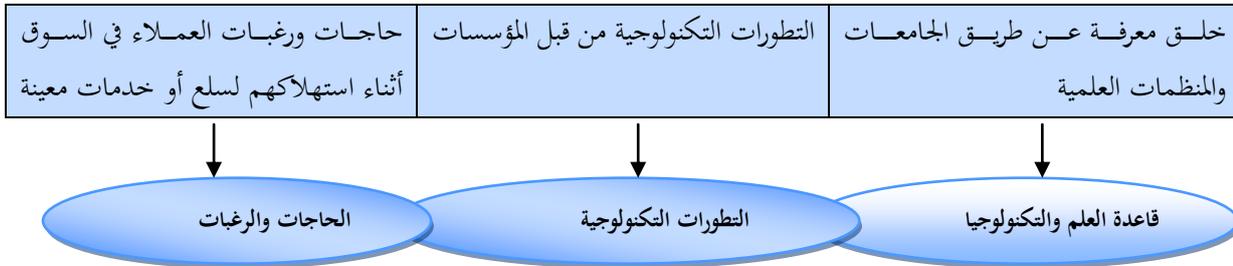
من خلال مبادئ هاتين المدرستين يتضح أن هناك ارتباط وثيق بين الأفراد المبدعين والبيئة التي يتواجدون بها.

**1. النماذج المفسرة للإبداع:** بناء على المدارس الفكرية في حقل الإبداع، فإنّ هناك عدة نماذج من شأنها تنشيط التفكير الإبداعي في ظل مناخ تنظيمي مهيباً وملائم للعملية الإبداعية، من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء نظم حوافر غير تقليدية، وإشاعة ثقافة الإبداع في المؤسسة، ومن بين هذه النماذج نذكر ما يلي:

**1.1. الإبداع عن طريق الصدفة:** هذا الأخير يأتي من خلال محاولة فرد أو فريق عمل في مؤسسة ما تعمل على محاولة الإبداع في مجال معين، ثم يتم اكتشاف إبداع جديد لم يكن متوقع أو لم يكن مخطط له، وهذا النوع نادراً جداً، ويحدث في ظل وجود قاعدة معرفة وعلم وتكنولوجيا تهيئ البيئة الملائمة لذلك، كما أنه يقود إلى تحقيق نجاحات مميزة وشهرة واسعة للمؤسسة أو الفرد الذي قام به، ولعل أقرب مثال على ذلك الاكتشافات التي تحدث أثناء عمل مؤسسات صناعة الأدوية في اكتشاف أدوية جديدة لعلاج أمراض مزمنة، كإكتشاف الأنسولين لعلاج مرض السكري.

**2.1. النماذج الخطية:** يحدث الإبداع وفقاً للنماذج الخطية نتيجة التفاعل بين العلم والمعرفة (الجامعات والمعاهد العلمية) والتطور التكنولوجي والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين، والشكل المادي يُبين عملية التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة كأساس لعملية الإبداع وفقاً للنماذج الخطية:

الشكل رقم (2-3): الإطار المفاهيمي للإبداع حسب النماذج الخطية



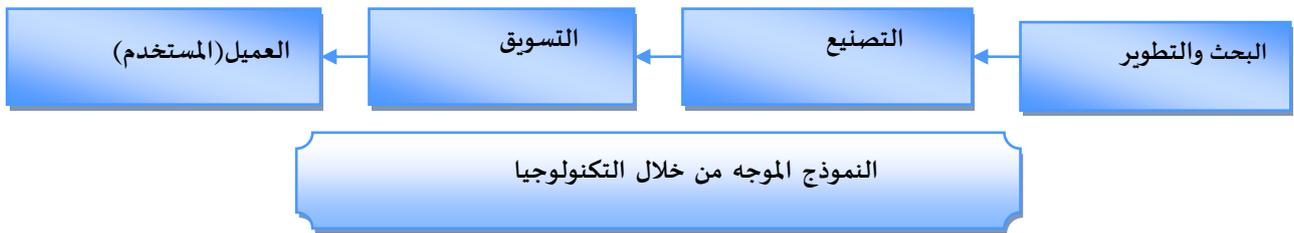
المصدر: مأمون نسيم عكروش؛ سهير نسيم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى (الأردن: دار وائل، 2004) ص.ص.20.

إن توضيح وتفسير عمليات التفاعل بين مختلف الأنشطة يعتبر الأساس الذي تستند عليه نماذج الإبداع في المؤسسات، ولقد أُثير جدال بين الباحثين حول معرفة الأنشطة التي تُؤثّر على الإبداع، وكذا معرفة ما هي العمليات الداخلية في المؤسسة والتي تُؤثّر على قدرتها الإبداعية، ويمكن التمييز بين نوعين من النماذج الخطية هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. مأمون نسيم عكروش؛ سهير نسيم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، المرجع نفسه، ص.19.

➤ **النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا (الدفع التكنولوجي):** وتقوم فكرة هذا النموذج على أساس أنّ العلماء يحصلون على اكتشافات غير متوقعة، ثم يقوم علماء التكنولوجيا بتطبيق هذه المعرفة من أجل تطوير أفكار منتجات جديدة، بعد ذلك يأتي مهندسو الإنتاج بوضع التصميم الأولية لاختبار المنتج، وعليه فإنه يُترك لقسم الإنتاج في المؤسسة مهمة تحديد الطرق الفعالة لتطوير المنتج الجديد، ومن ثمّ يتولى قسم التسويق مهمة بيع المنتج الجديد للعملاء المحتملين، وما يمكن ملاحظته في هذا النموذج أنّ السوق (العملاء) ليس له تأثير في تطوير منتجات المؤسسة، فالسوق حسب هذا النموذج يعتبر ملتمقى فقط لما يقوم به قسم البحث والتطوير، وعليه فليس هناك دور يذكر لوظيفة التسويق، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-4) النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا

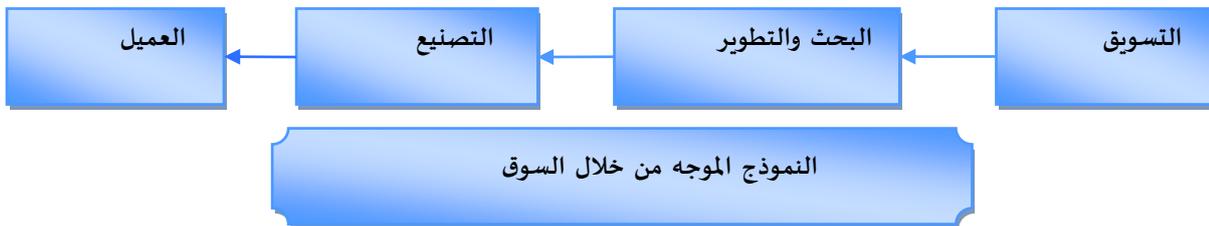


المصدر: مأمون ندم عكروش؛ سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى (الأردن: دار وائل،

2004)، ص.ص.20.

➤ **النموذج الموجه من خلال السوق:** يلعب السوق في هذا النموذج دوراً حاسماً في عملية الإبداع، ويقوم هذا النموذج على أساس أنّ حاجات الزبائن هي التي تُكون محور تركيز عمل التسويق، وأن تكون هذه الحاجات هي مصدر الأفكار الجديدة، التي يتم تحويلها إلى البحث والتطوير لإنتاج منتج جديد، وهذا النموذج هو عكس النموذج الأول الموجه من خلال التكنولوجيا. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-5): النموذج الموجه من خلال السوق



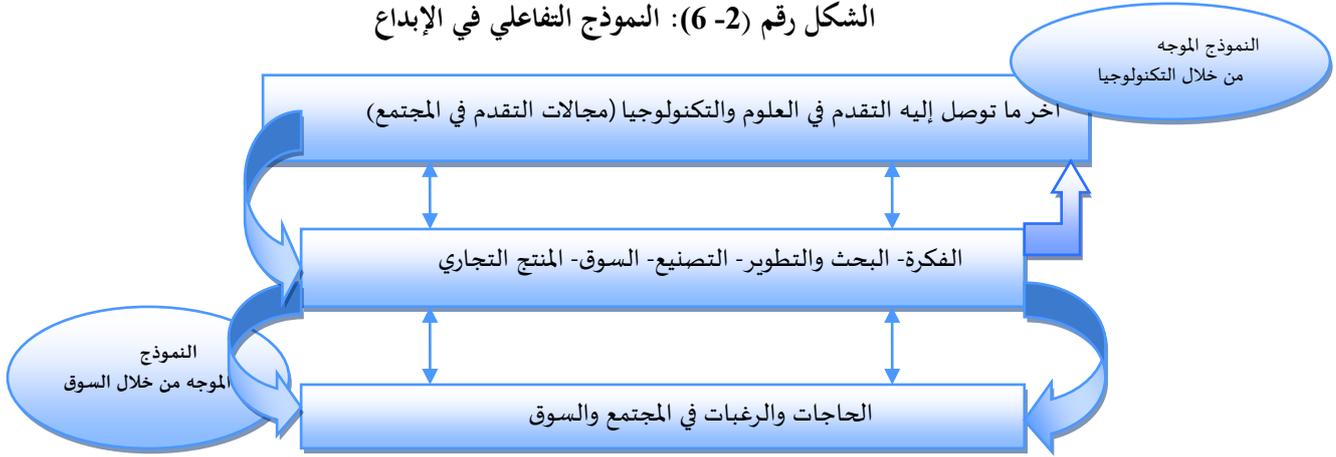
المصدر: مأمون ندم عكروش؛ سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سابق، ص.21.

**3.1. النموذج التفاعلي في الإبداع:** يقوم هذا الأخير على أساس إيجاد حلقة وصل بين النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا، والنموذج الموجه من خلال السوق في نموذج واحد من أجل حدوث عملية الإبداع في المؤسسة، وهنا يتم التركيز على أن الابتكارات تحدث نتيجة تفاعل السوق بكافة عناصره، مع قاعدة العلم والمعرفة من جهة، والقدرات والإمكانات الموجودة في المؤسسة من جهة أخرى، وهنا تحدث عملية الإبداع عن طريق انسياب المعلومات من عدة أنشطة ووظائف ومصادر، ولكن على الرغم من بساطة هذا النموذج إلا أنه يوجد به نوع من

## الفصل الثاني .....السياق النظري للنشاط الإبداعي

الشمولية لعملية الإبداع في المؤسسات. وعليه يمكن النظر إلى عملية الإبداع الشمولية هذه على أنها مجموعة معقدة ومتشابكة من المسارات المتصلة مع بعضها البعض، التي يتم من خلالها تحويل المعرفة إلى إبداع، وبالتالي القدرة على تطوير منتجات جديدة، وهذه المسارات تشمل مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية والداخلية للمؤسسة، إذ أنّ عملية الإبداع تحدث نتيجة لعمليات الربط بين هذه العوامل،<sup>1</sup> ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-6): النموذج التفاعلي في الإبداع



المصدر: من إعداد الباحثة

**4.1. نموذج الشبكة في الإبداع:** يعتبر من أحدث النماذج التي تم التوصل إليها في حقل الإبداع الإداري، ويركز هذا النموذج وبشكل جوهري على أن المؤسسة كيان اجتماعي، يخضع لمجموعة من الظروف والعوامل والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية، وأن الربط بين بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية يكون على شكل شبكة من الاتصال والتفاعل بشكل يساعد على حدوث الإبداع في المؤسسة، وأكثر ما يستخدم هذا النموذج في المؤسسات اليابانية والأمريكية.

**5.1. نموذج شركة *Thoistrup* الدانمركية:**<sup>2</sup> حيث اتبعت هذه الشركة نموذج يعتمد على الأفكار التي تقدمها مجموعة تطوير المنتج (*product Development Group*)، والتي تأخذ على عاتقها ضمان نمو الشركة من خلال الإبداع المستمر، وتتألف هذه المجموعة من: مدير الإدارة؛ مدير المبيعات؛ مدير تطوير المنتج ومدير الإنتاج. تجتمع هذه اللجنة دورياً وتأخذ على عاتقها عملية توليد الأفكار وتعرضها على متخذي القرار كما تحدد متطلبات المشروع، وتتابع عملية التطوير إلى غاية تقديم المنتج إلى السوق. يركز هذا النموذج على خبرة وحناءة أعضاء المجموعة، وذلك بعد القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية واختبارات السوق وتحديد فترة مراقبة، هذه الأخيرة تكون بمثابة سماعات لإجراء تحسينات على المنتج، وبعد ذلك يتم تحويل الفكرة إلى مشروع تطوير المنتج بشكل رسمي.

<sup>1</sup> . مأمون نديم عكروش؛ سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الرجوع نفسه، ص.ص.17-25.

<sup>2</sup> . مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص. 33.

6.1. النموذج الذي قدمه **Richard Levier**:<sup>1</sup> يصلح هذا النموذج لتبني الإبداع في المؤسسة وتنفيذه، وهو

يتضمن مجموعة من المراحل تتمثل في:

➤ اختيار قائد فريق التنفيذ؛

➤ اختيار أعضاء الفريق؛

➤ تخصيص الموارد المادية اللازمة للمشروع؛

➤ دمج فريق الإبداع مع باقي أقسام المؤسسة؛

➤ دمج المنتج الإبداعي بإستراتيجية المؤسسة.

يستند هذا النموذج في تبني الإبداع على أربعة عوامل أساسية تتمثل في:

➤ تشكيل فريق التحول من النظرية إلى التطبيق؛

➤ تشكيل فريق الوصاية على رعاية الإبداع وحمايته؛

➤ قياس الجاهزية لإطلاق المنتج الجديد؛

➤ تطوير خطة التحول بشكل مستمر.

من خلال ملاحظة النماذج السابقة الذكر نلاحظ أنها تشترك في مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

➤ الإبداع عملية ذات مراحل متعددة وهو ما سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي؛

➤ أهمية تعاون أقسام المؤسسة وشيوع ثقافة الإبداع؛

➤ أهمية فرق العمل في تعزيز الإبداع في المؤسسة؛

➤ أهمية توفر الخلفية المعرفية والقدرات والمهارات التفكيرية.

2. مراحل العملية الإبداعية: إذا كان الإبداع عملية فإنه بالضرورة يأخذ وقتاً ويتطلب جهداً وعملاً حثيثاً، ولقد

وردت في أدبيات الإدارة العديد من النماذج التي تدور حول مراحل العملية الإبداعية، على الرغم من وجود

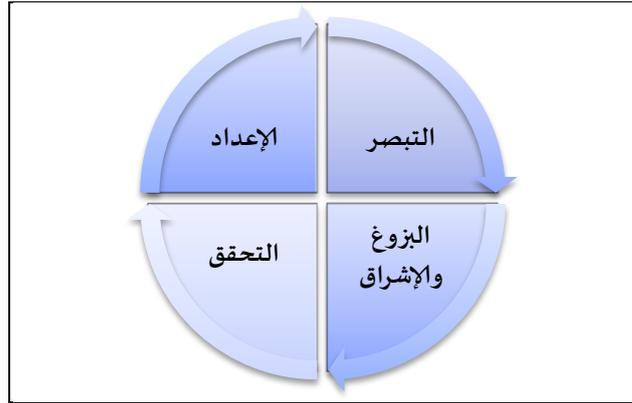
اختلافات طفيفة بين بعضها البعض، ومن أهم هذه النماذج نذكر:

1.2. نموذج والاس (**Wallas**): يرى أصحاب تجزئة العملية الإبداعية إلى مجموعة من المراحل أمثال والاس أن

الإبداع يمر بأربع مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه:

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص.ص.40، 42.

الشكل رقم (2-7): مراحل العملية الإبداعية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل نلاحظ أن الإبداع يمر بأربعة مراحل أساسية وهي:

➤ **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة يكون القائم على حل المشكلة قد اكتسب معرفة عن المجال، ثم يبدأ في جمع البيانات للتعرف على حيثيات المشكلة بشكل مفصل، وخلال هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من كل جوانبها، إضافة إلى ضرورة التمييز بين المشكلة الحقيقية والأعراض الناتجة عنها، وهنا نجد أن الأفراد الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لجمع المعلومات لتحليل المشكلة وفهم عناصرها، قبل البدء في حلها واتخاذ القرار هم الأكثر إبداعاً.

➤ **مرحلة التبصر:** تعد مرحلة التبصر من أهم وأدق المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية على الإطلاق، وهذه المرحلة قد تطول لسنوات وقد تقتصر على بضع دقائق، وفي الحالتين لا يمكن التنبؤ بمداها، وخلال هذه المرحلة القائم على حل المشكلة يضع المشكلة جانبا ويقوم بعمل آخر (فترة إجازة)، وبذلك يتحرر عقله من الكثير من الأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وباختصار هذه المرحلة تمثل:

- مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث؛

- مرحلة توليد الحلول وبدائل الحلول الممكنة.

➤ **مرحلة الازدواج والإشراق:** في الواقع إنَّ المرحلتين السابقتين يمكن أن يمر بها أي باحث، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية الترويج المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نُظِّمت ورُتبت دون تخطيط، أي أنَّها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وتربطها، بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل، ويتم ذلك من خلال منح العقل الظاهر بعض فترات الراحة، بعدم التفكير في المشكلة المعنية، ويصبح العقل الباطن في حالة استنفار، لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً، فيدفع الحل مرة واحدة إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الرحيم المحاسنة، "الأنماط القيادية على الإبداع التكنولوجي"، في مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 67. (القاهرة: كلية التجارة- جامعة القاهرة، 2006)ص.301.

➤ **مرحلة التحقيق:**<sup>1</sup> يتعين على الفرد المبدع هنا أن يختبر الفكرة ويعيد النظر فيها، ويعيد معالجتها ليرى مدى صحتها، وتحديد طرق تطبيقها والمستلزمات اللازمة لتطبيقها، لأن المبدع يُقدّم الفكرة ولا ينتهي عندها، بل إنّ الناتج لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ.

**2.2. نموذج Kuratko & Welsch:**<sup>2</sup> أشار هاذين الباحثين إلى أن الإبداع عملية تشمل أربع مراحل، وقد

أجمع أغلب الباحثين حول طبيعتها والعلاقة بينها، وإن اختلفوا في تسميتهم وهي:

➤ **مرحلة التراكم المعرفي:** حيث أعدو الإبداع الناجح هو الإبداع الناتج عن التحقق وجمع المعلومات؛

➤ **مرحلة الحضانة:** أي التفكير في المعلومات المتوفرة عن مشكلة ما قبل الوعي بها؛

➤ **مرحلة الخبرة من الفكرة:** وهي تعد من أهم المراحل كون الفرد يكشف الفكرة والحل الذي يسعى إليه فجأة، ولقد أكّد الباحثان على تداخل المرحلتين الثانية والثالثة؛

➤ **مرحلة التقييم والتنفيذ:** تعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة جدا، وحتى يكون المبدع ناجح يجب أن يكون قادرا على تحديد الأفكار القابلة للتطبيق وتحديد المهارات اللازمة لتنفيذها.

**3.2. نموذج ويست (West):**<sup>3</sup> حدد مراحل الإبداع في النقاط التالية:

➤ **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تُدرك المؤسسة أو الجماعة الحاجة إلى الإبداع، عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، مما يتطلب التفكير الإبداعي لسد هذه الفجوة؛

➤ **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** تحتضن هذه المرحلة اقتراحات وأفكار أفراد جماعة العمل لحل مشكلة ما، حيث يتم خلال هذه المرحلة قبول الأفكار الإبداعية، التي تسهم في حل المشكلة؛ أو تقود إلى توليد أفكار جديدة، أو رفض تلك الأفكار ومن ثم تفقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها؛

➤ **مرحلة التطبيق:** تتوقف أهمية هذه المرحلة على أعضاء فريق العمل على تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية وتطبيقها ومواجهة المقاومة التي تلاقيها الفكرة الإبداعية التي يمكن أن تتعرض لبعض التعديلات لإمكان تطبيقها؛

➤ **مرحلة الثبات:** هي المرحلة التي تصبح فيها الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من أعمال المؤسسة، يرتبط بمعايير وثقافة إجراءات الرقابة ومناخ العمل السائد الذي يوفر الفرصة للإبداع.<sup>4</sup>

يرى بعض العلماء أنّ الإبداع لا يسير بالضرورة عبر مراحل متتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية متداخلة في مختلف اللحظات، إلا أنّ لا يعني أن نلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظّمة أيضا.

<sup>1</sup>. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مرجع سابق، ص.17.

<sup>2</sup>. Kuratko Donald F. ; Welsch Harold P, **Strategic Entrepreneurial Growth**, (U.S.A, Inc. 2001) P.P.153-156.

<sup>3</sup>. طارق عطية عبد الرحمان، "التوجهات البحثية والمنهجية في بحوث الرسائل الجامعية في مجال الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" في مجلة الإدارة العامة، المجلد 53. العدد 1. (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2012) ص.253.

<sup>4</sup>. عبد الرحمان أحمد هيجان، المدير والقائد الإداري، تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999) ص.51.

### المبحث الثالث: إدارة الإبداع ونظرياته

تعدّ تنمية الإبداع وسيلة المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأساليب العمل وطرائقه مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجّع الإبداع، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلّل نسبياً من فرص الإبداع، لكون الإبداع لا يحدث بشكل عفوي وإنما يتطلب إحداثه توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك. ولذا سوف نقوم بتقسيم المبحث هذا إلى النقاط التالية:

#### المطلب الأول: نظريات الإبداع؛

#### المطلب الثاني: متطلبات إدارة الإبداع في المؤسسات.

### المطلب الأول: نظريات الإبداع

تعددت نظريات الإبداع وتنوعت تبعاً لاختلاف المدارس واتجاهات الباحثين ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

#### أولاً: نظريات الإبداع المتعلقة بالإبداع على المستوى الفردي

1. **نظرية العبقرية:** تعتبر هذه النظرية من أقدم الاتجاهات المرتبطة بظاهرة الإبداع، وحسب هذه النظرية الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إجماع، بمعزل عمّا أُنجز في الماضي في مجال الإبداع وبمعزل عن التجارب والخبرات السابقة للمبدع، وهذا يعني أن الفرد المبدع (العبقري) يمتلك عمليات تفكيرية خاصة، تحرر الفرد من قيود العادة والروتين وتكسير الجمود، وبذلك يتمكن من نسج الأفكار وتطويرها على شكل مفهوم جديد أو عمل أصيل. والعبقري حسب هذه النظرية له القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية، وإنتاج شيء جديد بخطوة جبارة أشبه ما تكون بوثبة في المجهول.<sup>1</sup>

2. **نظرية التحليل النفسي:** إنّ المحرك الأساسي للأعمال الإبداعية حسب وجهة نظر فرويد (الأب الروحي لنظرية التحليل النفسي) يكمن في الصراعات الداخلية للفرد التي ظلت مكبوتة، والتي تولّد عنده الإبداع في مرحلة معينة وكأنّه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز. في الحقيقة إن مصدر الإبداع في هذه النظرية هو اللاشعور الشخصي، حيث تهتم هذه النظرية بدراسة الدوافع النفسية، التي تدفع الأشخاص لإنجاز أعمالهم الإبداعية.<sup>2</sup>

3. **نظرية القياس النفسي:** تعتبر هذه النظرية امتداداً لحركة القياس النفسي، وهي تركز على مجموعة من الافتراضات منها:<sup>3</sup>

- البناء العقلي أكبر بكثير من مجرد قدرة عقلية واحدة تقاس باختبار الذكاء؛

- الإبداع مفهوم يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياس، وهو موجود لدى الأفراد بشكل متفاوت وهو قابل للقياس والتعليم؛

<sup>1</sup>. فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص. 76، 77.

<sup>2</sup>. لتفاصيل أكثر اطلع على الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.uobabylon.ed.iq.pdf> تم الإطلاع عليه في يوم 2018/01/02 ص. 1.

<sup>3</sup>. فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص. 87، 88.

- من أهم القدرات التي يتكون منها التفكير الإبداعي الحساسية للمشكلات والمرونة، الطلاقة والأصالة وإعطاء التفاصيل.

4. نظريات حل المشكلات:<sup>1</sup> وتتجسد في نظريتي كلا من جيلفورد لحل المشكلات ونظرية أسبورن:

1.4. نظرية جيلفورد لحل المشكلات: قدم جيلفورد نموذجاً مبسطاً لحل المشكلات أطلق عليه اسم نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات، وبناء على هذا النموذج يلعب مخزون ذاكرة الفرد وحصيلته المعلوماتية دوراً حيوياً في مختلف مراحل عملية حل المشكلة.

استناداً على هذه النظرية تبدأ الخطوة الأولى في حل المشكلات باستقبال النظام العصبي للفرد لمثير، قد يكون داخلياً من الجسم (عواطف وانفعالات)، وقد يكون ناجم من البيئة الخارجية، ثم تتعرض هذه المثيرات لعملية تصفية في الجزء الأسفل من الدماغ، من خلال النسيج الشبكي الذي يعمل كبوابة تتحكم في عبور كل المثيرات إلى مراكز الدماغ العليا، حيث يتواجد الإدراك والمعرفة، وتصدر الإشارة هنا أن المثيرات المهيجة للنظام العصبي تسمح له بالانتباه إلى وجود مشكلة وإدراك طبيعتها، ومن ثم يبدأ الفرد بالبحث في مخزونه المعرفي لإيجاد الحل المناسب للمشكلة، أو يعتمد على المصادر الخارجية التي يمكن أن تساعد في البحث عن الحل، في الوقت الذي يكون فيه الشخص يجري عملية تقييم لمعظم المعلومات والأفكار التي تفرزها عمليات الذاكرة.

2.4. نظرية أسبورن: اعتقد أسبورن أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة لمختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة، هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة، ثم يتم تقييم هذه البدائل الواحدة تلو الأخرى. وقد أكد أسبورن من خلال هذه النظرية أن المفتاح لعملية الحل الابتكاري للمشكلة، يكمن في تعلم كيفية تفعيل القدرة على التحليل واستخدامه، وقد اقترح خمس خطوات أساسية لحل المشكلات وهي: إيجاد المشكلة، إيجاد الحقائق، توليد الأفكار، إيجاد الحل، قبول الحل.

ثانياً: نظريات الإبداع المتعلقة بالإبداع على مستوى المؤسسة:<sup>2</sup>

قام عدد من علماء الإدارة والكتاب بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، حيث قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات والعوامل المؤثرة فيها، ومن بين هذه النظريات نجد:

1. نظرية (March & Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات، إذ تواجه معظم المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، وفي محاولة منها لسد هذه الفجوات تبحث عن البدائل.

<sup>1</sup>. فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص. 86-90.

<sup>2</sup>. نجم العزاوي؛ طلال نصير، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية" في مجلة بغداد للعلوم

الاقتصادية الجامعة، العدد 33 (بغداد: بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012) ص. 47-48.

حسب هذه النظرية يمر الإبداع بمجموعة من المراحل هي: فجوة الأداء، عدم رخاء، بحث ووعي، بدائل، إبداع، وتعود أسباب الفجوة في الأداء إما لعوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو لعوامل داخلية (تعيين موظفين جدد...).

**2. نظرية (Burn & Stalker 1961):** اعتمدت هذه النظرية على الهياكل التنظيمية كنواة لتفسير الإبداع، وبذلك قدّمنا نمطين من الهياكل هما: النمط الميكانيكي (الآلي) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم بيئات العمل ذات التغير السريع، وهو يسهّل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

**3. نظرية (Wilson 1966):** بيّن ويلسون أن عملية الإبداع تمر من خلال ثلاث مراحل، هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون ذلك من خلال:

- إدراك الحاجة للتغيير المطلوب؛

- توليد المقترحات للتغيير وتطبيقها.

افتترضت هذه النظرية أن نسب الإبداع خلال هذه المراحل متباينة، وذلك راجع لعوامل عدة منها:

- التعقيد في المهام (البيروقراطية)؛

- تنوع نظام الحفظ؛

- كلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما زادت المهمات غير الروتينية، ممّا يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية

وعدم ظهور صراعات؛

- الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

**4. نظرية (Harvey & Mills 1970):** يعتقد أصحاب هذه النظرية أن المؤسسة تسعى لوضع حلول روتينية لمعالجة المشاكل التي تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، في حين تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات الاستثنائية، من خلال تبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية. كما تناول أصحاب هذه النظرية العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية، كحجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، التغير التكنولوجي والرسمية في الاتصالات.

**5. نظرية (Hang & Aiken)<sup>1</sup>:** تعدّ هذه النظرية من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة، وفسرت الإبداع بأنه تغير حاصل في برامج المؤسسة، يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع في:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه حسب ما جاءت به نظرية *March & Simon*؛

- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛

<sup>1</sup> عمرو حامد، "الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل" ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010) ص. 137.

- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما فيما يخص العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد منها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية؛ بالإضافة إلى الرسمية والكفاءة والرضا عن العمل.

6. نظرية (Zeltman & Others): تنظر هذه النظرية للإبداع بأنه عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، كما وصفوا الإبداع بأنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على النظرية السابقة، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى، كالعلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات إدارة الإبداع في المؤسسات

أصبح الحديث عن إدارة الإبداع وتطويره أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين، والكثير منهم ينظر للإبداع بوصفه عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تُولي المؤسسة اهتمامها بإدارة الإبداع وتطويره، سيكون لذلك تأثير كبير في بقائها ونموها.

وفي هذا المجال يرى بعض الباحثين أن إدارة الإبداع تختلف في مفهومها عن الإبداع الإداري والتنظيمي، حيث يعرفها دريجير (Drejjer) بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة، لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط، التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية، وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة، والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الإبداعية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين.

كما يتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المؤسسة والقائمين عليها في تغيير وتطوير بيئة العمل، بحيث تصبح بيئة تشجع المبدعين وأفكارهم، وتعمل على مساعدة المبدعين ودعمهم في تطوير أفكار إضافية، وأساليب عمل أكثر إنتاجاً ونفعاً للمؤسسة، كما يتضمن كذلك هذا المفهوم قدرة المؤسسة على الاستمرار في دعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية، ومن يقدمها طيلة حياة المؤسسة.<sup>2</sup>

وبناء على ما سبق يتوجب على المؤسسات توفير جملة من المقومات الأساسية للعملية الإبداعية، فضلاً عن تهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق الذي يسهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترضها، وإيجاد الأساليب التي تساعد في ذلك.

### أولاً: دور القيادة في تعزيز الإبداع:

أصبحت إدارة الإبداع في المؤسسات ضرورة ملحة، لنموها واستمرارها في ظل التغيرات العالمية والمحلية والبيئة التنافسية، وتعتمد عملية الإبداع بوجه خاص على القيادة الفعالة، التي تعمل على توفير البيئة التنظيمية المحفزة عليه، إذ أصبح القائد الناجح يشكّل حجر الزاوية في عملية الإبداع.

<sup>1</sup> . رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، (القاهرة: بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009) ص.113.

<sup>2</sup> . رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مرجع سابق، ص.26، 27.

1. علاقة الإبداع بالقيادة: إنّ المتفحص لأدبيات الإبداع يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع، على أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد والمردود الإبداعي في المؤسسات، وينبع ذلك بالأساس من تأثير القائد على قدرات المرؤوسين الإبداعية، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهـم من خلال السلطات الممنوحة لهم، فهم يملكون سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم يحددون أدوار مرؤوسيهـم وشكل سلوكياتهم.<sup>1</sup> وعليه يمكن للقائد أن يساهم في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهـم من خلال:<sup>2</sup>

- تدعيم الجانب الإنساني في المؤسسة والارتقاء بالإنسانية واحترام آراء الأفراد وأفكارهم، وإعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية في طرح الأفكار الجديدة؛

- إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية؛ وإعلاء شأن المشاركة، واعتبار كل فرد في المؤسسة مشارك فعال وليس منقذ فقط؛

- تبني نمط القيادة المعرفية التي تسعى لجلب المعرفة ونشرها وإتاحتها لكل العاملين في المؤسسة، وتشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القادة؛

- تقويم تجارب الآخرين وأخذ الإيجابي منها؛

- كما يمكن للقادة استخدام أساليب لدعم وتعزيز الإبداع من خلال المكافآت التي تُعطى للمبدعين، وأن يتجنبوا عقاب الذين حاولوا الإبداع ولم يفلحوا، كما يمكن للقادة استخدام أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يمكن للقائد زيادة إبداع المرؤوسين، من خلال تشكيل مجموعات مختلفة لحل المشكلات يُراعى في تشكيلها الخبرة الفنية.<sup>3</sup>

2. مهام القائد المبدع: القائد المبدع هو القائد الذي تتوفر فيه سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق بيئة مواتية للإبداع وبشكل خاص يتوقع منه أن يقوم ب:<sup>4</sup>

- يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية في تطوير مناخ مُشجّع على الإبداع مع ترجمة الأفكار إلى واقع عملي؛

- يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الإبداع، ويجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقة وليست مجرد شعارات؛

- يشجّع العاملين الذين يطرحون التساؤلات، ويقترحون الأفكار الجديدة، التي تتضمن قبولاً وتحملاً

للمخاطرة، ويهيئ حيزاً للسماح إزاء الأخطاء طالما نجحت عن اجتهاد وليس عن إهمال وتقصير، فالعقاب عند أي خطأ يجعل العامل يميل للطرق التقليدية المألوفة سعياً للسلامة؛

<sup>1</sup>. عادل بن صالح الشقحاء، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003) ص.46.

<sup>2</sup>. علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص.163، 171.

<sup>3</sup>. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية (مصر: مطبعة العشري، 2005) ص.276، 277.

<sup>4</sup>. نهي عواد رشيد ساعد، "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (فلسطين: جامعة الأقصى، 2016) ص.46، 47.

- يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة والمعلومات، التي يحتاجونها لمعالجة المشاكل بطرق إبداعية جديدة وغير مألوفة؛ كما يؤكد على أن الأفكار الإبداعية تجد سبيلها بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا، ويطلب بمعلومات مرتدة عن مدى قبولها، وإلا جف منبع الأفكار الإبداعية.

**3. صفات القائد المبدع:** إذا كانت القيادة الإبداعية أساس عملية الإبداع (وذلك من خلال إيمانها بأهمية الإبداع) فهي تسعى جاهدة لزراعة روح الإبداع لدى العاملين من جهة، وتوفير المناخ المناسب لتفجير الطاقات الإبداعية من جهة أخرى، وعليه فالمؤسسة التي تصبو إلى الإبداع تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع، بل إنه يستطيع أن ينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه، ومن بين هذه الصفات نذكر:<sup>1</sup>

- الاهتمام بجمع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير؛
  - الوضوح التام للرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة التي يقودها؛
  - الثقافة العالية المتجددة والمتنوعة التي تشحذ العقل والفكر؛
  - النظرة العميقة ذات البعد الإستراتيجي طويل الأجل؛
  - النظر إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والاستعداد له؛
  - الارتكاز على المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف التي تحقق الطموحات؛
- هذا بالإضافة إلى الصفات التالية:<sup>2</sup>

- القدرة على مجابهة المواقف المختلفة التي تنطوي على مشكلة أو عدة مشكلات والتي تحتاج إلى حل؛
- قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية في العمل، والتفكير الدءوب للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات، والميل للأعمال التي يجد فيها تحديات؛
- تعد المثابرة من سمات الشخصية المبدعة، فالفرد المبدع يمتلك روح المخاطرة؛
- القدرة على التصرف الواعي والسريع في مختلف الظروف والمواقف، والابتعاد عن الروتين والمركزية المفرطة في التعامل، والتطلع إلى الأعلى دائما مما يحرك حوافز المرؤوسين إلى العمل وبذل المزيد من الجهد.

### ثانيا: دور الاتصالات في تعزيز الإبداع:

في إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة والتنظيم، من عولمة وكذا الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى، والتحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة، وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، دفع بالعملية الإدارية نحو التركيز على العوامل الغير ملموسة والعوامل السلوكية، خاصة العملية الاتصالية داخل التنظيم التي أصبحت كلها تشكل قيود، تتطلب من المؤسسة أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة، وتوفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة، إذ أصبحت الموارد البشرية اليوم تعد أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة فهي مصدر كل إبداع، كما تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتحديات التي تتضمنها

<sup>1</sup>. جمال خير الله، مرجع سابق، ص.24.

<sup>2</sup>. علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص.164.

البيئة.<sup>1</sup> ولذا بات يتوجب على المؤسسات البحث عن طرائق وأساليب جديدة في تنظيم وإدارة مواردها، خاصة فيما يتعلق بإدارة مواردها البشرية حتى تتمكن من تحرير الطاقات الكامنة فيها.

وفي هذا الصدد يعد الاتصال وسيلة ضرورية لتفعيل الإبداع في المؤسسة، إذ تساهم الأساليب الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة بشكل كبير في نقل المعلومات، ورفع الروح المعنوية وزيادة ارتباط وانتماء العاملين لها، فالإحساس بالتواصل بين العامل والمدير، من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس والمرؤوس، ومن هنا تطفو ملكة الإبداع، والرغبة في كسب وتعزيز المكانة أمام الرئيس، وتنمو بذلك المسؤولية في كل حركة يقوم بها العامل.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أن الاتصال هو أداة لتبسيط وتكريس الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل الخبرات والمشورة والنصيحة، وتجدد الإشارة هنا إلى أن هناك وسائل متعددة لتفعيل عمليات الاتصال في المؤسسات منها: سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتحويل، الإدارة على المكشوف وحلقات الجودة، إضافة إلى تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي.<sup>3</sup> حتى وإن كانت قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي، فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها:<sup>4</sup>

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه؛
- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم الكافي، الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته؛
- تزامن المعلومات المرسلة مع الحدث، أي أن المعلومات المرسلة يجب أن ترسل في وقت حدوثها، وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة كي لا تفقد قيمتها.

يتضح مما سبق أن إدارة الإبداع في المؤسسة تتطلب وجود قنوات اتصال فعالة، تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، إذ أن أكثر المبادرات الإبداعية تحقق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، كما تجدد الإشارة إلى أن الاتصال لا يجب أن يكون عملية إعلام فقط، بل وسيلة لتبادل الأفكار والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الإبداعية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. الأمين بلقاضي، "الاتصال داخل المؤسسة"، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2. (الجزائر: جامعة العربي بلمهدي بأم البواقي، 2014) ص.ص. 62، 63.

<sup>2</sup>. سهيلة بريقة، "أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة"، في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2016) ص. 216.

<sup>3</sup>. صالح محمد الكليبي، "الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة" خطة بحث رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (البيمن، 2012) ص. 82، تم الإطلاع عليها من خلال الموقع الإلكتروني: [www.stclements.edu](http://www.stclements.edu) في 2018/01/5.

<sup>4</sup>. بسام بن مناور العنزي "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري" تم الإطلاع عليها من خلال الموقع الإلكتروني: <http://www.riyadhalelm.com/researches> في 2018/01/5.

<sup>5</sup>. عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2001) ص. 220.

### ثالثاً: دور الحوافز في تعزيز الإبداع:

إذا كان المحور الجوهري للمؤسسات المبدعة المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية، تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها من خلال:<sup>1</sup>

- تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية؛
  - ترجمة القيم إلى نظم وأساليب تُؤصل الإبداع في كل أنشطة المؤسسة؛
  - خلق الأساليب والنظم والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ وتدفعهم للالتزام بها.
- وبالتالي لا بد من التأكيد هنا على أهمية الحوافز في المؤسسة التي تتبنى الإبداع في جميع أنشطتها، دون أن يغيب على البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية، إذا استخدمت بطرق تغيب فيها العدالة والموضوعية، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استئثارها، من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، لما لها من دور في تشجيع النشاط الإبداعي في المؤسسة. حيث تعمل الحوافز الإيجابية على تنمية روح الإبداع والتجديد في العمل، والحوافز الإيجابية قد تكون في شكل:<sup>2</sup>
- حوافز مادية: مثل المكافآت والرواتب المجزية والتي تحرك جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الحوافز تكون ملموسة ومتكررة؛
  - حوافز معنوية: هي وسائل غير مادية ترضي الذات وتعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية، التي تزيد من تماسك الأفراد وشدهم نحو العمل. وهي تؤثر بدرجة كبيرة في الإبداع لأن الفرد يحتاج إلى الاعتراف بجهوده، من خلال تقدير رؤسائه وزملائه في العمل.

أما الحوافز السلبية التي تتجسد في خوف العاملين من العقوبات والتهديدات، في حالة عدم الامتثال للأوامر أو التقصير في العمل وفي حالات الخطأ والإخفاق في العمل، فإنها تتعارض مع مبادئ الإبداع الخلاق.

تّمّا سبق يمكن القول أن الحوافز المادية والمعنوية تقف في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة، فالذين يملكون المعرفة والخبرة أكثر كثافة وبذورا للإبداع، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة في بعده الخاص بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة، ويستطيعون أن ينقلوها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة، كما أنّ استخدام أفراد مبدعين من خارج المؤسسة، بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فإنّه مكلف جدا، إضافة إلى أنّ مثل هؤلاء الأفراد سيكونون بعيدين عن ثقافة المؤسسة ومعرفتها الضمنية، لهذا لا بد من أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الإبداع، وهي إشارة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالمبدعين والمبتكرين، ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبداعات، وهذه السمة في الحوافز هي التي يُعَوّل عليها لتكون المؤسسة ميدانا فعّالا وخلاقا للإبداع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. منور أوسرير؛ زهية كواش، "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة" في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، (الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، 2011) ص.13.

<sup>2</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص.186.

<sup>3</sup>. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص.198، 199.

رابعاً: دور التدريب في تعزيز الإبداع:

إن ضمان البقاء والتميز في ظل العوامل البيئية المتغيرة، مرهون بخلق سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب تقليدها، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع، وكل هذه العوامل تتركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، الذي يساعد في الوصول إلى الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للمشكلات، كما يساعد على اتخاذ القرارات الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

من الأشياء المتفق عليها بين عددا من الباحثين في مجال الإبداع، أنّ الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه، أي أن الإبداع شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب وذلك حسب استعداد الشخص، وهو ليس موهبة فطرية مقتصرة على أناس دون غيرهم، فمن الممكن تلقيه والتدريب عليه مثل الكثير من المهارات الأخرى كأساليب القيادة والاتصال... الخ.<sup>2</sup> وفي هذا الصدد نجد أن معظم الأساليب والطرق تتجه لتنمية الإبداع لدى الأفراد على توليد الأفكار، وهي تقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات لمواجهة أو حل المشكلات ذات الطابع العلمي والعملية، كتصميم جهاز جديد، تطوير أسلوب إداري معين، إيجاد أسواق جديدة.<sup>3</sup> وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من البرامج التي يجب إعدادها لتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد وهي:<sup>4</sup>

- برامج تنمية القدرة على استكشاف المشكلات: وهي برامج تهدف إلى شحذ حساسية الفرد للمواقف التي تنطوي على مشكلات تتطلب الحل، ومن خلال هذه البرامج يتم تدريب المشاركين على معرفة الأساليب، التي تمكنهم من حل المشكلات التي تواجهه في بيئة العمل؛

- برامج التدريب على مهارات الحل المبدع للمشكلات: تهم هذه البرامج بإمداد الأفراد بالخبرات والمهارات المختلفة، من خلال مجموعة متنوعة من أساليب وطرق الحل الإبداعي للمشكلات؛

- برامج التوعية: وتهدف هذه البرامج إلى إحاطة الفرد بطبيعة الصفات الوجدانية التي يمكن أن تسهل أو تعيق عملية الإبداع؛

- برامج الإعداد: تسمح هذه البرامج بإعداد الفرد وتنمية مهاراته في التأثير على الآخرين لنقل أفكاره المبدعة، أو تشجيعهم لهذه الأفكار.

1. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق)، (القاهرة: دار الفجر، 2008) ص. 66.

2. أمل حمودي عبيد الحميلي، "دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال"، في مجلة الفتح، العدد 48. (بغداد: جامعة ديالى، 2012) ص. 107.

3. العتيبي محمد زويد، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، (القاهرة: دار الفجر، 2007) ص. 18.

4. علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص. 258.

### خامسا: المرونة في العمل والتنظيم:<sup>1</sup>

يتطلب العمل الإبداعي أنماطا جديدة من العمل (أنماط العمل المرنة) وأنماط التنظيم الجديدة (اللاهربية كالتنظيم العنكبوتي والشبكي)، إن أشكال العمل المرنة في الإبداع قد تصطدم بممارسات العمل التقليدية وجدول العمل في الحضور والانصراف في أوقات محددة، والتي تشكل قيودا تحد من العمل الإبداعي، هذا إلى جانب تأثيرها السلبي على الدافعية في الإبداع. وبما أننا في عصر المعرفة أصبحت العديد من الأعمال الذهنية تجرى عن بعد من خلال مواقع العمل البديلة كالعمال عن بعد والمتصلين عن بعد، العمل في المنزل... الخ، كل هذه الأنماط في العمل جديدة ومرنة ظهرت مع تزايد المعرفة والإبداع.

وما يكتمل قواعد العمل ما يتعلق بالتنظيم والحاجة إلى الأنماط الجديدة التي توفر مرونة عالية في التنظيم، إذ يعتبر التنظيم عاملا أساسيا في نجاح أو فشل برامج الإبداع، ولذا نجد أن بورن وستالكر (Burnes & Stalker) في دراستهما لـ 20 شركة بريطانية، قد ميّزا بين نوعين من التنظيم:

- التنظيم الميكانيكي الذي يسود المؤسسات التي تتسم بعدم التغير في بيئتها الداخلية (التكنولوجية) وبيئتها الخارجية (الطلب)؛

- التنظيم العضوي: هذا النوع هو السائد في المؤسسات الإبداعية التي تواجه تغيرات كثيرة في بيئتها الداخلية والخارجية.

إذا كانت الآلات والهياكل والنظم تشكل أهم الموجودات في المؤسسات التقليدية، فإن المعرفة التي يمتلكها الأفراد والمهنيون تشكل أهم موجودات المؤسسات المبدعة، وعلى هذا الأساس لم يعد المديرين قادرين على إجبار المبدعين وأصحاب المعرفة، بالقيام بأعمالهم من خلال علاقات هرمية، وإنما يتم ذلك من خلال خلق الظروف المشجعة وعلاقات الثقة، التي يتم التعبير عنها بالتحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل الأفقية، ومن الإدارة كمركز للتوجيه والأوامر، إلى الإدارة كوحدة استشارية خدمية لإزالة العقبات التي تحول دون أدائهم، ولقد عبّر أحد المديرين التنفيذيين عن هذا التحول من خلال قوله للاختصاصيين "يا رؤسائي"، وهذا ما يقلب الهرم التنظيمي رأسا على عقب، حيث أن الإدارة تكون في أسفل الهرم بينما العاملون المهنيون يكونون في أعلى الهرم.

في الواقع الأشكال التنظيمية الجديدة (التنظيم الشبكي والعنكبوتي) في المؤسسة المبدعة، لا يوفر الاستقلالية والمرونة في التشكيل لفريق التكامل في برامج البحث والتطوير، وأنحلاله عند انتهاء المهمة وحسب، وإنما يساعد على:

- التعلم السريع من التفاعل الكبير والمتنوع بين المهنيين والمبدعين، حيث أن كل مشروع يكون بمثابة نسخة تشارك فيها مجموعة من المبدعين تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض، والتي يتم حلها عند انتهاء المشروع، ليشكل المشروع الآخر نسخة جديدة؛

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص. 199-203.

- زيادة الرفعة التشكيلية: حيث أن تعدد التشكيلات الشبكية سيحقق الاستفادة من المهني - الإبداعي بمرات كثيرة جدا، وهذا ما يجعل المعرفة والخبرة وكذا اتجاهات البحث والتطوير منتشرة بين عدد كبير من المهنيين- الإبداعيين والعاملين في المؤسسة، دون حصرها في وحدة أو قسم؛
- تساعد هذه الأشكال التنظيمية في تحقيق الثوب السريع من الفكرة إلى المنتج مع قلة العقبات التخصصية، الاستقلالية، العلاقات الأفقية الكثيفة، التفاعلات المتنوعة بين الفرق.

#### سادسا: التمكين:

ويقصد بالتمكين عملية إعطاء السلطات الكافية للأفراد الموظفين، لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد اللازمة والمناخ الملائم لذلك، فإذا كان المناخ التنظيمي يتسم بالبيروقراطية الجامدة والرقابة الصارمة، فإن قدرات الفرد ومواهبه الكامنة سوف تبقى غير مُفعّلة.<sup>1</sup> وبناء على هذا التعريف يمكن القول أن الغاية الأساسية للتمكين تتمثل في تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وبالتالي تحفيزهم على الإبداع وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار نجاح المؤسسة مرهون بمدى تناغم حاجات العاملين مع رؤية المؤسسة وأهدافها بعيدة الأمد، وتعد كلا من المعرفة، المعلومات، المكافأة والقوة عناصر أساسية تُمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم.<sup>2</sup>

ولكي يتحقق التمكين بصورة فعالة لا بد على المؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، لأن العمل في مجموعات يقدّم حلاولا أفضل، وأكثر فاعلية وإبداع من أي شخص آخر يعمل بمفرده، إذ تعد فرق العمل طريقة مثلى لتوليد الأفكار القابلة للتطبيق على أرض الواقع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 1. (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010) ص. 99.

<sup>2</sup> . حسين موسى قاسم البناء؛ نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015) ص. 35.

<sup>3</sup> . فرانز ريتشارد، الإبداع في إدارة الأعمال ما الذي يعرفه ويفعله ويقوله أفضل المبدعين، (لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2014) ص. 110-

### المبحث الرابع: دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع

يقوم الإبداع على فكرة أساسية مفادها الاستثمار في القدرات الفكرية لدى المؤسسة، بما يعني الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسة، وهذا الاستثمار في جوهره يعني إدارة معرفة ما في عقول الأفراد، تلك المعرفة التي تشكل قيمة أساسية للمؤسسة.

هذا يعني أن الإبداع لن يتحقق بمستوى عال في المؤسسة إذا ركزت على نقل المعرفة الصريحة فقط، وإنما يتحقق من خلال الاعتماد على المعرفة الضمنية (المعرفة ذات القيمة المستقرة في عقول الأفراد).

وإذا كانت إدارة المعرفة تهدف إلى تقوية الاستثمار في المعرفة من خلال نشر المعرفة التي تم اقتناؤها في مواقف مشابهة أخرى، وكذا تطوير المعرفة من أجل إبداع معرفة جديدة، فمن الواضح أن هذين الهدفين يرميان في النهاية إلى الوصول إلى الإبداع، ذلك الإبداع المصاحب لاستثمار المعرفة من خلال تقليل المشكلات المصاحبة لاستعمال المعرفة بكفاءة عالية، واستكشاف المعرفة من خلال عملية التطوير ومن ثم الوصول إلى معرفة جديدة.<sup>1</sup> لذا سوف نقوم من خلال هذا المبحث بمناقشة دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع وذلك من خلال المطلبين

التاليين:

المطلب الأول: دور المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية؛

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع.

#### المطلب الأول: دور المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في:

- كيفية المحافظة على هذا الأصل؛

- كيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، هذه الأخيرة التي ترتبط بقبالية المؤسسة على خلق المعرفة وإدارتها، والتعلم بصورة أسرع من المنافسين، وفي هذا الصدد يعد الإبداع بمثابة مخزجات جديدة، الذي من الممكن أن ينتج عن معرفة جديدة، أو من خلال دمج المعرفة الموجودة أصلاً للحصول على إبداعات جديدة.<sup>2</sup>

في الواقع إن هاتين المهمتين يمثلان جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة. وباعتبار الإبداع عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وأساليب عمل جديدة، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المؤسسة.

<sup>1</sup> .هالة عبد القادر هاشم، "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية" مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 11. العدد 38 (مصر):

جامعة عين شمس، (2005) ص.25.

<sup>2</sup> .Francois Therin, « Organization learning and innovation in High-small Firms »IEEE Computer Society, vol 5, N 3, 2002 P.2.

ولذا سوف نوضح من خلال هذا المطلب دور المعرفة الصريحة والضمنية في تعزيز القدرات الإبداعية، وتطوير المعرفة (التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة) وعلاقتها بالإبداع.

### أولاً: دور المعرفة الصريحة والضمنية في تعزيز القدرات الإبداعية:<sup>1</sup>

لقد أصبحت الأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة أكثر أهمية من ذي قبل، ويمكن إرجاع ذلك لاتساع مجالات الإبداع، فقد سمحت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا النانو والتكنولوجيا الحيوية باستكشاف عوامل كاملة، كما أدت إلى تقادم المنتجات والخدمات بسرعة تحت ضغط المنافسة، والعولمة والكم الهائل من المعرفة، ناهيك عن زيادة أهمية رأس المال الفكري، الشيء الذي جعل المعرفة تتصل اتصالاً وثيقاً بلب وجوهر ومقومات المؤسسات - وليس ملكية الأصول المادية- فالمؤسسات اليوم أصبحت تنتج قدراً أوفر من المعرفة التي تعد منبعاً لقدراتها التنافسية.

تعد المعرفة سبب وجود المؤسسات ولا يمكن أن تأتي ميزة من العمل الغير ماهر لأن أي شخص يستطيع أن يؤديه، كما لا يمكن أن تحقق ميزة بواسطة آلة يستطيع شراؤها من على الرف، لأن أي شخص يستطيع شراؤها، فالميزة تأتي من شيء مملوك ملكية خاصة أو على الأقل يصعب تقليده (نوع خاص من المعرفة كما في حالة شركة مايكروسوفت، أو توليفة فريدة من الأصول المعرفية والمادية كما هو الحال في شركة جنرال إلكتريك) وهذا ما أكده دافيد تيس (David Teece) عميد كلية هاس للأعمال بجامعة كاليفورنيا بقوله: إنَّ جوهر المؤسسات في الاقتصاد الجديد هو قدرتها على خلق ونقل ودمج وحماية واستغلال الأصول المعرفية.

في ظل أهمية المعرفة، أصبحت أسرع طريقة لزيادة الإنتاج وتدفع المعرفة في معظم المؤسسات تتمثل في: تبخير المقر الرئيسي، واقتسام المعرفة داخل المجموعة الصغيرة أقل منه في المنشأة الكبيرة فضلاً عن سهولة توليد الأفكار الجديدة.

وإذا كان محور سلسلة التوريد التقليدية لمنتج ما هو تدفق المواد، فإنَّ سلسلة توريد الإبداع تُعنى بتدفق المعرفة خاصة المعرفة الضمنية، التي أصبحت تشكل جزء كبيراً من ميزة المؤسسة، كونها توجد في العقول والعلاقات والأعراف والثقافات، مما يصعب الوصول إليها وتقليدها، عكس المعرفة الظاهرة التي يمكن نسخها والاحتفاظ بها في أي مكان، في خزانة أو ماكينة أو شريط فيديو أو كاسيت أو في مواقع الانترنت. في الغالب تقوم المؤسسات بتصنيف المعارف المتواجدة بها من أجل:<sup>2</sup>

- تحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها؛

- تطوير آليات وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة (الإبداع)، وتحويلها إلى معرفة قابلة للتجسيد في منتجات

وخدمات المؤسسة.

<sup>1</sup>. توماس أ. ستوراث، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، ترجمة أحمد إصلاح، (القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش م م، 2004) ص.51-52.

<sup>2</sup>. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.42.

وإذا كان العمل المعرفي يتضمن مزيجاً من المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، ومع ذلك تقتصر معظم جهود إدارة المعرفة على إدارة المعرفة الظاهرة وحدها، وإذا لم تتجاهل المعرفة الضمنية فإنها تتعامل معها بصورة سيئة.<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس سوف نقوم بإبراز أهمية المعرفة الضمنية في تفجير الطاقات الإبداعية في المؤسسة.

**1. المعرفة الضمنية:** المعرفة الضمنية هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتوجد في الغالب في رأس المال البشري ورأس مال العملاء (الأفراد والعلاقات)، وتسمى بالمعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وهي تعطي خصوصية المؤسسة، وهي الأساس في قدرة المؤسسة على تطوير (إبداع) المعرفة.<sup>2</sup> وإذا كان الهدف من استقطاب المعرفة يكمن في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ومن ثم إضافتها إلى الأصول المعرفية في المؤسسة، فمن الضروري تحديد مزايا المعرفة الضمنية المستهدفة والتي تتمثل في الخصائص التالية:

- توفر المعرفة الضمنية تكاليف الاستقطاب، الترميز والبرمجة والتخزين في نظم المعلومات أو في قاعدة المعرفة؛
- هناك معرفة ضمنية ثمينة لا يجوز ترميزها لأسباب كثيرة، كارتباطها بالأسرار التكنولوجية والتجارية، أو لكونها تتعلق بمعارف وخبرات ثمينة تتطلب حمايتها والمحافظة عليها؛
- تتمتع المعرفة الضمنية كذلك بمزايا أخرى مقارنة مع المعرفة الصريحة، من بينها اندماج المعرفة الضمنية بكفاءة وفعالية الأداء، وبجودة المنتجات والخدمات والتسهيلات المقدمة للعميل، وبالتالي يتوجب على المؤسسة أن لا تضع عناصر الميزة التنافسية الخاصة بها في نمط واحد من المعرفة الصريحة، كما لا يجب أن تحتجز المعرفة الضمنية قدرات المؤسسات الإبداعية خوفاً من تسرب هذه المعرفة إلى الخارج، عن طريق خروج أصحاب المعرفة وتحليلهم عن مؤسساتهم التي اكتسبوا فيها معارفهم الأصيلة ومهاراتهم.
- تعد عملية استقطاب المعرفة الضمنية من أصحابها عملية صعبة ومعقدة، نظراً لطبيعة هذه المعرفة غير الواضحة والأثرية، ومع ذلك يتوجب على المؤسسات معرفة مجالات المعرفة التي تحتاجها لحل المشاكل التي تواجهها بطرق إبداعية، وكذا تطوير نظم العمل قبل البحث في تقنيات البحث عن المعرفة الضمنية.

**2. تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:** يوجد نوعان من التقنيات لاستقطاب المعرفة الضمنية نوجزهما من خلال محورين:

**1.2. التقنيات التقليدية:** الهدف من استخدام أساليب هذا النوع من التقنيات هو التمهيد لعملية استقطاب المعرفة الضمنية المستقطبة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال، ويمكن تصنيفها إلى:<sup>3</sup>

➤ **المقابلات:** ونميز هنا نوعين من المقابلات:

- **المقابلات غير المبرمجة:** لا يكون لهذا النوع من المقابلات إعداد مسبق أو مخطط واضح، يبين طبيعة المواضيع أو الأسئلة التي سوف تطرح من قبل مهندس المعرفة، وهي تشبه الجولات الاستطلاعية للمقابلات الشبه

<sup>1</sup>. توماس أ. ستيرورات، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، مرجع سابق، ص.201.

<sup>2</sup>. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.43.

<sup>3</sup>. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، مرجع سابق، ص.80-82.

المبرمجة، ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة في مجال معين من جهة، وإذابة الجليد بين مهندس المعرفة وصاحب المعرفة (خبير المجال) من جهة أخرى، وهذا النوع من المقابلات لا يمكن الاعتماد عليها، لكونها لا تنفيذ كثيرا في استقطاب المعرفة الضمنية التي يسعى ورائها مهندس المعرفة.

- **المقابلات شبه المبرمجة:** يجمع هذا النوع من المقابلات ما بين جدول الأعمال المعد سلفا، والمرونة في طرح الأسئلة التي تنعكس أيضا على قبول الإجابات المرنة، إلى حين استجلاء الحافات الأولى من أعماق المعرفة الضمنية، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا توجد قاعدة مطلقة يجب أن يلتزم بها مهندس المعرفة من حيث المدة وعدد الأسئلة، إلا أنه من الأفضل أن لا يزيد عدد الأسئلة عن المتوسط المقبول (10- 15 سؤال)، كما لا يجب أن تطول فترة المقابلة حتى لا يشعر خبير المجال بالملل والنفور.

- **المقابلات المبرمجة:** يتم الإعداد لهذا النوع إعدادا جيدا من قبل مهندس المعرفة، ويضع جدول أعمال متفق عليه، كما يرسم مخطط واضح ودقيق لخطوات المقابلة والأسئلة التي سوف تُطرح حول المواضيع المهمة في حقل المعرفة، وحتى يمضي مهندس المعرفة في المقابلات المبرمجة يجب أن يقوم بدراسة تحليلية معمقة ووصفية لميدان المعرفة وحقوقها والخبرات المرتبطة بها، فبدون هذه المعرفة والمطلوب استقطابها وتحويلها من حالتها الضمنية إلى الصريحة لا يستطيع مهندس المعرفة تنفيذ المقابلات الهيكلية، ومع ذلك هذا النوع من المقابلات غير كاف بأي حال من الأحوال لاستقطاب المعرفة الضمنية المستهدفة، ويتوجب استخدام وسائل أخرى تساعد في عملية الولوج إلى المعرفة الضمنية لدى خبير المجال.

➤ **الملاحظة والمعاشية في الميدان:** وتسمى أيضا بسيناريو العمل، حيث يقوم مهندس المعرفة بتتبع وملاحظة مهام خبير المجال (مدير التسويق مثلا، المحاسب) وهو في ميدان عمله، والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير، والعمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة، وخلال عملية الملاحظة يعمل مهندس المعرفة بصفته الشاهد أو المراقب من دون التدخل في حيثيات عمل الخبير، مع تجنب طرح الأسئلة إلا في الحالات القصوى، لأن الملاحظة هنا تعني معاشية الخبير خلال تأدية عمله لفهم هذا العمل، وتسجيل معارفه وإدراك مراحل تطور سلوك الخبير أثناء مواجهته للمشكلة موضوع القرار، وأثناء عملية صنع القرار، ولهذا السبب لا يمكن الاستغناء عن أسلوب الملاحظة ومعاشية خبير المجال في ميدان عمله، إلا إذا كانت المعرفة المطلوب استقطابها ترتبط بعدد كبير من الخبراء المتخصصين، ففي هذه الحالة يستخدم مهندس المعرفة وسائل أخرى كالعصف الذهني التقليدي والعصف الذهني الإلكتروني.

### 2.2. التقنيات الغير تقليدية: ونميز فيها ما يلي:

➤ **العصف الذهني:** تتميز تقنية العصف الذهني عن باقي التقنيات بوجود خاصيتين أساسيتين هما: تكوين بيئة لخلق الأفكار الخلاقة الجديدة؛ واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع البحث، إذ يضمن أسلوب العصف الذهني تفاعل كل العقول الجيدة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال للوصول إلى الحلول المبتكرة من جلسات العصف الذهني، كما تجدر الإشارة إلى أن

الشيء المهم في مثل هذه الجلسات هو توليد الأفكار والبحث عن الجديد وليس التكرار، وكذا مراجعة حلول الماضي من أجل تعلم دروسها وعدم تكرار الأخطاء السابقة.<sup>1</sup>

➤ **العصف الذهني الإلكتروني:** ارتبطت هذه التقنية بالتطور النوعي المتسارع في حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتأثير الإيجابي الجوهري لأدوات ونظم المعلومات الإدارية المستندة على الحاسوب والشبكات في تغيير أساليب العمل وابتكار نماذج أعمال جديدة. تدعم هذه التقنية عملية التنشئة (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة) وتتطلب وجود وسيط لتسجيل الأفكار على لوحات، ثم استخدام الملاحظات في إعطاء الأولوية لهذه الأفكار، وتستخدم المؤسسات تكنولوجيا دعم القرارات الجماعية كوسيلة لتطوير أفكار جديدة والتوصل إلى التوافق في الآراء، إذ بإمكان المشاركين في جلسة العصف الذهني الإلكتروني إدخال أفكارهم على الحاسبات الشخصية لتقاسمها على شاشة كبيرة، ليتم فيما بعد مناقشتها وتحديد أولويتها من خلال التواصل بين المشاركين ورئيس الجلسة، كما يتم توضيح الأفكار أو دمجها وإعادة ترتيبها حسب الحاجة لحل مشكلة ما، وتتيح التكنولوجيا آلية التصويت على تلك الأفكار، ثم تقوم بجمع الأصوات وتصنيفها عبر النتائج، وهكذا تتم عملية التطوير حتى الخروج بأفكار إبداعية، وبذلك تسمح تكنولوجيا العصف الذهني الإلكتروني بالحصول على أكبر عدد من الأفكار بسرعة أكبر، كما تضمن إثراء للأفكار من خلال مشاركة لجنة الخبراء في وقت واحد، فضلا عن مناقشات أكثر تركيز مع مشاركة أكبر.<sup>2</sup>

➤ **تحليل السيناريو:** هي وسيلة لتسجيل وتحديد الإجراءات التي يستخدمها خبير المجال لحل مشكلات العمل الغير الهيكلية والشبه هيكلية، وفي هذا السياق يقوم مهندس المعرفة بمراقبة ومتابعة خطوات الحل، التي قام بها خبير المجال منذ لحظة استقباله للمشكلة إلى لحظة إيجاد الحل، مكتفيا بتسجيل ملاحظاته وجمع أكبر عدد من المعلومات وربط المعلومات بعضها ببعض للكشف عن المعرفة الجوهرية المطلوبة لحل المشكلة، أي أن دور مهندس المعرفة يقتصر على الملاحظة الذكية والمشاهدة العلمية، وتركيز الانتباه على حواريات عمل خبير المجال. وعليه يمكن القول أن تحليل السيناريو يعد تقنية هامة في استقطاب المعرفة الضمنية لخبير المجال، من خلال رسم وتحليل الإجراءات المنهجية المنظمة، والمتبعة لحل المشكلات الجوهرية للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة حالة كل مشكلة جوهرية على حدة.

**3. أساليب الإدراك المعرفي:**<sup>3</sup> يتميز الفرد في حياته العامة والمدير في حياته الإدارية بأسلوب معرفي خاص، فهو إما أن يميل إلى الأسلوب الرشيد القائم على المنطق والطريقة العلمية بمراحلها المتعددة (تحديد المشكلة، جمع البيانات، وضع بدائل ثم اختيار البديل الأفضل)، أو يميل إلى الأسلوب الحدسي القائم على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي، وكما أشرنا سابقا في عنصر الإبداع على المستوى الفردي أن العقل البشري يتكون من جانبين الجانب الأيمن الذي يعد مركز للوظائف الخلاقية، في حين الجانب الأيسر يمثل الجانب الرشيد ومركز المنطق والتفاصيل

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، مرجع سابق، ص. 84-85.

<sup>2</sup> عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015) ص. 210.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص. 47-56.

والتخطيط، ومع أن الحالة المثالية هي الحالة التي يتحقق فيها التوازن بين الجانبين إلا أن المدير في حياته الإدارية يغلب عليه الميل إلى إحداهما، إما الإبداع والتعامل مع البيئة المتغيرة من خلال الاعتماد على أسئلة ماذا... لو؟ أو الرشد والمنطق والحالة القائمة وبالتالي يعمل على وضع الأهداف المحددة ثم توفير الموارد من أجل إنجازها.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ الأسلوب الحدسي يميل إلى الاعتماد على القواعد التجريبية وحس الأعمال، كما يمكن أن نلاحظ أن الحدس الذي يتكون عبر خبراتنا الممتدة طوال حياتنا يتداخل مع اللاوعي وعاداتنا الخاصة وطريقتنا الذاتية، ويسند إلى معرفتنا الضمنية والكامنة وحتى المجهولة، التي يعمل على تطويرها أو ابتكارها، لذا من الصعب تعلمه.

في حين يركز الأسلوب الرشيد على المعلومات الكثيرة والعلاقات المنطقية القابلة للعرض والتفسير وتعليم الآخرين عليه، ويعمل هذا الأسلوب على البيانات والمعلومات والمعرفة الصريحة القابلة للتحديد بالطريقة المنهجية والنقل والتعليم.

يتضح مما سبق أنّ الأسلوب الرشيد يعمل على المعرفة الصريحة، ويقوم على تكنولوجيا المعلومات التي تُحوّل المعرفة إلى قاعدة أو مستودع بيانات، وهدفه النهائي هو برمجيات الذكاء الصناعي، في حين الأسلوب الحدسي يعمل على المعرفة الضمنية ويقوم على الخبرة الذاتية ورؤية المؤسسة ككائن حي، وعليه يمكن القول أن الحدس هو الحس الداخلي العميق بالمعرفة الضمنية، في حين الأسلوب الرشيد هو الأكثر ملائمة للمعرفة الصريحة.

على الرغم من التباين الواضح بين الأسلوب الحدسي والأسلوب الرشيد، إلا أنّهما مكملان لبعضهما البعض، فالمؤسسة لا تعمل بالمعرفة الصريحة فقط وإنما أيضا بالمعرفة الضمنية، والمؤسسة الناجحة هي التي تدرك جيدا أن معرفتها الضمنية تمثل القسم الأكبر من معرفتها، ومع ذلك لا توجد في وثائقها أو في قواعد ومستودعات بياناتها، وإنما توجد في خبراتها وتفاعلاتهم وأساليبهم الخاصة في حل المشكلات (أي تتواجد في حدس الأفراد الذين يستبصرون بها، ولكنهم لا يستطيعون الإبلاغ عنها أو تفسيرها تفسيراً واضحاً بلا غموض).

**4. فجوات المعرفة:** عندما تعمل المؤسسة بالمعرفة الصريحة التي تمتلكها فهذا يعني أنّها تعمل بالجزء الأصغر من معرفتها الكلية (الضمنية+الصريحة)، وعندما تعمل المؤسسة من أجل إنشاء القيمة لزيائنها في السوق ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، فهي بذلك تعمل بمعرفة أكبر لكن تبقى أقل من معرفتها الكلية، وفي كلتا الحالتين هناك فجوات معرفية التي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين: فجوة المعرفة الصريحة والضمنية، وفجوة العمل.

➤ **فجوة المعرفة الصريحة والضمنية:** إن المعرفة الصريحة والمجسدة في إجراءات وقواعد وأنظمة المؤسسة، هي أقل بكثير عما هو متاح من معرفة لدى الأفراد، وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المؤسسة، ويمكن تمثيل ذلك بجبل جليد المعرفة الذي ما يختفي منه (المعرفة الضمنية والكامنة) أكبر بكثير مما يظهر منه (المعرفة الصريحة).<sup>1</sup>

➤ **فجوة المعرفة- العمل:** تعني فجوة المعرفة- العمل أن الفرد أو المؤسسة يعملان بقدر من المعرفة أقل مما يعرفان، ولقد أدخل كلا من بيفير وسوتون (*Pefeffer and Sotton*) هذه الفجوة في إدارة المعرفة للإجابة

<sup>1</sup>. Nicholas Bahra, **Competitive knowledge Management**, First Published, (Palgrave, 2001), P.100.

## الفصل الثاني ..... السياق النظري للنشاط الإبداعي

عن التساؤل: لماذا المؤسسة لا تحقق أكثر إذا كانت تمتلك معلومات وخبرات كثيرة جدا؟<sup>1</sup> وقد وجدنا أن هذه الفجوة تعني مشكلة ذات بعدين:<sup>2</sup>

- البعد الأول يتمثل في ضعف الكفاءة في إدارة المعرفة التي لا تستطيع أن تحقق تقاسم المعرفة، وكذا عدم امتلاك خرائط للمعرفة التي تتعلق بمكان تواجد المعرفة، حتى يتم نقل المعرفة من الذين يمتلكونها إلى الذين لا يمتلكونها في المؤسسة، وكذا ضعف الحوار بين العاملين؛

- البعد الثاني يتمثل في ضعف الكفاءة في تطبيق المعرفة، وهذا يعني أن علاقة إدارة المعرفة بالأقسام الأخرى لا تتسم بالتقاسم المتبادل للخبرات والمعرفة، ما يجعل إدارة المعرفة تعمل في جهة والإدارات الأخرى في جهة أخرى، مما ينعكس سلبا على تطبيق المعرفة في المؤسسة. يمكن إرجاع ظهور هذه الفجوات إلى:

### ➤ أسباب متعلقة بالمؤسسة ذاتها:

- نقص الأشكال التنظيمية التي تساعد على نقل المعرفة وتبادلها، كالتنظيم الشبكي، الفرق المدارة ذاتيا، جماعات الممارسة، بالإضافة إلى نقص الخبرة في إدارة المعرفة؛

- نقص الحوافز من أجل استخدام المعرفة وابتكارها وتقاسمها في المؤسسة؛

- القبيلية الناجمة عن تقسيم العمل الوظيفي، الذي يدفع بالمؤسسة إلى العمل كأقسام ووحدات متنافسة ولا تعمل كفريق واحد.

### ➤ أسباب متعلقة بالأفراد: ويمكن إيجازها في:

- نقص الخبرة الذاتية، فالفرد بحاجة إلى خبرات في إدارة ذاته خاصة فيما يتعلق بطرق استغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتها وحدها ومهارتها الذهنية؛

- الدوافع الضيقة، لكون بعض الأفراد يرون أن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة والأهمية.

**5. العمل المعرفي والقدرة على الإبداع:** يرى المختصون في مجال المعرفة أن العالم اليوم أصبح يتعامل مع ما يطلق عليه بصناعة المعرفة، بحيث تكون الأفكار منتجاتها، والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها، إلى حد باتت فيه المعرفة تشكل أحد المكونات الأساسية لكل نظام اقتصادي- اجتماعي معاصر. وذلك بعدما اكتسبت المعرفة خصائص جديدة حوّلتها من وسيلة تساهم في حسن الاستخدام والتعامل مع السلع والخدمات، إلى سلعة في حد ذاتها لها زياتها وقيمتها الاقتصادية والتجارية ولها أسواق خاصة بها.<sup>3</sup>

ولقد رافق التطور في صناعة المعرفة بروز مصطلحين هما العمل المعرفي وعمال المعرفة، الذين أصبحا يستخدمان للدلالة على المهن والوظائف والأفراد ضمن اقتصاد المعرفة، في الواقع يشكل العمل المعرفي الشكل الراقى للعمل الإنساني، وهو النوع المكافئ والمعادل من حيث القيمة والأهمية في القرن الحادي والعشرين، وإذا

<sup>1</sup>. Cliff figallo Nancy Rihne, **Building the knowledge Management network best practices, tools, and techniques for putting conversation to work**, Willy technology publishing, 2002, p.296.

<sup>2</sup>. Karl Wiig, **People focused knowledge Management**, ELSIVIE, P.298.

<sup>3</sup>. Peter.F. Druker, "Knowledge worke and knowledge Society the Social transformations of this century", 1994, P.7 <http://www.ksg.harvard.edu>

كانت إنتاجية العمل المادي - البدني تشكل المعيار الأكثر أهمية في القرن الماضي، فإنّ إنتاجية العمل المعرفي هي الأكثر أهمية في الفترة القادمة، ويعد جوزيف كيسلس (*J.Kessels*) هو أول من طوّر مفهوم إنتاجية المعرفة بقوله أن إنتاجية المعرفة تستلزم:<sup>1</sup>

- تحديد ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بعمل المؤسسة (تكوين المعرفة)؛

- تطوير القدرات الجديدة على أساس هذه المعلومات والمعرفة؛

- تطبيق هذه القدرات في القيام بعمليات التحسين والإبداع في العمليات والمنتجات والخدمات.

يسعى العمل المعرفي إلى كل ما من شأنه الترويج لتبادل الأفكار والمعلومات بين عمال المعرفة، لخلق قوى عاملة مدربة، يتوافر لديها الاستعداد لقبول الأفكار الجديدة من الآخرين والتكيف معها، فضلا عن تشجيعهم على اكتساب المعرفة ذات القيمة، وتنظيمها عبر رؤية مشتركة بين عمال المعرفة، ممّا يزيد من طاقاتهم المعرفية، كما أن العمل المعرفي يعتمد على صيغة عمل الفريق والتنظيم المصفوي، لذا يقال أن العمل المعرفي هو أقل الأعمال تنظيما بالنسبة لحركية وعلاقات أفرادها مقارنة بالأعمال التقليدية.

ويعتبر العمل المعرفي بمثابة كيان ذاتي يتحرك بتناغم وتنسيق ذاتي لصالح العامل والمؤسسة، ويتجسد ذلك بدرجة كبيرة في فكرة التمكين، التي تمنح لهؤلاء العمال القوة والسلطة اللازمة لأعمالها، وتتجسد هذه الخاصية في طبيعة التعامل بين عمال المعرفة ومتخذي القرار، باعتبارهم ركنين أساسيين في عملية صنع القرار.

يلعب عامل المعرفة دورا واضحا في استخدام واستثمار الرصيد المعرفي، فهو يسعى دائما لاستكمال النقص وتحقيق إضافة على المتراكم منه، وعليه يمكن القول أن عامل المعرفة يسعى كفرد مبدع لخلق قيمة معرفية مضافة جديدة، أو إدارتها بأسلوب مستحدث من خلال توليد الأفكار الخلاقة، وتبادلها وتطويرها وتطبيقها في صيغة منتجات جديدة أو خدمات جديدة، أو استخدامات جديدة للمنتجات والخدمات الموجودة.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الإبداع والعمل المعرفي يكملان بعضهما البعض، وهما في تفاعل مستمر، فالإبداع يشكل خاصية أساسية لأي عمل معرفي يغذيه بما هو جديد من أفكار ومعارف مبتكرة، في حين يشكل العمل المعرفي الوعاء الذي يستوعب نتائج الإبداع وابتكارات عمال المعرفة، ويحولها باتجاه غايتها المحددة.<sup>2</sup>

**ثانيا: حلزونية المعرفة:**

لقد كشفت الدراسة الرائدة لنوناكا عام 1991 حول الشركات الخلاقة للمعرفة، كيف تعمل المؤسسات اليابانية الناجحة في إيجاد المعرفة الجديدة، وتجسيدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة، وذلك باعتبار المؤسسات الخلاقة للمعرفة مؤسسات عملها الأساسي يتمثل في الإبداع المستمر، ويرى نوناكا المؤسسات الخلاقة للمعرفة ككائن حي، وليس مجرد آلة لمعالجة البيانات، وبالتالي عملية خلق المعرفة هي مهمة كل فرد يعمل

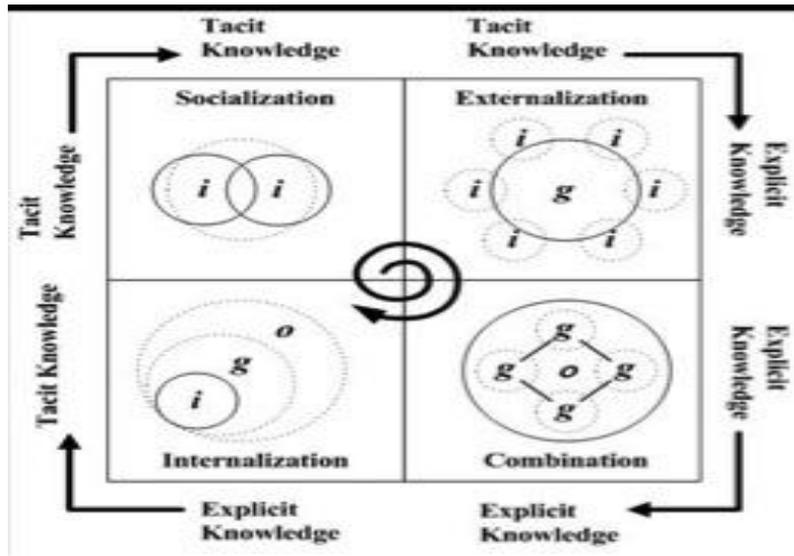
<sup>1</sup> B.Gravey ;B.Williamson, **Beyond knowledge Management** (Harlow : Pretice Hall,2002) P.47.

<sup>2</sup> غسان العمري؛ بلاك السكارنة؛ أديب يوسف الحشاش، " مجتمع المعرفة وتأثيره في العمل العربي، بحث ميداني في القطاع المصري"، مجلة تنمية

بالمؤسسة، بما يجعل المعرفة وإنشائها بمثابة طريقة حياة العاملين فيها، عكس النظرة التaylorية التي تنظر للمؤسسة بأنها آلة لمعالجة المعلومات، وأن المعرفة المفيدة هي المعرفة الرسمية النظامية (الصريحة).<sup>1</sup>

تسعى المؤسسات في مجال عملها لتحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، لكون المعرفة الضمنية تعد أصل ظهور المعرفة الصريحة، كما أن نشر المعرفة الصريحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تنقيحها ونقدها وتصحيحها، لتصبح بدورها أصلا للمعرفة الضمنية الجديدة، التي نشأت في رؤوس الأفراد جزاء القيام بعمليات التنقيح للمعرفة الصريحة.<sup>2</sup> وقد قدّم الباحث نوناكا نموذجا لهذا التفاعل أسماه بحلزونية المعرفة والمعروف اختصارا بـ *SECI*، هذا الأخير الذي يقوم على فكرة جوهرية مفادها وجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية، التي تتشكل من تحولات المعرفة الصريحة والضمنية وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية، ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تقود إلى تشكيل معرفة تنظيمية جديدة. وقد ظهر نموذج *SECI* الذي يمثل اختصارا للمصطلحات *Socialization, Externalization, Combination, Internalization* منذ 1991، ليمثل إطارا مبتكرا لفهم حركات تشكيل المعرفة في المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-8): دورة إبداع المعرفة



مجموعات (g)، الأفراد (i)، المؤسسة (o) المعرفة الضمنية (*tacite knowledge*)، المعرفة الصريحة (*Expliciti knowledge*)

المصدر: حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية" ص. 315 تم الإطلاع عليه من خلال الموقع

<http://www.unpan1.un.org>.

يوضح الشكل أربعة أنماط رئيسية لتحولات المعرفة الضمنية والصريحة التي تقود إلى تكوين معرفة جديدة

هي كالآتي:

<sup>1</sup> . نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص. 320.

<sup>2</sup> . حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 30، (الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2014) ص. 81.

1. **التنشئة (Socialization):** تتمثل هذه العملية في تحويل المعرفة الضمنية (الباطنة) إلى معرفة ضمنية جديدة، ويحدث ذلك من خلال التفاعل بين الأفراد سواء في مكان العمل أو من خلال التعلّم. <sup>1</sup> كما يمكن اكتساب المعرفة الضمنية وفقا لهذه العملية بطريقة مباشرة من الآخرين دون استخدام اللغة، وذلك من خلال الملاحظة، المحاكاة والممارسة، وفي سياق الأعمال يُطبّق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته، وتعدّ الخبرة والتجربة مفتاح أساسي لاكتساب المعرفة الضمنية. <sup>2</sup> إذ بدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارسا لعملية تفكير فرد آخر. <sup>3</sup>

تعمل العديد من المؤسسات ومنها اليابانية كشركة *Honda* على تشجيع عملية التنشئة، من خلال القيام بجلسات العصف الذهني لحل المشكلات التي تواجهها مشاريع البحث والتطوير، وغالبا ما تجرى هذه الجلسات في بيئة غير رسمية ومريحة، لتشجيع المشاركين على الإبداع ومشاركة المعرفة فضلا عن بناء الثقة بين أعضاء فريق العمل. ومن بين الآليات التي تسهّل عملية التنشئة التدريب، التناوب الوظيفي بين الإدارات اللقاءات والاجتماعات الدورية، العصف الذهني لتبادل الأفكار، عمليات الاستقبال للموظفين الجدد، وتتلخص آليات عملية التنشئة من خلال:

- التعرف على المشكلة الحقيقية (العاملون قد لا يحددون المشكلة بدقة إذا كانت هذه الأخيرة معقدة)؛
  - طرح الأفكار من خلال اتخاذ أكثر من مدخل لحل المشكلات، ومن التكنولوجيا الداعمة لعملية التنشئة نجد المؤتمرات الفيديوية والسمعية، الدعم الإلكتروني لمجتمعات الممارسة، بالإضافة إلى العصف الذهني الإلكتروني. <sup>4</sup>
2. **التجسيد أو الإخراج (Externalization):** تتضمن هذه العملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة على شكل مفاهيم أو فرضيات، وينتج عنها تبادل المعرفة بين الأفراد. <sup>5</sup> وهذا يعني أن هذه العملية تعمل على ترجمة المعرفة الضمنية إلى أشكال صريحة يسهل على بقية المجموعات استيعابها، إلا أنها ليست بالعملية اليسيرة لكون المعرفة الضمنية يصعب إيضاحها في الغالب، وبالتالي يمكن القول أن التجسيد يضمن تبادل المعارف بين الأفراد في المؤسسة، وهو ما يحصل عندما يقوم الأفراد بالتعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين من خلال استخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل الكلمات، المفاهيم والقصص، وهي بذلك تسمح بمرور المعرفة الضمنية المكتسبة، من أجل صياغة وتشكيل مختلف المفاهيم وتحديد المنهجيات وبناء محتوى المعارف الظاهرة. <sup>6</sup> وهذا ما أشار إليه كرملي سلطان عند حديثه عن شريط وثائقي كيف

<sup>1</sup> .Jean-claude Tarondeau, **Le Management des savoirs** (Paris :PUF,2002) P.38.

<sup>2</sup> .Gilles Balmissse, **Gestion des connaissances outils et applications du knowledge management** (Paris : Vuibert,2005) P.21.

<sup>3</sup> .توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالمعرفة، تغيير مالا يمكن تغييره (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004) ص.127.

<sup>4</sup> . عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، مرجع سابق، ص.ص.209-210.

<sup>5</sup> .Gilles Balmissse. Op.cit, p.21.

<sup>6</sup> .Rivard Lucie ; Roy Marie- Ghristine, **Gestion stratégique des connaissances** (Canada : Les presses de l'université LAVAL , 2005) P.18.

المعرفة الضمنية التي يمتلكها جراحوا القلب، قد تمت برمجتها في الإنسان الآلي الذي أصبح قادرا على ذلك ما دام جراح القلب يتحكم فيه.<sup>1</sup>

تعد عملية التجسيد هي مرحلة مكتملة لإنشاء المعرفة في مرحلة التنشئة، وفيها يصبح الفرد جزءا من الجماعة وأغراضه وأفكاره تصبح متكاملة مع أغراض وأفكار الجماعة. أما فيما يخص آليات التجسيد فتتضمن تطوير النماذج وصياغة أفضل الممارسات والدروس المتعلمة، وتسهل التكنولوجيا عملية التجسيد من خلال هندسة المعرفة، التي تنطوي على تكامل المعرفة في نظم المعلومات لحل المشكلات غير المهيكلة، والتي تتطلب خبرة بشرية.<sup>2</sup>

**3. التجميع أو الترابط (Combination):** هو العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة، حيث يتم تركيب أجزاء متعددة من المعرفة الصريحة من بيانات ومعلومات أو كليهما، من أجل امتلاك المزيد من المجموعات المعقدة الجديدة من المعرفة الصريحة،<sup>3</sup> فمثلا المؤسسة التي تستخدم المعلومات التي تحصل عليها من نظام التوزيع، لتكتشف ما يباع وما لا يباع وذلك لتوليد أساليب بيع جديدة.<sup>4</sup> وتتطلب عملية التجميع وجود عمليات ذهنية إدراكية مسبقة، إذ لا يمكن ابتكار معرفة صريحة جديدة دون أن يسبقها أنشطة تتعلق بفهم المعرفة الصريحة الحالية، واستيعاب معانيها وفهم مضامينها أثناء ممارسة العمل من قبل أصحاب المعرفة، ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة مكتوبة جديدة، من خلال الإضافات المعرفية القيمة لأصحاب المعرفة في المؤسسة.<sup>5</sup> خلال عملية الربط يتم الاعتماد على العمليات الثلاثة التالية:

- ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة من داخل وخارج المؤسسة؛  
- نشر المعرفة الصريحة الجديدة بين العاملين في المؤسسة، من خلال استخدام أساليب النشر (الاجتماعات، العروض)؛

- ربط المعرفة الصريحة الجديدة بالوثائق (الخطط، التقارير، بيانات السوق) وبذلك تصبح قابلة للاستخدام.

**4. التذويت أو الإدخال (Internalization):** وتعني هذه العملية تحويل المعارف الظاهرة (الصريحة) إلى معارف ضمنية، ويشمل ذلك اكتساب المعرفة عن طريق العمل أو ما يطلق عليه التعلم عن طريق العمل ( *Learning by doing* ).<sup>6</sup> بالإضافة إلى التدريب أثناء العمل، كما يكتسب الأفراد المعرفة الضمنية في المواقف الافتراضية

<sup>1</sup>. سلطان كرملي، ترجمة بتصرف حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، (عمان: الأهلية، 2005) ص.76.

<sup>2</sup>. عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص.214.

<sup>3</sup>. إرما بيسرا؛ فرنانديز راجيف سايبورال، ترجمة محمد شحاته وهي، مراجعة عبد المحسن بن فالج اللحيد، إدارة المعرفة والنظم والعمليات، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2014) ص.95.

<sup>4</sup>. حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري (عمان: الأهلية، 2005) ص.83.

<sup>5</sup>. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.97.

<sup>6</sup>.Francoise Rossin(avec la collaboration de Sandrine Leriche) **Transfert des savoirs stratégiques, moyens d'action solution adaptées votre organisation**( Paris : La Voisier,2008) P.51.

بطريقة غير مباشرة، من خلال قراءة الكتب أو قصص الآخرين، أو بطريقة مباشرة من خلال المحاكاة أو التجارب.

ويعود سر نجاح المؤسسات اليابانية وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة، والتلبية السريعة لطلبات زبائنها وتطوير منتجاتها، إلى قدرة هذه المؤسسات على توليد المعرفة الجديدة، من خلال القيام بمختلف العمليات المذكورة آنفاً، عكس تقاليد الإدارات الغربية التي كانت ترى أن المؤسسات ما هي إلا أداة لمعالجة المعلومات والمعارف المفيدة والرسمية فقط.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مفهوم با وإبداع المعرفة:

قام نوناكا بدراسة مشتركة مع نابور كونو *N.kono* والتي تعلق موضوعها بمفهوم با " *The concept of Ba* " والتي أكدنا من خلالها أن المعرفة قرينة الفضاء المتقاسم من العلاقات، وهذا الفضاء يمكن أن يكون ماديا (المكتب أو نطاق أعمال منتشر) أو افتراضيا (بريد الكتروني، مؤتمرات فيديو عن بعد) أو عقليا (خبرات، أفكار، معتقدات مشتركة).<sup>2</sup>

إنّ أهم شيء قدّمه نوناكا من خلال مفهوم با، هو التمييز بين المعرفة والمعلومات، فالمعرفة حسب نوناكا لا توجد إلا في فضاء متقاسم، فهي نوع من الارتقاء بالمعلومات لتكون معرفة عند ارتباطها بفضاء علاقات وتفاعل متقاسم، وإذا نقلت المعرفة خارج فضاءها المتقاسم فإنها تتراجع إلى معلومات. يتضح من خلال هذه الرؤية أن مفهوم با هو المجال الحيوي لإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد وتنمو ضمنه، إذ يعد المجال الحيوي بمثابة الحاضنة التفاعلية لتنشئتها وإدخالها في الأفراد، ومن ثم المساعدة في عملية الإخراج وربطها بالجماعة والمؤسسة كمعرفة صريحة، وهذا ما يمكن تفسيره من خلال نموذج *SECI*.<sup>3</sup>

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن عملية إنشاء المعرفة لا تحصل بصورة تلقائية، وإنما هي حصيلة عملية فكرية اجتماعية تستدعي وظائف الإدراك والتعلم الذاتي والجماعي، لذا لا بد من توفير بيئة تحتضن المعرفة التنظيمية، والتي تعد شرطاً أساسياً لتكوين وابتكار معرفة جديدة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أنماط من الفضاءات الخاصة بتكوين المعرفة تتمثل في:

**1. فضاء المعرفة *Originating Ba*:** يعد هذا الفضاء ضرورياً لخلق المعارف الجديدة من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، والتي يعد فيها الحوار والتجارب المشتركة مفتاحاً أساسياً لتحويل ونقل المعرفة الضمنية، كما تتطلب توفر بيئة مادية تسهّل اللقاء المباشر بين الأفراد ووجود ثقافة تنظيمية، فخلق مناخ مناسب للحوار المعرفي يقوم على توفر قيم إيجابية محفزة لتحويلات المعرفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Kurt Schneider, *Experience and knowledge management in software engineering* (Germany :Springer,2009) p.33.

<sup>2</sup> فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد" مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12 (الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2007) ص.277.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص. 502.

<sup>4</sup> Nonaka.I.Kujiro& Kanno Noboru," The concept of Ba building a foundation for knowledge ceation " California Management, Review , Spring, vol 40, n03,1998 p.46.

2. فضاء المعرفة **Interacting Ba**: هذا الفضاء هو أكثر تعقيدا وانتظاما من الفضاء الأول، إذ يتم من خلال هذا الفضاء اختيار الأفراد من أصحاب المعرفة لتشكيل فريق عمل، يتولى تنفيذ المشروعات بالمؤسسة، ومن خلال هذا الفضاء يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ويلعب الحوار دورا كبيرا في هذا المجال، حيث يتم تحويل المهارات إلى مفاهيم ومصطلحات مشتركة، وبذلك تصبح قدرات الأفراد أفضل، ومن ثم زيادة قدرتهم على الإبداع.

3. فضاء المعرفة **Exercising**: هذا الفضاء الذي يتم من خلاله تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وذلك من خلال الممارسة المبتكرة والأداء الفعال، بالإضافة إلى عملية التعلم المستمر في ميدان العمل سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما يتم ذلك من خلال التجربة وفهم الحقائق الجديدة النابعة من أنماط المعرفة الظاهرة، ويعد تعامل فرق العمل مع بعضها البعض داخل المؤسسة أو خارجها سببا هاما في تطور الفضاء المعرفي، وبذلك تزداد قدرة أعضاء الفريق على الإبداع.<sup>1</sup>

4. فضاء المعرفة **Cyber Ba**: يتعلق هذا الفضاء بالعالم الافتراضي (الانترنت والشبكات المرتبطة بها) حيث يتم تبادل المعرفة الصريحة بصورة رقمية تدعمها تكنولوجيا الأوساط الرقمية المتعددة، مما يؤدي إلى توليد معرفة صريحة جديدة.

وفي كل الأحوال تقع على عاتق الإدارة مهمة تشكيل الفضاءات السابقة الذكر، والتي تساعد على خلق المعرفة في المؤسسة وهذا العمل يتطلب جهود تنظيمية جبارة ودعم من القيادة. وبذلك نجد المؤسسات اليابانية عند مواجهتها مشكلة ومضة الإبداع، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها وتحسين توليد الأفكار الإبداعية إلى الاعتماد على الفرق المتعددة، والتي أطلق عليها نوناكا غزارة المعلومات، بوصفها العنصر الجوهرية في عملية خلق الإبداع.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة وفاعلية أنشطتها، ويظهر ذلك التأثير على الأبعاد التالية: الأفراد، العمليات، المخرجات (المنتجات) وبالتالي الأداء العام للمؤسسة ككل. إذ يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تؤثر على المؤسسات بطريقتين أساسيتين هما:

- تساعد عمليات إدارة المعرفة على خلق المعرفة، وهذا يعمل على تحسين أداء المؤسسة على مستوى الأبعاد السابقة؛

- تعمل عمليات إدارة المعرفة على إحداث تحسينات مباشرة على تلك الأبعاد.
- ولذا سوف نقوم من خلال هذا المطلب بتسليط الضوء على نقطتين أساسيتين هما:
- التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة على الأبعاد السالفة الذكر؛

<sup>1</sup> . سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.103.

<sup>2</sup> . نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ص.503.

- عمليات إدارة المعرفة والإبداع.

أولاً: التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة:<sup>1</sup>

1. أثر إدارة المعرفة على الأفراد (الموظفين): تؤثر إدارة المعرفة على الموظفين من خلال:

1.1. التأثير على تعلم الموظفين: تعزز إدارة المعرفة التعلم الفردي بطرق مختلفة، بما في ذلك التجسيد التذويت والتفاعل الاجتماعي، فمثلاً عند إعداد تقرير حول الدروس المستفادة من مشروع ما، يقوم أعضاء الفريق بتوثيق المعرفة الضمنية التي اكتسبوها أثناء عملهم في المشروع، وبذلك يتمكن الموظفون الجدد من الحصول على المعرفة التي اكتسبها الفريق السابق من خلال استخدام التقرير، ومن ثم يكتسب الموظفون الجدد معرفة ضمنية عبر التذويت (قراءة التقرير الصريح المعدّ من قبل أعضاء الفريق)، في حين يساعد التفاعل الاجتماعي على اكتساب المعرفة من خلال الحوار والمحادثات غير الرسمية، أو من خلال جماعات الممارسة؛

2.1. التأثير على قدرة العاملين على التكيف: إذا كانت إدارة المعرفة تشجع العاملين على التعلّم من بعضهم البعض بصفة مستمرة، فإنّ ذلك سيمكنهم من حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، من خلال المعرفة التي اكتسبوها، كما أن إدراك الأفكار الجديدة والاشترك في المناقشات الحرة تجعلهم أكثر استجابة للتغيرات وتقبلاً للتغيير، وبذلك يمتلك العاملون القدرة على التكيف مع بيئة العمل.

2. أثر إدارة المعرفة على العمليات: تعمل إدارة المعرفة على إدخال تحسينات على العمليات التنظيمية كالتسويق، التصنيع والإنتاج، ويمكن تجميع أثار إدارة المعرفة على العمليات من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: الفعالية، الكفاءة، الابتكار، حيث تحسن إدارة المعرفة الجوانب المرتبطة بالعمليات التنظيمية من خلال عدة وسائل، بما في ذلك استخراج المعرفة وأفضل الأفكار من عمليتي المشاركة والتنشئة الاجتماعية، وتوفير الحلول العملية للمشكلات التي تواجه المؤسسة من خلال التوجيه والروتين، وفيما يلي سوف يتم شرح مبسط لتأثيرات إدارة المعرفة على الأبعاد السالفة الذكر.

1.2. التأثير على فعالية العمليات: يقصد بالفعالية أداء العمليات الأكثر ملائمة، وأخذ أفضل القرارات الممكنة، وتساعد إدارة المعرفة على ذلك من خلال اختيار وتنفيذ القرارات الأكثر تناسبا مع عملها، لأن إدارة المعرفة الفعالة تساعد العاملين في اختيار المعلومات القيّمة والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، ومن ثم الحدّ من المفاجآت التي قد تواجه قادة المؤسسة، ممّا يعني التقليل من تعديل الخطط، في المقابل نجد أنه إذا كانت إدارة المعرفة ضعيفة فإنها تؤدي إلى حدوث أخطاء ويكون خطر تكرار أخطاء الماضي عالياً، هذا فضلاً عن ارتفاع معدل دوران الموظفين الخبراء.

2.2. التأثير على كفاءة العملية: تمكّن إدارة المعرفة المؤسسة لتكون أكثر إنتاجية وكفاءة، فعلى سبيل المثال لا الحصر تمكنت مؤسسة Toyota من تطبيق شبكات تقاسم المعرفة، مما أتاح لها القدرة على نشر المعرفة بسرعة

<sup>1</sup>. إرما بيسرا؛ فرنانديز راجيف سايبيروال، إدارة المعرفة والنظم والعمليات، مرجع سابق، ص.ص. 116-128.

داخل شبكة الإنتاج، مع العلم أنها قد قامت بمعالجة ثلاث معضلات أساسية تتعلق بنشر المعرفة وذلك من خلال ابتكار وسائل تهدف إلى:

- تشجيع الأعضاء على مشاركة المعرفة مع منع تسربها للمنافسين؛
- تجنب العناصر الدخيلة التي تسعى للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين على التعلم؛
- تخفيض النفقات الخاصة بإنتاج الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

**3.2. أثر إدارة المعرفة على إبداع العملية:** تعتمد المؤسسات على عملية مشاركة المعرفة، بهدف إنتاج حلول مبتكرة للمشكلات وتطوير عمليات تنظيمية أكثر إبداعاً، حيث تساهم إدارة المعرفة من خلال جلسات العصف الذهني في تعزيز العملية الإبداعية، كما لا يفوتنا في هذا السياق الإشارة إلى مفهوم با الذي يعد مفهوم ذو صلة، ولذا يتعين توافر قاعدة ل با لدعم عملية إنتاج المعرفة.

كما أفصحت دراسة *Carneiro* عن إدارة القيمة والموارد البشرية وتحميص في العلاقات بين تنافسية المؤسسات وتقدم الإبداع وإدارة المعرفة، وقد قدّم مجموعة من الاعتبارات فيما يخص كيفية تأثير هذه العلاقات، إذ يعد إدارة المعرفة أداة إستراتيجية قيمة باعتبارها مصدراً رئيسياً في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات البديلة، وبالتالي يجب أن تكون إدارة المعرفة قادرة على جمع جهود الإبداع وتطوير المعرفة، وقد أضاف أن الإبداع يمكن أن يكون وظيفة لإدارة المعرفة خاصة إذا كانت المعرفة متعلقة برأس المال الفكري، عندها ينبغي على الإدارة أن تدفع صناع المعرفة لزيادة مستوياتهم المعرفية.<sup>1</sup>

**3. تأثير إدارة المعرفة على المخرجات (المنتجات):** يظهر أثر إدارة المعرفة على المخرجات من خلال:

**1.3. خلق منتجات ذات قيمة مضافة:** تمكن إدارة المعرفة المؤسسة من تقديم منتجات جديدة أو محسنة ذات قيمة مضافة أكبر مقارنة بمنتجاتها السابقة، إذ تسمح إدارة المعرفة من خلال إبداع العملية للمؤسسة من تقديم منتجات جديدة متميزة عن المنتجات الأخرى سواء من حيث طرح حلول لمعالجة المشكلات في أداء المنتجات أو طرق جديدة في الاستخدام.

**2.3. تأثير إدارة المعرفة على المنتجات المستندة إلى المعرفة:** تساعد إدارة المعرفة خاصة المؤسسات الاستشارية والتي تعمل في مجال البرمجيات، للوصول بسرعة إلى أفضل المعارف المتاحة ودمجها، وبالتالي يمكن القول أن إدارة المعرفة تعدّ مسألة أساسية لضمان البقاء في ظل محيط شديد التغير.

<sup>1</sup> .Alberto Carneiro, « How does knowledge management influence innovation and competitiveness” **Journal of knowledge management**, Vol 4, NO.2,(UK: MCP, 2000),P.87.

ثانيا: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالإبداع:

ينظر للمعرفة من خلال وجهتي نظر مختلفتين هما على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **المعرفة غاية:** حسب أصحاب هذه الوجهة المعرفة موجودة في المورد البشري طوال الوقت، وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم، كما ينظر أصحاب هذه الوجهة لما يجري للمعرفة من عملية إيصال، وتغيير ومشاركة تم تعلّمها في المدرسة، أما فيما يخص الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ودعم القرارات، وهو ما يحتم على المدير فهم كل ذلك.

- **المعرفة عملية:** ركزت الوجهة الثانية على أن المعرفة عملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، وهي ليست غاية في حد ذاتها، ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع المعرفة (حلزونية المعرفة)، من خلال جماعات العاملين بدلا من الإبداعات الفردية. تماشيا مع وجهة النظر الثانية سيتم التركيز على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد، تخزين توزيع وتطبيق المعرفة، وأثر كل عملية من العمليات السابقة على الإبداع.

**1. توليد المعرفة:** يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المؤسسات بمعدلات لا مثيل لها، ويرجع ذلك لسرعة انتشار المعرفة في الأسواق التي يجتدم فيها التنافس، المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذا تعد المعرفة والقدرة على توليدها من أكثر المصادر أهمية في تحقيق أداء متميز ومستدام للمؤسسات.<sup>2</sup>

- **تشخيص المعرفة:** تعتبر عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، إذ تعد عملية جوهرية رئيسية، تساهم بشكل كبير في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، وذلك راجع للنظام المعرفي في المؤسسة، الذي يتطلب أولا وقبل كل شيء عملية تشخيص المعرفة لوضع سياسات وبرامج العمليات. فمن خلال عملية التشخيص يتم تحديد الفجوة المعرفية، والتي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا، مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، كما يتم خلال هذه الخطوة تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة، وتحديد أماكن تواجد المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها.<sup>3</sup>

أشار (Alvesson) إلى المعرفة بوصفه أنها ليست غامضة بحد ذاتها، بل إن الغامض فيها يتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسة، فعملية التشخيص تحدّد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول المناسبة للمشكلات، وذلك من خلال استخدام آليات الاكتشاف والبحث.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صبري مقيّم، " دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة" مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 5، العدد 11 (الجزائر: جامعة الحلفة، 2013) ص.151.

<sup>2</sup> محمد زرقون؛ الحاج عرابة، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1 (الجزائر: جامعة قاصدي مرياح بوقرلة، 2014) ص.124.

<sup>3</sup> محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص.25.

<sup>4</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان: دار كنوز المعرفة، 2009) ص.61.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة تواجه تحديين أساسيين في تشخيص المعرفة هما: كيفية تشخيص معرفتها الداخلية من جهة، والحصول على المعرفة المطلوبة لحل المشاكل التي تواجهها، والتي تمنح لها قيمة مضافة وميزة تنافسية من جهة أخرى. ويتم أسر المعرفة المطلوبة بطريقتين، إما من خلال البحث العلمي والتفكير الإبداعي والتعلم، أو من خلال استقطاب العقول الخيرة المبدعة من خارج المؤسسة.<sup>1</sup>

- تحديد أهداف المعرفة: تعد المعرفة وإدارة المعرفة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا الوسيلة أهداف معينة، وبدون هذه الأهداف تصبح إدارة المعرفة تكلفة وعملية لا جدوى منها، وعلى ضوء أهداف المعرفة تُعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى، لذا يجب على إدارة المعرفة أن تعمل على تطوير أهداف واضحة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

➤ تحسين العمليات؛

➤ تسهيل الإبداع؛

➤ التوجه نحو الزبون؛

➤ تسهيل عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والتنبؤ.

- مضمون عملية توليد المعرفة: بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية توليد المعرفة، ونجد هناك مصطلحات عديدة استعملت للدلالة على هذه العملية منها: امتصاص المعرفة، ابتكار المعرفة، أسر المعرفة، اكتساب المعرفة، شراء المعرفة، ويمكن توضيح هذه المصطلحات كما يلي:<sup>3</sup>

➤ امتصاص المعرفة: أي القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة؛

➤ أسر المعرفة: ويقصد بها الحصول على المعرفة الكامنة في عقول الأفراد (المعرفة الضمنية)؛

➤ ابتكار المعرفة: وتعني توليد معرفة جديدة (غير مكتشفة ولا مستنسخة)؛

➤ اكتساب المعرفة: أي الحصول عليها من مصادرها المختلفة.

➤ شراء المعرفة: أي الحصول على المعرفة ويتم ذلك عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف؛

جميع هذه المصطلحات تشير إلى العملية التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة، واقتنائها من مصادرها المختلفة الداخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والمؤتمرات والندوات، أو من خلال البيانات المالية والاقتصادية... الخ، أو من مصادرها الخارجية التي تتولى إدارة المعرفة احضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية مثل الأنترنت والمؤتمرات عن بعد، كما يمكن أن تحصل

<sup>1</sup>. أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص.123.

<sup>2</sup>. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.96.

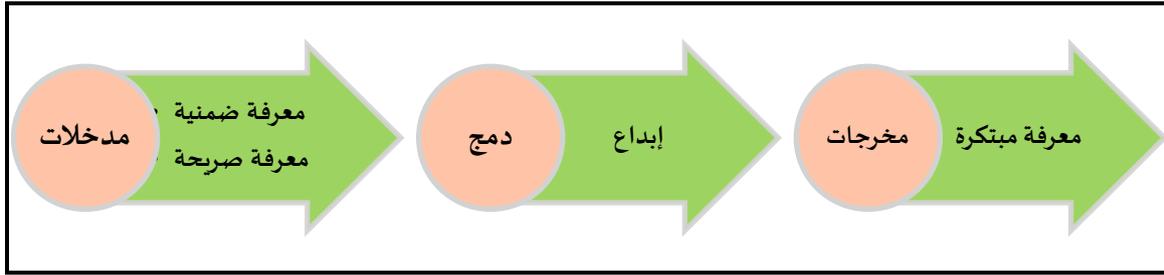
<sup>3</sup>. سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر إمارة منطقة القصيم" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013) ص.21.

المؤسسة على المعرفة من خلال القيام بالاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث الأكاديمية، والخبراء المتخصصين في الصناعة، بالإضافة إلى التعاون بين المؤسسات، ومن المستشارين والعاملين الجدد.<sup>1</sup>

كما يقصد بتوليد المعرفة القدرة على الإبداع، وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة، والقدرة على المزج بين المعرفة الصريحة والضمنية، لتكوين معان جديدة من هذا المزيج.

يتضح من هذا التعريف أن الدمج بين المعرفة الظاهرة والضمنية، يؤدي إلى توليد معرفة جديدة بل يؤدي إلى درجة الإبداع، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-9): عملية إبداع معرفة جديدة



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل أن توليد المعرفة هو عملية إبداع معرفة جديدة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، يساهم في إيجاد الحلول الجديدة للمشكلات بصورة ابتكارية ومستمرة، كما يزود المؤسسة بالقدرة على التفوق والإنجاز، وتحقيق مكانة سوقية عالية في العديد من المجالات مثل ممارسة الإستراتيجية، فتح خطوط عمل جديدة، تطوير مهارات العاملين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا ما يعزز ضرورة فهم بأن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للإبداع، والإبداع إذا ما تحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.<sup>2</sup>

وقد أشار نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Tekeuchi) أنّ الأفراد هم الذين يتولون عملية توليد المعرفة، هذا ما يعني أنّ المؤسسة لا تستطيع فعل ذلك بدون الأفراد، وعليه يجب على المؤسسة أن تدعم وتحفز كل الأنشطة المتعلقة باكتساب المعرفة وتوزيعها، وذلك من خلال توفير البيئة الملائمة لذلك، بطريقة أخرى يمكن فهم عملية توليد المعرفة بأنها عملية توسيع للمعرفة التي يولدها الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة المنظمة، عن طريق الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة.<sup>3</sup>

وفي هذا السياق أكد نوناكا وتاكوشي على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها، من خلال ما أسماه بجزئية المعرفة (تم شرح هذا العنصر من قبل)، ويتم ذلك من خلال مجموعتين من الديناميكيات هما:

<sup>1</sup> .جمانة زياد الزعي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة 1 (الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015) ص.84.

<sup>2</sup> .سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة (الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008) ص.50.

<sup>3</sup> .عباس مزعل مشرف، "إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي"، مجلة آداب الكوفة، العدد 1 (العراق: جامعة الكوفة)، ص.237.

➤ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛

➤ تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

من العرض السابق نستنتج أن توليد معرفة ذات جودة عالية ليس هدفاً بحد ذاته، بل ضرورة استخدام هذه المعرفة للنهوض بالقدرات الإبداعية للمؤسسة، وإذا كان الإبداع يمثل جهوداً حثيثة تقوم بها المؤسسة لخلق منتجات وخدمات ترضي الزبائن، فإن الإبداع ينطلق من قدرات إبداعية فردية وفرقية ومؤسسية، مما يعني وجود رصيد معرفي ضمني وصريح لدى العاملين في المؤسسة، ومع وجود رصيد معرفي حقيقي تستطيع المؤسسة أن تدمج بشكل فعال هذه المعرفة في مجمل عملياتها الإبداعية، ولذا يتوجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك من خلال إعطاء الوعي المعرفي أولوية من قبل الإدارة العليا، مع ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره رصيد معرفي يساعد المؤسسة في خلق منتجات وخدمات جديدة ترضي زبائنهم.<sup>1</sup>

**2. تخزين المعرفة واسترجاعها:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر، وعلى هذا الأساس يعدّ باب تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدواً، لاسيما للمؤسسات التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصفة العقود المؤقتة.<sup>2</sup>

أوضح (Barnes) أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، ومع مرور الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك برمجيات الربط الجماعي، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حاسماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.<sup>3</sup> ويتم حفظ المعرفة في ثلاثة أشكال:<sup>4</sup>

- الأفراد: هم حفظة الخبرات، ولذا يتوجب على المؤسسة المحافظة على خبراتهم، من خلال نظم الحوافز والتشجيع، وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات إلى الصفوف التالية في السلم الوظيفي؛

- الجماعات: يتم حفظ على مستواها الأدوار المتكاملة لعناصر الفريق والتوثيق المنظم للإنجازات العمل وخبرات المؤسسة؛

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، "دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي"، مجلة دراسات إدارية، المجلد 4. العدد 7 (العراق: جامعة البصرة، 2011) ص.194.

<sup>2</sup>. سامرة أحمد علي، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في القدرات الإبداعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30 (بغداد: كلية العلوم الاقتصادية، 2012) ص.264.

<sup>3</sup>. نازم محمود ملكاوي؛ فايز جمعية النجار؛ حسين أحمد القضاء، "دور نظم المعلومات في بناء القاعدة المعرفية للمنظمات دراسة تطبيقية في البنوك الأردنية، في مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012) ص.341.

<sup>4</sup>. نحلة عبد القادر هاشم، "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي"، مرجع سابق، ص.39.

- الحواسيب: الوسيلة الشائعة في حفظ المعرفة وذلك راجع لكفاءتها ودقتها، والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها.

وهناك وسائل أخرى لحزن المعرفة كدليل المعرفة، ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، ويعد جوهر تطبيقات إدارة المعرفة إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة، حيث يمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب وبأسهل طريقة، لتطبيقها في حل المشكلات واستخدامها في تغيير أو تحسين العمليات.<sup>1</sup> تتطلب عملية حفظ المعرفة توفر ثلاث خطوات رئيسية تتمثل في:

- الانتقاء للمعرفة القيمة والجديرة بالحفظ؛

- تخزين المعرفة عن طريق الأرشفة والتوثيق أو كتابيا؛

- تحديث الذاكرة من وقت لآخر.

في الأخير نخرج بنتيجة مفادها أن عمليات توليد المعرفة، تخزينها واسترجاعها يضمن تحقيق أهم هدف لإدارة المعرفة، وهو عملية توزيع المعرفة وتقاسمها من أجل تطبيقها في مختلف الأنشطة الضرورية، والتي من أهمها التعلم والإبداع.

**3. توزيع المعرفة:** تشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها، إذ تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة، أو وضعها في إطار نظم وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمرا حيويا للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، وتستند عملية المشاركة في المعرفة على ثلاثة مصادر مهمة للمعرفة تتمثل في:<sup>2</sup>

- داخل الصناعة: على مستوى المؤسسة، المورد، الزبائن؛

- الشركات الاستشارية، المعاهد البحثية ومراكز الابتكار؛

- المصادر العامة: مؤتمرات، منشورات، شبكات الحاسوب (الإنترنت والانترنت) والنشرات الالكترونية ومجموعات النقاش التي تساعد على إنشاء جماعات الممارسة، هذه الأخيرة التي تسهل عملية نقل ومشاركة المعرفة بين الأطراف المشاركة فيها.

إن توفير المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، يعد جوهر عملية التوزيع وهي مسألة ليست سهلة إذ يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فالمؤسسات القائمة إدارتها على الرقابة والسلطة، تجد صعوبة في عملية توزيع المعرفة، لأن الأمر والإشراف يحد من فرص تشكّل فرق العمل وتفاعلها مع بعضها البعض، وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، كما أن الهيكل التنظيمي يلعب دورا هاما في نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بعدم المرونة، يحد من عملية نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها، على العكس من ذلك إذا اتخذت قنوات التوزيع الخاصة بالمعرفة نمطا غير رسميا

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.197.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.109.

أساسه الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية، ويساعد في ذلك استخدام وسائط تكنولوجية متطورة.<sup>1</sup>

وبهذا الصدد وجب التنويه إلى أن المعرفة الصريحة يسهل تداولها وتوزيعها من خلال استخدام الأدوات التكنولوجية، في حين المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، باتت تشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. ولضمان تبادل المعرفة الضمنية التي تعد أساس الإبداع يجب توفر مجموعة من الشروط:<sup>2</sup>

- تشارك المعرفة الضمنية يكون أكثر نجاحا عندما تسود الثقة بين الأفراد (شعور الأفراد بالأمان عند تقاسمهم المعارف)، والتي تحدث من خلال الحوارات الشخصية وجماعات الممارسة؛

- تبادل المعرفة الضمنية يكون أفضل في الأوضاع غير الرسمية والشخصية.

من الواضح أن عملية مشاركة المعرفة تهدف إلى تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية، وتدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والظاهرة، وتحدث عملية نقل المعرفة إما من خلال مشاركة المعرفة الظاهرة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات من خلال استخدام الاتصالات، أو من خلال التنشئة التي يتم من خلالها مشاركة ونقل المعرفة الضمنية مما يؤدي إلى خلق معرفة ضمنية جديدة، وعليه يمكن القول أن عملية مشاركة المعرفة تعد عملية مهمة لدعم الإبداع وأداء المؤسسة، ومن أجل ضمان نجاح عملية توزيع المعرفة يجب توفر آليات فعالة، هذه الأخيرة قد تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية والتعلم أثناء العمل، وقد تكون غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعا رسميا وعادة ما تكون خارج أوقات العمل.

**4. تطبيق المعرفة:** إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، ويمكن تعريف عملية تطبيق المعرفة بأنها الممارسة والإستخدام والإستفادة من المعرفة في الواقع، والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب، والمعرفة تبقى عديمة الفائدة إذا لم تطبق وتضيف قيمة لأعمال المؤسسة، وتساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة حتى وإن كانت ذات جودة.<sup>3</sup> ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماما كبيرا لهذه المرحلة، على اعتبار أنه لظالما تم إبداع المعرفة فسيتم بالفعل تطبيقها والاستفادة منها.

تسمح عملية تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الجماعي والفردى الجديدة، والتي تؤدي إلى إبداع معرفة جديدة وهناك أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة. وفي هذا الصدد أشار Grant إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. حسن العلواني، " إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية" تم الإطلاع عليه من خلال الموقع <http://hrdixssion.com> في 2017/08/06

<sup>2</sup>. Alwis Ragna Seider ; Hartmann Evi, "the significance of tacit knowledge on company's innovation capability", Proceeding des 9, ISI, 2004, P.P.376-379.

<sup>3</sup>. نازم محمود ملكاوي؛ فايز جمعية النجار؛ حسين أحمد القضاء، مرجع سابق، ص.341.

<sup>4</sup>. رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص. 64.

- التوجيهات: ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والاجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء ، كقيام أحد عمال الإنتاج بالاتصال بالخبير ليسأله عن كيفية حل مشكلة متعلقة بآلة إنتاج، ثم يشرع بعد ذلك في حل المشكلة بناء على تعليمات الخبير؛

- الروتين: ويقصد به وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة للاتصال بالآخرين؛

- فرق العمل ذات المهام المحددة سلفا، يتم الاعتماد عليها في المهام المعقدة، والتي تتسم بقدر من عدم التأكد، ويتم من خلالها حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ومن ثم تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف، وهذا يستدعي ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة الرئيسية، وأن تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فإنها تصبح المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة.

## خلاصة الفصل الثاني

يعد الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، والمؤسسات التي تسعى للنمو والنجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية، وإنما يكون الإبداع سمة مميزة لها، ويظهر النشاط الإبداعي في المؤسسات من خلال ثلاث مستويات (الفرد والجماعة والمؤسسة)، حيث يشكل الإبداع على المستوى الفردي اللبنة الأولى للإبداع على مستوى الجماعة، هذا الأخير الذي يعد أساس الإبداع على مستوى المؤسسة ككل.

تسعى المؤسسات باختلاف أحجامها إلى تحقيق الإبداع لدى العاملين واستثمار الطاقات الإبداعية التي يملكها الأفراد في حل المشكلات، واتخاذ القرارات على أساس معرفي، وذلك لتحقيق أقصى ما يمكن من العوائد التي تهدف إليها المؤسسات.

وبما أن الناتج الإبداعي يتعلق بعملية خلق الأفكار والمنتجات والأساليب الجديدة، فإن ذلك يحتم على المؤسسة ضرورة دعم وتعزيز النشاط الإبداعي على المستوى الفردي والجماعي، وتوفير البيئة الملائمة والداعمة له من خلال الاهتمام بالموارد البشري، الذي يعد الحاضنة الأساسية للإبداع المعرفي، هذا الأخير الذي لا يتم إلا من خلال توفر رصيد معرفي، يكون في الأساس ضمني ليتحول إلى معرفة ظاهرة تسهل عملية تداولها ومشاركتها، ليتم تجسيدها على أرض الواقع وتصبح قيم ملموسة، وبذلك تخرج الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود، في شكل منتجات وأساليب عمل جديدة.

# الفصل الثالث مبادئها وأساليبها

الدراسة التطبيقية لواقع إدارة  
المعرفة في المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة بولاية سطيف ودورها  
في تعزيز القدرات الإبداعية

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

### تمهيد:

تم في الفصلين السابقين عرض الجانب النظري لموضوع البحث بمختلف أبعاده ومتغيراته، وقد تبين من خلال الجانب النظري وكذا البحوث والدراسات السابقة، أن هناك علاقة تأثير بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة والإبداع، وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط بولاية سطيف، ومن ثم يتم التأكد أو نفي الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات وآراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية؛

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ارتقينا من خلال هذا المبحث توضيح الخطوات التي قامت بها الباحثة للوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة، وذلك انطلاقاً من عرض طريقة جمع البيانات ومصادر الحصول عليها، تحديد مجتمع الدراسة والعينة الممثلة له، مع الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت بهدف إعطاء مصداقية مبنية على أسس علمية. وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات؛**

**المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان؛**

**المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية.**

### المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات

تعد مرحلة تحديد مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه من أهم مراحل الدراسة الميدانية:  
**أولاً: مجتمع الدراسة والعينة الممثلة له:**

تم اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف كمجتمع للدراسة، وأخذت بعض المؤسسات كعينة للدراسة، والتي قدرت بـ 40 مؤسسة (أنظر الملحق رقم 1)، حيث تم توزيع الاستبيانات على رؤساء أقسام كلا من الموارد البشرية والتسويق ورئيس قسم البحث والتطوير إن وُجد.

### ثانياً: أدوات جمع البيانات:

هناك أربعة طرق رئيسية يمكن للباحث أن يعتمد عليها في جمع البيانات اللازمة لبحثه وهي: المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، والأساليب الإسقاطية، وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي يعتمد عليها الباحث لاختيار الأسلوب الملائم لجمع البيانات تتمثل في:

- طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها؛

- طبيعة المجتمع أو أفراد الدراسة؛

- ظروف الباحث من حيث قدراته المادية والوقت المتاح له ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات.

انطلاقاً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وبناء على طبيعة الدراسة، وعلى البيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في هذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وعليه فقد تم تطوير استبيان مروراً بعدة مراحل وذلك للتأكد من صدقه وصلاحيته لتحقيق الهدف المنشود من الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على بحوث ودراسات سابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وعلى أساسها تم بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم حصر الأبعاد الأكثر تداولاً، ومن ثم تم تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد، وبعد استكمال الاستبيان في شكله الأولي تم عرضه على المشرف العلمي، وفي الأخير تم عرضه للتحكيم.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين، ويرجع ذلك لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث من جهة، والقدرة على تعميم نتائجه من جهة أخرى، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي يتوجب على الباحث قبل أن يقوم بطباعة الاستبيان في صورته النهائية، أن يقوم باختباره لتحديد نقاط الضعف فيه وتصحيحه قبل استعماله في عملية استقصاء الآراء من المبحوثين، ويتم التأكد من مدى صلاحيته بطرق عديدة، كاختباره على عينة من الأفراد مختارة عشوائياً ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، إلا أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة، لا يعني عدم عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن، للتعرف على وجهات نظرهم، فضلاً عن قيام الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.<sup>1</sup>

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الصورة الأولية للأداة (الاستبيان) على المشرف العلمي على الدراسة وعدد من الأساتذة في الاختصاص، وذلك لإبداء رأيهم في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية فقراته لقياس المفهوم المتعلق بمتغيرات الدراسة لدى الفئة المستهدفة، وكذا إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات غير المناسبة، وقد أسفرت العملية على ضوء آراء السادة المحكمين والمشرف العلمي، على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، والتي تم من خلالها إجراء التعديلات المناسبة. (أنظر الملحق رقم 3)

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان

1. صدق الاتساق الداخلي:

1.1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول المتعلق بقياس: مفهوم عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (3-1): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

رقم الفقرة	أولاً: توليد المعرفة			ثانياً: حفظ المعرفة	
	Correlation de Pearson	Sig. (bilatérale)		Correlation de Pearson	Sig. (bilatérale)
01	0.430**	0.000	11	0.705**	0.000
02	0.658**	0.000	12	0.623**	0.000
03	0.545**	0.000	13	0.639**	0.000
04	0.558**	0.000	14	0.774**	0.000
05	0.622**	0.000	15	0.762**	0.000
06	0.554**	0.000	16	0.223	0.063
07	0.393**	0.001	17	0.745**	0.000

<sup>1</sup> مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel -، (الجزائر: دار النشر الجامعي بتلمسان،

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

في تعزيز القدرات الإبداعية

دال	0.000	0.621**	18	دال	0.000	0.591**	08
دال	0.000	0.719**	19	دال	0.000	0.586**	09
دال	0.000	0.704**	20	دال	0.000	0.637**	10
رابعاً: تطبيق المعرفة				ثالثاً: توزيع المعرفة			
النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson		النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
دال	0.000	0.584**	26	دال	0.000	0.782**	21
دال	0.000	0.642**	27	دال	0.000	0.864**	22
دال	0.000	0.800**	28	دال	0.000	0.751**	23
دال	0.000	0.829**	29	دال	0.000	0.693**	24
دال	0.000	0.788**	30	دال	0.000	0.571**	25
**دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها							
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي.							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يظهر الجدول أعلاه والخاص بنتائج الارتباطات الثنائية، أن عبارات الأبعاد المتعلقة بالمحور الأول الخاص بإدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، كلها تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعضها، لأن قيمة Sig الموافقة لقيم I المحسوبة في كل قيمها، هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فعبارات كل أبعاد المحور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

كما أظهرت نتائج الجدول أعلاه أيضاً أن العبارة رقم 16 غير دالة إحصائياً، لأن قيمة Sig=0.063 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي لا يوجد ارتباط معنوي بين هذه العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، لذا يتوجب حذف العبارة رقم 16 والتي مضمونها "لا تستغني المؤسسة عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات، السجلات الورقية...)" وتم التأكيد على ضرورة حذف هذه العبارة الغير دالة عند حساب الثبات، إذ تبين أن قيمة ألفا كرونباخ ترتفع (انظر الجدول المتعلق بحساب ثبات الاستبيان).

بناء على ما سبق يمكن القول أن معظم عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي يمكن الاعتماد على بيانات العينة في تحقيق أهداف البحث.

## 2.1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتعلق بقياس: مفهوم القدرات الإبداعية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

الجدول رقم (3-2): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (القدرات الإبداعية)

ثانيا: الأصالة			رقم الفقرة	أولا: الطلاقة			رقم الفقرة
النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson		النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
دال	0.000	0.573**	06	دال	0.000	0.741**	01
دال	0.000	0.474**	07	دال	0.000	0.696**	02
دال	0.000	0.642**	08	دال	0.000	0.798**	03
دال	0.000	0.657**	09	دال	0.000	0.637**	04
				دال	0.000	0.719**	05
رابعا: الحساسية للمشكلات			رقم الفقرة	ثالثا: المرونة			رقم الفقرة
النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson		النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
دال	0.000	0.740**	15	دال	0.000	0.709**	10
دال	0.000	0.730**	16	دال	0.000	0.540**	11
دال	0.000	0.507**	17	دال	0.000	0.731**	12
دال	0.000	0.451**	18	دال	0.000	0.736**	13
دال	0.000	0.589**	19	دال	0.000	0.685**	14
سادسا: القدرة على التحليل والربط			رقم الفقرة	خامسا: المخاطرة			رقم الفقرة
النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson		النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
دال	0.000	0.647**	25	دال	0.000	0.598**	20
دال	0.000	0.754**	26	دال	0.000	0.646**	21
دال	0.000	0.787**	27	دال	0.000	0.727**	22
دال	0.000	0.778**	28	دال	0.000	0.525**	23
				دال	0.000	0.704**	24
سابعا: الاحتفاظ بالاتجاه (تركيز الانتباه)							رقم الفقرة
النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	رقم الفقرة	النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
دال	0.000	0.685**	32	دال	0.000	0.693**	29
دال	0.000	0.742**	33	دال	0.001	0.379**	30
				دال	0.000	0.727**	31

\*\*دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يظهر الجدول أعلاه والخاص بنتائج الارتباطات الثنائية، أن عبارات الأبعاد المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالقدرات الإبداعية والمتمثلة في: الطلاقة، الأصالة؛ المرونة؛ الحساسية للمشكلات؛ المخاطرة؛ القدرة على التحليل والربط؛ الاحتفاظ بالاتجاه (تركيز الانتباه)، كلها تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعضها، لأن قيمة Sig الموافقة لقيم

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

I المحسوبة في كل قيمها هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فعبارات كل أبعاد المحور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. ومنه نستنتج أن معظم عبارات المحور الثاني المتعلق بقياس مفهوم القدرات الإبداعية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي يمكن الاعتماد على بيانات العينة في تحقيق أهداف البحث.

2. صدق الاتساق البنائي: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، كما يُبيّن صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-3): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي=			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	Sig	Pearson Correlation			
دال	0.000	0.871**	01	توليد المعرفة	أبعاد المحور الأول المتعلق بقياس مفهوم عمليات إدارة المعرفة
دال	0.000	0.915**	02	حفظ المعرفة	
دال	0.000	0.856**	03	توزيع المعرفة	
دال	0.000	0.806**	04	تطبيق المعرفة	
دال	0.000	0.752**	01	الطلاقة	أبعاد المحور الثاني المتعلق بقياس مفهوم القدرات الإبداعية
دال	0.000	0.586**	02	الأصالة	
دال	0.000	0.705**	03	المرونة	
دال	0.000	0.771**	04	الحساسية للمشكلات	
دال	0.000	0.674**	05	المخاطرة	
دال	0.000	0.739**	06	القدرة على التحليل والربط	
دال	0.000	0.665**	07	الاحتفاظ بالاتجاه (تركيز الانتباه)	
ملاحظة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05، 0.01 فإنه يوجد ارتباط معنوي.					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط *Pearson Correlation* بين كل بعد والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه دالة إحصائية، حيث أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فأبعاد كل محور من محاور أداة الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات الاستبيان:

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة وفي نفس الظروف، بمعنى آخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئاً من الاتساق، أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، وعليه فمفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وبناء عليه نستنتج بأنّ نتائج الاستقصاء ثابتة تماماً بمعنى أكثر دقة.<sup>1</sup>

وفي دراستنا هذه تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد استبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ، والذي يعدّ من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، في قياس درجة ثبات عبارات الاستبيان.<sup>2</sup> وقد تم حساب قيمة معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، وللمحاور المشكّلة له ومعامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات على النحو التالي:

جدول رقم (3-4): قيمة معامل *Cronbach's Alpha* للاستبيان

ملاحظة	<i>Cronbach's Alpha</i>			أبعاد ومحاور الاستبيان	
	النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ		
	ثابت	10	0.756	01	توليد المعرفة
قبل حذف العبارة رقم 16 وجدنا قيمته 0.859	ثابت	9	0.872	02	حفظ المعرفة
	ثابت	5	0.787	03	توزيع المعرفة
	ثابت	5	0.780	04	تطبيق المعرفة
	ثابت	29	0.930	جميع عبارات المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)	
	ثابت	5	0.765	01	الطلاقة
	ثابت	04	0.680	02	الأصالة
	ثابت	05	0.708	03	المرونة
	ثابت	05	860.6	04	الحساسية للمشكلات
	ثابت	05	0.633	05	المخاطرة
	ثابت	04	0.717	06	القدرة على التحليل والربط
	ثابت	05	0.656	07	الاحتفاظ بالاتجاه
	ثابت	33	0.880	جميع عبارات المحور الثاني مفهوم القدرات الإبداعية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من خلال الجدول أن معامل ألفا كرومباخ ذو قيم مقبولة، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات المحور الأول المتعلقة بقياس مفهوم عمليات إدارة المعرفة لمعامل الثبات بلغت 0.930، في حين بلغت القيمة الإجمالية لجميع عبارات المحور الثاني المتعلقة بقياس مفهوم القدرات الإبداعية لمعامل الثبات بـ 0.880 وهي أكبر من الحد

<sup>1</sup> مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - مرجع سابق، ص. 141.

<sup>2</sup> مصطفى طويطي: المرجع نفسه، ص. 149.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

الأدنى 0.6، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وإمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة، ونظرا لقدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على مجتمع الدراسة.

#### رابعاً: الصورة النهائية للاستبيان:

بناءً على الخطوات سابقة الذكر تتكون الصورة النهائية للاستبيان من قسمين:

- قسم البيانات الشخصية: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الشخصية للفئة المستهدفة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة)

- قسم متعلق بقياس متغيرات الدراسة: يحتوي على محورين، المحور الأول ويتعلق بالمتغير المستقل ويتمثل في استطلاع رأي المستجوبين حول عمليات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف، وقد تم قياس هذا المحور من خلال 29 عبارة. في حين المحور الثاني فقط ارتبط بالمتغير التابع (القدرات الإبداعية) ويتمثل في استطلاع رأي المستجوبين حول درجة توفر القدرات الإبداعية ويضم 33 عبارة. والجدول الموالي يوضح توزيع العبارات. (أنظر للملحق رقم (2) والذي يحتوي على الاستبيان في صورته النهائية)

الجدول رقم (3-5): توزيع عبارات الاستبيان

عدد العبارات			
10	البعد الأول: توليد المعرفة	01	أبعاد المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
9	البعد الثاني: حفظ المعرفة	02	
5	البعد الثالث: توزيع المعرفة	03	
5	البعد الرابع: تطبيق المعرفة	04	
29	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة		
05	البعد الأول: الطلاقة	01	أبعاد المحور الثاني: القدرات الإبداعية
04	البعد الثاني: الأصالة	02	
05	البعد الثالث: المرونة	03	
05	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات	04	
05	البعد الخامس: المخاطرة	05	
04	البعد السادس: التحليل والربط	06	
05	البعد السابع: الاحتفاظ بالاتجاه	07	
33	المحور الثاني: القدرات الإبداعية		
62	إجمالي عدد عبارات الاستبيان		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استبيان الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

وتم تحديد الاستجابة على عبارات الاستبيان باعتماد على مقياس ليكرت (*Likert Scale*) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (أتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما) وتمثل رقما (1،2،3،4،5) على التوالي:

الجدول رقم (3-6): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت (*Likert Scale*)

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (*SPSS\* V25*) بهدف الاقتصاد في الوقت، والحصول على نتائج أكثر دقة بدلا من المعالجة اليدوية. وقد تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية منها:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية، التي تتضمنها أداة الدراسة؛

- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛ كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، والتي تكون محصورة من (01-05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل القياس ليكرت المستخدم في الاستبيان؛

- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

- معامل الارتباط بيرسون: استخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين  $1 \pm$

- اختبار التوزيع الطبيعي (*Tests of Normality*) لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة؛

- نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل واحد، والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر. وتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج *SPSS*، فإننا

\* *SPSS*: Statistical Package for the Social Sciences.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: (جدول نموذج الانحدار  $(r, R^2)$ ، جدول تحليل التباين ANOVA يضم قيم  $(F, Sig)$ ، جدول معاملات الانحدار  $(b_1 ; b_0)$ ، يضم قيم اختبار  $(T-Test)$  وقيم Sig لكل معلمة انحدار).

وفي دراستنا سنهتم فقط بالمؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة، وبالتالي سوف نهتم فقط بقيمة معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  والذي يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتُعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة، وكذا للخطأ العشوائي. وقيمته تتراوح بين 0 و 1 ومعامل الانحدار (التأثير) B وهو معامل الذي يعبر عن قيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

- اختبار  $F$  ( $F-test$ ) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة  $F$ ، فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

- اختبار  $T$  ( $T-test$ ) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة  $T$  فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

- وقد تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة: والذي يعرف بقيمة ألفا، وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن 0.05، أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig)، أو مع احتمال الخطأ ( $P-value$ )، والذي يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل  $Spss$ ، ويتم على أساسه اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وذلك من خلال مقارنة قيم احتمال الخطأ المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.

- قاعدة القرار في اختبار فرضيات التأثير: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المصاحبة لقيمة اختبار  $F$  ( $F-test$ ) والمحسوبة باستخدام برنامج  $SPSS$  مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، فإذا كانت (Sig) للاختبار ( $F-test$ ) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات وأراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض النتائج المتحصل عليها، باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزها الاستبيان، وذلك من خلال مناقشة الخصائص الشخصية للأفراد المستجوبين، وكذا تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وقد تم عرض النتائج وفقا للمطلبين أدناه:

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية؛

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

يتضمن هذا الجزء مناقشة الخصائص الشخصية التي تم جمعها، من خلال الدراسة التي أجريت على عينة من الموظفين في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط بولاية سطيف، ولقد حدّدت الدراسة عددا من المتغيرات للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

تشكل العينة المستجوبة من رؤساء أقسام كلا من إدارة الموارد البشرية والتسويق، وقسم البحث والتطوير إن وجد، وعلى هذا الأساس قمنا بتوزيع 3 استبانة في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف، والمقدّر عددها بـ 40 مؤسسة، وقد تم استرجاع 70 استبانة صالحة للتحليل من أصل 120 استبانة تم توزيعها، تمت معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي *SPSS* الإصدار 25، وفي ضوء المعالجة تم تحديد خصائص العينة المدروسة على النحو التالي:

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يمثل الجدول الأتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد		
65.7	46	ذكر	الجنس
34.3	24	أنثى	
100.0	70	Total	

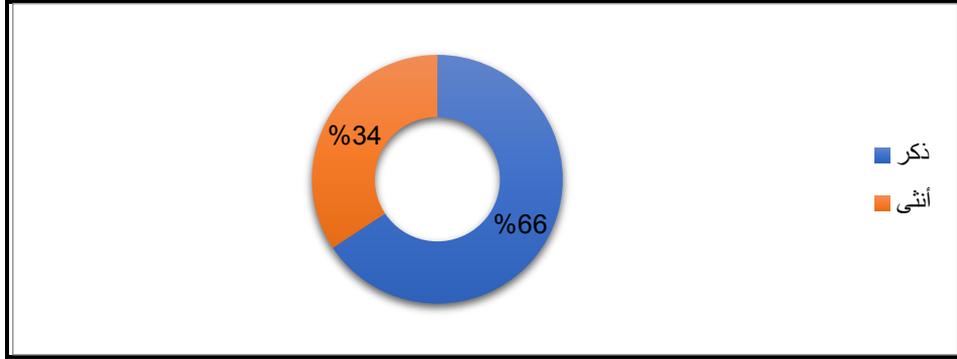
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور إذ بلغت نسبة الذكور 65.7%، في حين تشكل الإناث ما نسبته 34.3%، ويمكن إرجاع ذلك لطبيعة العمل الإداري الذي في العادة ينجذب إليه الذكور أكثر من الإناث، لأن مثل هذه المناصب تحتاج إلى وقت وجهد كبير، كما أن معظم الإناث يميلون إلى الموازنة بين عملهم في الخارج ومسؤولياتهم المنزلية، لذا نجد معظم النساء

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

تُجَبَد العمل في التمريض والتعليم وتبتعد عن العمل في الإدارات، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر: يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	السن
34.3	24	أقل من 30 سنة
34.3	24	من 30 إلى 40 سنة
14.3	10	من 41 إلى 50 سنة
17.1	12	أكبر من 50 سنة
100.0	70	Total

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

على ضوء النتائج الواردة في الجدول أعلاه تتضح الشرائح العمرية المختلفة للعينة المبحوثة، حيث سجلت كلا من فئتي الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، والأفراد الذين أعمارهم بين 30 و 40 سنة نسبة متساوية تقدر بـ 34.3%، ثم تليهما فئة الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة بنسبة 17.1%، وأخيراً فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة بنسبة 14.3% .

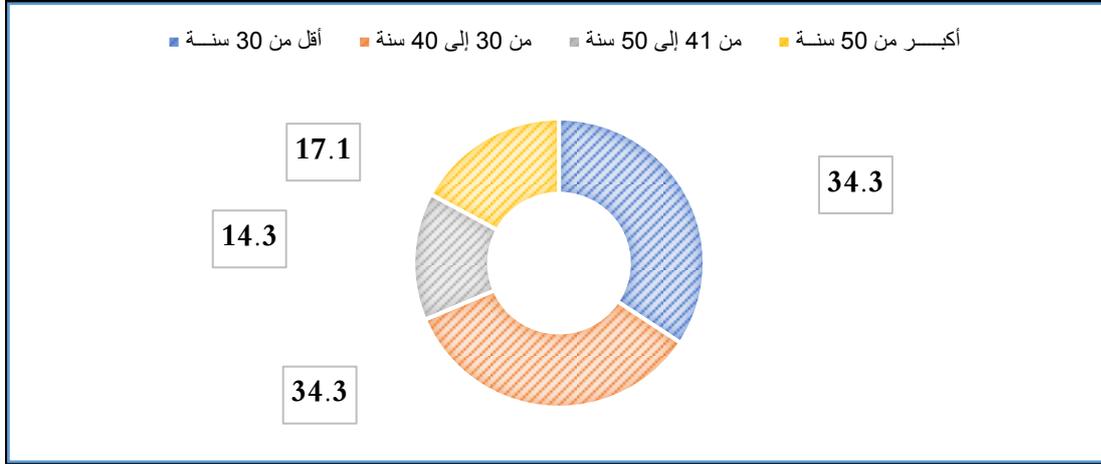
نستنتج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تُشغَل يد عاملة فتيّة (شباب)، وهذا مؤشر جيد إذا ما حاولت المؤسسات محل الدراسة الاستفادة من حيوية الشباب، لأن هذه الأعمار تمثل مرحلة العطاء، كما أن الشباب عادة ما يميلون أكثر إلى التغيير مما يجعلهم داعمين للإبداع لمواكبة عصر المعرفة والتكنولوجيا، على عكس كبار السن الذين عادة ما يميلون للحفاظ على الوضع الحالي ويقامون التغيير.

كما يستطيع أن يعكس اختلاف الفئات العمرية تنوع الاتجاهات والمعارف والقدرات والخبرات المتراكمة، وإدخالها في نظام المعرفة للمؤسسات، كما يمكن أن يعني اختلاف الفئات العمرية توفر أكبر كم من المعلومات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

المساعدة في تحقيق أهداف الدراسة. ويمكننا تمثيل النتائج السابقة المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
12.9	9	ثانوي
64.3	45	جامعي
22.9	16	دراسات عليا
100.0	70	Total

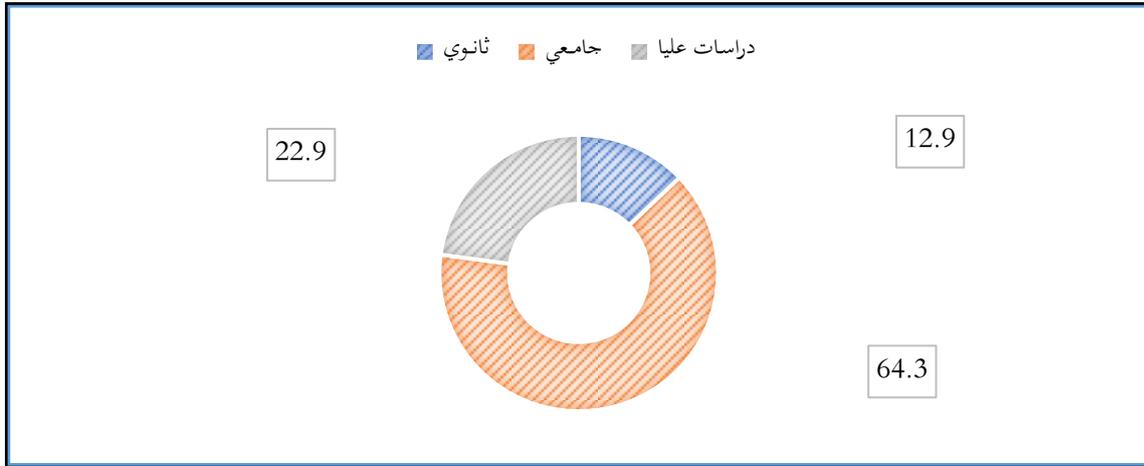
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من الجدول أعلاه سيطرة فئة الموظفين ذوو المستوى الجامعي على عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم 64.3% ثم تليها فئة الموظفين الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 22.9%، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين مستواهم الدراسي ثانوي 12.9%.

تعكس النسب السابقة ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة، ما يعني تأثر قدراتهم الإبداعية إلى حد ما بخلفيتهم العلمية، لأن العلم يكسب مفردات البحث قيم وخبرات تساهم إلى حد كبير في تكوين قدراتهم الإبداعية، كما يظهر الجدول أن أغلب أفراد العينة المبحوثة مستواهم جامعي، الشيء الذي يعكس مدى حرص واهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة باستقطاب كوادر بشرية من خريجي الجامعات، والقيام بتدريبها بصفة خاصة بما يسمح بتبادل المعرفة بين الأفراد، كما يترتب عن تنوع المؤهلات العلمية تنوع في الخبرات والمعارف. ويمكننا تمثيل النتائج السابقة المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي بياناً من خلال الشكل البياني الآتي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
31.4	22	أقل من 5 سنوات
32.9	23	من 5 إلى 10 سنوات
7.1	5	من 11 إلى 15 سنة
28.6	20	أكبر من 15 سنة
100.0	70	Total

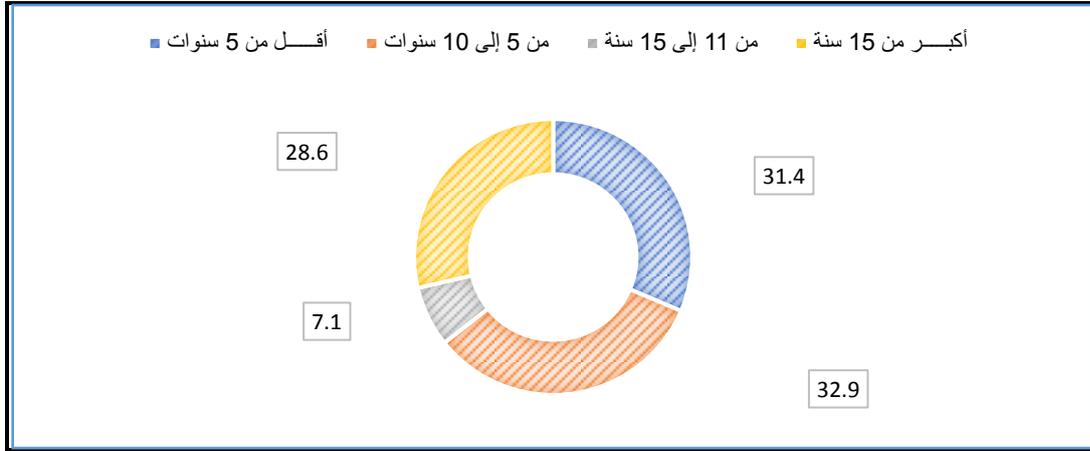
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات احتلت المرتبة الأولى بنسبة 32.9%، ثم تليها فئة الموظفين الذين خبرتهم تقل عن خمس سنوات بواقع 31.4%، ثم فئة الموظفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة بنسبة 28.6%، أما فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة فقد احتلت المرتبة الأخيرة وذلك بنسبة 7.1%.

يتضح مما سبق أن نسبة 31.4% من أفراد العينة لا يمتلكون الخبرة الكافية، وهذا ما يعكس حاجة هؤلاء الأفراد إلى التعلم لاكتساب المزيد من الخبرات، ويتم ذلك من خلال الاحتكاك بأصحاب الخبرة باعتبارهم يمتلكون رصيد معرفي لا يستهان به جزاء الممارسة الطويلة لعملهم، وكذا تشجيع التعلّم الجماعي والفرقي، الذي يسمح بتحويل المعارف الضمنية إلى معرفة ظاهرة (صريحة) يُستفاد منها، كما يعكس حاجة هؤلاء الأفراد للتدريب لتطوير مهاراتهم مما يزيد من قدراتهم الإبداعية، لأن الإبداع ظاهرة إنسانية تُنمى بزيادة عدد سنوات الخبرة. ويمكننا تمثيل النتائج السابقة المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة ببيانها من خلال الشكل البياني الآتي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة، من خلال تحليل عبارات كل محور وبعد من محاور الاستبيان هل هي في اتجاه: المحايد أو سلمي (لا أتفق، لا أتفق تماما) أو إيجابي (أتفق، أتفق تماما).  
أولا: الاتجاه العام للمستجوبين نحو عبارات محاور الاستبيان:  
لمعرفة الاتجاه العام لأفراد العينة تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية منها: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي للعبارة.

- المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الحماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى من خلال القانون، المدى = (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = (5-1) = 4، وبقسمة المدى على عدد الفئات نحصل على طول الفئة = 0.8، والجدول الموالي يمثل درجات الموافقة لكل فئة:

درجة الموافقة	قيمة المتوسط الحسابي المرجح
منخفضة جدا	[1.80 - 1]
منخفضة	[2.60 - 1.80]
متوسطة	[3.40 - 2.60]
عالية	[4.20 - 3.40]
عالية جدا	[5 - 4.20]

المصدر: من خلال حساب قانون مركز الفئة وطول الفئة

- ترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور، بالاعتماد على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما. أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فقد اعتمدنا على مقياس خاص يحدد درجة توافره، والذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف: منخفض، متوسط، عالي والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

المتوسط المرجح	المستوى
2.33 -1	منخفض
3.66 -2.34	متوسط
5 -3.67	عالي

المصدر: من خلال حساب قانون مركز الفئة وطول الفئة

- بينما يدل الوزن النسبي للعبارة والذي يساوي (المتوسط الحسابي لكل عبارة تقسيم عدد بدائل مقياس ليكرت) وفق العلاقة التالية<sup>1</sup>:  $\bar{X}(\%) = \frac{\bar{X}}{K} * 100$ .

ثانيا: مناقشة وتحليل المحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة:

للتعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل البحث، تم تقسيم محور إدارة المعرفة إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة وأخيرا تطبيق المعرفة.

1. توليد المعرفة: فيما يلي تحليل لاتجاهات وآراء عينة الدراسة، حول درجة توفر بعد توليد المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث يتكون هذا البعد من 10 فقرات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم ( 3-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: توليد المعرفة

رقم العبارة	الترتيب	التحليل الوصفي			درجة الموافقة
		(δ) الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	(X̄) المتوسط الحسابي	
		Std. Deviation	الحسابي (%)	Mean	
1	02	0.944	81.71	4.09	عالية
2	08	1.291	71.71	3.59	متوسطة
3	01	0.926	84.00	4.20	عالية
4	05	1.040	74.00	3.70	عالية
5	10	1.474	62.57	3.13	متوسطة
6	06	0.998	74.00	3.70	عالية
7	07	1.001	73.71	3.69	عالية
8	09	1.309	65.71	3.29	متوسطة
9	04	1.075	75.71	3.79	عالية
10	03	1.157	78.00	3.90	عالية
الكللي للبعد	درجة عالية	0.63449	74.11	3.7057	
الخطأ المعياري = 0.07					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

<sup>1</sup>. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، مرجع سابق، ص. 211.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى توافر بعد توليد المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كان بدرجة عالية، وذلك حسب آراء العينة المبحوثة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد والذي يقدر بـ 3.705، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي أي ضمن نطاق الدرجة العالية. كما يُلاحظ تقارب آراء الأفراد على فقرات هذا البعد وهو ما يؤكد الانحراف العام لهذا البعد والمقدر بـ 0.63449، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي\* ( $Mean Std. Error = 0.07$ ) صغير، فالتالي فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات، كما تشير النتائج إلى أن 74.11% من أفراد العينة المدروسة موافقون على أن مستوى توفر بعد توليد المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة كان بدرجة عالية. وانطلاقاً من النتائج الواردة أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتوليد المعرفة تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الخاص بكل فقرة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (3) والتي مضمونها: "تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين فيها وتسعى لتطويرها" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 4.20 وانحراف معياري قدر بـ 0.926، وهذا يدل على أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، فهم موافقون بنسبة 84% على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تستفيد بدرجة عالية من أفكار العاملين فيها وتسعى وراء تطوير هذه الأفكار.

- جاءت الفقرة رقم (1) والتي مضمونها: "تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.944، وهذا يدل على أن هناك ما نسبته 81.71% من أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على هذه الفقرة، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل البحث تعتمد في توليدها للمعرفة على الخبرات الداخلية والتي تعد بمثابة رصيد معرفي ضمني.

- جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنصّ على: "المؤسسة تتابع عن كثب المستجدات العلمية المتعلقة بمجال نشاطها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد العينة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.90 وانحراف معياري قدر بـ 1.157 وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتابع عن كثب المستجدات العلمية المتعلقة بمجال نشاطها بدرجة عالية.

\* الخطأ المعياري: يقيس مقدار الخطأ الموجود في الوسط الحسابي، وبالتالي فهو دلالة على دقة الوسط الحسابي كتقدير لوسط المجتمع، بمعنى دقة المتوسط في تمثيل مركز البيانات ويتم حسابه بقسمة الانحراف المعياري للعينة على الجذر التربيعي لحجم العينة، نقلاً عن مصطفى طويطي (الجزء الأول): المرجع السابق، ص 220.

- جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.075 وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة وبدرجة عالية على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسعى للاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها. في حين نجد أن كلا من العبارتين (5) والتي مضمونها "تعطي المؤسسة موظفيها فرصة استكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم" والعبارة رقم (8) والتي مضمونها "تتعاون المؤسسة مع المؤسسات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة" كانت درجة الموافقة عليهما متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد العينة غير موافقين أو مترددون في الموافقة على مضمون العبارتين.

نشير في هذا الصدد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في توليدها للمعرفة (اكتساب المعرفة) على العاملين فيها، مما يعني وجود رصيد معرفي ضمني وصريح لدى العاملين بالمؤسسة، كما تحصل على المعلومات الجديدة من بيئتها الخارجية (العملاء والموردين)، ومع وجود هذا الرصيد المعرفي تستطيع المؤسسات محل الدراسة أن تدمج المعرفة في مجمل أنشطتها، خاصة وأن توليد المعرفة يعد مؤشر أساسي للإبداع المستمر، والمفتاح لمواكبة التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية اليوم.

وعند الحديث عن توليد المعرفة نتحدث عن العملية التفاعلية بين المعرفة الضمنية الموجودة في عقول حاملها، والمعرفة الصريحة المتداولة بين العاملين، ولكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بوجود علاقات شخصية قوية تربط صاحب العمل بموظفيه، والتي غالبا ما تكون علاقات غير رسمية تشجع على الإبداع، ومشاركة المعرفة فضلا عن بناء الثقة بين أعضاء الفريق.

**2. حفظ المعرفة:** فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد العينة، حول مدى توفر بعد حفظ المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وذلك من وجهة نظر بعض الموظفين فيها، حيث يتكون هذا البعد من تسع فقرات، مرتبة من 11-19، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد حفظ المعرفة، إضافة إلى النسب المئوية وترتيب العبارات حسب أهميتها لغرض معرفة مدى موافقة أفراد العينة على كل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

جدول رقم (3-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بُعد حفظ المعرفة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ )	التحليل الوصفي		الترتيب	درجة الموافقة
		الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	( $\delta$ ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
11	3.90	78.00	1.105	03	عالية
12	4.03	80.57	1.154	01	عالية
13	3.37	67.43	1.194	08	متوسطة
14	3.33	66.57	1.188	09	متوسطة
15	3.73	74.57	1.203	04	عالية
16	3.51	70.29	1.213	06	متوسطة
17	3.61	72.29	1.107	05	متوسطة
18	3.49	69.71	1.151	07	متوسطة
19	3.97	79.43	1.116	02	عالية
الكللي للبعد	3.6603	73.21	0.81516		درجة متوسطة
الخطأ المعياري (Mean Std Error=0.09743)					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

يُظهر الجدول أعلاه أن مستوى توفر بعد حفظ المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان بدرجة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على هذا البعد، والذي يقدر بـ 3.660 وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، في حين قدر الانحراف المعياري بـ 0.815، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما نلاحظ أن مقدر الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي صغير (0.097)، وعليه فإن المتوسط الحسابي يبين الدقة في النتائج، كما يظهر الجدول أن 73.21% من أفراد العينة موافقون أن مستوى حفظ المعرفة متوفر بدرجة متوسطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وانطلاقاً من النتائج الواردة أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات العينة المبحوثة كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (12) والتي مضمونها: "تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة" المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 1.154، وهذا يعني أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، حيث نجد أن 80.57% من أفراد العينة موافقون بدرجة عالية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتمد في تخزينها للمعرفة على الحواسيب المركزية حتى يسهل الرجوع إليها في أي وقت.

- جاء الفقرة رقم (19) والتي مضمونها: "تهتم المؤسسة بأصحاب الخبرة باعتبارهم مخزون معرفي متميز" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري كبير قدر بـ 1.116، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية وموافقون بنسبة 79.43% أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية بأصحاب الخبرة، وذلك لإدراكها بأهمية هؤلاء الأفراد لكونهم يمثلون نقطة قوة لها، لمساهمتهم الفعالة في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم (11) والتي مضمونها: "تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها" في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.90 وانحراف معياري قدر بـ 1.105 (تشتت كبير) وهذا يعني أن معظم اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية وموافقون بنسبة 78% على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بحفظ المعرفة بصورة يسهل الحصول عليها.

- أما الفقرة رقم (15) والتي تتضمن: "تهتم المؤسسة بتوفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة لأقسامها" فقد جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 1.203 (تشتت في الآراء)، وهذا يدل على أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية، وموافقون بنسبة 74.57% على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتوفير تكنولوجيا المعلومات بدرجة عالية نظرا لقدرتها العالية على تخزين كم هائل من المعلومات التي يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.

- على الرغم من أهمية العبارتين (13) و(14) والتي كان مضمونها على التوالي: "تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الإبداعية التي تمتلكها" و"تقوم المؤسسة بحفظ تجارب الأفراد الناجحة في قواعد المعرفة" إلا أن درجة موافقة أفراد العينة عليهما كانت متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي الاهتمام اللازم في حفظها للتجارب الناجحة للأفراد وكذا الأفكار الإبداعية.

في الأخير نشير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتجه لتطبيق عملية حفظ المعرفة، ويظهر ذلك جليا من خلال توفير التكنولوجيا الحديثة لأقسامها والقيام بتدريب الأفراد على حفظ المعرفة فيها، فضلا عن قيامها بتحديث الموجودات المعرفية بصورة دورية، وعلى الرغم من أن النتائج توضح مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بأصحاب الخبرة باعتبارهم مخزون معرفي متميز يجب المحافظة عليه، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على عقود التوظيف المؤقتة، ومع ذلك نجد أنها لا تهتم بالقدر الكافي بتوثيق التجارب الناجحة والأفكار المبدعة للأفراد.

**3. توزيع المعرفة:** فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توفر بعد توزيع المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وذلك من خلال وجهة نظر بعض الموظفين فيها، حيث يتكون هذا البعد من خمس فقرات موزعة من 20 إلى 24، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم ( 3- 13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بُعد توزيع المعرفة

درجة الموافقة	الترتيب	التحليل الوصفي			رقم العبارة
		( $\delta$ ) الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	( $\bar{X}$ ) المتوسط الحسابي	
		Std. Deviation	للمتوسط الحسابي (%)	Mean	
متوسطة	05	1.267	52.00	2.60	20
متوسطة	04	1.376	62.86	3.14	21
متوسطة	02	1.279	72.00	3.60	22
متوسطة	03	1.139	70.29	3.51	23
عالية	01	1.239	76.57	3.83	24
درجة متوسطة		<b>0.92723</b>	<b>66.74</b>	<b>3.3371</b>	الكلي للبعد
الخطأ المعياري (Mean Std Error=0.11083)					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

يظهر الجدول أعلاه أن مستوى الاهتمام بعملية توزيع المعرفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان متوسطاً، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الكلي للبعد والذي يقدر بـ 3.33، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، كما نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، وهو ما تؤكده قيمة الانحراف المعياري والقدر بـ 0.927، كما يوضح الجدول ترتيب الفقرات المشكلة للبعد كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (24) والتي مضمونها: "تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات" في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 1.239، وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن اتجاهات أفراد العينة كانت ايجابية وموافقون بنسبة 76.57% على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تمتلك شبكة معلومات داخلية (انترانت) تساعد في عملية مشاركة المعرفة الصريحة الموجودة في قواعد بيانات المؤسسة.

- جاءت العبارة (22) والتي مضمونها: "تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري كبير قدره 1.279 (تششتت في آراء العينة)، وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، في الإجابة على هذا السؤال وذلك بدرجة متوسطة. وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتمد على أسلوب التدريب، وهذا الأسلوب يتلاءم مع توزيع المعرفة الضمنية وهذا ما يؤكده الخبراء في مجال إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على أن التدريب يُعزّز معرفة المستخدمين.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

- جاءت العبارة (23) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، والتي كان مضمونها: "تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية"، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.51 وانحراف معياري قدر بـ 1.139، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، حيث نجد ما نسبته 70.29% من الأفراد المستجوبين، موافقون بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتمد في توزيعها للمعرفة بدرجة متوسطة على فرق العمل من أصحاب الخبرة، وهو ما يسمح بمشاركة ونقل المعرفة الضمنية بين الأطراف المشاركة في الفريق.

نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة في توزيعها للمعرفة الصريحة (الظاهرة) تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، ويظهر ذلك جليا في امتلاك المؤسسات لشبكة انترانت وهذا ما رأيناه سابقا، أما فيما يخص مشاركة المعرفة الضمنية فتعتمد على أسلوب التدريب من قبل الزملاء القدامى وكذا على فرق العمل.

ونشير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تساعد في توزيع ومشاركة المعرفة خاصة الضمنية منها: بساطة الهيكل التنظيمي، الطابع الغير الرسمي في التعامل سواء مع العاملين أو العملاء، حيث نجد علاقات شخصية قوية بين صاحب العمل والعاملين.

4. تطبيق المعرفة: فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر بعد تطبيق المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث يتكون هذا البعد من خمس فقرات مرتبة من 25 إلى 29، والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (3-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تطبيق المعرفة

درجة الموافقة	ترتيب	التحليل الوصفي			العبارة رقم
		الانحراف المعياري (δ)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	( $\bar{X}$ )	
				Mean	
Std. Deviation					
متوسطة	04	1.123	66.29	3.31	25
عالية	01	1.073	74.86	3.74	26
متوسطة	05	1.303	57.71	2.89	27
متوسطة	03	1.164	69.43	3.47	28
متوسطة	02	1.073	70.86	3.54	29
درجة متوسطة		0.83921	67.83	3.3914	الكللي للبعد
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي (Mean Std Error=0.11083)					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

يظهر الجدول أعلاه أن مستوى الاهتمام بعملية تطبيق المعرفة، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي للبعد والمقدر بـ 3.39 والذي يقع في الفئة الثالثة

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

من فئات المقياس الخماسي، أي ضمن نطاق الدرجة المتوسطة، كما أن هناك اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد حيث سجل الانحراف المعياري له 0.8392. وبناء على النتائج الواردة في الجدول يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة لهذا البعد على النحو التالي:

- احتلت العبارة (26) والتي مضمونها: "تعتمد المؤسسة على رأي الخبير الداخلي حول النتائج المحققة" المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره بـ 3.74 وانحراف معياري قدره 1.073، وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال، كما أننا نجد ما نسبته 74.86% من اتجاهات أفراد العينة كانت ايجابية وموافقون بدرجة عالية بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في نتائجها، على رأي الخبراء الداخليين دون الاستعانة بالخبراء من خارج المؤسسة.

- جاءت العبارة (29) والتي مضمونها: "تعمل المؤسسة على تحويل المعارف الفعالة إلى أساليب عمل جديدة" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدره 1.073، كما تظهر النسبة 70.86% أن اتجاهات أفراد العينة كانت ايجابية وموافقون بدرجة متوسطة، على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعمل جاهدة على تحويل الأفكار إلى أساليب عمل جديدة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق المعارف الفعالة والتي من خلالها يتم حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة ومن ثم تحقيق الأهداف الواسعة والتي تحقق لها النمو والتكيف.

- جاءت العبارة رقم (28) والتي مضمونها: "تعتمد المؤسسة في تطبيق المعرفة على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره بـ 3.47 وانحراف معياري كبير قدره بـ 1.164 (تشئت كبير في الآراء)، وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال وذلك بدرجة متوسطة.

وعليه نستنتج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتمد في تطبيقها للمعرفة على فرق الخبرة، هذه الأخيرة التي تسمح بالتعلم الفردي والجماعي، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية بين أعضاء الفريق، أو من خلال الشبكة الداخلية والتي تسمح لأعضاء الفريق بإجراء حوارات داخل الشركة، ومن ثم خلق معارف جديدة.

- في حين احتلت العبارة رقم (25) والتي مضمونها: "تمنح المؤسسة العاملين بها فرصة تطبيق معارفهم حتى وإن كانت دون المستوى المطلوب" المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.31 وانحراف معياري قدره 1.123 أي أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وذلك بدرجة متوسطة. وهنا يجب أن ننوه أن الإنسان يحصل على المعرفة من جراء تكرار تجاربه الشخصية، ومن خلال وقوعه في الخطأ فيكرر العملية مرات ومرات حتى يحقق المستوى المطلوب.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

كما نلاحظ أن العبارة رقم (27) كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، وهو ما يبرر المحايدة على مضمون هذه العبارة "تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة"، ومن هنا نستنتج أنه: على الرغم من أهمية التدريب في عملية تطبيق المعرفة إلا أننا نجد أن اتجاهات أفراد العينة كانت محايدة تجاه هذه الفقرة.

5. ترتيب أبعاد إدارة المعرفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة: يعرض الجدول أدناه مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وكذا ترتيب أبعاد إدارة المعرفة معتمدين في ذلك على كلا من: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة، والنتائج تظهر في الجدول أدناه كما يلي:

جدول رقم ( 3- 15): ترتيب أبعاد إدارة المعرفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

درجة توفر المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			الترتيب	الأبعاد
		Statistic	الخطأ المعياري	الوزن النسبي %		
عالية	0.63449	0.07584	74.11	3.7057	01	أولاً: توليد المعرفة
متوسطة	0.81516	0.09743	73.21	3.6603	02	ثانياً: حفظ المعرفة
متوسطة	0.83921	0.10030	67.83	3.3914	03	رابعاً: تطبيق المعرفة
متوسطة	0.92723	0.11083	66.74	3.3371	04	ثالثاً: توزيع المعرفة
متوسطة	0.65712	0.07854	72.01	3.6005		عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور 3.60 وبوزن نسبي قيمته 72.01%، ومن حيث ترتيب الأبعاد جاءت عملية توليد المعرفة في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.70، يليه بعد حفظ المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.66، في حين احتل بعد تطبيق المعرفة المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.39، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد توزيع المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.33.

ويمكن تفسير النتيجة التي يظهر فيها بعد توليد المعرفة في المرتبة الأولى، وبدرجة عالية من حيث أهميته من أبعاد عمليات إدارة المعرفة، إلى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توليدها للمعرفة على:

- المعرفة المكتسبة من العملاء والموردين: ويمكن إرجاع ذلك لمحدودية أسواق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يعني المعرفة التفصيلية باحتياجات العملاء والتي تنتج أفكار ومعارف جديدة، ويتم ذلك من خلال الاستماع للزبائن الذين يعبرون عن حاجاتهم ورغباتهم الجديدة، وانتقادهم للمنتجات التي استهلكوها، وبذلك يفتحون

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

للمؤسسات فرص جديدة لم تكن على دراية بها، وبإشراك الموردين في ذلك تصبح المؤسسات قادرة على توليد واكتساب معارف لم تكن على دراية بها.

- كما تعتمد المؤسسات في توليدها للمعرفة على خبراتها الداخليين، ونظرا لتمتع هذه المؤسسات محل الدراسة بهيكل تنظيمي بسيط ومرن، يسمح بمرور الأفكار من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، المبنية على الثقة المتبادلة بين كل العاملين بالمؤسسة، ما يسمح بتوليد معارف جديدة نتيجة للتفاعلات بين المعارف الضمنية والصريحة الموجودة داخلها.

ولقد احتل بعد تخزين المعرفة المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة، ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعي بأهمية عملية حفظ المعرفة الصريحة، ويظهر ذلك من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات المساعدة في ذلك، وكذا تكوين قواعد للبيانات (الحواسيب المركزية) وتدريب الأفراد على طرق حفظ المعرفة، أما المعرفة الضمنية فيظهر تخزينها من خلال الاهتمام بأصحاب الخبرة، إلا أنه يعاب هنا عدم الاهتمام بتخزين المعارف والمهارات والتجارب المتراكمة لدى الأفراد، وبالتالي عدم الاستفادة من جزء كبير من المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد.

ويفسر بعد تطبيق المعرفة الذي احتل المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة متوسطة من حيث أهميته من أبعاد إدارة المعرفة، إلى نقص الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق المعرفة من جهة، ونقص البرامج التدريبية حول كيفية استخدام المعرفة. في حين بعد توزيع المعرفة جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تشجع كثيرا ثقافة التشارك بالمعرفة، بالإضافة إلى قلة جلسات الحوار التي تتبادل من خلالها الآراء، هذا فضلا عن ميل بعض الأفراد إلى عدم مشاركتهم لمعرفتهم لأنها مصدر لقوتهم.

### ثالثا: مناقشة وتحليل المحور الثاني المتعلق بالقدرات الإبداعية:

للتعرف على درجة توافر القدرات الإبداعية لأفراد عينة الدراسة، تم تقسيم المحور إلى سبعة أبعاد وهي: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، ولتقدير مستوى هذه الأبعاد اعتمدنا على كل من: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الرتب، ودرجة التوفر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد المحور، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول أدناه:

**1. الطلاقة:** فيما يلي تحليل لاتجاهات وآراء عينة الدراسة، حول درجة توفر بعد الطلاقة، وقد تكون هذا البعد من خمس عبارات مرتبة من 1- 5 والجداول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بُعد الطلاقة

درجة الموافقة	الترتيب	التحليل الوصفي			العبرة رقم
		( $\delta$ ) الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	( $\bar{X}$ ) المتوسط الحسابي	
		Std. Deviation		Mean	
عالية	04	0.807	80.29	4.01	1
عالية	01	0.849	84.29	4.21	2
عالية	05	0.906	76.29	3.81	3
عالية	03	0.600	80.86	4.04	4
عالية	02	0.773	83.14	4.16	5
درجة عالية		<b>0.57021</b>	<b>80.97</b>	<b>4.0486</b>	الكلبي للبعد
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي (Mean Std Error) = 0.06815					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى توافر بعد الطلاقة في العينة المدروسة كان مرتفعاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد والذي يقدر بـ 4.04 والذي يقع ضمن نطاق الدرجة العالية، كما يلاحظ تقارب آراء الأفراد على فقرات هذا البعد، وهو ما يؤكد الانحراف المعياري الإجمالي للبعد والذي يقدر بـ 0.5702 (تشتمت قليل في الآراء)، كما نجد أن 80.97% من أفراد العينة المدروسة متفقون بدرجة عالية على توفرهم على بعد الطلاقة. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد الطلاقة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "أملك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة المبحوثة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.21 وانحراف معياري قدره 0.849، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بطلاقة. تليها في الترتيب الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "لدي القدرة على اقتراح الحلول المناسبة بشكل سريع لمواجهة مشاكل العمل" من حيث موافقة أفراد العينة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.16 وانحراف معياري قدره 0.773، وهو ما يدل على أن هناك اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يمتلكون القدرة على اقتراح الحلول المناسبة بشكل سريع، لمواجهة مختلف الصعوبات التي تواجههم أثناء عملهم.

ثم جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة المبحوثة عليها، والتي نصت على: "لدي القدرة على التعبير عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات المعنى الواحد" وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري 0.6، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أغلبية أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على مضمون هذه الفقرة، أي أنهم يمتلكون القدرة على التعبير عن أفكارهم بألفاظ مختلفة تحمل نفس المعنى.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

بينت إجابات الباحثين على عبارات البعد الأول (الطلاقة) أن لديهم القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل، كما يملكون القدرة على تقديم الحلول المناسبة بشكل سريع لمواجهة مختلف المشاكل، التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم، الشيء الذي يدل على أن الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل البحث لديهم قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، بمعنى لديهم القدرة على التفكير بشكل سريع، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة خلال فترة زمنية معينة، وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على استدعاء المعلومات والخبرات التي سبق تعلمها خلال فترة زمنية معينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى الاعتماد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين حلقات النقاش التي يتم فيها مناقشة وحل مختلف المشاكل، التي تواجههم في تأدية عملهم، وهو ما يضمن إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار بصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها أم لا.

**2. الأصالة:** يبين الجدول أدناه إجابات وآراء عينة الدراسة، حول درجة توفر عنصر الأصالة لديهم، وقد تكون هذا البعد من أربع فقرات مرتبة من 06-09 كما هي موضحة في الجدول:

جدول رقم (3-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأصالة

رقم العبارة	التحليل الوصفي			درجة الموافقة	
	الترتيب	( $\delta$ ) الانحراف المعياري	( $\bar{X}$ ) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)		Mean
6	03	0.737	81.71	4.09	عالية
7	01	0.740	84.29	4.21	عالية
8	04	1.187	76.86	3.84	عالية
9	02	0.748	83.71	4.19	عالية
الكلية للبعد	درجة عالية	<b>0.50670</b>	<b>81.64</b>	<b>4.0821</b>	
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي (Mean Std Error) = 0.06056					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى توافر بعد الأصالة في العينة المدروسة كان بدرجة عالية، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الكلي للبعد والذي قدر بـ 4.08 والانحراف المعياري والذي قدر بـ 0.5 ما يدل على أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المدروسة في الإجابة على هذا السؤال (تشقت قليل)، كما نلاحظ أن هناك ما نسبته 81.64% موافقين بدرجة عالية على توفرهم على عنصر الأصالة. وانطلاقاً من النتائج أعلاه يمكن ترتيب العبارات المكونة لهذا البعد تنازلياً حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

جاءت العبارة رقم (7) والتي مضمونها: "أحرص على إنجاز مهامي بأسلوب متجدد" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.21 وانحراف معياري قدره 0.74، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة لهم بأسلوب متجدد بعيداً عن الروتين.

### الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

#### في تعزيز القدرات الإبداعية

في حين احتلت العبارة رقم (9) والتي مضمونها: "أفضّل استخدام حلول إبداعية جديدة في حل المشكلات" في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.19 وانحراف معياري قدره 0.748، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على مضمون هذه الفقرة. واحتلت المرتبة الثالثة من الترتيب العبارة رقم (6) والتي نصّت على: "أسعى إلى تقديم اقتراحات جديدة لإنجاز الأعمال لم يسبق إليها أحد" من حيث الموافقة عليها، وذلك بدرجة عالية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي والمقدر بـ 4.09 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.737.

مما سبق يتضح جليا أن أفراد عينة الدراسة يقومون بأداء مهامهم بأسلوب متجدد بعيدا عن الروتين، كما يبحثون عن الطرق الجديدة لحل المشكلات التي تعترضهم في إنجاز مهامهم، وكل ذلك يدل على أن أفراد العينة المدروسة قادرين على إنتاج أفكار وأساليب عمل تتسم بالجدة بعيدا عن تقليد ما يفعله الآخرون.

**3. المرونة:** يبين الجدول أدناه إجابات وآراء عينة الدراسة حول درجة توافر عنصر المرونة لديهم، وقد تكوّن هذا البعد من خمس فقرات مرتبة من 10-14:

جدول رقم (3-18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة

رقم العبارة	التحليل الوصفي			المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ )	الدرجة الموافقة
	الترتيب	الانحراف المعياري ( $\delta$ )	الوزن النسبي		
			المتوسط الحسابي (%)		
Std. Deviation	Mean				
10	03	0.700	84.29	4.21	عالية
11	04	0.713	82.29	4.11	عالية
12	02	0.807	88.29	4.41	عالية
13	01	0.673	88.86	4.44	عالية
14	05	0.804	81.43	4.07	عالية
الكلّي للبعد	درجة عالية	0.50354	85.03	4.2514	
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي (=Mean Std Error) 0.06018					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

نلاحظ أن الاتجاه العام لهذا المحور هو الموافقة، أي أن أفراد عينة الدراسة يتوفرون على عنصر المرونة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلّي للبعد والذي قدر بـ 4.25 وهو يقع ضمن نطاق الدرجة العالية، في حين سجل الانحراف المعياري ما قيمته 0.5، وهو قيمة ضعيفة ما يدل على أن هناك تشتت قليل في اتجاهات أفراد العينة.

هذا المستوى العالي من الموافقة أكدته درجات الموافقة التي حصلت عليها معظم عبارات المحور، حيث تأتي العبارة رقم (13) والتي مضمونها: "أهتم بمعرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه" في المرتبة الأولى بمتوسط

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

حسابي قدره 4.44 وهو ما يعكس درجة الموافقة العالية، ثم جاءت العبارة رقم (12) والتي نصت على: "لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته" في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.41 وهو ما يعكس درجة الموافقة العالية، ثم تليها الفقرة رقم (10) والتي مضمونها: "أسعى إلى تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل" في المرتبة الثالثة من الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.21 وهو ما يعكس درجة الموافقة العالية، وحصلت باقي العبارات على درجات موافقة عالية. كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لكل العبارات أقل من 1 مما يعني عدم تشتت آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

بينت نتائج الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة يهتمون بمعرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه، كما أنهم لا يترددون في تغيير مواقفهم عند الاقتناع بعدم صحتها، هذا فضلا عن تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل، مما يدل على أن أفراد الفئة المستهدفة يمتلكون الليونة في تغيير أفكارهم، كلما تغيرت المواقف ويجذبون الطرق والأساليب الجديدة، وبالتالي فهم يمتلكون أنماطا ذهنية قابلة للتغير حسب ما تستدعي إليه الحاجة.

4. الحساسية للمشكلات: تبين عبارات الجدول أدناه من العبارة رقم 15 إلى العبارة رقم 19 نتائج مستوى توفر عنصر الحساسية للمشكلات في أفراد العينة محل الدراسة كما يلي:

جدول رقم (3-19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات

درجة الموافقة	الترتيب	التحليل الوصفي			العبارة رقم
		(δ) الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	( $\bar{X}$ ) المتوسط الحسابي	
				Std. Deviation	
متوسطة	05	1.112	68.86	3.44	15
عالية	04	0.965	74.29	3.71	16
عالية	02	0.751	80.86	4.04	17
عالية	01	0.695	85.14	4.26	18
عالية	03	0.854	74.29	3.71	19
الكلية للبعد		0.54477	76.69	3.8343	
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي (=Mean Std Error) 0.06511					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

تناقش عبارات الجدول أعلاه مستوى توفر عنصر الحساسية للمشكلات في أفراد العينة المدروسة، وقد تبين أن الاتجاه العام لهذا البعد هو الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.83، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما نلاحظ تقارب آراء الأفراد على فقرات هذا البعد، وهو ما يعكسه الانحراف المعياري للبعد والمقدر بـ 0.544. وبالنظر لآرائهم حول كل عبارة نجد أن العبارة رقم (18) والتي مضمونها "أحرص على معرفة جوانب الضعف فيما أقوم به من عمل" حازت على المرتبة الأولى من الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

معياري قدره 0.695، وهو يدل على وجود انسجام في إجابات الأفراد حول هذه العبارة، وتأتي في الترتيب الثاني العبارة رقم (17) والتي نصت على: "أستطيع توقع حلول للمشكلات التي تعترضني في كثير من الأحيان" وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04 وبانحراف معياري قدر بـ 0.751، يلي ذلك العبارة رقم (19) والتي نصت على: "أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف العديد من المشكلات في موقف واحد" وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري قدره 0.854 ما يدل على تجانس إجابات الأفراد على هذه العبارة، أما العبارتين المتبقيتين (15) و(16) فقد كانت الموافقة عليهما عالية، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لهما في حين الانحراف المعياري لهما يعد كبير وهو ما يدل على تشتت في آراء الأفراد حول هاتين العبارتين خاصة العبارة رقم (15).

بينت إجابات المبحوثين حرصهم الشديد على معرفة أوجه القصور فيما يقومون به من أعمال، وكذا امتلاكهم لرؤية ثاقبة في اكتشافهم للعديد من المشكلات في موقف واحد، كما يمتلكون القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، ويخططون لمواجهة مختلف المشاكل التي من الممكن الوقوع فيها، مما يدل على أن الأفراد محل الدراسة يمتلكون القدرة على تحسس المشكلات في المواقف المختلفة، والتعرف على أسبابها وجوانب النقص والضعف فيها، وتساعد هذه القدرة أصحابها في توسيع معارفهم من خلال البحث وتقصي الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلات، ومحاولة الوصول إلى حلول لمعالجتها، وكذا تعديل المعارف الموجودة لديهم. ونشير هنا إلى أن الأفراد الذين تزداد حساسيتهم لأوجه القصور والضعف في المواقف المختلفة، تزداد فرصهم لخوض غمار البحث فيها، ومن ثم ستزداد أمامهم فرص الوصول إلى الإبداع.

**5. المخاطرة:** تناقش العبارات من 20 إلى العبارة 24 المبينة في الجدول أدناه، مستوى توفر عنصر المخاطرة في أفراد العينة المبحوثة، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المخاطرة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي (X̄)	التحليل الوصفي		الترتيب	درجة الموافقة
		الانحراف المعياري (δ)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)		
		Std. Deviation	Mean		
20	3.93	0.937	78.57	02	عالية
21	4.00	0.885	80.00	01	عالية
22	3.87	1.048	77.43	03	عالية
23	3.03	1.129	60.57	05	متوسطة
24	3.29	1.118	65.71	04	متوسطة
الكلي للبعد	3.6229	0.65457	72.46		درجة متوسطة
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي (Mean Std Error) = 0.07824					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

حسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 3.622 والذي يقع ضمن الدرجة المتوسطة، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.654 والذي يشير إلى عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة، بل هم يؤكدون على توفرهم على عنصر المخاطرة بدرجة متوسطة. وبالنظر إلى آرائهم حول كل عبارة نجد أن العبارة رقم (21) والتي نصت على: "أقبل الفشل باعتباره تجربة تسبق النجاح" احتلت المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري صغير يقدر بـ 0.88، مما يعني أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، أي أنهم موافقون بدرجة عالية فيما يخص تقبلهم للفشل باعتباره الخطوة الأولى نحو النجاح. ثم جاءت العبارة رقم (20) والتي مضمونها: "أفضل القيام بالأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة" في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.93 أي بدرجة عالية، وبانحراف معياري كبير نوعا ما قدر بـ 0.937، وتأتي في الترتيب الثالث العبارة رقم (22) والتي نصت على: "أفضل العمل في فريق تسوده روح المخاطرة" وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.87 يقع ضمن الدرجة العالية وانحراف معياري كبير قدر بـ 1.04 ما يدل على عدم تجانس الآراء حول هذه العبارة. ويلاحظ أن الانحراف المعياري للعبارتين 23 و24 فاقت قيمته 1، مما يعني أن هناك تشتتاً في الآراء بين أفراد العينة حول هذه العبارات.

بينت إجابات الأفراد المستجوبين حرصهم الشديد على القيام بالأعمال الصعبة المحفوفة بالمخاطر، ورغبتهم الكبيرة للعمل في فريق تسوده روح المخاطرة، كما أنهم يتقبلون الفشل باعتباره الخطوة الأولى التي تسبق النجاح، ومع ذلك نجد أنهم يترددون في تطبيق الأساليب الجديدة خوفاً من الفشل وهذا ما أكدته العبارة 23 التي كانت غير دالة، ويمكن إرجاع ذلك لأسلوب العقاب الذي تمارسه الإدارة عليهم في حالة الفشل.

**6. التحليل والربط:** تناقش العبارات من 25 إلى العبارة 28 المبينة في الجدول أدناه، مستوى توفر عنصر التحليل والربط في أفراد العينة المبحوثة، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القدرة على التحليل والربط

درجة الموافقة	الترتيب	التحليل الوصفي			رقم العبارة
		( $\delta$ ) الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	( $\bar{x}$ ) المتوسط الحسابي	
		Std. Deviation	الحسابي (%)	Mean	
عالية	04	0.740	81.14	4.06	25
عالية	01	0.611	86.86	4.34	26
عالية	02	0.622	86.00	4.30	27
عالية	03	0.658	85.43	4.27	28
درجة عالية		<b>0.48524</b>	<b>84.86</b>	<b>4.2429</b>	الكلبي للبعد
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي (Mean Std Error) = 0.07824					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

### الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

يظهر الجدول السابق أن مستوى توفر عنصر التحليل والربط في أفراد العينة المستجوبة كان بدرجة عالية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الإجمالي والمقدر بـ 4.24 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.485 والتي تدل على أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، مما يؤكد قدرة الأفراد على التحليل والربط. هذا المستوى العالي من الموافقة أكدته درجات الموافقة التي حصلت عليها معظم عبارات المحور، حيث تأتي العبارة رقم (26) والتي مضمونها: "أحدد تفاصيل عملي قبل البدء في تنفيذه" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، وذلك بمتوسط حسابي يقع ضمن الدرجة العالية قدر بـ 4.34، وانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.611، وهو ما يعكس الاتفاق الكبير بين أفراد العينة المبحوثة حول مضمون هذه الفقرة. ثم جاءت العبارة رقم (27) والتي نصت على: "لدي القدرة على تجزئة مهام العمل" في الترتيب الثاني من حيث الموافقة عليها، وذلك بمتوسط حسابي وقع ضمن الدرجة العالية بلغ 4.30 وانحراف معياري صغير قدر بـ 0.622، ثم تأتي العبارة رقم (28) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة عليها، والتي كان مضمونها: "لدي القدرة على الربط بين الأفكار للوصول إلى تصورات جديدة" وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 0.658 وهو ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على مضمون هذه الفقرة.

بينت إجابات الأفراد المستجوبين أنهم يملكون القدرة على الدمج والربط بين الأشياء، وكذا الربط بين الأفكار للوصول إلى تصورات جديدة، وذلك من خلال تجزئة المهام الموكلة إليهم في عملهم. وتعد هذه العملية مهمة في إبداع معارف جديدة من خلال ما يسمى بجزئية المعرفة.

7. الاحتفاظ بالاتجاه (تركيز الانتباه): تبين العبارات المرتبة من 29 إلى 33 المبيّنة في الجدول أدناه، مستوى توفر عنصر الاحتفاظ بالاتجاه في أفراد العينة المستجوبة، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:  
جدول رقم (3-22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاحتفاظ بالاتجاه

رقم العبارة	التحليل الوصفي			درجة الموافقة	
	الترتيب	( $\delta$ ) الانحراف المعياري	( $\bar{X}$ ) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)		Mean
29	03	0.820	84.57	4.23	عالية
30	04	0.679	84.29	4.21	عالية
31	02	0.709	86.00	4.30	عالية
32	05	0.992	76.57	3.83	عالية
33	01	0.866	86.86	4.34	عالية
الكللي للبعد	درجة عالية	0.53269	83.66	4.1829	
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي (=Mean Std Error) 0.06367					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى توفر بعد تركيز الانتباه في العينة المبحوثة كان بدرجة عالية، وهو ما يبرزه المتوسط الإجمالي للبعد والذي يقدر بـ 4.18 ، والانحراف المعياري الذي يقدر بـ 0.532 . وبالنظر إلى آرائهم حول كل عبارة نجد أن العبارة رقم (33) والتي نصت على: "أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح فيما أقوم به من أعمال" احتلت الترتيب الأول من حيث الموافقة عليها، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي والذي بلغ 4.34 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.8660 وهذا المؤشر يفيد بأن أفراد العينة المدروسة موافقون بدرجة عالية بأنهم يمتلكون دوافع قوية لتحقيق النجاح في أعمالهم. تليها في الترتيب العبارة رقم (31) والتي نصت: "لا أتنازل عن الأهداف التي أسعى لتحقيقها في الأعمال التي أقوم بها" وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.30 أي أن أفراد العينة المستجوبة متفقون بدرجة عالية على مضمون هذه العبارة. وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (29) والتي مضمونها: "أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر" من حيث الموافقة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري يساوي 0.82، مما يدل على أن العينة المدروسة متفقون بدرجة عالية على مضمون هذه العبارة.

بينت إجابات الأفراد محل الدراسة أنهم يمتلكون دوافع قوية لتحقيق أهدافهم، مع الإصرار القوي لتحقيقها، وهذا مؤشر على تركيزهم الشديد على المهام التي يشغلونها وعدم الالتفات إلى ما عاداها. **8. ترتيب مستويات القدرات الإبداعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:** اعتمدنا في ترتيب مستويات القدرات الإبداعية على كلا من: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بكل بعد من أبعاد القدرات الإبداعية، والنتائج تظهر في الجدول أدناه كما يلي:

جدول رقم (3-23): ترتيب مستويات القدرات الإبداعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

مستوى توفر المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			الترتيب	الأبعاد
		الخطأ المعياري	الوزن النسبي	Statistic		
عالية	0.50354	0.06018	%85.03	4.2514	01	ثالثا: المرونة
عالية	0.48524	0.05800	%84.86	4.2429	02	سادسا: القدرة على التحليل والربط
عالية	0.53269	0.06367	%83.66	4.1829	03	سابعا: الاحتفاظ بالاتجاه
عالية	0.50670	0.06056	%81.64	4.0821	04	ثانيا: الأصالة
عالية	0.57021	0.06815	%80.97	4.0486	05	أولا: الطلاقة
عالية	0.54477	0.06511	%76.69	3.8343	06	رابعا: الحساسية للمشكلات
متوسطة	0.65457	0.07824	%72.46	3.6229	07	خامسا: المخاطرة
عالية	<b>0.54253</b>	<b>0.06484</b>	<b>%80.61</b>	<b>4.0303</b>		المحور الثاني: القدرات الإبداعية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

لغرض معرفة مستوى القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة، ومن خلال التحليل الإحصائي المرافق للدراسة الذي يظهر في الجدول السابق، نجد أن المتوسط الحسابي للمحور يقدر بـ 4.03 وهو يقع ضمن نطاق الدرجة العالية، والانحراف المعياري 0.5425 يبين أن هناك تشتت قليل فيما يخص آراء أفراد العينة حول أبعاد المحور. كما يُظهر الجدول أن الخطأ المعياري للمحور صغير (0.06484) ما يؤكد دقة المتوسط الحسابي للمحور، ونجد أن 80.61% من أفراد العينة المستجوبة موافقون بدرجة عالية على توفرهم على قدرات إبداعية.

نستنتج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوفر على قدرات إبداعية كامنة لدى موظفيها، مما يستوجب الاستثمار فيها وتنميتها من خلال برامج تدريبية. أما فيما يخص ترتيب الأبعاد المشكلة للقدرات الإبداعية فقد احتل عنصر المرونة المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري 0.5 بدرجة أهمية عالية، ثم يليه عنصر القدرة على التحليل والربط بمتوسط حسابي قدره 4.24 وانحراف معياري قدره 0.485، ثم يأتي في الترتيب الثالث عنصر الاحتفاظ بالاتجاه وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري 0.53 وذلك بدرجة عالية، واحتل عنصر الأصالة المرتبة الرابعة من الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري قدره 0.5 بدرجة عالية، يليه في الترتيب عنصر الطلاقة بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.57، ويأتي في الترتيب السادس عنصر الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 0.54، وفي المرتبة الأخيرة يأتي عنصر المخاطرة وذلك بمتوسط حسابي 3.62 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة وانحراف معياري حدّد بـ 0.65.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

بعد مناقشة الخصائص الشخصية وتحليل بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة، يأتي هذا المبحث الذي هدفنا من خلاله إلى اختبار فرضيات الدراسة وذلك على مستوى بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف، ولأن الهدف الأساسي لأي بحث علمي هو التأكد من صحة الفرضيات التي بُني عليها، وفي بحثنا هذا انطلقنا من فرضية رئيسية، والتي تم تقسيمها إلى سبعة فرضيات فرعية والتي تم اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي هذا السياق سيتناول هذا المبحث شروط بناء نموذج واختبار الفرضية الرئيسية، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: شرح بعض المفاهيم الإحصائية المستخدمة في التحليل؛

المطلب الثاني: تحديد شروط بناء نموذج؛

المطلب الثالث: نتائج مناقشة الفرضية الرئيسية للبحث.

### المطلب الأول: شرح بعض المفاهيم الإحصائية المستخدمة في التحليل

ترتبط المعالجة الإحصائية في اختبار الفرضيات بمفاهيم إحصائية علمية عديدة، لذا تستوجب ضرورة توظيفها في بحثنا وتحديد أهدافها قصد الكشف عن المطلوب. وتُجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تحدّد الأسلوب الإحصائي المناسب والتي تتمثل في: حجم العينة، طبيعة المتغيرات وعددها، مستوى قياس المتغيرات، نوع التوزيع للبيانات. وعلى هذا الأساس سوف نشرح المفاهيم الإحصائية المستخدمة في التحليل:

**1. فرضية البحث:** والتي تعبر عن الحل المؤقت لمشكلة الدراسة، ويمكن أن تصاغ فرضية البحث انطلاقاً من الإطار النظري أو على أساس ملاحظات سابقة، ولا يتم اختبار فرضيات البحث مباشرة، لذا يجب تحويلها إلى فرضيات إحصائية قابلة للاختبار المباشر.<sup>1</sup>

**2. الفرضية الإحصائية:** تضع الفرضية الإحصائية توقعاً لقيم بعض الإحصاءات المتعلقة بالمجتمع، وهي ترتبط مباشرة بفرضيات البحث بحيث يسمح قبولها أو رفضها بتأكيد فرضية البحث أو التخلي عنها، وتأخذ الفرضيات الإحصائية شكلين هما:<sup>2</sup>

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): والتي تنص على عدم وجود أثر للمعالجة التجريبية - المتغير المستقل - على المتغير التابع، وتكون بصياغة النفي حول معلومة من معالم مجتمع الدراسة، وهي التي تخضع للاختبار الإحصائي.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): وتنص على وجود أثر للمعالجة التجريبية للمتغير المستقل على المتغير التابع، وتكون بصياغة الإيجاب حول معلومة من معالم مجتمع الدراسة، وتُقبل كبديل للفرضية الصفرية.

<sup>1</sup>. عبد الكرم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويًا وباستخدام Spss، مرجع سابق، ص: 22. (بتصرف)

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص: 22.

**3. مستوى الدلالة:** يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد، ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05، ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول للحصول على نتائج مماثلة لما تم الحصول عليه بالصدفة، أو بالخطأ في المعينة، يجب ألا يزيد عن 0.05، أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.

**4. مستوى المعنوية (Sig)، (احتمال الخطأ) (P-value):** والذي يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل *SPSS*، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج، وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار (والتي تعبر عن ما هو كائن من خلال البيانات الميدانية) والقيمة المحدولة (التي تعبر عن ما يجب عليه أن تكون النتائج) وهذه الأخيرة يتم تحديدها من خلال مستوى الدلالة المعتمد من طرف الباحث وكذا درجات الحرية.<sup>1</sup>

تتمحور فرضيات الدراسة في الإجابة على الإشكالية المطروحة، ولذا سوف نقوم بدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة معا والمتغير التابع، وذلك من خلال استخدامنا لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرين، وكذا معرفة مدى تأثير ومساهمة المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وأيهم له تأثير معنوي في المتغير التابع وأيهم ليس له أي تأثير بوجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى، معتمدين في ذلك على تفسير قيم الإحصائيات المستخدمة والمتمثلة في:

**1. معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):** والذي يستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين، وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط: أقل أو يساوي 0.30 مستوى ضعيف، من 0.3 إلى 0.7 مستوى متوسط، أكبر من 0.7 مستوى عالي.

**2. اختبار F (F-test):** يمكن معرفة معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test)، فإذا كانت قيمة sig أقل من 0.05، فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

<sup>1</sup> يعلي فاروق: مطبوعة حول مقياس أعلام آلي: اختبار الفرضيات، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع الحضري (السداسي الثاني)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 متوفر على الرابط الإلكتروني التالي:

<http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/830/%D9%8A%D8%B9%D9%84%D9%80%D9%89%20%D9%81%D9%80%D8%B1%D9%88%D9%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>:29/12/2018

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

3. معامل الانحدار  $B_n$  و  $b_0$  : حيث  $b_0$  يمثل مقدار الثابت، في حين المعامل  $B_n$  يمثل القيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحد في المتغير المستقل.

4. اختبار  $T$  ( $T$ -test): ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، بتعبير آخر يستخدم هذا الاختبار للتحقق من معنوية المعاملات  $(b_0, b_n)$  لنموذج الانحدار، وهذا من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار ( $T$ -test) مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار  $(b_0, b_n)$  يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

5. معامل التفسير ( $Correlation of determination$ ): يرمز له بالرمز  $R^2$  ويعتبر مقياس لجودة العلاقة المدروسة، وهو مربع معامل الارتباط بيرسون، حيث كلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة)، وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي إلى تحسين المتغير التابع. وتقع قيمة  $R^2$  بين 0 و 1. ويمكن التعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناءً على إحصائية  $R^2$  وفق معيار كوهن (Cohen, 1988) كما يلي:<sup>1</sup>

0.5 ≤ R <sup>2</sup> < 0.7	0.30 ≤ R <sup>2</sup> ≤ 0.49	0.01 ≤ R <sup>2</sup> ≤ 0.29	مجال معامل التفسير R <sup>2</sup>
مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	درجة التفسير (التباين)
أكبر أو يساوي من 50.0%	من 30.0% إلى 49.0%	أقل من أو يساوي 29.00%	النسبة المئوية للتفسير

هدفنا من وضع هذه المجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع، بناءً على إحصائية  $R^2$  ومعرفة درجة المساهمة ما إن كانت ضعيفة أو متوسطة أم مرتفعة.

### المطلب الثاني: شروط بناء نموذج

لبناء نموذج في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد أولاً من توفر بعض الشروط المهمة:

- الشرط الأول: أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الشرط الثاني: التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل فيما بينها، أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد؛ ويتم التأكد من ذلك باستخدام معامل تضخم التباين ( $VIF$ ) واختيار التباين المسموح ( $Tolerance$ )، حيث يجب أن تكون قيمة ( $VIF$ ) أقل من 10 أما قيمة ( $Tolerance$ ) يجب أن تكون أكبر من 0.2.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. زياد رشيد، الدلالة الإحصائية وحجم التأثير وقوة الاختبار الإحصائي المستخدم في البحوث الماجستير والدكتوراه -دراسة تحليلية تقويمية جامعة وهران <https://portal.arid.my/Publications/f399a112-eda9-4d.pdf> بتاريخ 2019/10/26 على ساعة 16.02

<sup>2</sup>. عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، (السعودية: دار جامعة نايف للنشر، 2018)، ص. 54.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

- الشرط الثالث: التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية بالاعتماد على اختبار *Durbin-Watson* وتكون محصورة بين (0 و 4)، حيث كلما كانت مساوية 02 أو قريبة منها دل ذلك على استقلالية الأخطاء.<sup>1</sup>

أولاً: التحقق من توفر شرط الاعتدالية (التوزيع الطبيعي) في بيانات المتغيرات:

هناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي: (طريقة اختبار *Kolmogorov-Smirnov*، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفرطح، طريقة اختبار *Shapiro-Wilk*) ولكون برنامج *spss* عند الكشف عن نوع توزيع البيانات فإن اختبار (*Tests of Normality*) يعطي لنا مخرجات كلا من اختبار *Kolmogorov-Smirnov*، واختبار *Shapiro-Wilk* في جدول واحد، فالسؤال المطروح هنا: على أي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وبذلك نعلم على القاعدة التالية: إن اختبار *Kolmogorov-Smirnov* يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار *Shapiro-Wilk* إذا كان عدد العينة أقل من 50<sup>2</sup>. والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (*Tests of Normality*):

جدول رقم (3-24): نتائج (*Tests of Normality*) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			اختبار نوع التوزيع لبيانات إجابات العينة
	Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
طبيعي	0.033	70	0.962	0.098	70	0.097	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
طبيعي	0.484	70	0.983	0.200*	70	0.072	المحور الثاني: القدرات الإبداعية

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

بما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 مستجوب، فإننا نستدل بنتائج اختبار (*Kolmogorov-Smirnova*) وبالرجوع للجدول نجد أن مستوى المعنوية (*sig*) لبيانات المحورين بلغت على التوالي: 0.098، 0.200 وهما أكبر من (0.05)، وعليه فإنّ بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي. ويظهر اختبار (*Kolmogorov-Smirnova*) أيضاً بنوعين من الرسوم البيانية تتعلق بالتوزيع الطبيعي، والتي سوف نناقشها وهذا للتأكيد أكثر أن بيانات العينة تأخذ التوزيع الطبيعي وهما:<sup>3</sup>

➤ مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي (*Normal Q-Q Plot*)

➤ مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي (*Detrended Normal Q-Q Plot*)

<sup>1</sup> عبد الناصر السيد عامر، المرجع نفسه، ص. 38.

<sup>2</sup> أبو زيد محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية *spss*، (الرياض: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005) ص. 156.

<sup>3</sup> عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج *SPSS*، الجزء الأول (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،

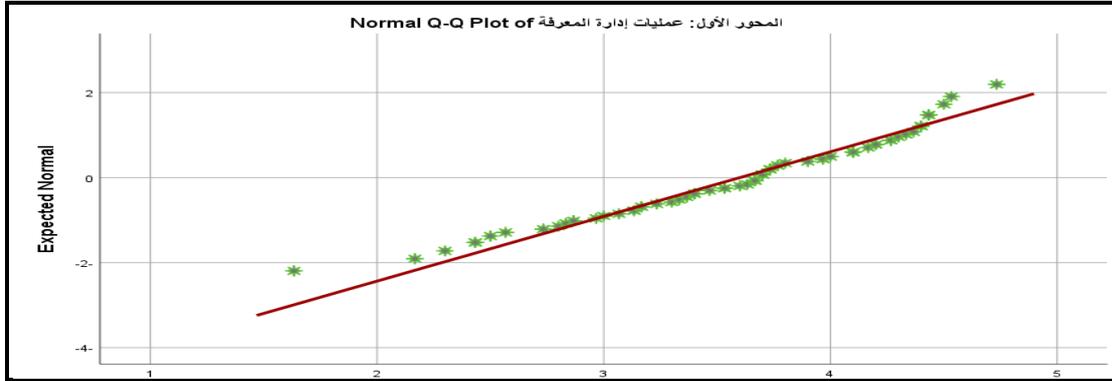
2013) ص. 135.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

بموجب هذين النوعين من المخططات يمكن أيضا الحكم على متغيرات الدراسة إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وذلك كما يلي:

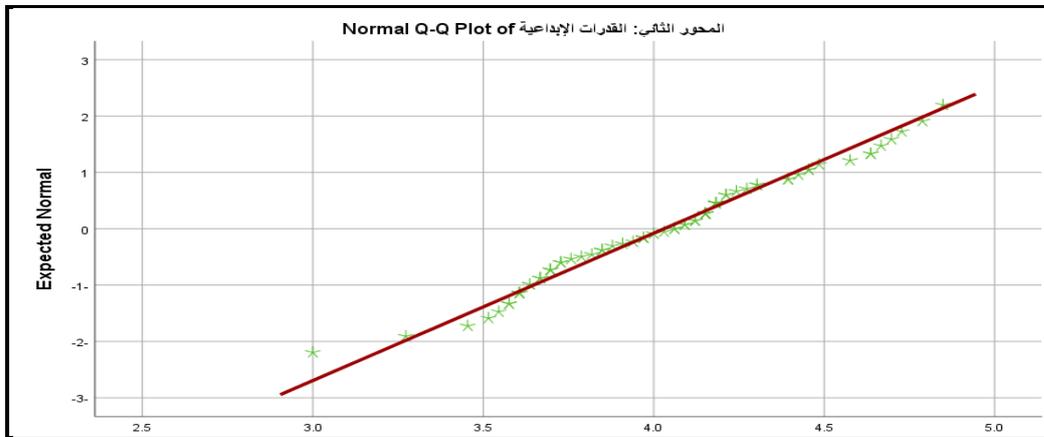
الشكل رقم (3-5): مخطط التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Q-Q Plot) لبيانات المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)



القاعدة: إذا كانت النقاط تقع بجانب الخط المستقيم أي قريب منه فإن بيانات العينة المتعلقة بإجاباتهم على عبارات المتغير تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-6): مخطط التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Q-Q Plot) لبيانات المتغير التابع (القدرات الإبداعية)



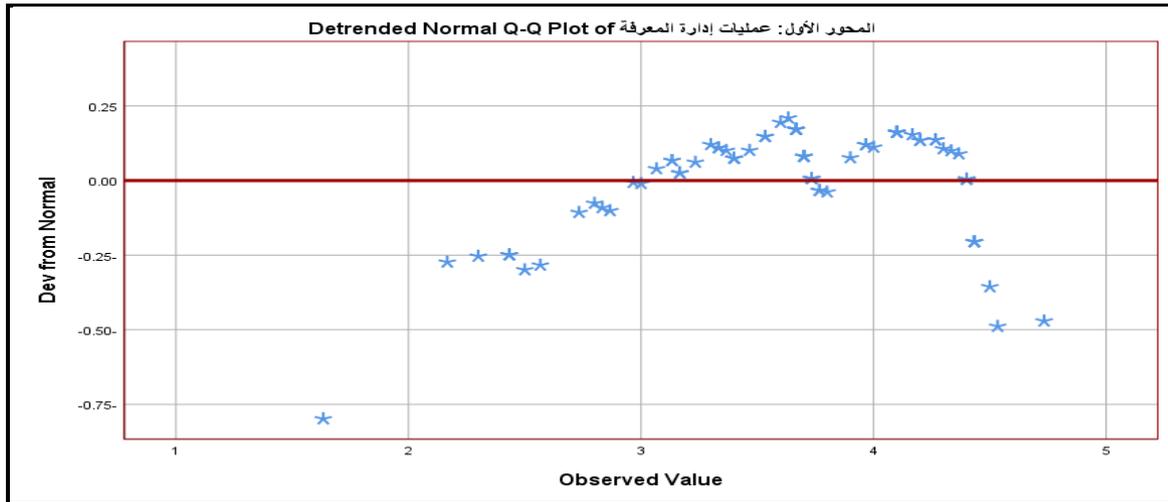
القاعدة: إذا كانت النقاط تقع بجانب الخط المستقيم أي قريب منه، فإن بيانات العينة (اجابتهم على عبارات المتغير) تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الشكلين أعلاه نلاحظ أن كل نقطة من المستقيم تمثل القيم المتوقعة لدرجات التوزيع على المحور العمودي، تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي للبيانات المشاهدة على المحور الأفقي، فإذا كانت العينة مسحوبة من مجتمع يتوزع توزيع طبيعياً، فإن نقاط لوحة الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم كما يظهر في لوحة انتشار المتغير (عمليات إدارة المعرفة، القدرات الإبداعية)، أما إذا كانت نقاط لوحة الانتشار تقع بعيداً عن الخط

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

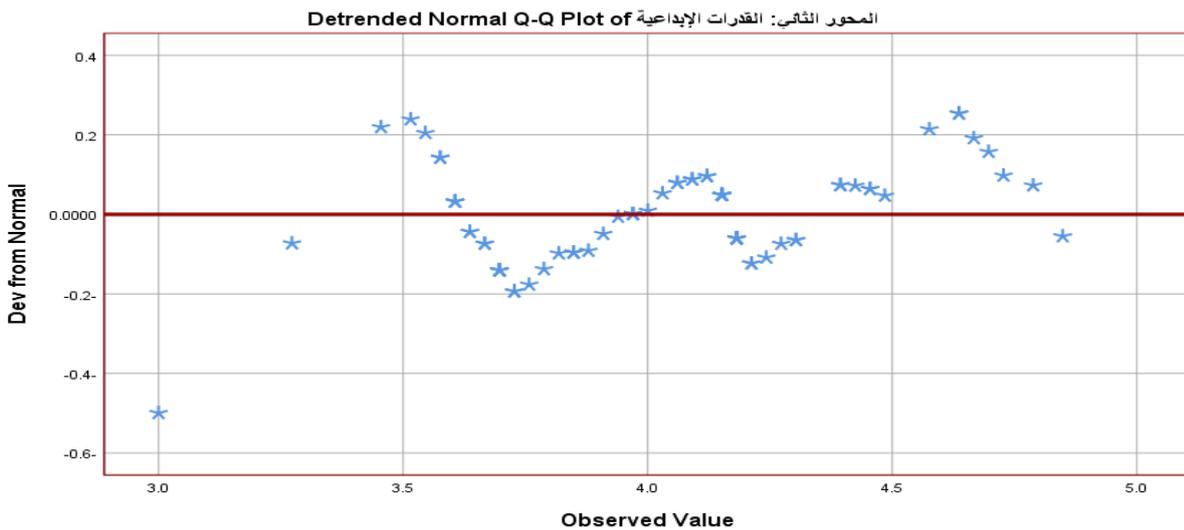
المستقيم، فهذا يعني أن البيانات المشاهدة للمتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي.<sup>1</sup> وعليه يمكن القول على أساس الشرح أعلاه أن كلا من بيانات المتغيرين (عمليات إدارة المعرفة، القدرات الإبداعية) تتبع التوزيع الطبيعي. أما بالنسبة لمخطط التباين عن التوزيع الطبيعي (*Detrended Normal Q-Q Plot*) فهو كما يلي: الشكل رقم (3-7): مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي (*Detrended Normal Q-Q Plot*) لبيانات العينة في إجابتهن على المتغير (عمليات إدارة المعرفة)



قاعدة: فإذا كانت معظم نقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى 2، 2- فإن البيانات العينة حول إجابتهن على عبارات المتغير تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-8): مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي (*Detrended Normal Q-Q Plot*) لبيانات العينة في إجابتهن على المتغير القدرات الإبداعية



قاعدة: فإذا كانت معظم نقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى 2، 2- فإن البيانات العينة حول إجابتهن على عبارات المتغير تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

<sup>1</sup> . عبد الكريم يوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS، المرجع السابق، ص. 136.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

في المخططين أعلاه تم تمثيل البيانات بقيمها الأصلية على المحور الأفقي، في حين المحور العمودي يحمل انحرافات القيم المعيارية للمشاهدات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لنفس القيم، فإذا كانت معظم نقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى 2 و-2 أمكن القول بأن البيانات المشاهدة تتوزع توزيعا طبيعيا والعكس صحيح<sup>1</sup>. وعليه وبالنظر إلى المخططين أعلاه نجد أن معظم نقاط لوحة الانتشار الخاصة بالمتغيرين (عمليات إدارة المعرفة، القدرات الإبداعية)، تقع فعلا ضمن المدى 2 و-2، وعليه يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبالتالي سوف نستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: تشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد:

يظهر الجدول أدناه قيم معامل التضخم المسموح بها:

جدول رقم (3-25): قيم معامل تضخم التباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
2.292	0.436	أولا: توليد المعرفة
3.004	0.333	ثانيا: حفظ المعرفة
2.654	0.377	ثالثا: توزيع المعرفة
2.157	0.464	رابعا: تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل تضخم التباين ( $VIF$ ) لجميع أبعاد المتغير المستقل (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في هذه الدراسة أقل من (10)، حيث يفترض في مثل هذه الدراسات أن لا يتجاوز معامل تضخم البيانات للمتغيرات المستقلة قيمة (10)، وأيضا من خلال قيم ( $Tolerance$ ) للمتغيرات المستقلة كلها أكبر من القيمة 0.2، مما يشير إلى أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة، وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة، وعدم تداخلها مع بعضها.

ثالثا: التحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية:

يمكن التأكد من هذا الشرط بالاعتماد على اختبار ( $Durbin-Watson$ )، كما هو موضح في الجدول أدناه:

<sup>1</sup>. عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص. 136.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

جدول رقم (3-26): نتائج التحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية باستخدام اختبار-Durbin

(Watsan)

Durbin-Watsan	(توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)	جميع أبعاد المتغير المستقل
1.944	المحور الثاني: القدرات الإبداعية	أبعاد المتغير التابع
1.821	أولا: الطلاقة	
1.724	ثانيا: الأصالة	
1.843	ثالثا: المرونة	
2.056	رابعا: الحساسية للمشكلات	
1.718	خامسا: المخاطرة	
2.271	سادسا: القدرة على التحليل والربط	
1.917	سابعا: الاحتفاظ بالاتجاه	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم (*Durbin-Watsan*) محصورة بين 1.724 و 2.271 وهي قيم قريبة جدا من 2، وهي ضمن المجال (0 و 4) ومنه فإن العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وكل متغير من المتغيرات التابعة كلا على حدا تخلو من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية أو ما يعرف بالبواقي. بعد التحقق من الشروط السابقة وجدنا أن البيانات المتاحة والمثلة لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، هي بيانات ملائمة لتحليلها بطريقة الانحدار المتعدد وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

### المطلب الثالث: نتائج مناقشة الفرضية الرئيسية للبحث

تنص فرضية البحث الرئيسية على: تلعب إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دورا إيجابيا في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ولاختبارها عند مستوى الدلالة 0.05، يتوجب صياغتها إلى فرضيات إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. ومن أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والمتغير التابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + \varepsilon_i$$

$B_0$  : المعامل الثابت

$\varepsilon_i$  : يمثل الأخطاء العشوائية

$B_1$  : ( $x_1$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توليد المعرفة)

$B_2$  : ( $x_2$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ المعرفة)

$B_3$  : ( $x_3$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توزيع المعرفة)

$B_4$  : ( $x_4$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة)

$y$  المتغير التابع (القدرات الإبداعية)

والجدول التالي هو ملخص للجدول (نموذج الانحدار ( $r, R^2$ ))، تحليل التباين ANOVA، نتائج معاملات الانحدار (b).... (انظر ملحق مخرجات برنامج spss)

جدول رقم (3-27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية

المعنوية الجزئية، لمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		
(SIG)	t	B		R <sup>2</sup>	R	قيمة F المحسوبة	(SIG)	
0.000	12.300	3.044	B <sub>0</sub>	0.241	0.490	5.147	0.001	
			ثابت(Constant)					
0.156	1.437	0.142	B <sub>1</sub>					البعد الأول: توليد المعرفة
0.034	2.166	0.190	B <sub>2</sub>					البعد الثاني: حفظ المعرفة
0.534	-0.625	-0.045	B <sub>3</sub>					البعد الثالث: توزيع المعرفة
0.731	-0.346	-0.025	B <sub>4</sub>	البعد الرابع: تطبيق المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

يتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.490$ ) دال إحصائياً، لأن قيمة مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.001$ ) المقابلة لقيمة F المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، ما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (القدرات الإبداعية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

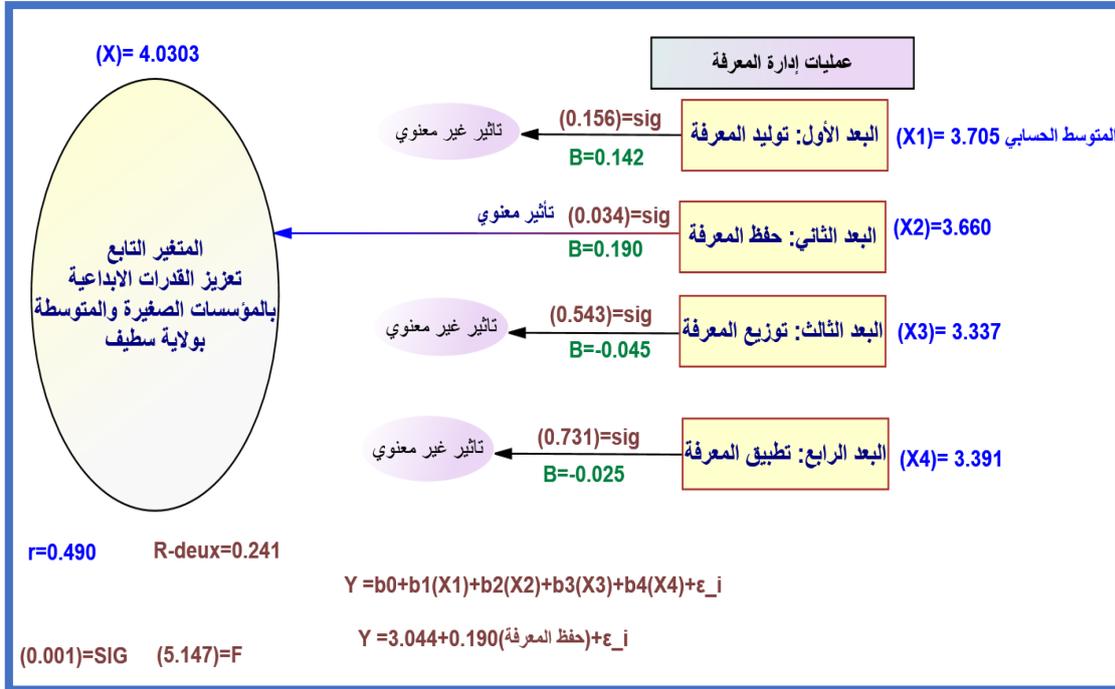
- قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت  $0.241$  وهي تقع ضمن مجال مستوى التفسير المنخفض أي ( $R^2 \leq 0.29$ )  $\leq 0.01$ )، ومنه يتبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وجدنا: أن جميع عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تساهم معاً بنسبة  $24.10\%$  من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة، وهي نسبة مساهمة منخفضة، في حين ترجع باقي النسبة إلى عوامل أخرى.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع: معرفة أي منهم له تأثير (تأثير معنوي) وأي منهم ليس له أي تأثير (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج، وقاعدة التقييم هي: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) المقابلة لقيمة t المحسوبة للمعامل B أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج). وبالرجوع للجدول أعلاه نجد: تشير قيم معامل الانحدار المذكورة أعلاه أنه من بين كل المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، يوجد متغير واحد فقط وهو متغير حفظ المعرفة له تأثير معنوي على المتغير التابع، حيث بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ المعرفة)  $B=0.190$  وهي قيمة دالة إحصائياً، لأن قيمة مستوى المعنوية  $sig=0.034$  المقابلة لقيمة t المحسوبة ( $T_{cal}=2.166$ ) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أن تأثير متغير (حفظ المعرفة) معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي)، أي أنه بزيادة في مستوى تطبيق عملية (حفظ المعرفة) بوحدة واحدة تقابلها زيادة في درجات تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.190 وحدة وهذا بوجود باقي المتغيرات المستقلة.

وفيما يلي النموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضية العامة والمطابق لبيانات العينة وذلك وفق آرائهم، والذي يبين لنا أكثر المتغيرات إسهاماً في القدرات الإبداعية بالمؤسسات محل الدراسة:

شكل رقم (3-9): النموذج الميداني لاختبار الفرضية العامة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال النموذج أعلاه نستنتج أن عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تلعب دوراً إيجابياً وتساهم بـ 24.10% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية في

### الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

#### في تعزيز القدرات الإبداعية

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف، كما يُظهر النموذج أنه من بين المتغيرات المستقلة التي لها أثر معنوي وإيجابي على تعزيز القدرات الإبداعية نجد عملية حفظ المعرفة، هذه الأخيرة هي الأكثر تأثيراً وهو ما تظهره قيمة المعامل  $b$  والتي بلغت 0.190. وعليه فنموذج الانحدار الخطي الميداني يكون كما يلي:

$$y = B_0 + B_1(X) + B_2(X) + B_3(X) + B_4(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{القدرات الإبداعية} = 3.044 + 0.190(\text{حفظ المعرفة}) + \varepsilon_i$$

ومعرفة تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد إدارة المعرفة، على تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف محل الدراسة كلا على حدا، ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات، وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حدا.

جدول رقم (3-28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرات الإبداعية

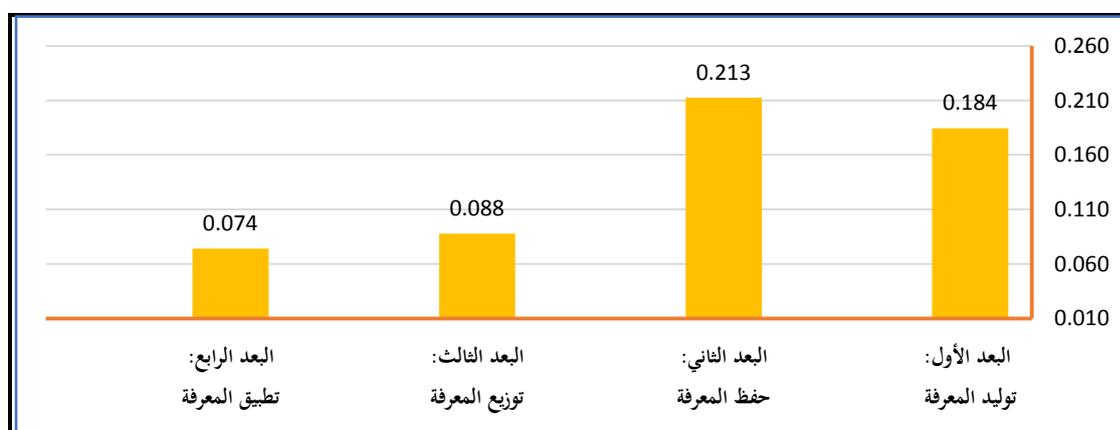
درجة التفسير (التباين)	نتيجة العلاقة	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
		(SIG)	B	R	R <sup>2</sup>	(SIG)	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
ضعيفة	معنوية	0.000	0.259	0.429	0.184	0.000	15.371	القدرات الإبداعية	توليد المعرفة
ضعيفة	معنوية	0.000	0.216	0.461	0.213	0.000	18.358		حفظ المعرفة
ضعيفة	معنوية	0.013	0.122	0.297	0.088	0.013	6.556		توزيع المعرفة
ضعيفة	معنوية	0.023	0.124	0.272	0.074	0.023	5.448		تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

ويمكن تمثيل دور كل متغير مستقل في تعزيز القدرات الإبداعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم (3-10): مساهمة كل متغير مستقل في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية

#### سطيف



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

يوضح كلا من الجدول والشكل أعلاه ما يلي:

✓ توجد علاقة معنوية بين بعد توليد المعرفة والقدرات الإبداعية، حيث يساهم توليد المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل البحث بنسبة 18.40 %، وهي نسبة مساهمة منخفضة في حين باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. كما نلاحظ أنه بزيادة تطبيق عملية توليد المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية بقيمة بلغت 0.259 وحدة، أي بنسبة (25.90%).

✓ توجد علاقة معنوية بين بعد حفظ المعرفة والقدرات الإبداعية، ويساهم بـ 21.30 % من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. وهي نسبة مساهمة منخفضة، وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أنه بزيادة تطبيق عملية حفظ المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية بقيمة بلغت 0.216 وحدة، أي بنسبة (21.60%).

✓ توجد علاقة معنوية بين بعد توزيع المعرفة والقدرات الإبداعية، إذ يساهم بنسبة 8.8 % من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف، وهي نسبة مساهمة منخفضة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أنه بزيادة تطبيق عملية توزيع المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية بقيمة بلغت 0.122 وحدة، أي بنسبة (12.20%).

✓ توجد علاقة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة والقدرات الإبداعية، ويساهم بـ 7.4 % من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، وهي نسبة مساهمة منخفضة أما باقي النسبة فهو راجع إلى عوامل أخرى، كما أنه بزيادة تطبيق عملية توزيع المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية بقيمة بلغت 0.124 وحدة، أي بنسبة (12.40%).

### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم من خلال هذا المبحث مناقشة الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الفرعية للدراسة، وذلك من خلال استخدام اختبار الانحدار المتعدد والبسيط، وكذا تحليل التباين، لذا تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى؛

المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية؛

المطلب الثالث: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة؛

المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة؛

المطلب الخامس: مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة؛

المطلب السادس: مناقشة الفرضية الفرعية السادسة؛

المطلب السابع: مناقشة الفرضية الفرعية السابعة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

المطلب الأول: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: تلعب إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. وعليه يتم صياغتها إلى فرضيات إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والمتغير التابع (المتأثر) نستخدم المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + \varepsilon_i$$

$\varepsilon_i$ : الأخطاء العشوائية       $B_0$ : المعامل الثابت

$B_1$ : ( $x_1$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توليد المعرفة)

$B_2$ : ( $x_2$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ المعرفة)

$B_3$ : ( $x_3$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توزيع المعرفة)

$B_4$ : ( $x_4$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة)

$y$  المتغير التابع (القدرة على الطلاقة)

نستخدم في اختبار الفرضيتين الإحصائيتين على الجدول المبين أدناه والذي يعد ملخص للجدول (نموذج الانحدار ( $r$ ،  $R^2$ ))، تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b).... (انظر ملحق مخرجات برنامج SPSS)

جدول رقم (3-29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على القدرة على الطلاقة

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
Sig	t	B		R <sup>2</sup>	R	Sig	قيمة F المحسوبة
0.000	6.739	2.496	=B <sub>0</sub>	0.235	0.485 <sup>a</sup>	0.001 <sup>b</sup>	4.993
			(Constant) الثابت				
0.021	2.368	0.349	=B <sub>1</sub>				
0.163	1.411	0.186	=B <sub>2</sub>				
0.185	-1.339	-0.146	=B <sub>3</sub>				
0.862	0.174	0.019	=B <sub>4</sub>				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

يتبن من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ): بلغ  $r=0.485$  وهو دال إحصائياً، لأن قيمة مستوى المعنوية  $\text{sig}=0.001$  المقابلة لقيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت ( $F_{\text{cal}}=4.993$ ) هي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، ما يدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (القدرة على الطلاقة)، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

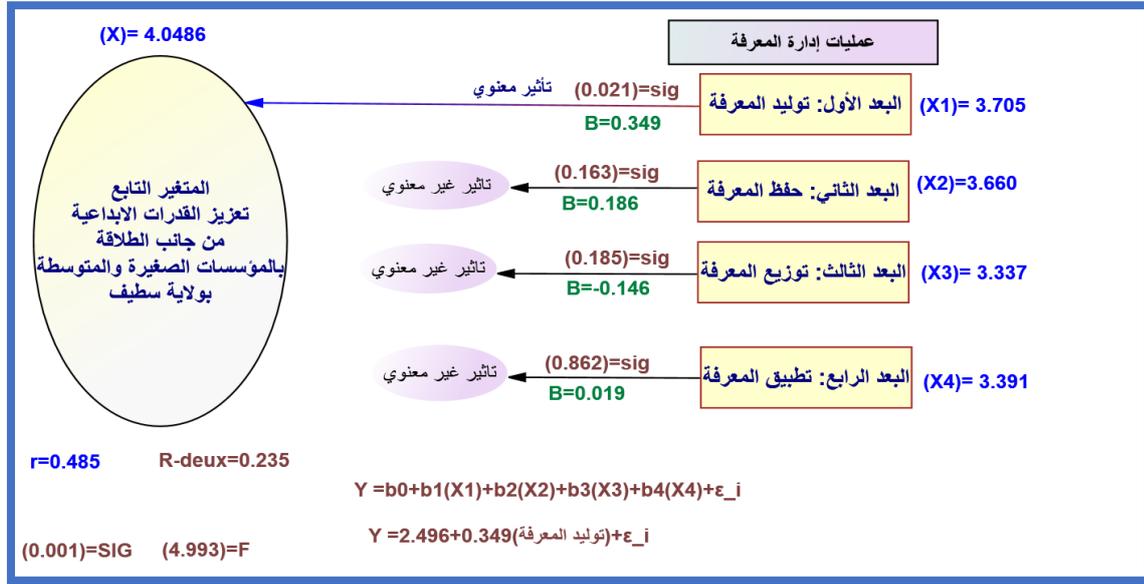
- معامل التحديد  $R^2$ : من خلال قيمة معامل التحديد والتي قدّرت بـ  $R^2=0.235$ ، وهي تقع ضمن مجال مستوى التفسير المنخفض أي ( $0.01 \leq R^2 \leq 0.29$ )، يتبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، فإننا وجدنا أن كل عمليات إدارة المعرفة تساهم معا بنسبة  $23.50\%$  من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات محل الدراسة، وهي نسبة مساهمة منخفضة، في حين يُعزى الباقي من النسبة إلى عوامل أخرى.

- تشير قيم معامل الانحدار المذكورة أعلاه أنه من بين كل المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) يوجد متغير واحد فقط له تأثير معنوي على المتغير التابع، والمتمثل في عملية توليد المعرفة، حيث بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (توليد المعرفة) ما قيمته ( $B=0.349$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى المعنوية ( $\text{Sig}=0.021$ ) الموافق لقيمة ( $T$ ) المحسوبة ( $T_{\text{cal}}=2.368$ ) أقل من مستوى الدلالة  $0.05$ ، أي أن متغير توليد المعرفة كان له تأثير إيجابي، وتشير هذه القيمة المعنوية إلى أنه بزيادة مستوى تطبيق عملية توليد المعرفة بوحدة واحدة، تؤدي إلى زيادة درجات تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات محل الدراسة بقيمة  $0.349$  وحدة، وذلك بوجود باقي المتغيرات المستقلة.

ويمكن عرض النموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضية الأولى، والمطابق لبيانات العينة وفق آرائهم من خلال الشكل أدناه، والذي يوضح لنا أكثر المتغيرات إسهاماً في تعزيز القدرة على الطلاقة بالمؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

شكل رقم (3-11): النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الأولى



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

من خلال النموذج أعلاه نستنتج أن إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تلعب دورا إيجابيا وتساهم بـ 23.50% من التغيرات التي تحدث في درجات تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف، كما يظهر من خلال النموذج أنه من بين المتغيرات المستقلة التي لها أثر معنوي وإيجابي على تعزيز القدرة على الطلاقة نجد: عملية توليد المعرفة هي الأكثر تأثيرا، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.349، وبناء عليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي الميداني:

$$y = B_0 + B_1(X) + B_2(X) + B_3(X) + B_4(X) + \epsilon_i$$

$$\text{الطلاقة} = 2.496 + 0.349(\text{توليد المعرفة}) + \epsilon_i$$

ولمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، كلا على حدا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، للكشف عن وجود ارتباط بين المتغيرات، وكذا معرفة مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل على حدا.

جدول رقم (3-30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أثر أبعاد إدارة المعرفة في تعزيز الطلاقة

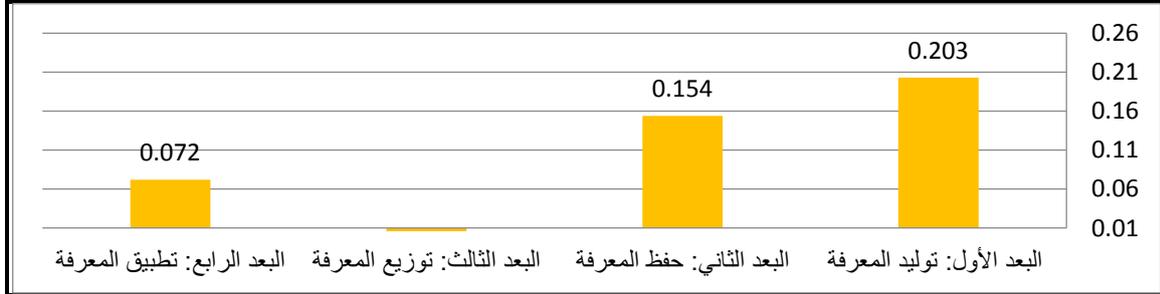
درجة التفسير (التباين)	نتيجة العلاقة	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين المتغير التابع	
		(SIG)	B	R <sup>2</sup>	R	(SIG)	F		
ضعيفة	معنوية	0.000	0.405	0.203	0.451 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	17.370	الطلاقة	توليد المعرفة
ضعيفة	معنوية	0.001	0.275	0.154	0.393 <sup>a</sup>	0.001 <sup>b</sup>	12.409		حفظ المعرفة
	غير معنوية	0.068	0.135	0.048	0.220 <sup>a</sup>	0.068 <sup>b</sup>	3.448		توزيع المعرفة
ضعيفة	معنوية	0.025	0.183	0.072	0.269 <sup>a</sup>	0.025 <sup>b</sup>	5.288		تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

ويمكن تمثيل دور كل متغير مستقل في تعزيز القدرة على الطلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم (3-12): درجة مساهمة كل متغير مستقل في تعزيز الطلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين بعد توليد المعرفة والقدرة على الطلاقة، حيث تساهم عملية توليد المعرفة بنسبة 20.30% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، وهي نسبة مساهمة منخفضة، أما المتبقى من النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى. كما نلاحظ أنه وبزيادة تطبيق عملية توليد المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في القدرة على الطلاقة بقيمة بلغت 0.405 وحدة.
- توجد علاقة معنوية بين بعد حفظ المعرفة والقدرة على الطلاقة، حيث يساهم هذا البعد بـ 15.40% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهي نسبة مساهمة منخفضة، في حين الباقي من النسبة فهو راجع إلى عوامل أخرى، كما يُظهر الجدول أنه وبزيادة تطبيق عملية حفظ المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرة على الطلاقة بقيمة بلغت 0.275.
- لا توجد علاقة معنوية بين بعد توزيع المعرفة والقدرة على الطلاقة، لأن قيمة مستوى المعنوية الموافقة لقيمة F المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- توجد علاقة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة والقدرات الإبداعية من جانب الطلاقة، حيث يساهم هذا البعد بنسبة 7.2% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهي نسبة مساهمة منخفضة، أما باقي النسبة فراجع إلى عوامل أخرى، كما أنه وبزيادة تطبيق المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرة على الطلاقة بقيمة بلغت 0.183 وحدة.

### المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على: "تلعب إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على الأصالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة". من أجل اختبار هذه الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05، يجب إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على الأصالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على الأصالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ومن أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والمتغير التابع (المتأثر)، نعتمد على

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + \epsilon_i$$

$\epsilon_i$ : يمثل الأخطاء العشوائية

$B_1$ : ( $x_1$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توليد المعرفة)

$B_0$ : المعامل الثابت

$B_2$ : ( $x_2$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ المعرفة)

$B_3$ : ( $x_3$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توزيع المعرفة)  $y$  المتغير التابع (القدرة على الأصالة)

$B_4$ : ( $x_4$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة)

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

جدول رقم (3-31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية (أثر عمليات إدارة المعرفة على الأصالة)

المعنوية الجزئية، معاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		
SIG	t	B		R <sup>2</sup>	R	(SIG)	F	
0.000	10.834	3.774	=B <sub>0</sub>	0.083	0.287 <sup>a</sup>	0.224 <sup>b</sup>	1.462	
			(Constant) الثابت					
0.960	0.051	0.007	=B <sub>1</sub>					توليد المعرفة
0.103	1.654	0.205	=B <sub>2</sub>					حفظ المعرفة
0.776	0.286	0.029	=B <sub>3</sub>					توزيع المعرفة
0.116	-1.591	-0.162	=B <sub>4</sub>	تطبيق المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد الموضح أعلاه ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.287$ ) غير دال إحصائياً، لأن مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.224$  الموافقة لقيمة F المحسوبة ( $F_{\text{cal}} = 1.462$ ) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والقدرات الإبداعية من جانب الأصالة، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

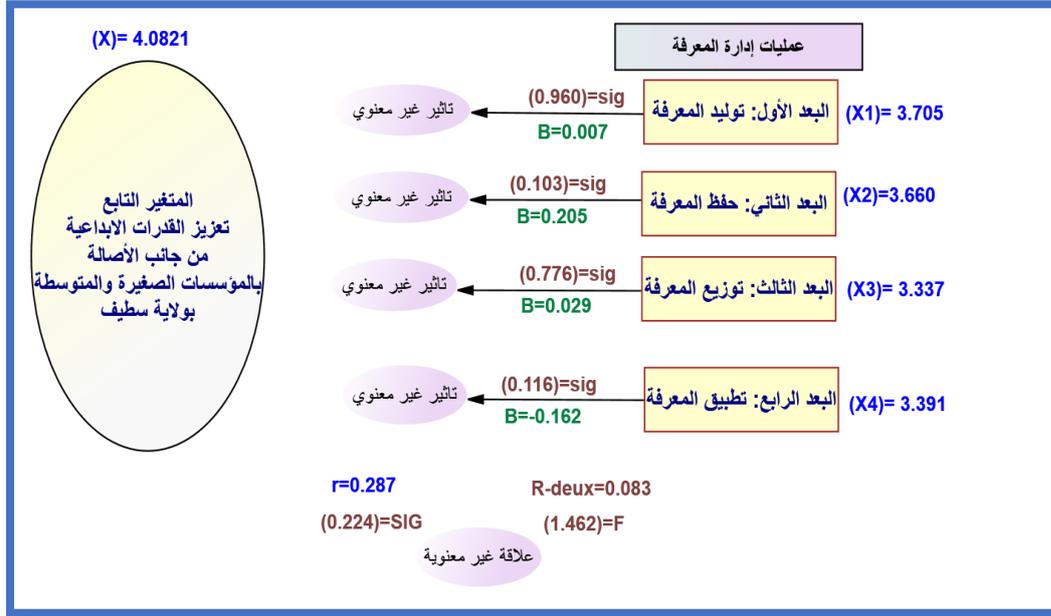
نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على الأصالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

وعليه يمكن عرض النموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضية والمطابق لبيانات العينة وفق آرائهم، والذي يبين لنا أكثر المتغيرات إسهاما في تعزيز القدرة على الأصالة بالمؤسسات محل الدراسة:

شكل رقم (3-13): النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الثانية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

ولمعرفة هل هناك تأثير للمتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة) على تعزيز القدرات الإبداعية من جانب الأصالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كلا على حدا، ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (3-32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على الأصالة

درجة التفسير (التباين)	نتيجة العلاقة	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
		(SIG)	B	R <sup>2</sup>	r	(SIG)	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
غير معنوية		0.301	0.097	0.016	0.125 <sup>a</sup>	0.301 <sup>b</sup>	1.085	الأصالة	توليد المعرفة
غير معنوية		0.083	0.125	0.043	0.208 <sup>a</sup>	0.083 <sup>b</sup>	3.086		حفظ المعرفة
غير معنوية		0.327	0.063	0.014	0.119 <sup>a</sup>	0.327 <sup>b</sup>	0.975		توزيع المعرفة
غير معنوية		0.910	-0.008	0.000	0.014 <sup>a</sup>	0.910 <sup>b</sup>	0.013		تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة معنوية بين كل أبعاد إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على الأصالة،

لأن قيم مستوى المعنوية sig المقابلة لقيم F المحسوبة كلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

المطلب الثالث: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "تلعب إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على المرونة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة." وتصاغ كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على المرونة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على المرونة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ومن أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والمتغير التابع (المتأثر) نعلم على

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + \epsilon_i$$

$\epsilon_i$ : يمثل الأخطاء العشوائية

$B_0$ : المعامل الثابت

$B_1$ : ( $x_1$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توليد المعرفة)

$B_2$ : ( $x_2$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ المعرفة)

$B_3$ : ( $x_3$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توزيع المعرفة)

$B_4$ : ( $x_4$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة)

$y$ : المتغير التابع (القدرة على المرونة)

والجدول الموالي يلخص نتائج الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على المرونة:

جدول رقم (3-33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة (أثر عمليات إدارة المعرفة على المرونة)

المعنوية الجزئية، لمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
(SIG)	t	B		R <sup>2</sup>	r	(SIG)	F
0.000	9.832	3.835	=B <sub>0</sub>	0.049	0.220 <sup>a</sup>	0.511 <sup>b</sup>	0.829
			ثابت(Constant)				
0.593	0.538	0.084	=B <sub>1</sub>				
0.528	-0.635	-0.088	=B <sub>2</sub>				
0.135	1.512	0.173	=B <sub>3</sub>				
0.546	-0.607	-0.069	=B <sub>4</sub>				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتبن من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون ( $r=0.220$ ) غير دالة إحصائيا، لأن مستوى المعنوية  $sig=0.511$  المقابلة لقيمة F المحسوبة ( $F_{cal}=0.829$ ) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

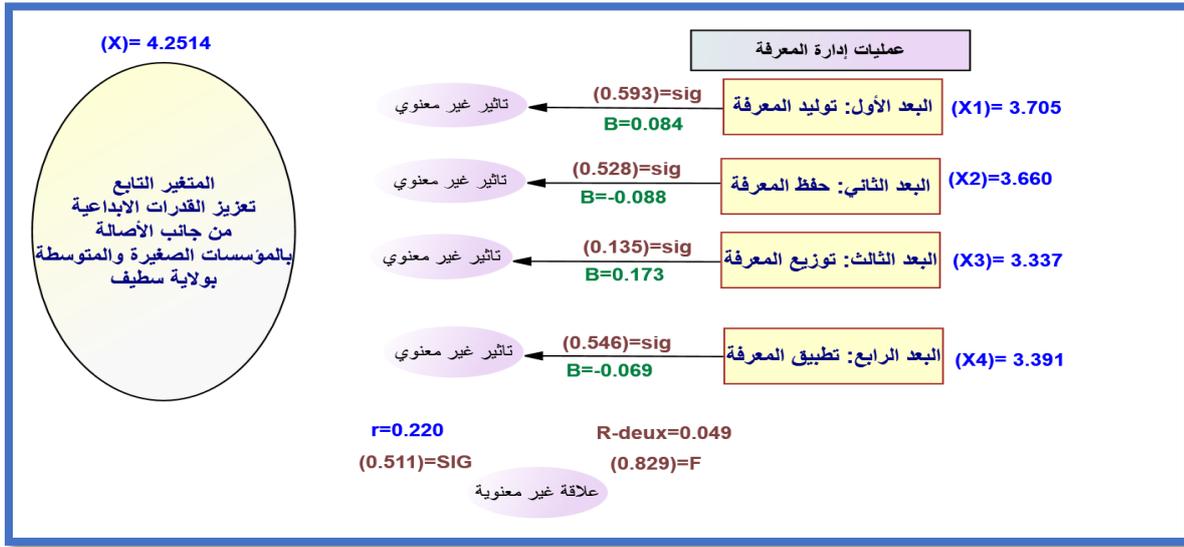
### في تعزيز القدرات الإبداعية

جميع أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والقدرة على المرونة، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على المرونة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وفيما يلي النموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضية والمطابق لبيانات العينة وفق آرائهم:

شكل رقم (3 - 14): النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

ولمعرفة هل هناك تأثير للمتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القدرة على المرونة) كلا على حدا، ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول أدناه يوضح نتائج الانحدار البسيط لعلاقة عمليات إدارة المعرفة بالقدرة على المرونة:

جدول رقم (3-34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على المرونة

نتيجة العلاقة	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
	(SIG)	B	R <sup>2</sup>	r	(SIG)	F	المتغير التابع	متغير مستقل
غير معنوية	0.311	0.311	0.015	0.123 <sup>a</sup>	0.311 <sup>b</sup>	1.041	المرونة	توليد المعرفة
غير معنوية	0.471	0.058	0.008	0.088 <sup>a</sup>	0.471 <sup>b</sup>	0.525		حفظ المعرفة
غير معنوية	0.121	0.109	0.035	0.187 <sup>a</sup>	0.121 <sup>b</sup>	2.471		توزيع المعرفة
غير معنوية	0.558	0.046	0.005	0.071 <sup>a</sup>	0.558 <sup>b</sup>	0.346		تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة معنوية بين كل أبعاد إدارة المعرفة والقدرة الإبداعية (المرونة)، لأن قيم مستوى المعنوية الخاصة بكل أبعاد إدارة المعرفة، والموافقة لقيم F المحسوبة كلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

**المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة**

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على: "تلعب إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة". وعليه نقوم بإعادة صياغتها لفرضيات إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ومن أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والمتغير التابع (المتأثر) نستخدم المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + \epsilon_i$$

$B_0$  المعامل الثابت

$\epsilon_i$ : يمثل الأخطاء العشوائية

$B_1$ : ( $x_1$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توليد المعرفة)

$B_2$ : ( $x_2$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ المعرفة)

$B_3$ : ( $x_3$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توزيع المعرفة)

$B_4$ : ( $x_4$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة) المتغير التابع ( $y$ ) القدرة على تحسس المشكلات).

والجدول الموالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على الحساسية للمشكلات:

جدول رقم (3-35): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على القدرة على تحسس

**المشكلات**

المعنوية الجزئية. لمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
(SIG)	t	B		R <sup>2</sup>	R	(SIG)	F
0.000	8.026	3.017	=B <sub>0</sub>	0.137	0.370 <sup>a</sup>	0.046 <sup>b</sup>	2.574
			ثابت(Constant)				
0.694	0.395	0.059	=B <sub>1</sub>				
0.026	2.273	0.303	=B <sub>2</sub>				
0.629	-0.485	-0.054	=B <sub>3</sub>				
0.373	-0.897	-0.099	=B <sub>4</sub>				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

يتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.370$ ) وهو دال إحصائياً، لأن مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0.046$ ) المقابل لقيمة F المحسوبة ( $F_{\text{cal}} = 2.574$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والقدرة على تحسس المشكلات، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

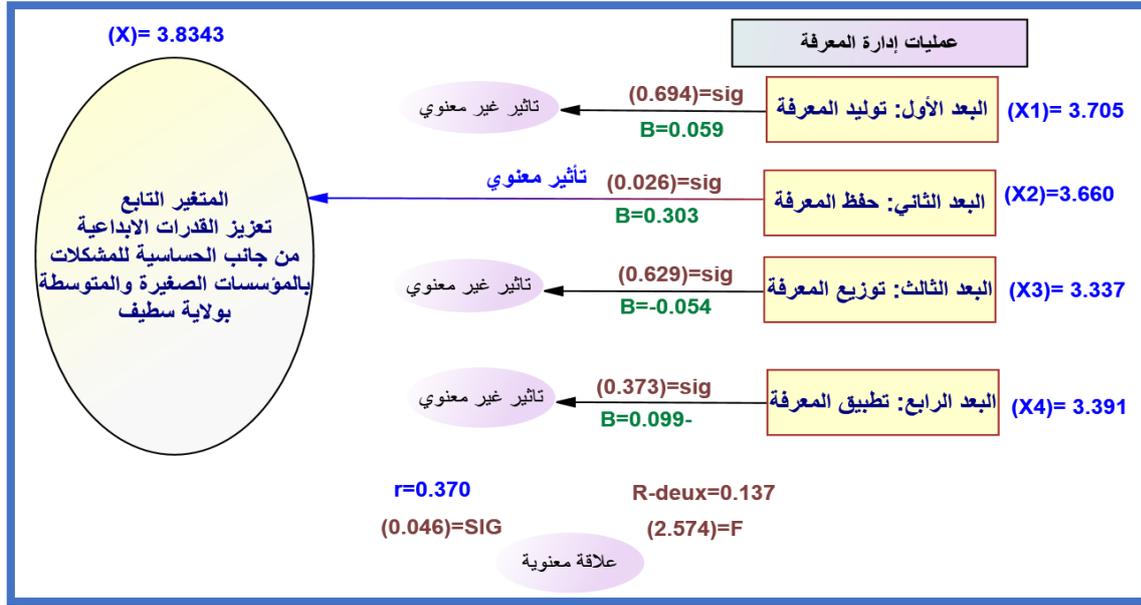
نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- من خلال قيمة معامل التحديد والمقدرة بـ  $R^2 = 0.137$  والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير المنخفض، يتبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وجدنا أن كل عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) معاً تساهم بنسبة  $13.70\%$  من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات محل الدراسة، وهي نسبة منخفضة، أما الباقي من النسبة فراجع إلى عوامل أخرى.

- تشير قيم معامل الانحدار المذكورة أعلاه أنه من بين كل المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) يوجد متغير واحد فقط له تأثير معنوي على المتغير التابع وهو متغير (حفظ المعرفة)، حيث بلغ معامل الانحدار المتعلق به بـ ( $B = 0.303$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.026$ ) الموافق لقيمة T المحسوبة ( $T_{\text{cal}} = 2.273$ ) أقل من مستوى الدلالة  $0.05$ ، ويمكن أن نفسر ذلك بأن تأثير المتغير (حفظ المعرفة) معنوي وموجب (تأثير إيجابي)، أي أنه بزيادة مستوى تطبيق عملية حفظ المعرفة بوحدة واحدة تقابلها زيادة في درجة تعزيز القدرة على التحسس للمشكلات في المؤسسات محل الدراسة بقيمة  $0.303$  وحدة، وهذا بوجود باقي المتغيرات المستقلة. وفيما يلي نعرض النموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضية والمطابق لبيانات العينة وفق آرائهم، والذي يبين لنا أكثر المتغيرات إسهاماً في القدرة على تحسس المشكلات بالمؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

شكل رقم (3-15): النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

من خلال النموذج أعلاه نستنتج أن عمليات إدارة المعرفة تقوم بدور إيجابي، وتساهم بنسبة 13.70% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات محل الدراسة، وأنه من بين المتغيرات المستقلة التي لها أثر معنوي وإيجابي على تعزيز القدرة على تحسس المشكلات نجد: عملية حفظ المعرفة هي الأكثر تأثيراً وذلك بقيمة بلغت 0.303، وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي الميداني كما يلي:

$$y = B_0 + B_1(X) + B_2(X) + B_3(X) + B_4(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{المعرفة} = 3.017 + 0.303(\text{حفظ المعرفة}) + \varepsilon_i$$

ولمعرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على تحسس المشكلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كلاً على حداً، ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات، وكذا مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حداً.

جدول رقم (3-36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على تحسس

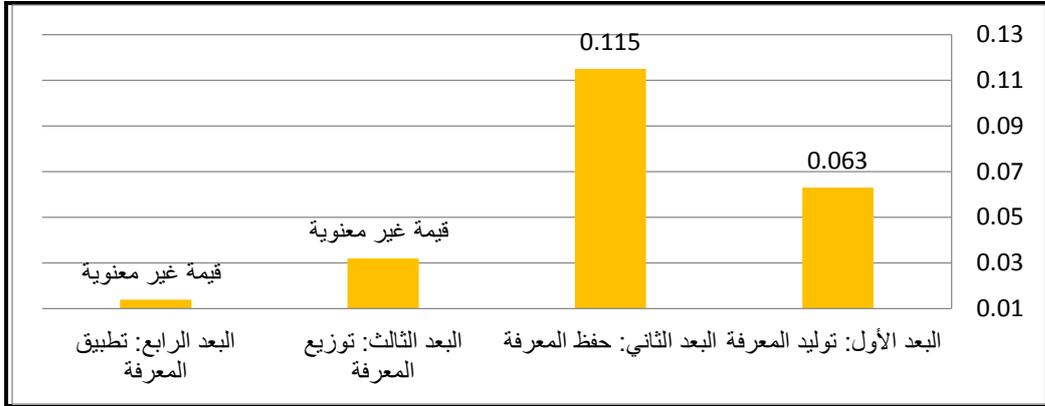
المشكلات

المتغير (التباين)	نتيجة العلاقة	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
		(SIG)	B	R <sup>2</sup>	R	(SIG)	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
ضعيفة	معنوية	0.035	0.216	0.063	0.252 <sup>a</sup>	0.035 <sup>b</sup>	4.605	الحساسية للمشكلات	توليد المعرفة
ضعيفة	معنوية	0.004	0.227	0.115	0.339 <sup>a</sup>	0.004 <sup>b</sup>	8.840		حفظ المعرفة
غير معنوية	غير معنوية	0.136	0.106	0.032	0.180 <sup>a</sup>	0.136 <sup>b</sup>	2.275		توزيع المعرفة
غير معنوية	غير معنوية	0.323	0.078	0.014	0.120 <sup>a</sup>	0.323 <sup>b</sup>	0.991		تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والشكل أدناه يوضح درجة تفسير كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات:

شكل رقم (3-16): دور كل متغير مستقل في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين بعد توليد المعرفة والقدرة على تحسس المشكلات، ويساهم هذا البعد بـ 6.3% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات، وهي نسبة مساهمة منخفضة، أما باقي النسبة فراجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أنه بزيادة تطبيق عملية توليد المعرفة بوحدة واحدة تصاحبه زيادة في القدرة على تحسس المشكلات بـ 0.216 وحدة.

- توجد علاقة معنوية بين بعد حفظ المعرفة والقدرة على تحسس المشكلات، ويساهم بـ 11.50% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي نسبة مساهمة منخفضة أما باقي من النسبة فراجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أنه بزيادة تطبيق عملية حفظ المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرة على تحسس المشكلات بـ 0.227 وحدة، أي بنسبة (22.70%).

- لا توجد علاقة معنوية بين بعد توزيع المعرفة وتحسس المشكلات، وكذا بين بعد تطبيق المعرفة وتحسس المشكلات، لأن مستوى المعنوية المقابل لقيم F المحسوبة لكلا البعدين أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

#### المطلب الخامس: مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة على: تلعب إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ولاختبار الفرضية تم صياغتها إلى فرضيات إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. ومن أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والمتغير التابع (المتأثر) تم صياغة

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + \varepsilon_i$$

$\varepsilon_i$ : يمثل الأخطاء العشوائية  $B_0$ : المعامل الثابت

$B_1$ : ( $x_1$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توليد المعرفة)

$B_2$ : ( $x_2$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ المعرفة)

$B_3$ : ( $x_3$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توزيع المعرفة)

$B_4$ : ( $x_4$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة) /  $y$  المتغير التابع (القدرة على المخاطرة)

والجدول الموالي يلخص نتائج الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة على القدرة على المخاطرة

جدول رقم (3-37): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على القدرة على المخاطرة

المعنوية الجزئية، لمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
(SIG)	t	B		R <sup>2</sup>	R	(SIG)	F
0.000	5.551	2.724	=B <sub>0</sub>	0.058	0.241 <sup>a</sup>	0.412 <sup>b</sup>	1.003
			(Constant) الثابت				
0.639	0.472	0.092	=B <sub>1</sub>				
0.443	0.772	0.134	=B <sub>2</sub>				
0.989	0.014	0.002	=B <sub>3</sub>				
0.948	0.065	0.009	=B <sub>4</sub>				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتبن من الجدول أعلاه ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.241$ ) غير دالة إحصائياً، لأن مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0.241$ ) الموافقة لقيمة F المحسوبة ( $F_{\text{cal}} = 1.003$ ) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (القدرة على المخاطرة)، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

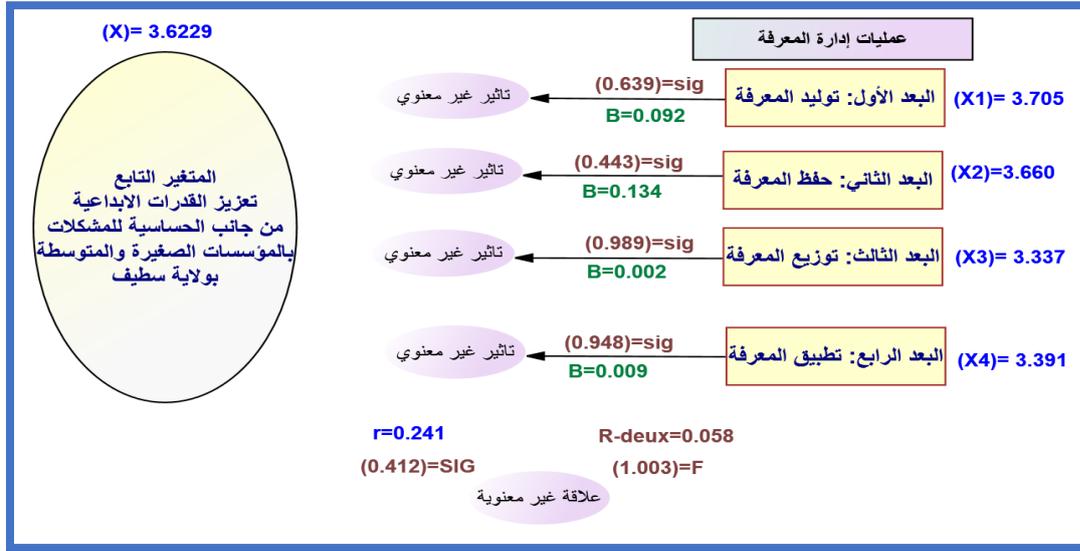
نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

وفيما يلي النموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضية والمطابق لبيانات العينة وفق آرائهم، والذي يبين لنا أكثر

المتغيرات إسهاماً في تعزيز القدرة على المخاطرة بالمؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

شكل رقم (3-17): النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

ولمعرفة هل هناك تأثير للمتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة) على تعزيز القدرة على المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كلا على حدا، ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول أدناه يوضح النتائج:

جدول رقم (3-38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على المخاطرة

التباين	نتيجة العلاقة	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
		(SIG)	B	R <sup>2</sup>	R	(SIG)	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
غير معنوية		0.078	0.227	0.045	0.212 <sup>a</sup>	0.078 <sup>b</sup>	3.194	القدرة على المخاطرة	توليد المعرفة
غير معنوية		0.052	0.195	0.054	0.233 <sup>a</sup>	0.052 <sup>b</sup>	3.904		حفظ المعرفة
غير معنوية		0.131	0.134	0.033	0.182 <sup>a</sup>	0.131 <sup>b</sup>	2.339		توزيع المعرفة
غير معنوية		0.162	0.137	0.029	0.169 <sup>a</sup>	0.162 <sup>b</sup>	1.997		تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والقدرة على المخاطرة، لأن مستوى المعنوية المقابل لقيمة F المحسوبة المتعلقة بكل بعد، كلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

المطلب السادس: مناقشة الفرضية الفرعية السادسة

نصت الفرضية السادسة على: تلعب إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. واختبار الفرضية يجب صياغتها إلى فرضية إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف؛

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. ومن أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والمتغير التابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + \epsilon_i$$

$\epsilon_i$ : يمثل الأخطاء العشوائية  $B_0$ : المعامل الثابت

$B_1$ : ( $x_1$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توليد المعرفة)

$B_2$ : ( $x_2$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ المعرفة)

$B_3$ : ( $x_3$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توزيع المعرفة)

$B_4$ : ( $x_4$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة)

$y$  المتغير التابع (القدرة على التحليل والربط)

والجدول الموالي يلخص نتائج الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة على القدرة على التحليل والربط:

جدول رقم (3-39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على القدرة على التحليل والربط

المعنوية الجزئية، لمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
(SIG)	t	B		R <sup>2</sup>	R	(SIG)	F
0.000	10.401	3.392	=B <sub>0</sub>	0.181	0.426 <sup>a</sup>	0.010 <sup>b</sup>	3.599
			(Constant) الثابت				
0.516	0.652	0.085	=B <sub>1</sub>				
0.007	2.783	0.322	=B <sub>2</sub>				
0.133	-1.523	-0.146	=B <sub>3</sub>				
0.630	-0.484	-0.046	=B <sub>4</sub>				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

يتبن من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون ( $r=0.426$ ) دال إحصائياً، لأن مستوى المعنوية ( $SIG=0.010$ ) الموافقة لقيمة F المحسوبة ( $F_{cal}=3.599$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (القدرة على التحليل والربط)، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

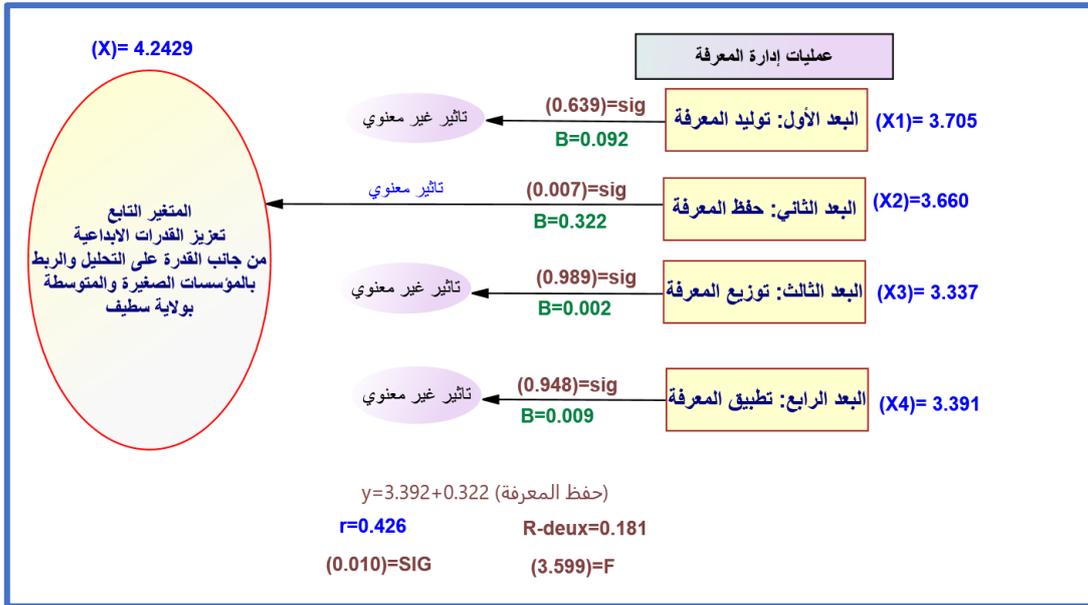
نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

- معامل التحديد ( $R^2$ ) قدر بـ  $0.181$  وهو يقع ضمن مجال مستوى التفسير المنخفض، ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، فإننا وجدنا أن كل أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تساهم معاً بنسبة  $18.10\%$  من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات محل الدراسة، وهي نسبة مساهمة منخفضة، أما الباقي من النسبة فراجع إلى عوامل أخرى.

- تشير قيم معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه أنه من بين كل أبعاد المتغير المستقل (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) يوجد بعد واحد فقط له تأثير معنوي على المتغير التابع، وهو حفظ المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المتعلقة ببعد حفظ المعرفة  $0.322$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى المعنوية ( $Sig=0.007$ ) المقابلة لقيمة (T) المحسوبة ( $T_{cal}=2.783$ ) أقل من مستوى الدلالة  $0.05$ ، ويمكن أن نفسر ذلك بأن تأثير المتغير (حفظ المعرفة) معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي)، وتشير هذه القيمة المعنوية إلى أنه بزيادة تطبيق عملية حفظ المعرفة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات محل الدراسة بقيمة  $0.322$  وحدة، وذلك بوجود باقي المتغيرات المستقلة. وفيما يلي النموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضية، والمطابق لبيانات العينة وفق آرائهم، والذي يبين لنا أكثر المتغيرات إسهاماً في تعزيز القدرة على التحليل والربط بالمؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

شكل رقم (3-18): النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية السادسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

من خلال النموذج أعلاه نستنتج: أن عمليات إدارة المعرفة تلعب دورا إيجابيا وتساهم بـ 18.10% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات محل الدراسة، وأنه من بين المتغيرات المستقلة التي لها أثر معنوي وإيجابي على تعزيز القدرة على التحليل والربط نجد بعد حفظ المعرفة هو الأكثر تأثيرا وذلك بقيمة بلغت 0.322، وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي الميداني:

$$y = B_0 + B_1(X) + B_2(X) + B_3(X) + B_4(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{المتغير التابع} = 3.392 + 0.322(\text{حفظ المعرفة}) + \varepsilon_i$$

ولمعرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كلا على حدة، ندرس العلاقة بينهم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات، وكذا مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل على حدة.

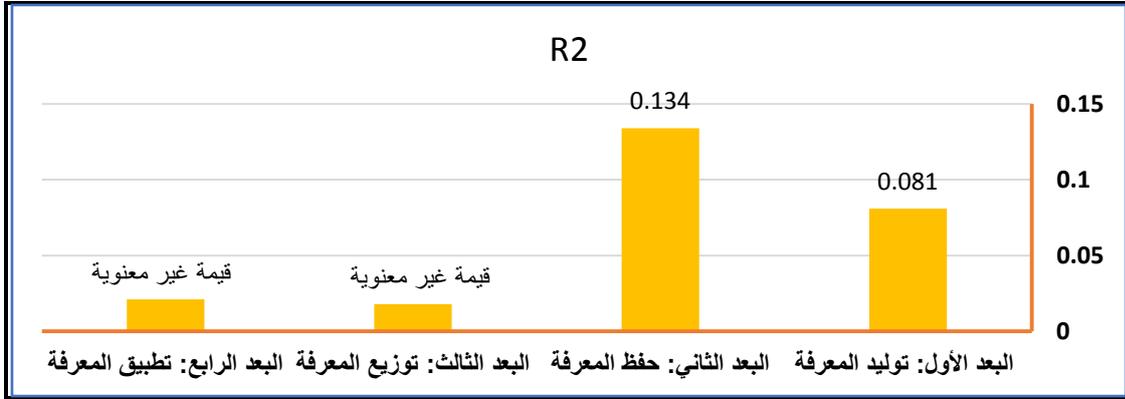
جدول رقم (3-40): نتائج الانحدار البسيط لدراسة أثر أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على التحليل والربط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معنوية العلاقة بين		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
		(SIG)	F	(SIG)	F	R <sup>2</sup>	R	(SIG)	B
توليد المعرفة	القدرة على التحليل والربط	0.017 <sup>b</sup>	5.954	0.017 <sup>b</sup>	5.954	0.081	0.284 <sup>a</sup>	0.017	0.217
حفظ المعرفة	القدرة على التحليل والربط	0.002 <sup>b</sup>	10.537	0.002 <sup>b</sup>	10.537	0.134	0.366 <sup>a</sup>	0.002	0.218
توزيع المعرفة	القدرة على التحليل والربط	0.274 <sup>b</sup>	1.218	0.274 <sup>b</sup>	1.218	0.018	0.133 <sup>a</sup>	0.274	0.069
تطبيق المعرفة	القدرة على التحليل والربط	0.234 <sup>b</sup>	1.440	0.234 <sup>b</sup>	1.440	0.021	0.144 <sup>a</sup>	0.234	0.083

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

والشكل أدناه يوضح درجة تفسير كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في تعزيز القدرة على التحليل والربط:  
شكل رقم (3-19): دور المتغيرات المستقلة في تعزيز القدرة على التحليل والربط بالمؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من الجدول والشكل أعلاه يتبين ما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين بعد توليد المعرفة والقدرة على التحليل والربط، وهو يساهم بـ 8.1 % من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، وهي نسبة مساهمة منخفضة، أما الباقي من النسبة فراجع إلى عوامل أخرى، كما يتضح أنه بزيادة تطبيق عملية توليد المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرة على التحليل والربط بقيمة بلغت 0.217 وحدة، أي بنسبة (21.70%).

- توجد علاقة معنوية بين بعد حفظ المعرفة والقدرة على التحليل والربط، وهو يساهم بـ 13.40 % من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف، وهي نسبة مساهمة منخفضة، أما الباقي من النسبة فراجع إلى عوامل أخرى، كما يتبين أنه بزيادة تطبيق عملية حفظ المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرة على التحليل والربط بقيمة بلغت 0.218 وحدة، أي بنسبة (21.80%).

- لا توجد علاقة معنوية بين بعد توزيع المعرفة والقدرة على التحليل والربط، وكذا بين بعد تطبيق المعرفة والقدرة على التحليل والربط، لأن مستوى المعنوية الموافق لقيمة F المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

المطلب السابع: مناقشة الفرضية الفرعية السابعة

نصت الفرضية الفرعية السابعة على: تلعب إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية يجب صياغتها إلى فرضيات إحصائية:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف؛

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. ومن أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والمتغير التابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + \varepsilon_i$$

$\varepsilon_i$ : يمثل الأخطاء العشوائية /  $B_0$ : المعامل الثابت

$B_1$ : ( $x_1$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توليد المعرفة)

$B_2$ : ( $x_2$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ المعرفة)

$B_3$ : ( $x_3$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (توزيع المعرفة)

$B_4$ : ( $x_4$ ) معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة) /  $y$  المتغير التابع (الاحتفاظ بالاتجاه)

والجدول التالي يمثل ملخص نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المعرفة على القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه:

جدول رقم (3-41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على الاحتفاظ بالاتجاه

المعنوية الجزئية، لمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
(SIG)	t	B		R <sup>2</sup>	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	7.223	2.571	=B <sub>0</sub>	0.285	0.534 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	6.465
			ثابت(Constant)				
0.392	0.861	0.108	=B <sub>1</sub>				
0.001	3.514	0.403	=B <sub>2</sub>				
0.156	-1.435	-0.132	=B <sub>3</sub>				
0.679	0.416	0.041	=B <sub>4</sub>				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

يتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.534$ ) دال إحصائياً، لأن مستوى المعنوية ( $SIG = 0.000$ ) المقابلة لقيمة  $F$  المحسوبة ( $F_{cal} = 6.465$ ) هي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، ما يدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه)، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

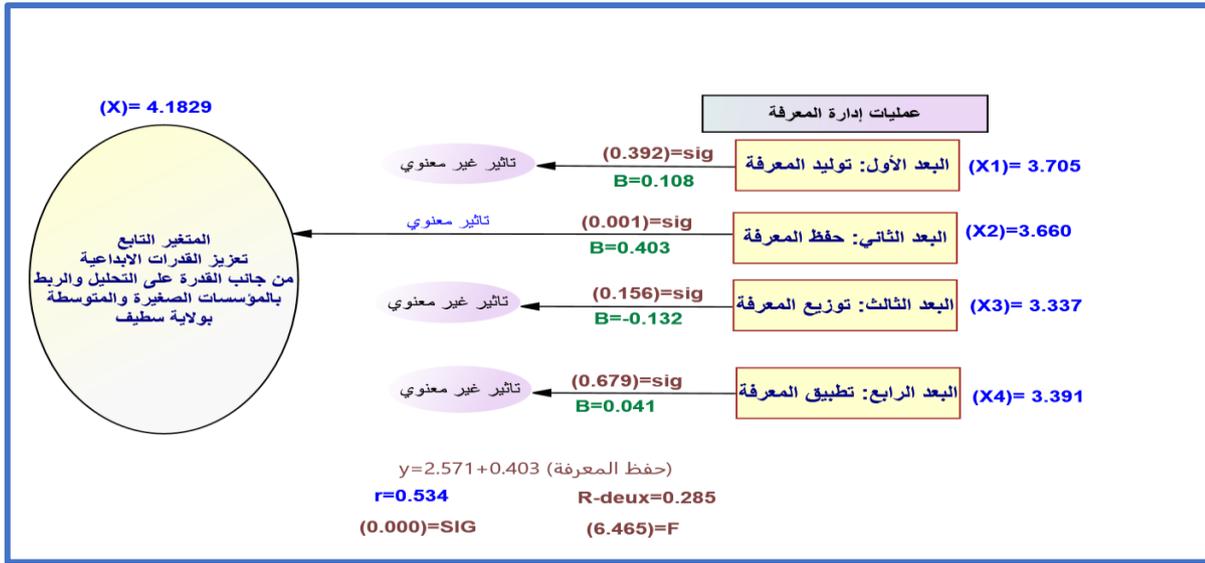
نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

- يظهر الجدول أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قدّرت بـ  $0.285$  وهي تقع ضمن مجال مستوى التفسير المنخفض، وهذا يعني أنه في الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وجدنا أن كل عمليات إدارة المعرفة تساهم معاً بنسبة  $28.50\%$  في التغييرات التي تحدث في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بالمؤسسات محل الدراسة، وهي نسبة مساهمة منخفضة، أما باقي النسبة فراجع إلى عوامل أخرى.

- تشير قيم معاملات الانحدار المبينة في الجدول أعلاه أنه من بين أبعاد المتغير المستقل التي لها تأثير معنوي على المتغير التابع، نجد بعد حفظ المعرفة له تأثير معنوي على المتغير التابع، حيث بلغ معامل الانحدار المتعلق به ( $B = 0.403$ )، لأن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig = 0.001$ ) المقابلة لقيمة  $T$  المحسوبة ( $T_{cal} = 3.514$ ) أقل من مستوى الدلالة  $0.05$ ، وتشير هذه القيمة المعنوية إلى أنه بزيادة تطبيق عملية حفظ المعرفة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات محل الدراسة بقيمة  $0.403$  وحدة، وذلك بوجود باقي المتغيرات المستقلة. وفيما يلي النموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضية، والمطابق لبيانات العينة وفق آرائهم، والذي يبين لنا أكثر المتغيرات إسهاماً في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بالمؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها في تعزيز القدرات الإبداعية

شكل رقم (3-20): النموذج الميداني لاختبار الفرضية الفرعية السابعة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

يتضح من النموذج السابق أن عمليات إدارة المعرفة تلعب دورا إيجابيا وتساهم بـ 28.50% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، وأن عملية حفظ المعرفة هي فقط التي لها تأثير معنوي وإيجابي على تعزيز القدرات الإبداعية وذلك بقيمة بلغت 0.403، وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي الميداني:

$$y = B_0 + B_1(X) + B_2(X) + B_3(X) + B_4(X) + \varepsilon_i$$

$$+ \varepsilon_i = 2.571 + 0.403 (\text{حفظ المعرفة}) + \varepsilon_i$$

ولمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كلا على حدة، ندرس العلاقة بينهم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير كل متغير مستقل على حدة. جدول رقم (3-42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أبعاد إدارة المعرفة بتعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه

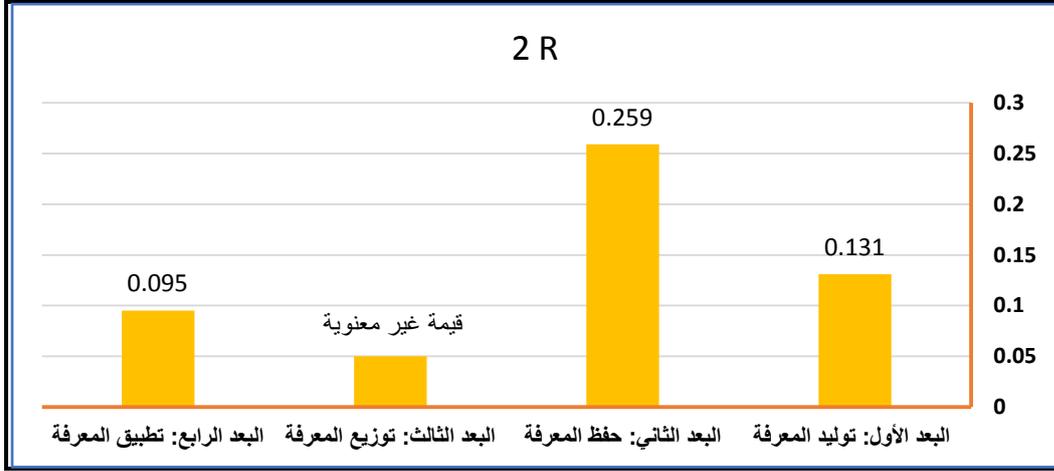
درجة التفسير	نتيجة العلاقة	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
		(SIG)	B	R <sup>2</sup>	R	(SIG)	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
ضعيفة	معنوية	0.002	0.303	0.131	0.361 <sup>a</sup>	0.002 <sup>b</sup>	10.212	القدرة	توليد المعرفة
ضعيفة	معنوية	0.000	0.388	0.259	0.509 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	23.778	على	حفظ المعرفة
	غير معنوية	0.063	0.128	0.050	0.223 <sup>a</sup>	0.063 <sup>b</sup>	3.563	الاحتفاظ	توزيع المعرفة
ضعيفة	معنوية	0.009	0.196	0.095	0.308 <sup>a</sup>	0.009 <sup>b</sup>	7.142	بالاتجاه	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ودورها

### في تعزيز القدرات الإبداعية

والشكل أدناه يوضح مدى مساهمة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه  
شكل رقم ( 3-21 ): مساهمة أبعاد إدارة المعرفة في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بالمؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين بعد توليد المعرفة والقدرة على الاحتفاظ بالاتجاه، ويساهم هذا البعد بـ 13.10% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي نسبة مساهمة منخفضة في حين الباقي من النسبة فراجع إلى عوامل أخرى، كما أنه بزيادة تطبيق عملية توليد المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بقيمة 0.303 وحدة.
- توجد علاقة معنوية بين بعد حفظ المعرفة والقدرة على الاحتفاظ بالاتجاه، حيث يساهم هذا البعد بـ 25.90% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي نسبة مساهمة منخفضة، أما الباقي من النسبة فراجع إلى عوامل أخرى، كما أنه بزيادة تطبيق عملية حفظ المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بقيمة بلغت 0.388 وحدة.
- لا توجد علاقة معنوية بين بعد توزيع المعرفة والقدرة على الاحتفاظ بالاتجاه، لأن مستوى المعنوية المقابلة لقيمة F المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- توجد علاقة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة والقدرة على الاحتفاظ بالاتجاه، ويساهم بـ 9.50% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي نسبة مساهمة منخفضة، أما الباقي من النسبة فراجع إلى عوامل أخرى، كما أنه بزيادة تطبيق عملية تطبيق المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بقيمة بلغت 0.196 وحدة.

### خلاصة الفصل الثالث

يتضح من خلال الدراسة أن إدارة المعرفة لها دور في تعزيز القدرات الإبداعية، وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إدراك أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتعزيز تطبيقها بشكل جيد، حتى تقوي وتنمي القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- تطبيق عمليات إدارة المعرفة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 3.60، في حين كان مستوى القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة بدرجة عالية حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.03.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث تساهم عمليات إدارة المعرفة بـ 24.10% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية، ويمكن إرجاع ذلك لحدثة مفهوم إدارة المعرفة وعدم وجود وعي كامل لدى العاملين بأهمية هذه العمليات، ما جعل مساهمتها ضعيفة في تعزيز القدرات الإبداعية، هذا بالإضافة إلى عدم وجود قسم متخصص بإدارة المعرفة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على الطلاقة في المؤسسات محل الدراسة؛

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على الأصالة في المؤسسات محل الدراسة؛

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على المرونة في المؤسسات محل الدراسة؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على تحسس المشكلات في المؤسسات محل الدراسة؛

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على المخاطرة في المؤسسات محل الدراسة؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على التحليل والربط في المؤسسات محل الدراسة؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه في المؤسسات محل الدراسة.

تَجَمُّدًا  
عَلَى  
عِلْمِ

لقد حاولت الدراسة الراهنة، والتي تبحث في موضوع دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فهم مدى توافر عمليات إدارة المعرفة والتي تساهم في تعزيز وتقوية القدرات الإبداعية في هذه المؤسسات، خاصة وأن مفهوم إدارة المعرفة مازال جديد على المؤسسات الجزائرية وبعيدا عن ممارستها.

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات وصيغت فرضيات كإجابات مؤقتة عليها، وتوصلت إلى عدة نتائج تأمل الباحثة من خلالها إلى المساهمة في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وعلى هذا الأساس فقد حاولنا من خلال هذه الخاتمة، التطرق إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها سواء في الجانب النظري أو الميداني، كما حاولنا الخروج بمجموعة من التوصيات، والمقترحات المصاغة على ضوء نتائج الدراسة، بالإضافة إلى عرض الأفق المستقبلية للبحث.

### نتائج الدراسة النظرية

تم التوصل في ضوء هذه الدراسة، وتحديدًا في شقها النظري إلى مجموعة من النتائج نوجزها في النقاط التالية:

- في ظل الاقتصاد المعرفي أصبحت المعرفة تعد الموجود الجوهرية غير الملموس، الذي ساهم في تحوّل بيئة الأعمال من اقتصاد قائم على الأشياء، إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها، من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة بها، وبذلك يمكن القول أن اقتصاد المعرفة برزت معه أهمية رأس المال الفكري، باعتباره مورد استراتيجي ومصدر هام لخلق الثروة للمؤسسات والدول على حد سواء، وذلك نظير المعرفة المتفرّدة التي يمتلكها ومساهماته في استكشاف أساليب وتطبيقات جديدة، فضلا على أنه يحمل خبرات ومهارات متعددة تمكّنه من زيادة وتيرة الإبداع؛
- أصبحت المعرفة تشكل محور تنافسية المؤسسات ومصدرا استراتيجيا لميزتها التنافسية، لذا فإنّ استقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادرها المختلفة أصبح أكثر أهمية من الأصول المادية، ما دفع بالمؤسسات إلى انتهاج ما يعرف بإدارة المعرفة حتى تتمكن من التأقلم ومتطلبات الاقتصاد الجديد؛
- تعد المعرفة الضمنية والمخزنة في عقول الأفراد هي الأكثر قيمة من المعرفة الصريحة، وهذا ما يستوجب إتباع أساليب تساعد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛
- إن خلق واكتساب المعرفة يمكن أن يكون نتيجة التفاعل بين الأفراد العاملين في المؤسسة فيما بينهم، أو من خلال تفاعل الأفراد مع محيط المؤسسة، ما يعني أن العديد من العوامل الداخلية كالثقافة والقيادة والأسلوب الإداري يمكن أن يكون له دور في خلق المعرفة، إضافة إلى العوامل الخارجية مثل: المنافسة وقضايا الزبون... الخ؛
- إن إدارة المعرفة بمفهومها الواسع تدل على توافر المعلومات والبيانات في المؤسسة ليست مهمة بحد ذاتها، دون إغنائها وإجراء عمليات مختلفة عليها هدفت إلى تفسيرها، وجعلها أكثر دلالة ومنفعة، وتشير الكثير من الدراسات إلى أهمية تبني عمليات عديدة في إدارة المعرفة، والتي اختلفوا في عددها، وفي دراستنا الحالية اعتمدنا على أكثر العمليات تداولًا والمتمثلة في توليد المعرفة، حفظ المعرفة وتوزيعها وأخيرا تطبيق المعرفة؛

- تعددت تعاريف إدارة المعرفة إلا أن معظمها ركّز على العمليات التي تغطيها من توليد وحزن وتوزيع وتطبيق المعرفة، وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسات البقاء والنمو، كما قُدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة لفهم وتحديد أنشطتها، واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستثمار الأمثل لتلك المعرفة؛
- إن عمليات توليد المعرفة، تخزينها واسترجاعها يضمن تحقيق أهم هدف لإدارة المعرفة، وهو عملية توزيع المعرفة وتقاسمها من أجل تطبيقها في مختلف الأنشطة الضرورية، والتي من أهمها التعلّم والإبداع.
- تحتاج المؤسسات إلى إستراتيجية خاصة لتطوير المعرفة وتنميتها، مبنية على برامج ومبادرات منظمّة لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية، وتوظيفها في أنشطتها المختلفة، وهذا ما يتطلب منها ترسيخ ثقافتها التنظيمية المعرفية، وترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى بناء هيكل إدارة المعرفة وتطويرها، وتحديد التكنولوجيا التي تستخدمها، وذلك في سبيل تأسيس مجتمع معرفي تتبادل فيه الخبرات والمعارف؛
- تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهي تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة كالهياكل المرنة والقرب من العملاء والعلاقات الشخصية في التعامل سواء مع العاملين أو العملاء، كل هذه العوامل جعلت منها فضاء رحبا للتغيير والتجديد وتقبل الأفكار الجديدة؛
- الإبداع يعني في جوهره التغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرر حاجة المنظمات للإبداع، فالإبداع من شأنه جعل المنظمات قادرة على خوض غمار المنافسة وتقديم كل ما هو جديد؛
- يعد الإبداع نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل والتي من شأنها العمل على تحفيزه أو تثبيطه، فبيئة المؤسسات الداخلية التي تمتاز بتوفر المعلومات والخبرات، ونظام إداري مرن، ومناخ تسوده الثقة المتبادلة بين الأفراد، والتي تسهم في تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد على تدفق المعلومات، كل ذلك من شأنه التأثير على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة؛
- الإبداع في المؤسسة يقوم على تطبيق فكرة جديدة، سواء كانت مطوّرة داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، وهذه الفكرة قد تكون متعلقة بالمنتج أو النظام أو العملية، وهو يعتمد على عاملين أساسيين هما: القاعدة المعرفية في المؤسسة، وتراكم المعرفة مع الزمن؛
- إن الوصول إلى المعلومة لم يعد يُكوّن الميزة التنافسية بقدر ما أصبح استخلاص المعلومة الملائمة في الوقت المناسب هو الأهم، فالمؤسسات التي تكون قادرة على تكوين قاعدة معرفية وخبرة متراكمة، ولديها المهارات في خلق واستخدام معلومات من خلال قاعدة المعرفة الموجودة، تكون أقدر من غيرها على إدارة الإبداع؛
- إن ديناميكية الاقتصاد الجديد دفعت بالمؤسسات أن تكون مرنة ومبدعة بصفة مستمرة، وذلك لكي تضمن وضعية جيدة في السوق، لأن المستقبل أكثر فأكثر غير مؤكّد، التكنولوجيا تتطور بوتيرة جامحة، الأسواق تنفجر، الزبون ملك لا يعد بالوفاء؛

- حرص المؤسسات على ترسيخ الثقافة الإبداعية لدى العاملين بها، وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال تشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومنحهم الحرية في إبداء آرائهم، بما يضمن لها الارتقاء بمستوى الإبداع لديها؛
- تعتبر إدارة المعرفة من أهم العوامل التي تساعد على توفير البيئة الملائمة لتفعيل النشاط الإبداعي في المؤسسات، كونها تساعد على توليد معارف جديدة وغير مألوفة، تعمل المؤسسات على تجسيدها على أرض الواقع، لتتحول بذلك إلى إبداع في منتجات أو عمليات جديدة، وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في المؤسسات، مما يكشف عن قدرات العاملين وطاقاتهم الإبداعية الكامنة؛
- يُكْمَل الإبداع والعمل المعرفي بعضهما البعض، وهما في تفاعل مستمر، فالإبداع يشكل خاصية أساسية لأي عمل معرفي يغذيه بما هو جديد من أفكار ومعارف مبتكرة، في حين يشكل العمل المعرفي الوعاء الذي يستوجب نتائج الإبداع وابتكارات عمال المعرفة، ويجولها باتجاه غايتها المحددة؛
- تسعى المؤسسات من خلال اعتمادها على إستراتيجية البناء المعرفي إلى تجميع المعارف بكفاءة، أي تطبيق إدارة المعرفة التي تعمل على تحفيز النشاط الإبداعي، وذلك باعتبار هذه الإدارة بمثابة المناخ المحفّز له؛
- يصنّف الإبداع إلى عدة تصنيفات حسب مجموعة من المعايير، هذا فضلاً عن عملية الإبداع تمر بمجموعة من المراحل تبدأ بتوليد الأفكار والمعارف الجديدة، ومن ثم تحويلها إلى مشروع، هذه المراحل تلعب من خلالها إدارة المعرفة دوراً هاماً يتجلى تأثيره على الإبداع في أداء العاملين، ثم في العمليات الإنتاجية فمنتجاتها، وفي الأخير على كيفية الاستثمار في مواردها المعرفية؛
- إن توليد معرفة ذات جودة عالية ليس هدفاً بحد ذاته، بل ضرورة استخدام هذه المعرفة للنهوض بالقدرات الإبداعية للمؤسسة، وإذا كان الإبداع يمثل جهوداً حثيثة تقوم بها المؤسسة لخلق منتجات وخدمات ترضي الزبائن، فإن الإبداع ينطلق من قدرات إبداعية فردية وفرقية ومؤسسية، مما يعني وجود رصيد معرفي ضمني وصريح لدى العاملين في المؤسسة، ومع وجود رصيد معرفي حقيقي تستطيع المؤسسة أن تُدمج بشكل فعال هذه المعرفة في مجمل عملياتها الإبداعية، ولذا يتوجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك من خلال إعطاء الوعي المعرفي أولوية من قبل الإدارة العليا، مع ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره رصيد معرفي، يساعد المؤسسة في خلق منتجات وخدمات جديدة ترضي زبائنهم.

### نتائج الدراسة الميدانية

- استناداً على نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- **النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية:** بناء على تحليل المعلومات الواردة في الجزء الأول من الاستبيان، توصلنا إلى مجموعة من النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية، ومن أهم هذه النتائج:
- سيطرة فئة الذكور على عينة الدراسة، حيث قدرت نسبة الذكور بـ **65.7%** في حين شكلت الإناث ما نسبته **34.3%**؛

- أن أفراد عينة الدراسة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، والذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة سجلوا أعلى نسبة بواقع 34.3%، في حين الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة فقد سجلوا ما نسبته 31.4%، ما يعني أن نسبة كبيرة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم من فئة الشباب، وهذا مؤشر جيد إذا ما حاولت المؤسسات محل الدراسة الاستفادة من حيوية الشباب وقدراتهم، لأن مثل هذه الأعمار تمثل مرحلة العطاء؛

- فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد كانت الفئة المسيطرة على عينة الدراسة هي فئة المستوى الجامعي وذلك بواقع 64.3%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على دراسات عليا بواقع 22.9%، ثم الذين مستواهم الدراسي ثانوي بنسبة 12.9%، وهذا ما يدل على حرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استقطاب كوادر بشرية من خريجي الجامعات، قادرة على استيعاب وإدراك أبعاد إدارة المعرفة؛

- اتضح أيضا بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، أن ما نسبته 35.7% من أفراد العينة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وأن 32.9% من الأفراد يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة، وحوالي 31.4% من عينة الدراسة تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات.

➤ **النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة:** حاولنا معرفة مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في: (توليد المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ووجدنا أن عمليات إدارة المعرفة تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.60)، ويمكن إرجاع ذلك لحدثة مفهوم إدارة المعرفة وغموض بعض المفاهيم المتعلقة به، وعدم توفير البنية التحتية اللازمة، والكوادر البشرية القادرة على إدارة المعرفة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نضال الزطمة (2011)، والتي أظهرت أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة كان بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.58 وبوزن نسبي قدره 71.63%، واختلفت مع دراسة عبد الجواد (2016) والتي أظهرت ضعف مستوى عمليات إدارة المعرفة حيث بلغت 44.94%، وذلك راجع لعدم وجود وحدة مستقلة لإدارة المعرفة بجهاز الخدمات الطبية.

وقد جاءت أبعاد إدارة المعرفة مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: توليد المعرفة، حفظ المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3.705)، (3.660)، (3.391)، (3.337).

➤ **النتائج المتعلقة بالقدرات الإبداعية:** حاولنا معرفة مستوى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في: الطلاقة، الأصالة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، التحليل والربط، تركيز الاتجاه، ووجدنا أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوفر على قدرات إبداعية كامنة لدى موظفيها، تستوجب الاستثمار فيها وتنميتها، من خلال برامج

تدريبية. تتفق هذه النتيجة مع دراسات كلا من بحر والعجلة (2011) والتي أظهرت أن المديرين العاملين بقطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من القدرات المميزة للشخصية المبدعة، وهي مرتبة كالتالي: القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة، المرونة، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه، الحساسية للمشكلات، ودراسة الزعبي (2005) حيث أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعا، وذلك بوزن نسبي قدره 78%. ودراسة محمد أبو زريق (2017) والتي أثبتت أن مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفعا، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.90 ووزن نسبي قدره 77.90%.

وقد جاءت أبعاد القدرات الإبداعية مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: المرونة، القدرة على التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (4.251)، (4.242)، (4.182)، (4.082)، (4.048)، (3.834)، (3.622).

يتضح أن مستوى القدرات الإبداعية أعلى من مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهذا غالبا ما يعود إلى وجود عوامل أخرى تعمل على تعزيز القدرات الإبداعية.

نتائج اختبار الفرضيات: فيما يتعلق باختبار الفرضيات فقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها: تلعب إدارة المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث بعد تحليل البيانات تم التحقق من أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة، وتساهم عمليات إدارة المعرفة بـ 24.10% من التغيرات التي تحدث من جانب القدرات الإبداعية، كما أظهرت النتائج أن لعملية حفظ المعرفة تأثير معنوي وإيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسات كلا من *Chung-Jen chen ;Jing-Wen Huang* (2009)

و(2013) *Ahmed Awin Alkarriri ; Burco Kor ; Ceyda Maden* (2017) وفاتن نبيل محمد أبو زريق (2017).

- صحة الفرضية الفرعية الأولى: والتي نصّت على أن إدارة المعرفة تلعب دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على الطلاقة، حيث بينت نتائج تحليل البيانات أن عمليات إدارة المعرفة تقوم بدور إيجابي، وتساهم بنسبة 23.5% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية من جانب الطلاقة؛

- نفي الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: تلعب إدارة المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على الأصالة، حيث بينت نتائج تحليل البيانات، أنه لا توجد علاقة معنوية بين كل أبعاد إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على الأصالة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05؛

- نفي الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: تلعب إدارة المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على المرونة، حيث بينت نتائج تحليل البيانات، أنه لا توجد علاقة معنوية بين كل أبعاد إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على المرونة، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05؛

- صحة الفرضية الفرعية الرابعة: والتي نصّت على أن إدارة المعرفة تلعب دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على تحسس المشكلات، حيث بينت نتائج تحليل البيانات أن عمليات إدارة المعرفة تقوم بدور إيجابي، وتساهم بنسبة 13.7% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية من جانب تحسس المشكلات، وأن عملية حفظ المعرفة هي الأكثر تأثيرا على القدرة على تحسس المشكلات؛

- نفي الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها: تلعب إدارة المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على المخاطرة، حيث بينت نتائج تحليل البيانات، أنه لا توجد علاقة معنوية بين كل أبعاد إدارة المعرفة وتعزيز القدرة على المخاطرة، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05؛

- صحة الفرضية الفرعية السادسة: والتي نصّت على أن إدارة المعرفة تلعب دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على التحليل والربط، حيث بينت نتائج تحليل البيانات أن عمليات إدارة المعرفة تقوم بدور إيجابي، وتساهم بنسبة 18.1% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية من جانب التحليل والربط، وأن عملية حفظ المعرفة هي الأكثر تأثيرا على القدرة على التحليل والربط؛

- صحة الفرضية الفرعية السابعة: والتي نصت على أن إدارة المعرفة تلعب دورا إيجابيا في تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه، حيث بينت نتائج تحليل البيانات أن عمليات إدارة المعرفة تقوم بدور إيجابي، وتساهم بنسبة 28.5% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية من جانب الاحتفاظ بالاتجاه، وأن عملية حفظ المعرفة هي الأكثر تأثيرا على القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه.

### التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تطرح الباحثة جملة من التوصيات التي قد تساعد في دعم وتفعيل إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية:

- ضرورة إدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة، وكيفية تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- العمل على تأسيس وحدة إدارية خاصة تُعنى بإدارة المعرفة، يكون هدفها إعداد مبادرات لتطبيق إدارة المعرفة من خلال وضع مخطط إستراتيجي لإدارة المعرفة؛
- نشر الوعي المعرفي بأهمية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمدخل لزيادة قدرتها على الإبداع؛
- وضع آلية واضحة وفاعلة لدعم وتحفيز عمليات التميز والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛

- توفير قسم يتولى رعاية الأفراد المبدعين، يكون بمثابة حاضنة لما يقدمه الأفراد من أفكار إبداعية، وتوفير كل ما يتطلبه لتحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات ملموسة، من موارد مالية وتكنولوجية، ومتابعة عملية تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس؛
- الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من خلال التدريب، بما يضمن الاستخدام الأمثل لنظام إدارة المعرفة، ويتضمن ذلك القدرة على استخدام شبكات الاتصال الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالتنقيب عن المعرفة ونقلها ومشاركتها؛
- تشجيع المشاركة بالمعرفة من خلال وضع نظام حوافز، يكون هدفه البعيد خلق ثقافة عامة من التشارك المعرفي داخل المؤسسات، وذلك لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكون من معارف ومهارات مع غيرهم؛
- العمل على نشر ثقافة تنظيمية تدعم وتساند ممارسات إدارة المعرفة، وهي تلك الثقافة القائمة على المشاركة وتبادل الخبرات والمعلومات والتعاون، والثقة المتبادلة وغيرها من القيم التي تدعم التعاون بين الأفراد؛
- اختيار النمط القيادي المبدع في الإدارات العليا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تأثيراته تكون أكثر إيجابية على ممارسات إدارة المعرفة بنوعها الضمني والصريح، لكونه يمنح العاملين الحرية الكافية للتفكير.

### الأفق المستقبلية للبحث

- لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، والتي أمكن الحصول عليها، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، الإبداع)، وفيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن تلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:
- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - أساليب مشاركة المعرفة الضمنية الداعمة للإبداع؛
  - دور التشارك المعرفي في تعزيز الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات؛
  - متطلبات ومحددات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.



## أولاً: المراجع والمصادر باللغة العربية

## أ. الكتب

1. القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 117.
2. أبو النصر، مدحت محمد. إدارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق)، القاهرة: دار الفجر، 2008.
3. أبو بكر، مصطفى محمود. دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
4. أبو جمعة، نعيم حافظ. التسويق الابتكاري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
5. أبو نبعة، عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2001.
6. أوكيل، سعيد. وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
7. بدير، جمال يوسف. اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، عمان: دار كنوز المعرفة، 2009.
8. البطاينة، محمد تركي؛ المشاقبة، زياد محمد. إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، ط. 1، الأردن: دار جليس الزمان، 2009.
9. بلوط، حسن إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط. 2، لبنان: دار النهضة العربية، 2005.
10. البناء، حسين موسى قاسم؛ الخفاجي، نعمة عباس، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
11. بوحفص، عبد الكريم. الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
12. بيسرا، إرماء؛ سايبورال، فرنانديز راجيف، ترجمة محمد شحاته وهيبي، مراجعة عبد المحسن بن فالح اللعيد، إدارة المعرفة النظم والعمليات، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2014.
13. توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالمعرفة، تغيير مالا يمكن تغييره، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
14. جاد الرب، سيد محمد. إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة: مطبعة العشري، 2006.
15. جاد الرب، سيد محمد. السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مصر: مطبعة العشري، 2005.
16. جروان، عبد الرحمان. الإبداع مفهومه - معايير نظرياته قياسه وتدريبه، عمان: دار الفكر، 2002.
17. جلدة، سليم بطرس؛ عبوي، زيد منير. إدارة الإبداع والابتكار، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
18. جواد، نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط. 1، لبنان: مؤسسة مجد الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.
19. جوزنز، شارلز وجارث، ترجمة ومراجعة: الرفاعي، رفاعي محمد؛ عبد المتعال، محمد سيد أحمد. الإدارة الإستراتيجية، الجزء 1، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001.
20. حجازي، هيثم علي. إدارة المعرفة مدخل نظري، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005.
21. حرتم، حسين. إدارة المنظمات، عمان: دار الحامد، 2003.
22. حرتم، حسين. السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
23. حسن، حسين عجلان. إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط. 1. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.

24. الحسينة، سليم. نظم المعلومات الإدارية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002.
25. الحسيني، فلاح حسن. إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، ط.1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
26. خصاونة، عاكف لطفي. إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط.1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
27. الخضيري، محسن أحمد. اقتصاد المعرفة، الطبعة 1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2001.
28. خلف، فليح حسن. اقتصاد المعرفة، ط. 1، عمان: عالم الكتب الحديث، 2007.
29. خير الله، جمال. الإبداع الإداري، ط. 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
30. درويش، عبد الكريم أبو، إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة، الشارقة: إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة، 2007.
31. ريتشارد، فرانك. الإبداع في إدارة الأعمال ما الذي يعرفه ويفعله ويقوله أفضل المبدعين، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2014.
32. الزعبي، هجانة زياد. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، ط. 1، الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015.
33. زويد، العتيبي محمد. الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، القاهرة: دار الفجر، 2007.
34. الزيادات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط. 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
35. ستيوارت، توماس أ. ثروة المعرفة رأس المال الفكري، ترجمة: إصلاح، أحمد. (القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.
36. السرور، ناديا. مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
37. السكارنة، بلال خلف. الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط.1، الأردن: دار المسيرة، 2008.
38. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، ط.1، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
39. السلمي، علي. المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1999.
40. سليم، أبو زيد محمد خير. أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
41. سيد قنديل، علاء محمد. القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط. 1، عمان: دار الفكر، 2010.
42. الشيخ، رمضان. الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، القاهرة: بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009.
43. الشيمي، حسني عبد الرحمان. إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، ط.1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009.
44. الشيمي، فضل عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع، 2007.
45. صالح، فايز جمعية؛ العلي، عبد الستار محمد. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى عمان: دار حامد، 2006.
46. الصاوي، ياسر. إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
47. طالب، علاء فرحان؛ الجنابي، أميرة. إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون- ط.1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
48. طويطي، مصطفى. التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- ، الجزائر: دار النشر الجامعي بتلمسان، 2018.

49. الطيبي، محمد. تنمية القدرات الإبداعية، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2001.
50. الظاهر، نعيم إبراهيم. إدارة المعرفة، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009.
51. عامر، سعيد يس. الإدارة وتحديات التغيير، مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001.
52. عامر، عبد الناصر السيد. نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الثاني، السعودية: دار جامعة نايف للنشر، 2018.
53. عبد المختار، محمد خضر؛ عدوي، أنجي صلاح فريد. التفكير النمطي والإبداعي، ط.1، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، 2011.
54. عكروش، مأمون نديم؛ عكروش، سهير نديم. تطوير المنتجات الجديدة، ط.1، الأردن: دار وائل، 2004.
55. علي، حجازي هيثم. إدارة المعرفة: مدخل نظري، عمان: الأهلية، 2005.
56. العلي، عبد الستار؛ قنديلجي عامر إبراهيم؛ العمري، غسان. المدخل إلى إدارة المعرفة، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
57. عليان، ربحي مصطفى. إدارة المعرفة، ط. 1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008 .
58. عليان، ربحي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
59. العنزى، سعد علي؛ صالح، أحمد علي. إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
60. الفاعوري، رفعت عبد الحليم. إدارة الإبداع التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية، 2005.
61. فريديريك م. شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، ترجمة: على أبو عمشة، ط.1. المملكة العربية السعودية: العبيكان، 2002.
62. الفضل، مؤيد عبد الحسين. الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
63. فون برادن، كريستوف فريديريك، ترجمة وتعريب: إصدارات بميك. حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000.
64. القاضي، محمد يوسف. السلوك التنظيمي، ط. 1، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.
65. القهوي، ليث عبد الله. إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط. 1. عمان: دار حامد، 2013.
66. كاو، جون. الإبداع في المشروعات، ترجمة: حليم، أسعد . ط. 1، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 2001.
67. الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
68. الكبيسي، صلاح الدين؛ خضير خام. إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للإدارة، 2004.
69. كرملي، سلطان، ترجمة بتصرف حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، عمان: الأهلية، 2005.
70. كوك، بيتر، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: العامري، خالد. إدارة الإبداع، ط. 1، القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2007.
71. لعويسات، جمال الدين. اتخاذ القرارات في الإدارة، الجزائر: دار هومة، 1995.
72. لعويسات، جمال الدين. إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة، 2003.
73. محمد حمادات، محمد حسن . السلوك التنظيمي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.

74. المغربي، بشير؛ محمود، محمد الفاتح. مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط.1، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2017.
75. المرغجي، عادل حرحوش، صالح، أحمد علي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، ط. 2، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
76. الملكاوي، إبراهيم الخلوف. إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط. 1، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
77. المنجد في اللغة والإعلام، بيروت: دار المشرق، 1986.
78. منصور، طاهر محسن؛ الخفاجي، نعمة عباس. قراءات في الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
79. الناصر، عامر عبد الرزاق. إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015.
80. النجار، فريد. إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط الاستراتيجي للتميز والريادة والتفوق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
81. نجم، عبود نجم. إدارة الابتكار، الأردن: دار وائل، 2003.
82. نجم، عبود نجم. إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، ط.2، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
83. همشري، عمر أحمد. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط. 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
84. هيجان، عبد الرحمان أحمد. المدير والقائد الإداري، تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999.
85. الياسري، أكرم محسن، الفتلاوي، إيناس عباس. مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، ط.1، عمان: الدار المنهية للنشر والتوزيع، 2016.
86. ياسين، سعد غالب. إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، ط. 1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
87. يوسف، توفيق عبد الرحيم. إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.

### ٥٦. المجلات

1. أبو حميدة، مازن زكي؛ الشفيق، يشير الشفيق. "فعالية برنامج مقترح لتحسين القدرات الابتكارية لدى طلبة الأشغال الفنية بكلية الفنون الجميلة"، في مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 14(2)، ص. ص. 10-38.
2. بحر، يوسف عبد عطية؛ العجلة، توفيق عطية. " القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، المجلد 19. العدد 2. غزة: الجامعة الإسلامية، 2011، ص.ص. 1405-1445.
3. برقية، سهيلة. "أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة"، في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، الجزائر: جامعة قاصدي مباح بوقرلة، 2016، ص.ص. 215-222.
4. بشير، مصطفى. "المعرفة والابتكار التكنولوجي ودورها في حفز النمو الاقتصادي"، في دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، العدد 7، الجزائر: دار الخلدونية، 2006.

5. بلقاضي، الأمين. "الاتصال داخل المؤسسة"، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، الجزائر: جامعة العربي بلمهدي بأم البواقي، 2014، ص.ص. 61-80.
6. جبار، محفوظ. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003.
7. جبران، علي محمد جبران؛ المنصوري، أحمد بن محمد. "درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 10، العدد 2، فلسطين: جامعة الخليل، 2005، ص. ص. 1-27.
8. حقيق، عبد المالك ؛ عبيدات، سارة. "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص.ص. 127-138.
9. الجميلي، أمل حمودي عبيد. "دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال"، في مجلة الفتح، العدد 48، بغداد: جامعة ديالى، 2012، ص.ص. 94-117.
10. الجوزي، جميلة. "دور إدارة الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية" في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11. الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011، ص.ص. 275-293.
11. حباينة، محمد. "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 30، الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2014، ص.ص. 75-90.
12. حريم، حسن ؛ الساعد، رشاد الساعد. "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، الأردن: الجامعة الأردنية، 2006، ص.ص. 225-245.
13. حريم، حسن محمود؛ الحشالي، شاكر جار الله، " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، الأردن: جامعة الزرقاء، 2006 ص.ص. 141-171.
14. الحمزة، منير، "واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية"، مجلة الإعلام العلمي والتقني RIST المجلد 19، العدد 2، الجزائر، ص.ص. 31-51.
15. الداوي، الشيخ؛ دوخي، مقدم يمينة، "اقتصاد المعرفة وأثره على التنمية البشرية" في مجلة دراسات، العدد 16، الجزائر: جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2011، ص.ص. 9-25.
16. ديورا، هاينجتون ماكين، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 3، العدد 13، القاهرة: إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي - شعاع-، 1995.
17. سمسوم، عائشة. "تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة"، في مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14. المجلد 1، الجزائر: جامعة خميس مليانة، 2016، ص. ص. 56.
18. صبري، هالة عبد القادر. "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية" في المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، العدد 02، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
19. عبابنة، رامي؛ الشقران، رامي. "دراسة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14. العدد 2، الأردن: كلية العلوم التربوية والنفسية، 2013، ص.ص. 460-475.

20. عبد الرحمان، طارق عطية. "التوجهات البحثية والمنهجية في بحوث الرسائل الجامعية في مجال الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" في **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 53. العدد 1، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2012.
21. عزوي، عمر؛ عجيلة، محمد. "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية"، في **مجلة الباحث**، المجلد 4، العدد 4، الجزائر: مجلة الباحث لجامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2006، ص. ص. 57-65.
22. العزوي، فراس رحيم يونس. "انعكاس خصائص المعرفة على امتلاك المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السلیمانية"، في **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 18، العدد 67. بغداد: كلية العلوم الاقتصادية، 1667، ص. ص. 140-169.
23. العزوي، نجم؛ نصير، طلال. "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية" في **مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 33، بغداد: بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012، ص. ص. 41-66.
24. العسكري، هناء حاسم محمد. "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية" **مجلة المشى للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 3، العدد 6. العراق: جامعة المشى، 2013، ص. ص. 1-27.
25. علي، أحمد. "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، في **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 28، العدد 1، دمشق: 2012، ص. ص. 476-492.
26. علي، سامرة أحمد. "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 30، بغداد: كلية العلوم الاقتصادية، 2012، ص. ص. 255-280.
27. العمري، صالح مهدي محسن. "العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية" **مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 21، العدد 2، دمشق، بدون دار النشر، 2005، ص. ص. 137-181.
28. العمري، غسان عيسى إبراهيم. "دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، في **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد 06. الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2006، ص. ص. 1-41.
29. العمري، غسان؛ السكارنة، بلال؛ الخشاب، أديب يوسف. "مجتمع المعرفة وتأثيره في العمل العربي، بحث ميداني في القطاع المصري"، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 95، المجلد 31، بغداد: جامعة الموصل، 2009، ص. ص. 129-162.
30. عوض، عاطف. أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية" في **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 29. العدد 3. دمشق: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2013، ص. ص. 200-215.
31. الغالي، طاهر محسن منصور. "دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي"، **مجلة دراسات إدارية**، المجلد 4. العدد 7. العراق: جامعة البصرة، 2011، ص. ص. 177-198.
32. الفارس، سليمان. "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق" **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 26، العدد 2، دمشق: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2010.
33. كورتل، فريد، "الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد" **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 12، الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2007، ص. ص. 263-291.
34. مبارك، محمد الهادي. "المؤسسات المصغرة والدور المرتقب"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 11، الجزائر: جامعة قسنطينة، 1999.

35. محمد، خميس ناصر. "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك"، *مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 4، العدد 8. العراق: الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012، ص.ص. 204-240.
36. محمد، نيفين حسين. "دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول دراسة حالة دولة الإمارات"، *الإمارات العربية: وزارة الاقتصاد*، 2016، ص.ص. 1-29.
37. مزرقون، حمد؛ عرابية، الحاج. "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، *في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، العدد 1، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2014، ص.ص. 121-132.
38. مشرف، عباس مزعل. "إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي"، *مجلة آداب الكوفة*، العدد 1، العراق: جامعة الكوفة، ص.ص. 233-257.
39. مقيح، صبري. "دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة" *مجلة دراسات وأبحاث*، المجلد 5، العدد 11، الجزائر: جامعة الجلفة، 2013، ص.ص. 147-162.
40. منصور، إلهام؛ منصور، كمال، "المواءمة بين الإستراتيجية والهيكلة التنظيمي"، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد 16، الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2014، ص.ص. 311-330.
41. ناصر محمد سعود الجرادات؛ أحمد إسماعيل المعاني، "أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية"، *Arab Economic and Business journal* 9، ص.ص. 27-36.
42. النجار، فايز؛ ملكاوي، نازم. "نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية" *في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 26، العدد 2. دمشق: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2010، ص.ص. 257-279.
43. هاشم، هالة عبد القادر. "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية" *مجلة مستقبل التربية العربية*، المجلد 11، العدد 38. مصر: جامعة عين شمس، 2005، ص.ص. 9-68.

### ج. الملتقيات والمؤتمرات

1. أوسير، منور؛ سعيد، منصور فؤاد، "الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل" *ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية*، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2006.
2. أوسير، منور؛ كواش، زهية. "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة" *في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة*، الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، 2011.
3. آيت زيان، كمال؛ آيت زيان، حورية. "تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة" *المؤتمر العلمي العربي: الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة*، الأردن: جامعة فيلادلفيا، 2005 .
4. بروش، زين الدين بروش؛ بلمهدي، عبد الوهاب، "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية" *في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*، الجزائر: جامعة ورقلة، 2005.
5. بن باير، حبيب؛ بلقوم، فريد، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية" *الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة*، الجزائر: جامعة الشلف، 2011.

6. بهاز، الجليلي؛ خامرة، الطاهر. " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 بقالة، 2008.
7. بوهزة، محمد؛ مرزوقي، رفيق. " القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009.
8. حامد، عمرو. "الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل" ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
9. رحيم، حسين. "التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، في ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الجزائر: جامعة محمد خيضر- بسكرة-2002.
10. سالمي، جمال، "أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الجزائر: جامعة ورقلة، 2004.
11. السمي، علي حسين، "تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية"، في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكاتب الأردنية المكاتب ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، أكتوبر 2013.
12. الطاهر، أسهمان ماجد؛ منصور، إبراهيم محمود. "متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقاتها في شركات الاتصالات" المؤتمر العلمي الثالث بعنوان التحديات العالمية المعاصرة، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2009.
13. طرطار، أحمد؛ حليمي، صارة. "أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال" في ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011.
14. عبود، زرقين عبود؛ شوقي، جباري. " إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة"، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل تحقيق الميزة التنافسية، الجزائر: جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، 2009.
15. العلواني، حسن، "إدارة المعرفة : المفهوم والمداخل النظرية" ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات للإدارة العربية، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
16. عيد، سيد. "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية" في بحوث وأوراق عمل حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
17. المحمود، محمد. "تسويق واستثمار نتائج البحث والتطوير: تجربة معهد الكويت للأبحاث العلمية" ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة 16/15 أكتوبر 2002.
18. ملكاوي، نازم محمود؛ النجار، فايز جمعية؛ القضاء، حسين أحمد. "دور نظم المعلومات في بناء القاعدة المعرفية للمنظمات دراسة تطبيقية في البنوك الأردنية، في مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012.
19. بلوناس، عبد الله. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية"، ملتقى حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 17-18 أبريل 2006.

### ح. الوسائل الجامعية

1. أبو عودة، صالح دروزة، "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأقصى، 2016.
2. بن زيادي، أسماء. "دور نظام المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة: واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" في مذكرة ماجستير غير منشورة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسطيف، 2011/2012.
3. بوزيان، عثمان. "اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع" أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير غير منشورة، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2009/2010.
4. بولصباغ، رياض. "التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة، الجزائر، اليمن" مذكرة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، 2012/2013.
5. الحجازي، هيثم علي إبراهيم. "قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
6. حسن رضا، حاتم علي. "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، السعودية: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
7. دروزة، سوزان صالح. "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
8. الزطمة، نضال محمد. "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة" مذكرة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2011.
9. ساخي، بوبكر. "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران 2، 2015-2016.
10. ساعد، نهي عواد رشيد. "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: جامعة الأقصى، 2016.
11. سلطاني، محمد رشدي. "المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2013/2014.
12. الشرفاء، سلوى محمد. "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008.
13. الشقحاء، عادل بن صالح. "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.
14. طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري عبد الله. "إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التربية، جدة: جامعة أم القرى، 2007.
15. عثمان، علان محمد خليل. "اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين" مذكرة ماجستير غير منشورة، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية نابلس، 2010.

16. عفانة، حسن مروان. "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر قسم إدارة الأعمال، 2013.
17. العواد، عبد الله بن محمد. "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، السعودية: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2005.
18. الغنيم، سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز. "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر إمارة منطقة القصيم" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013.
19. كحلات، سمر. "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري بقسنطينة 2008/2009.
20. المشاركة، هدى محمد عبد الله. "دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم لمحافظات غزة" في مذكرة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2012.
21. نوي، طه حسين. "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال" في أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2010/2011.

### هـ. التقارير والقوانين

القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد (2)، 2017.

### ج. المواقع الإلكترونية

1. <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/830/%D9%8A%D8%B9%D9%84%D9%80%D9%89%20%D9%81%D9%80%D8%B1%D9%88%D9%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. <https://portal.arid.my/Publications/f399a112-eda9-4d.pdf/>
3. <http://www.microfinancegateway.org>
4. <http://www.dspace.univ.biskra.dz>
5. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
6. <https://ar.scribd.com>
7. <http://www.uobabylon.ed.iq.pdf>
8. [www.stclements.edu](http://www.stclements.edu)
9. <http://www.riyadhalelm.com/researches>.

### المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

#### أ. الكتب

1. E, Murray, Jennex, *knowledge Management :concepts, Methodologies, tools and Applications*, IGI Global, 2008 .
2. Karl, Wiig . *Knowledge management :the central management focus for intelligent acting organization*, USA, Sehema press, 1994.
3. Ammi, Chantal. *Innovations technologiques*, Paris : Lavoisier, 2006.

4. B. Gravey ; B. Williamson, *Beyond knowledge Management*, Harlow : Prentice Hall, 2002.
5. Bada, Muhammad Ali; Patricia Lago, Torgeir Dingsoyr; Vliet, Hans Van. *Software Architecture Knowledge Management*, Berlin, 2009.
6. Bahra, Nicholas. *Competitive knowledge Management*, First Published, Palgrave, 2001
7. Balmissse, Gilles. *Gestion des connaissances outils et applications du knowledge management*, Paris : Vuibert, 2005.
8. Donald F, Kuratko ; Harold P, Welsch. *Strategic Entrepreneurial Growth*, U.S.A, Inc. 2001.
9. Drucker, Peter. *A Propose du Management*, Paris : Village Mondial, 2000.
10. E. Jackson Susan, Micheal A. Hitt S. Denisi, Angelo. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Sanfrancisco: John Wiley and Song, 2003.
11. Jean Yves, Buck. *le management des connaissance : mettre en œuvre un projet de knowledge management*, Paris : Edition d'organisation, 2000.
12. Karl M, Wiig. *Knowledge management foundations: thinking about thinking how people and organization create, represent use knowledge*, USA, Sehma press, 1993.
13. Lachman, Jean. *Le financement des stratégies de l'innovation*, Economica, 1993.
14. Lucie, Rivard ; Marie-Christine, Roy. *Gestion stratégique des connaissances Canada : Les presses de l'université LAVAL*, 2005.
15. Michael J, Marquardt. *Building the learning organization*, USA : Davis-Black publishing company, 2002.
16. Osborn, Alex. *créativité, Imagination, Constructive*, Dunod, 1988.
17. Rihne, Cliff figallo Nancy. *Building the knowledge Management network best practices, tools, and techniques for putting conversation to work*, Willy technology publishing, 2002.
18. Rossin, Françoise (avec la collaboration de Sandrine Leriche) *Transfert des savoirs stratégie, moyens d'action solution adaptées votre organisation*, Paris : La Voisier, 2008.
19. Schilling, Mellissa ; Thérin, François. *Gestion de l'innovation technologique* Paris, Maxima, 2006.
20. Schneider, Kurt. *Experience and knowledge management in software engineering*, Germany : Springer, 2009.
21. Tarondeau, Jean-claude. *Le Management des savoirs*, Paris : PUF, 2002.
22. Tidd, Joe ; Bessant, John ; et Pavitt, Keith. *Management de L'innovation : integration du changement technologique, commercial et organisationnel*, Paris : DeBoeck, 2006.
23. Wiig, Karl. *People focused knowledge Management*, ELSIVIE.

### ب. البحوث والمقالات

1. AKPinar, Ali Talip ; Akdemir, Ali. *Intellectual capital*, conference paper, july 2000, [https://www.researchgate.net/publication/270270240\\_INTELLECTUAL\\_CAPITAL](https://www.researchgate.net/publication/270270240_INTELLECTUAL_CAPITAL)

2. Bill Wolf, "introduction to knowledge management", <http://mitpress.mit.edu>.
3. Boyer, Robert ; Didier, Michel. " innovation et croissance", Documentation Française, Paris, 1998.
4. C, Mathuramayth, "Developing Knowledge- sharing capabilities influence innovation capabilities in organization – a theoretical model", **international conference on education and management innovation IPEDR**, Singpor, 2012.
5. Carneiro, Alberto " How does knowledge management influence innovation and competitiveness" **Journal of knowledge management**, Vol 4, NO.2, UK: MCP, 2000.
6. Carrier, C Garand, ; D.J. "le concept d'innovation :débats et ambiguïtés" **in Séme conférence international de management stratégique**, Lille, du 13 au 15 mai 1996.
7. Christophe, Retourne. « Analyse de cas concrets d'innovation dans les PME/PMI problématique et discussions » **Thèse de doctorat non publiée**, Université de droit d'économie et des sciences d'Aix Marseille III, 1995.
8. Druker, Peter.F. "Knowledge worke and knowledge Society the Social transformations of this century", 1994. <http://www.ksg.harvard.edu>
9. Elkouzi N. "Alliances stratégiques et apprentissage : deux cas en économie (le comité social inter CDEC et le collectif des entreprises d'insertion du Québec)" **Mémoire de maitre sciences**, Ecole de hautes étude commerciales affiliée a l'université de Montréal, 2000.
10. IKujiro, Nonaka. & Noboru, Kanno. "The concept of Ba building a foundation for knowledge ceation " **California Management, Review** , Spring, vol 40, n03,1998.
11. Ikujira, Nonaka. "creating sustainable competitive advantage through based management", .[http:// www.opdc.go.th/uploads/files/nonaka.pdf](http://www.opdc.go.th/uploads/files/nonaka.pdf) .
12. Kannan, Gobika ; G.Aulbur, Wilfried. "Intellectual capital measurement effectiveness , **Journal of intellectual capital**, vol 5, N 3, Emerald, 2004.
13. Mikolas Sarvary, "Knowledge management and competition in the consulting industry", **California management Review**, Vol 41, N.2, 1999. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165988>
14. Morten T, Hansen ; Nitin, Nohria ; Thomas, Tierney. **Quelle est votre stratégie de savoir le management du savoir en pratique**, **Haravard business review** Paris :Edition d'organisation,2003.
15. O' Donnell, David; O'Regan, Philip and Coates, Brain. " Intellectual capital : a Habermasian introduction" , **Journal of intellectual capital**, vol 1, ISSUE 2 (UK,2000) p.191.
16. Purcidonio, Paul Michelle ; Fransisco, Antonio Carlos; Carvalho de Oliveira Antonella, "Compatible Organizational with knowledge management", research paper, Brasil,2006.
17. R. King , William. **knowledge Management and Organization Learning**, Springer Science+Business Media, LLC ,2009. [http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf)

18. Seider, Alwis Ragna ; Evi, Hartmann. "the significance of tacit knowledge on company's innovation capability", *Proceeding des 9, ISI*, 2004.
19. Therin, Francois. "Organization learning and innovation in High-small Firms " *IEEE Computer Society*, vol 5, N 3, 2002.
20. Zack, Michael. "Developing knowledge review strategy" , *California management*, vol 41.no 3. Spring,1999.
21. Neagu, Cibela. "The importance and role of small and medium-sized businesses", in *the critical and applied Economics*, vol XXIII, N(3), 2016, p.p.331-338.
22. Fazal Akbar ; Abdul Razak bin Omar, Fazli Wadood; Saleh Nasser Abdullah AL.Subari, "The impotence of SMEs, and furniture manufacturing SMEs in Malaysia", *a review of literature international journal of business management*, vol 2(4), p.p.119-130.

### التقارير

1. Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, **Bulletins d'information statistique de la PME** , N26.
2. Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, **Bulletins d'information statistique de la PME** , N30.
3. Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, **Bulletins d'information statistique de la PME** , N32.
4. Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, **Bulletins d'information statistique de la PME** , N33.
5. Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, **Bulletins d'information statistique de la PME** , N35.
6. OCDE , *Small and Meduim sized enterprises local strength*, Orgain,2000.
7. OCDE , *Aquatitative definition of SME*, 2005.
8. OCDE, *Manuel d'Oslo, Principes directeur proposés pour recueil et l'interprétation des donnes l'innovation technologique*,1 édition,( Paris : France, 1994.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ

الملحق رقم (1): قائمة المؤسسات

الموقع الجغرافي	اسم المؤسسة	الرقم
المنطقة الصناعية- سطيف	SARL POLIMOST	1
المنطقة الصناعية- سطيف	SARL SMID DU TELL	2
المنطقة الصناعية- سطيف	S.E.F.N SPA	3
المنطقة الصناعية- سطيف	SNC. BOUADJIL & Cie	4
المنطقة الصناعية- سطيف	الشركة الوطنية للقوالب والأدوات	5
المنطقة الصناعية- سطيف	SARL GROUPE HADDAD	6
منطقة النشاطات والتخزين- سطيف	MAMI, Spa	7
منطقة النشاطات والتخزين- سطيف	LABELLE, Spa	8
منطقة النشاطات والتخزين- سطيف	Groupe SADI, Sarl	9
منطقة النشاطات والتخزين- سطيف	SARL AGGOUN PLAST	10
منطقة النشاطات والتخزين- سطيف	SARL SARMOUK PLAST	11
منطقة النشاطات والتخزين- سطيف	SARL HIDHAB PLAST	12
منطقة النشاطات والتخزين- سطيف	SARL Limonaderie SARMOUK	13
المنطقة الصناعية- سطيف	SARL GRANITO SETIFIS	14
المنطقة الصناعية- سطيف	SOFIPLAST, Spa	15
المنطقة الصناعية- سطيف	SIPLAST, Spa	16
المنطقة الصناعية- سطيف	ALMOULES, Spa	17
المنطقة الصناعية- سطيف	SARL TALI EMBALLAGE	18
المنطقة الصناعية- سطيف	SARL BARAKA	19
المنطقة الصناعية- سطيف	SARL CHAMEL INJAZ PREFACO	20
المنطقة الصناعية- سطيف	EURL MOUSTEFAOUI TRADING	21

المنطقة الصناعية- سطيف	SARL ISSAADI Amar Abdelhakim & Frères	22
المنطقة الصناعية- سطيف	SARL SUNFRUIT	23
المنطقة الصناعية- سطيف	SARL KRT PLAST	24
منطقة النشاطات- مزلق	SARL SALIM PLAST	25
منطقة النشاطات- مزلق	SNC POLYMEZ	26
منطقة النشاطات- مزلق	التحويل الأولي لمادة البلاستيك قزوط عامر	27
منطقة النشاطات- مزلق	SARL C.T.S CHIBANE	28
منطقة النشاطات- مزلق	SARL RETPLAST	29
منطقة النشاطات- مزلق	SARL SOUMMAM MOULDING	30
منطقة النشاطات- مزلق	GROUPE ESKEMA, Spa	31
منطقة النشاطات- مزلق	LAITERIE TELL	32
منطقة النشاطات- عين ولمان	SARL NEW VEGOSS	33
منطقة النشاطات- عين ولمان	SARL LOUIZA Industrie Alimentaire	34
منطقة النشاطات- عين ولمان	SARL MARMI & GRANITI	35
منطقة النشاطات والتخزين- عين أرناط	EURL SETIF MAILLE	36
منطقة النشاطات والتخزين- عين أرناط	SETIF PIPE	37
منطقة النشاطات والتخزين- أولاد صابر	SNCF.I.C.D.BOUITAL Smail	38
منطقة النشاطات والتخزين- أولاد صابر	SARL SETIFIS MOULDING	39
منطقة النشاطات والتخزين- أولاد صابر	SNC FRERES BABOUCHE- BABOU MILK- LAITERIE	40

المصدر: الاستبيانات المسترجعة

الملحق رقم (2): الاستبيان

جامعة فرحات عباس- سطيف-1  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان

"يندرج هذا الاستبيان ضمن التحضير للحصول على درجة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، حيث يدور موضوع البحث حول "دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف)"، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة أدناه، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة، وهي لن تأخذ كثيرا من وقتكم، ونقدر تعاونكم ومشاركاتكم القيمة في البحث".

معلومات عامة

الهدف من دراسة هذا القسم هو التعرف على المعلومات الشخصية للأفراد المبحوثين، وعليه يرجى التكرم بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

- الجنس: - ذكر ( ) - أنثى ( )  
العمر: - أقل من 30 سنة ( ) - من 30 إلى 40 سنة ( )  
- من 41 إلى 50 سنة ( ) - أكبر من 50 سنة ( )  
المؤهل العلمي: - ثانوي ( ) - جامعي ( ) - دراسات عليا ( )  
عدد سنوات الخبرة: - أقل من 5 سنوات ( ) - أكبر من 15 سنة ( )  
- من 5 إلى 10 سنوات ( ) - من 11 إلى 15 سنة ( )

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

الهدف من هذا المحور هو التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، من خلال عمليات إدارة المعرفة، ولذا يرجى التكرم بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

العبرة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
أولا: توليد المعرفة					
1. تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية					
2. تهتم المؤسسة باستقطاب خبراء في مجال المعرفة					
3. تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين فيها وتسعى لتطويرها					

					4. تأخذ المؤسسة أفكار العاملين كمصدر من مصادر المعرفة
					5. تعطي المؤسسة موظفيها فرصة استكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم
					6. تحصل المؤسسة على المعلومات الجديدة من العملاء
					7. تحصل المؤسسة على المعلومات الجديدة من الموردين
					8. تتعاون المؤسسة مع المؤسسات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة
					9. تسعى المؤسسة للاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها
					10. تتابع المؤسسة عن كثب المستجدات العلمية المتعلقة بمجال نشاطها
<b>ثانياً: حفظ المعرفة</b>					
					11. تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها
					12. تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة
					13. تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الإبداعية التي تمتلكها
					14. تقوم المؤسسة بحفظ تجارب الأفراد الناجحة في قواعد المعرفة (ترميز المعرفة وتوثيقها)
					15. تهتم المؤسسة بتوفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة لأقسامها.
					16. لا تستغني المؤسسة عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات، السجلات الورقية...)
					17. تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد على أساليب خزن المعرفة
					18. تعمل المؤسسة على تحديث الموجودات المعرفية بشكل مستمر
					19. تهتم المؤسسة بتكوين قاعدة للمعرفة لتوثيق نتائجها وتخزينها
					20. تهتم المؤسسة بأصحاب الخبرة، باعتبارهم مخزون معرفي متميز لأعمالها المعرفية
<b>ثالثاً: توزيع المعرفة</b>					
					21. تُصدر المؤسسة نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة
					22. تُشجع المؤسسة المشاركة في الندوات واللقاءات والمؤتمرات العلمية لتعزيز المعرفة
					23. تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها

					24. تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية
					25. تملك المؤسسة شبكة معلومات داخلية تسمح للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب، نظام الأرشفة)
رابعا: تطبيق المعرفة					
					26. تمنح المؤسسة العاملين بها فرصة تطبيق معارفهم حتى وإن كانت دون المستوى المطلوب بغية تشجيعهم
					27. تعتمد المؤسسة على رأي الخبير الداخلي حول النتائج المحققة (رأي مدير التسويق، رأي مدير المحاسبة...)
					28. تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة
					29. تعتمد المؤسسة في تطبيق المعرفة على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفيا
					30. تعمل المؤسسة على تحويل المعارف الفعالة إلى أساليب عمل جديدة

### المحور الثاني: القدرات الإبداعية

الهدف من هذا المحور هو التعرف على مستوى القدرات الإبداعية للأفراد المبحوثين، ولذا يرجى التكرم بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

العبرة	أنتفق تماما	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماما
أولا: الطلاقة					
1. لدي القدرة على التفكير بشكل سريع في الظروف المختلفة					
2. أملك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة					
3. لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
4. لدي القدرة على التعبير عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات المعنى الواحد					
5. لدي القدرة على اقتراح الحلول المناسبة بشكل سريع لمواجهة مشاكل العمل					
ثانيا: الأصالة					

					6. أسعى إلى تقديم اقتراحات جديدة لإنجاز الأعمال لم يسبق إليها أحد
					7. أحرص على إنجاز مهامى بأسلوب متجدد
					8. أشعر بالملل من الأعمال الروتينية
					9. أفضل استخدام حلول إبداعية جديدة في حل المشكلات
<b>ثالثا: المرونة</b>					
					10. أسعى إلى تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل
					11. لدي القدرة على رؤية الأشياء من جوانب مختلفة
					12. لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته
					13. أهتم بمعرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
					14. أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر
<b>رابعا: الحساسية للمشكلات</b>					
					15. أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					16. أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي من الممكن حدوثها
					17. أستطيع توقع حلول للمشكلات التي تعترضني في عملي في كثير من الأحيان
					18. أحرص على معرفة جوانب الضعف فيما أقوم به من عمل
					19. أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف العديد من المشكلات في موقف واحد
<b>خامسا: المخاطرة</b>					
					20. أفضل القيام بالأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة
					21. أتقبل الفشل باعتباره تجربة تسبق النجاح
					22. أفضل العمل في فريق عمل تسوده روح المخاطرة
					23. أتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء عملي خوفا من الإخفاق
					24. أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم عملي بالمخاطر المترتبة على ذلك
<b>سادسا: القدرة على التحليل والربط</b>					
					25. أملك القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء المختلفة
					26. أحدد تفاصيل عملي قبل البدء في تنفيذه

					27. لدي القدرة على تجزئة مهام العمل
					28. لدي القدرة على الربط بين الأفكار للوصول إلى تصورات جديدة
<b>سابعاً: الاحتفاظ بالاتجاه (تركيز الانتباه)</b>					
					29. أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر
					30. عند حل مشكلة استغرق الوقت الكافي في دراسة المعلومات التي جمعتها
					31. لا أتنازل عن الأهداف التي أسعى لتحقيقها في الأعمال التي أقوم بها
					32. ينصب اهتمامي على إنتاج أفكار جديدة بغض النظر على موافقة الآخرين عليها
					33. أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح فيما أقوم به من أعمال

شكراً على تعاونكم

الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستشارة

- 1- أ.د. بروش زين الدين جامعة سطيف؛
- 2- د. برياش توفيق جامعة سطيف؛
- 3- د. بن سديرة عمر جامعة سطيف؛
- 4- د. رقام ليندة جامعة سطيف؛
- 5- د. ونوغي فتيحة جامعة سطيف؛
- 6- د. مهديد فاطمة الزهراء أستاذ محاضر - أ جامعة برج بوعرييج؛
- 7- د. أبو بكر بوسالم أستاذ محاضر - أ رئيس تحرير مجلة اقتصاد المال والأعمال المركز الجامعي ميله.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولاً: توليد المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.429 <sup>a</sup>	.184	.172	.34785

أولاً: توليد المعرفة

a. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.860	1	1.860	15.371	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.228	68	.121		
	Total	10.088	69			

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية

b. Predictors: (Constant), أولاً: توليد المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.071	.248		12.380	.000
	توليد المعرفة: أولاً	.259	.066	.429	3.921	.000

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثانياً: حفظ المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.461 <sup>a</sup>	.213	.201	.34179

a. Predictors: (Constant), ثانياً: حفظ المعرفة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.145	1	2.145	18.358	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.944	68	.117		
	Total	10.088	69			

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), حفظ المعرفة:ثانيا

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.239	.189		17.116	.000
	حفظ المعرفة:ثانيا	.216	.050	.461	4.285	.000

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	ثالثا: توزيع المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.297 <sup>a</sup>	.088	.075	.36784

a. Predictors: (Constant), توزيع المعرفة: ثالثا

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.887	1	.887	6.556	.013 <sup>b</sup>
	Residual	9.201	68	.135		
	Total	10.088	69			

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), توزيع المعرفة: ثالثا

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.622	.165		21.909	.000
	توزيع المعرفة:ثالثا	.122	.048	.297	2.561	.013

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	رابعا: تطبيق المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.272 <sup>a</sup>	.074	.061	.37061

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة: رابعا

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.748	1	.748	5.448	.023 <sup>b</sup>
	Residual	9.340	68	.137		
	Total	10.088	69			

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة: رابعا

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.609	.186		19.441	.000
	تطبيق المعرفة: رابعا	.124	.053	.272	2.334	.023

a. Dependent Variable: القدرات الإبداعية: المحور الثاني

## الملحق رقم (5): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رابعا: تطبيق المعرفة أولا: توليد المعرفة, ثالثا: توزيع المعرفة, ثانيا: حفظ المعرفة <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: الطلاقة

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.485 <sup>a</sup>	.235	.188	.51383

a. Predictors: (Constant), توزيع المعرفة: ثالثا, توليد المعرفة: أولا, تطبيق المعرفة: رابعا, حفظ المعرفة: ثانيا

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.274	4	1.318	4.993	.001 <sup>b</sup>
	Residual	17.161	65	.264		
	Total	22.435	69			

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولا

b. Predictors: (Constant), توزيع المعرفة: ثالثا, توليد المعرفة: أولا, تطبيق المعرفة: رابعا, حفظ المعرفة: ثانيا

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	2.496	.370		6.739	.000

توليد المعرفة: أولاً	.349	.148	.389	2.368	.021
حفظ المعرفة: ثانياً	.186	.132	.265	1.411	.163
توزيع المعرفة: ثالثاً	-.146-	.109	-.237-	-1.339-	.185
تطبيق المعرفة: رابعاً	.019	.108	.028	.174	.862

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولاً

الملحق رقم (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على الطلاقة

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولاً: توليد المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولاً

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.451 <sup>a</sup>	.203	.192	.51263

a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة: أولاً

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.565	1	4.565	17.370	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.870	68	.263		
	Total	22.435	69			

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولاً

b. Predictors: (Constant), توليد المعرفة: أولاً

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.546	.366		6.965	.000
	توليد المعرفة: أولاً	.405	.097	.451	4.168	.000

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولاً

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.393 <sup>a</sup>	.154	.142	.52821

a. Predictors: (Constant), ثانياً: حفظ المعرفة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.462	1	3.462	12.409	.001 <sup>b</sup>
	Residual	18.973	68	.279		
	Total	22.435	69			

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولاً

b. Predictors: (Constant), حفظ المعرفة: ثانيا

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	Sig.	
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta	T	
1	(Constant)	3.043	.292		10.405	.000
	حفظ المعرفة: ثانيا	.275	.078	.393	3.523	.001

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولا

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثالثا: توزيع المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولا

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220 <sup>a</sup>	.048	.034	.56036

a. Predictors: (Constant), توزيع المعرفة: ثالثا

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.083	1	1.083	3.448	.068 <sup>b</sup>
	Residual	21.352	68	.314		
	Total	22.435	69			

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولا

b. Predictors: (Constant), توزيع المعرفة: ثالثا

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	Sig.	
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta	t	
1	(Constant)	3.598	.252		14.285	.000
	توزيع المعرفة: ثالثا	.135	.073	.220	1.857	.068

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولا

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.269 <sup>a</sup>	.072	.059	.55328

a. Predictors: (Constant), رابعا: تطبيق المعرفة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.619	1	1.619	5.288	.025 <sup>b</sup>
	Residual	20.816	68	.306		
	Total	22.435	69			

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولاً

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة: رابعا

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.430	.277		12.373	.000
	تطبيق المعرفة: رابعا	.183	.079	.269	2.300	.025

a. Dependent Variable: الطلاقة: أولاً

الملحق رقم (7): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولاً تطبيق المعرفة: رابعا توزيع: ثالثاً توليد المعرفة حفظ المعرفة: ثانياً المعرفة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانياً

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.287 <sup>a</sup>	.083	.026	.48313

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة: رابعا, توليد المعرفة: أولاً, توزيع المعرفة: ثالثاً, حفظ المعرفة: ثانياً

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.365	4	.341	1.462	.224 <sup>b</sup>
	Residual	15.172	65	.233		
	Total	16.537	69			

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانياً

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة: رابعا, توليد المعرفة: أولاً, توزيع المعرفة: ثالثاً, حفظ المعرفة: ثانياً

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.774	.348		10.834	.000
	توليد المعرفة: أولاً	.007	.139	.009	.051	.960
	حفظ المعرفة: ثانياً	.205	.124	.341	1.654	.103
	توزيع المعرفة: ثالثاً	.029	.102	.055	.286	.776
	تطبيق المعرفة: رابعا	-.162-	.102	-.278-	-1.591-	.116

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانياً

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولا: توليد المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.125 <sup>a</sup>	.016	.001	.48925

a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة: أولا

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.260	1	.260	1.085	.301 <sup>b</sup>
	Residual	16.277	68	.239		
	Total	16.537	69			

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

b. Predictors: (Constant), توليد المعرفة: أولا

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.738	.349		10.713	.000
	توليد المعرفة: أولا	.097	.093	.125	1.042	.301

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.208 <sup>a</sup>	.043	.029	.48231

a. Predictors: (Constant), ثانيا: حفظ المعرفة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.718	1	.718	3.086	.083 <sup>b</sup>
	Residual	15.819	68	.233		
	Total	16.537	69			

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

b. Predictors: (Constant), حفظ المعرفة: ثانيا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.638	.267		13.626	.000
	حفظ المعرفة: ثانيا	.125	.071	.208	1.757	.083

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	ثالثا: توزيع المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.119 <sup>a</sup>	.014	.000	.48964

a. Predictors: (Constant), توزيع المعرفة: ثالثا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.234	1	.234	.975	.327 <sup>b</sup>
	Residual	16.303	68	.240		
	Total	16.537	69			

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

b. Predictors: (Constant), توزيع المعرفة: ثالثا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.887	.220		17.662	.000
	توزيع المعرفة: ثالثا	.063	.064	.119	.988	.327

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	رابعا: تطبيق المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.014 <sup>a</sup>	.000	-.015-	.49309

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة: رابعا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.003	1	.003	.013	.910 <sup>b</sup>
	Residual	16.533	68	.243		
	Total	16.537	69			

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة: رابعا

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.124	.247		16.694	.000
	تطبيق المعرفة: رابعا	-.008-	.071	-.014-	-.114-	.910

a. Dependent Variable: الأصالة: ثانيا

الملحق رقم (9): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

## Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة تطبيق: رابعا, ثالثا, المعرفة توليد: أولا حفظ: ثانيا, المعرفة توزيع المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220 <sup>a</sup>	.049	-.010-	.54103

a. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا, المعرفة توليد: أولا, المعرفة توزيع: ثالثا, المعرفة توليد: أولا, المعرفة تطبيق: رابعا

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.971	4	.243	.829	.511 <sup>b</sup>
	Residual	19.027	65	.293		
	Total	19.998	69			

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

b. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا, المعرفة توزيع: ثالثا, المعرفة توليد: أولا, المعرفة تطبيق: رابعا

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.835	.390		9.832	.000
	المعرفة توليد: أولا	.084	.155	.099	.538	.593
	المعرفة حفظ: ثانيا	-.088-	.138	-.133-	-.635-	.528
	المعرفة توزيع: ثالثا	.173	.114	.298	1.512	.135

المعرفة تطبيق: رابعا	-.069-	.114	-.108-	-.607-	.546
----------------------	--------	------	--------	--------	------

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

الملحق رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على المرونة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.123 <sup>a</sup>	.015	.001	.53819

a. Predictors: (Constant), المعرفة توليد المعرفة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.301	1	.301	1.041	.311 <sup>b</sup>
	Residual	19.696	68	.290		
	Total	19.998	69			

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولا

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.780	.384		9.847	.000
	المعرفة توليد: أولا	.104	.102	.123	1.020	.311

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

## Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة حفظ: ثانيا	.	Enter

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.088 <sup>a</sup>	.008	-.007-	.54021

a. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.153	1	.153	.525	.471 <sup>b</sup>
	Residual	19.844	68	.292		
	Total	19.998	69			

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

b. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.954	.299		13.221	.000
	المعرفة حفظ: ثانيا	.058	.080	.088	.725	.471

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة توزيع: ثالثا <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.187 <sup>a</sup>	.035	.021	.53270

a. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع: ثالثا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.701	1	.701	2.471	.121 <sup>b</sup>
	Residual	19.297	68	.284		
	Total	19.998	69			

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع: ثالثا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.803	.239		15.883	.000
	المعرفة توزيع: ثالثا	.109	.069	.187	1.572	.121

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.071 <sup>a</sup>	.005	-.010-	.54092

a. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.101	1	.101	.346	.558 <sup>b</sup>
	Residual	19.896	68	.293		
	Total	19.998	69			

a. Dependent Variable: المرونة: ثالثا



الملحق رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على تحسس المشكلات

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة توليد: أولاً <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: للمشكلات الحاسوبية: رابعا

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.252 <sup>a</sup>	.063	.050	.53108

a. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولاً

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.299	1	1.299	4.605	.035 <sup>b</sup>
	Residual	19.179	68	.282		
	Total	20.478	69			

a. Dependent Variable: للمشكلات الحاسوبية: رابعا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولاً

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.033	.379		8.008	.000
	المعرفة توليد: أولاً	.216	.101	.252	2.146	.035

a. Dependent Variable: للمشكلات الحاسوبية: رابعا

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة حفظ: ثانياً <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: للمشكلات الحاسوبية: رابعا

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.339 <sup>a</sup>	.115	.102	.51623

a. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانياً

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.356	1	2.356	8.840	.004 <sup>b</sup>
	Residual	18.122	68	.266		

Total	20.478	69			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: للمشكلات الحسابية: رابعا

b. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.005	.286		10.513	.000
	المعرفة حفظ: ثانيا	.227	.076	.339	2.973	.004

a. Dependent Variable: للمشكلات الحسابية: رابعا

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثالثا: توزيع المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: للمشكلات الحسابية: رابعا

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.180 <sup>a</sup>	.032	.018	.53981

a. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع: ثالثا

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.663	1	.663	2.275	.136 <sup>b</sup>
	Residual	19.815	68	.291		
	Total	20.478	69			

a. Dependent Variable: للمشكلات الحسابية: رابعا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع: ثالثا

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.482	.243		14.350	.000
	المعرفة توزيع: ثالثا	.106	.070	.180	1.508	.136

a. Dependent Variable: للمشكلات الحسابية: رابعا

## Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رابعا: تطبيق المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: للمشكلات الحسابية: رابعا

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.120 <sup>a</sup>	.014	.000	.54481

a. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.294	1	.294	.991	.323 <sup>b</sup>
	Residual	20.184	68	.297		
	Total	20.478	69			

a. Dependent Variable: للمشكلات الحاسوبية: رابعا

b. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.570	.273		13.082	.000
	المعرفة تطبيق: رابعا	.078	.078	.120	.995	.323

a. Dependent Variable: للمشكلات الحاسوبية: رابعا

### الملحق رقم (13): الفرضية الفرعية الخامسة

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولا, المعرفة تطبيق: رابعا توزيع: ثالثا, المعرفة توليد المعرفة حفظ: ثانيا, المعرفة <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.241 <sup>a</sup>	.058	.000	.68061

a. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا, المعرفة توليد: أولا, المعرفة تطبيق: رابعا

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.859	4	.465	1.003	.412 <sup>b</sup>
	Residual	30.110	65	.463		
	Total	31.969	69			

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا, المعرفة توليد: أولا, المعرفة تطبيق: رابعا

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.724	.491		5.551	.000
	المعرفة توليد: أولا	.092	.196	.086	.472	.639
	المعرفة حفظ: ثانيا	.134	.174	.161	.772	.443
	المعرفة توزيع: ثالثا	.002	.144	.003	.014	.989
	المعرفة تطبيق: رابعا	.009	.143	.011	.065	.948

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

الملحق رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على المخاطرة

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولا: توليد المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.212 <sup>a</sup>	.045	.031	.67010

a. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولا

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.434	1	1.434	3.194	.078 <sup>b</sup>
	Residual	30.535	68	.449		
	Total	31.969	69			

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولا

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.754	.478		5.762	.000
	المعرفة توليد: أولا	.227	.127	.212	1.787	.078

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثانيا: حفظ المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.233 <sup>a</sup>	.054	.040	.66679

a. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ:ثانيا

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.736	1	1.736	3.904	.052 <sup>b</sup>
	Residual	30.233	68	.445		
	Total	31.969	69			

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ:ثانيا

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.884	.369		7.811	.000
	المعرفة حفظ:ثانيا	.195	.098	.233	1.976	.052

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثالثا:توزيع المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.182 <sup>a</sup>	.033	.019	.67416

a. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع:ثالثا

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.063	1	1.063	2.339	.131 <sup>b</sup>
	Residual	30.906	68	.454		
	Total	31.969	69			

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع:ثالثا

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.149	.303		10.392	.000
	المعرفة توزيع:ثالثا	.134	.088	.182	1.529	.131

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة تطبيق: رابعا <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.169 <sup>a</sup>	.029	.014	.67581

a. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.912	1	.912	1.997	.162 <sup>b</sup>
	Residual	31.057	68	.457		
	Total	31.969	69			

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.131	.339		9.248	.000
	المعرفة تطبيق: رابعا	.137	.097	.169	1.413	.162

a. Dependent Variable: المخاطرة: خامسا

## الملحق رقم (15): اختبار الفرضية الفرعية السادسة

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولا, المعرفة تطبيق: رابعا توزيع: ثالثا, المعرفة توليد المعرفة حفظ: ثانيا, المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.426 <sup>a</sup>	.181	.131	.45235

a. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا, المعرفة توزيع: ثالثا, المعرفة توليد: أولا, المعرفة تطبيق: رابعا

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.946	4	.736	3.599	.010 <sup>b</sup>
	Residual	13.300	65	.205		
	Total	16.246	69			

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا، المعرفة توزيع: ثالثا، المعرفة توليد: أولا، المعرفة تطبيق: رابعا، المعرفة حفظ: ثانيا، المعرفة توزيع: ثالثا، المعرفة توليد: أولا، المعرفة تطبيق: رابعا، المعرفة حفظ: ثانيا، المعرفة توزيع: ثالثا، المعرفة توليد: أولا، المعرفة تطبيق: رابعا

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.392	.326		10.401	.000
	المعرفة توليد: أولا	.085	.130	.111	.652	.516
	المعرفة حفظ: ثانيا	.322	.116	.541	2.783	.007
	المعرفة توزيع: ثالثا	-.146-	.096	-.279-	-1.523-	.133
	المعرفة تطبيق: رابعا	-.046-	.095	-.080-	-.484-	.630

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

الملحق رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد إدارة المعرفة على تعزيز القدرة على التحليل والربط

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولا: توليد المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.284 <sup>a</sup>	.081	.067	.46870

a. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولا

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.308	1	1.308	5.954	.017 <sup>b</sup>
	Residual	14.938	68	.220		
	Total	16.246	69			

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولا

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.439	.334		10.287	.000
	المعرفة توليد: أولاً	.217	.089	.284	2.440	.017

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثانيا: حفظ المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 <sup>a</sup>	.134	.121	.45482

a. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.180	1	2.180	10.537	.002 <sup>b</sup>
	Residual	14.067	68	.207		
	Total	16.246	69			

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.445	.252		13.680	.000
	المعرفة حفظ: ثانيا	.218	.067	.366	3.246	.002

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثالثا: توزيع المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.133 <sup>a</sup>	.018	.003	.48447

a. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع: ثالثا

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.286	1	.286	1.218	.274 <sup>b</sup>
	Residual	15.960	68	.235		
	Total	16.246	69			

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع: ثالثا

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4.011	.218		18.421	.000
	المعرفة توزيع: ثالثا	.069	.063	.133	1.104	.274

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رابعا: تطبيق المعرفة <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.144 <sup>a</sup>	.021	.006	.48370

a. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.337	1	.337	1.440	.234 <sup>b</sup>
	Residual	15.910	68	.234		
	Total	16.246	69			

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

b. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.961	.242		16.344	.000
	المعرفة تطبيق: رابعا	.083	.069	.144	1.200	.234

a. Dependent Variable: والربط التحليل على القدرة: سادسا

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولا, المعرفة تطبيق: رابعا حفظ: ثانيا, المعرفة توليد توزيع: ثالثا, المعرفة المعرفة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.534 <sup>a</sup>	.285	.241	.46420

a. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولا, المعرفة تطبيق: رابعا, المعرفة توزيع: ثالثا, المعرفة حفظ: ثانيا, المعرفة توليد: أولا, المعرفة تطبيق: رابعا

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.573	4	1.393	6.465	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.007	65	.215		
	Total	19.579	69			

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولا, المعرفة تطبيق: رابعا, المعرفة توزيع: ثالثا, المعرفة حفظ: ثانيا, المعرفة توليد: أولا, المعرفة تطبيق: رابعا

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	2.571	.356		7.223	.000
	المعرفة توليد: أولا	.108	.126	.129	.861	.392
	المعرفة حفظ: ثانيا	.403	.115	.529	3.514	.001
	المعرفة توزيع: ثالثا	-.132-	.092	-.229-	-1.435-	.156
	المعرفة تطبيق: رابعا	.041	.099	.065	.416	.679

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

## بالاتجاه

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة توليد: أولا <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.361 <sup>a</sup>	.131	.118	.50034

a. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.556	1	2.556	10.212	.002 <sup>b</sup>
	Residual	17.023	68	.250		
	Total	19.579	69			

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توليد: أولا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.059	.357		8.572	.000
	المعرفة توليد: أولا	.303	.095	.361	3.196	.002

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة حفظ: ثانيا <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.509 <sup>a</sup>	.259	.248	.46188

a. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.073	1	5.073	23.778	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.507	68	.213		
	Total	19.579	69			

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. Predictors: (Constant), المعرفة حفظ: ثانيا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	2.729	.303		8.997	.000
	المعرفة حفظ: ثانيا	.388	.080	.509	4.876	.000

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثالثا: توزيع المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.223 <sup>a</sup>	.050	.036	.52307

a. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع: ثالثا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.975	1	.975	3.563	.063 <sup>b</sup>
	Residual	18.605	68	.274		
	Total	19.579	69			

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. Predictors: (Constant), المعرفة توزيع: ثالثا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.755	.235		15.973	.000
	المعرفة توزيع: ثالثا	.128	.068	.223	1.888	.063

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رابعا: تطبيق المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.308 <sup>a</sup>	.095	.082	.51046

a. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.861	1	1.861	7.142	.009 <sup>b</sup>
	Residual	17.718	68	.261		
	Total	19.579	69			

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

b. Predictors: (Constant), المعرفة تطبيق: رابعا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.519	.256		13.762	.000
	المعرفة تطبيق: رابعا	.196	.073	.308	2.672	.009

a. Dependent Variable: بالاتجاه الاحتفاظ: سابعا

## الملخص:

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبحت المعرفة تعد من أهم أصول المؤسسات والتي يعتمد عليها في خلق الثروة، ومصدر أساسي للميزة التنافسية، ونتيجة الاعتراف بأهميتها فقد تبنت المؤسسات في جميع أنحاء العالم مبادرات إدارة المعرفة، كوسيلة لخلق القيمة من أصولها غير الملموسة للوصول إلى الإبداع والتميز الذي تنشده مؤسسات المعرفة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة) في تعزيز القدرات الإبداعية، ولتحقيق ذلك فقد تم تطوير استبيان، والذي تم توزيعه على رؤساء أقسام الموارد البشرية والتسويق في بعض المؤسسات بولاية سطيف، وقد تم استرجاع 70 استبيان الذي خضع للتحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V25). وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تقوم بدور إيجابي وتسهم في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، القدرات الإبداعية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## **Abstract**

*In light of the knowledge economy, knowledge has become one of the most important assets upon which companies rely on to create wealth, as well as, it is primary source of competitive advantage, as a result of recognition of its importance, companies all over the world have adopted knowledge management initiatives, as a way to create value from its intangible assets to reach the creativity and excellence that knowledge companies seek.*

*This study aims at showing the role played by knowledge management in the small and medium enterprises "SMEs" (under study) in enhancing creative capabilities. To achieve this, a questionnaire was developed and then it was distributed to the heads of human resources and marketing departments in some companies in the wilaya of Setif, 70 analyzed questionnaires were retrieved using the Social Sciences Statistical Package (SPSS, V25). The study concluded that knowledge management had a positive role in contributing to enhancing the creative capabilities of workers in the small and medium enterprises under study.*

**Keywords :** Knowledge, knowledge management, creative capabilities, SMEs.