

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي

دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945- قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

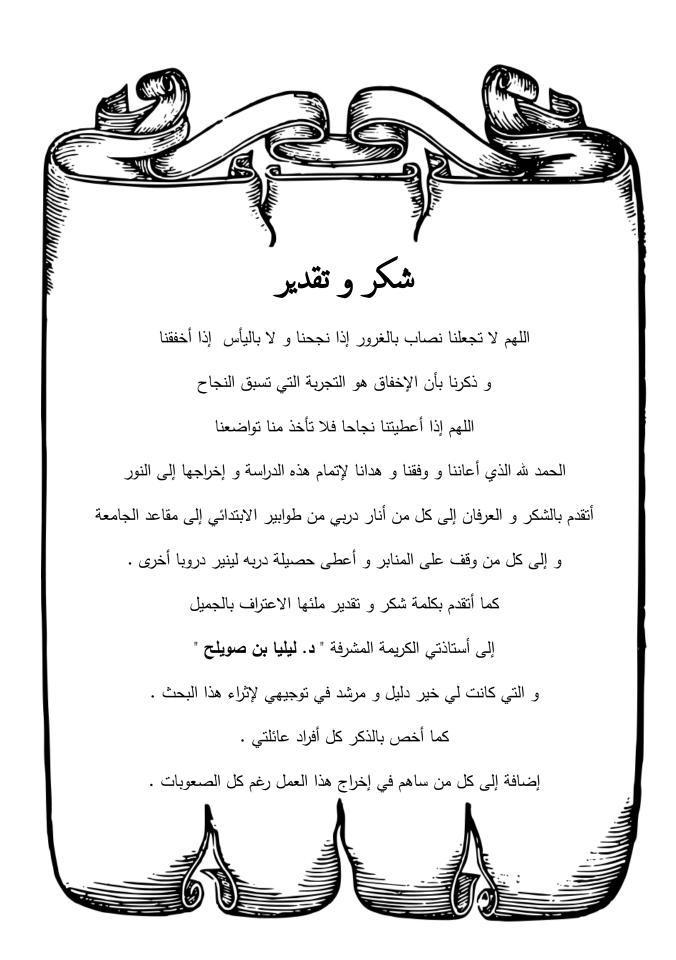
إعداد الطالبة:

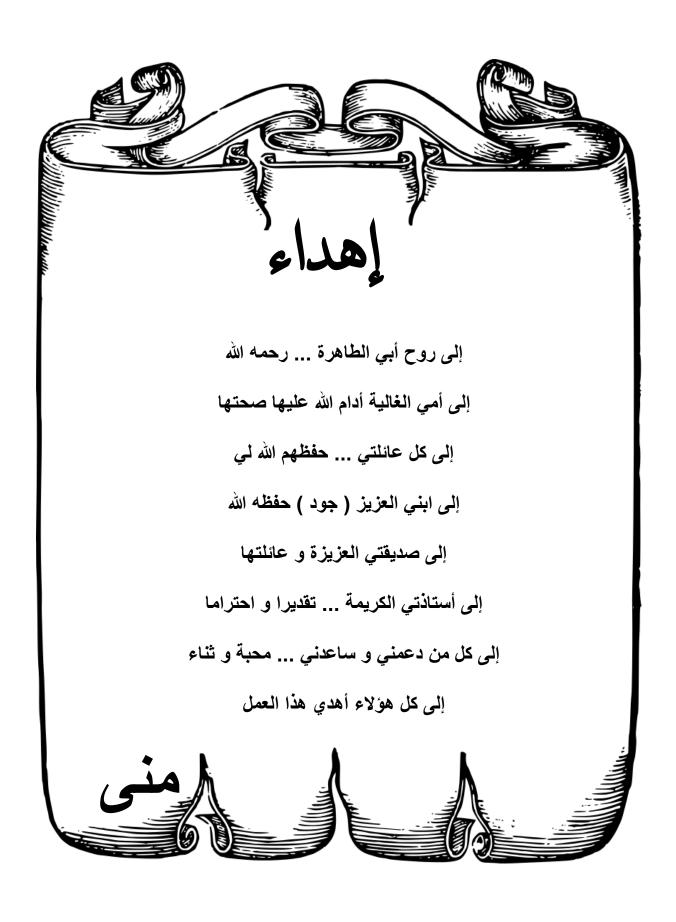
د.بن صویلح لیلیا

بوشلاغم منى

السنة الجامعية

2018 -2017





فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتويات
/	الفه
Í	قائمة الأشكال
ب	قائمة الجـــداول
ه	مقدمـــــــــة
01	الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة
02	أولا: الإشكالية
04	ثانیا : الفرضیات
05	ثالثا: تحديد المفاهيم
13	رابعا: أهمية الدراسة و أهدافها
14	خامسا: الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني: إدارة المعرفة
23	أولا: النشأة العلمية لإدارة المعرفة و عوامل ظهورها
29	ثانيا: الفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة
30	ثالثا: أهمية و أهداف إدارة المعرفة
34	رابعا : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و مبادئها
39	خامسا : مراحل و وظائف إدارة المعرفة
43	سادسا: عناصر و مجالات إدارة المعرفة
47	سابعا: عمليات إدارة المعرفة
51	ثامنا : نماذج إدارة المعرفة
62	تاسعا: أخطاء تطبيق إدارة المعرفة و بعض الحلول لها
66	الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي
67	أولا: أهمية و خصائص الإبداع التنظيمي

70	ثانيا: حاجة المنظمات للإدارة المبدعة
71	ثالثًا: أنواع و مبادئ الإبداع النتظيمي
75	رابعا : مراحل و عناصر الإبداع التنظيمي
78	خامسا: مستويات و مهارات الإبداع التنظيمي
81	سادسا: أساليب الإبداع التنظيمي
84	سابعا: خصائص الإداري المبدع و المنظمات الإبداعية
86	ثامنا : دور المنظمات في تنمية الإبداع لدى العاملين
88	تاسعا: استراتيجيات الإبداع التنظيمي و معوقاته
92	الفصل الرابع: عرض و تحليل النتائج
94	أولا: تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي
96	ثانيا: مجالات الدراسة
99	ثالثا : منهج الدراسة
100	رابعا: أدوات جمع البيانات
101	خامسا: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
130	سادسا: نتائج عامة على ضوء الأهداف
131	سابعا: الاقتراحات و التوصيات
133	خاتمـــــــة
136	قائمة المراجع
/	الملاحـــــق

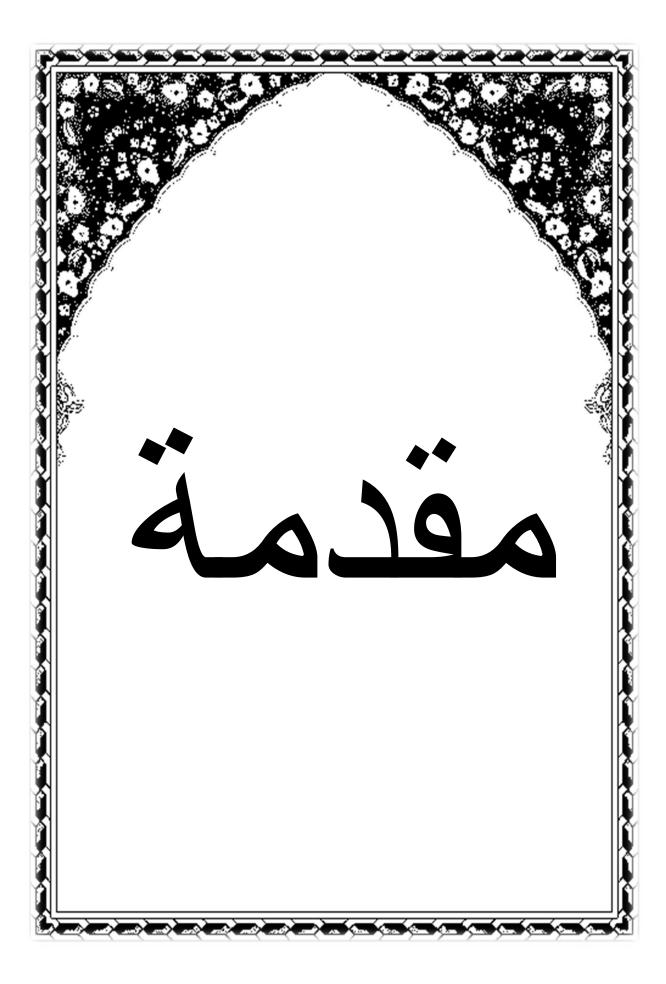
قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	مراحل تبني إدارة المعرفة	(01)
28	عوامل ظهور إدارة المعرفة	(02)
41	مراحل إدارة المعرفة	(03)
48	نموذج تكوين المعرفة التنظيمية	(04)
52	نموذج إدارة المعرفة عند ويج	(05)
54	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	(06)
56	نموذج ماركوردت لإدارة المعرفة	(07)
57	نموذج نوناكا لإدارة المعرفة	(08)
59	عمليات إدارة المعرفة	(09)
60	نموذج عبود نجم لإدارة المعرفة	(10)
79	مستويات الإبداع التنظيمي	(11)
80	مهارات الإبداع التنظيمي	(12)
98	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية	(13)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
69	الانتقال من ما قبل الإبداع إلى ما بعده	(01)
101	النوع الاجتماعي	(02)
101	متغير السن	(03)
102	متغير المؤهل العلمي	(04)
103	متغير الأقدمية	(05)
104	توفر شبكة الاتصالات	(06)
104	المصادر المعلومات المتوفرة بالجامعة	(07)
105	قاعدة البيانات لأفراد الجامعة	(08)
106	معايير توزيع المهام التدريسية و العلمية على الأساتذة	(09)
106	مساهمة الأساتذة في تطوير العمل	(10)
107	فهم الجامعة لمدخل إدارة المعرفة	(11)
108	أمن المعلومات	(12)
109	اهتمام الجامعة بتكوين و بناء المعرفة	(13)
110	استراتيجيات الجامعة لتكوين المعرفة	(14)
111	اعتماد الجامعة على خبرات التجارب الدولية	(15)
111	تشجيع الجامعة للأفكار الجديدة	(16)
112	آليات تنمية الرأسمال المعرفي للجامعة	(17)

113	التزود بالمعارف الحديثة في مجال التخصص	(18)
113	وصول المعلومات في وقتها المناسب	(19)
114	الآليات المستخدمة في نشر المعرفة	(20)
114	توفر الجامعة على مناخ ملائم لتبادل المعارف	(21)
115	اعتماد التطبيقات الحديثة لنشر المنتوجات العلمية	(22)
116	استخدام الأساتذة للمواقع الالكترونية العلمية	(23)
117	فوائد حرص الجامعة على تداول المعرفة	(24)
117	توفر قاعدة بيانات لحفظ المعلومات و المعارف	(25)
118	آليات التي تعتمدها الجامعة في تخزين المعرفة	(26)
119	توثيق نتائج البحوث و الدراسات	(27)
119	توفر بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق المعرفة	(28)
120	استخدام المعرفة في الوقت المناسب	(29)
121	مجالات تطبيق المعرفة المكتسبة	(30)
123	اهتمام الجامعة بتطبيق منهج إدارة المعرفة	(31)
123	اهتمام بالاستثمار في الرأسمال الفكري	(32)
124	معوقات استثمار المعرفة لتعزيز الإبداع	(33)
124	تأثير إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع	(34)
125	أهم استراتيجيات تطبيق المعرفة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي	(35)



مقدمة:

على الرغم من أن المعرفة لا تعتبر مصطلحا جديدا، إلا أنها بدأت في التحول إلى معنى جديد في السنوات الأخيرة ، حيث أصبحت المعرفة محركا للاقتصاد و التقدم الاجتماعي، و ينظر إليها على أنها سلاح فعال يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات إذا أدارته بشكل جيد أن تستخدمه لتحقيق التقدم و التميز على الآخرين، حيث أن العالم يشهد الآن مرحلة جديدة تتزايد فيها أهمية البعد الفكري و المعرفي و تتقدم فيها المعرفة كمورد أساسي على بقية الموارد الأخرى، لذلك فقد أضحت المعرفة المتمثلة في بعدها العلمي التنظيمي أنفس الموارد و أكثرها فاعلية و تأثيرا، و التي بدأت تعتمدها المؤسسات للحصول على القيمة المضافة التي تحقق لها التفوق و اكتساب الميزة التنافسية، فالمجتمع العالمي الآن هو مجتمع المعرفة الذي يقوم على درجة عالية من النتافس.

و من هنا بزغت أهمية إدارة المعرفة حيث اتجهت المؤسسات إلى إدارة و تنظيم ما لديها من خبرات و مهارات و معارف للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و في مساندة عملية صنع القرار و تحقيق الإبداع و الابتكار، خاصة أن إدارة المعرفة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على ابتكار و خلق و استخدام المعرفة بفعالية أكبر، مما تسهم في تقليل الأخطاء، و اختصار الوقت و تؤدي إلى قرارات أفضل، و زيادة الإبداع و سرعة الاستجابة للتغيير.

و نظرا للأهمية البالغة التي تستحوذ عليها المعرفة في المنظمات المعاصرة جاء موضوع هذا البحث ليركز على بحث دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي.

و قد تم الاعتماد لمعالجة هذا الموضوع و مقاربته بطريقة سوسيولوجية خطة البحث التالية و المكونة من أربعة فصول و هي:

✓ الفصل الأول: و يضم الإطار التصوري للدراسة، حيث يشمل الإشكالية، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، و الدراسات السابقة .

✓ الفصل الثاني: بعنوان إدارة المعرفة، و قد تطرقت الباحثة فيه إلى: النشأة العلمية لإدارة المعرفة و عوامل ظهورها، الفرق بينها و بين إدارة المعلومات، أهميتها و أهدافها، متطلبات تطبيقها و أهم مبادئها ثم مراحل و وظائف إدارة المعرفة، عناصرها و مجالاتها، عمليتها، نماذجها، و أخيرا مشكلات تطبيقها و بعض الحلول لها .

✓ الفصل الثالث: و خصص لمتغير الإبداع التنظيمي، حيث تطرقنا فيه إلى: أهمية و خصائص الإبداع

التنظيمي، حاجة المنظمات للإدارة المبدعة، أنواع و مبادئ الإبداع التنظيمي، مراحل و عناصر الإبداع مستوياته و مهاراته، أساليبه، خصائص الإداري المبدع و المنظمات الإبداعية، دور المنظمات في تتمية الإبداع، و أخيرا استراتيجيات و معوقات الإبداع.

√ الفصل الرابع: و شمل عدة عناصر هي: تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مجالات الدراسة منهج الدراسة، و أدوات جمع لبيانات، و بعدها تحليل النتائج على ضوء الفرضيات و أخيرا نتائج عامة على ضوء الأهداف.



أولا: الإشكالية

لقد تغيرت موازين القوة و معايير التقدم ، فبعدما كانت في القرن الماضي تدور حول الموارد المادية (الأرض و المال) أصبحت اليوم تركز على المعلومة، و بصورة أوضح على المعرفة .

إن الإنسان هو متلقى المعرفة منتجها و مبدعها، و من هذا الأساس فإن أعظم مورد في أي منظمة على اختلاف نشاطها هو الإنسان ذو المعرفة، و من هنا أصبحت فعالية المنظمات و المؤسسات و المنشآت و النظم الاجتماعية المنظمة لها نقاس بما لديها من أصول معرفية .

أصبح العالم اليوم يعيش ضمن نظام جديد مبني على أساس المعرفة، هذا ما أفرز مفاهيم جديدة لم تكن موجودة في الماضي ، حيث أصبح يطلق على مجتمعات اليوم بـ " مجتمعات المعرفة " كنتيجة لما تحتله المعرفة من مكانة مهمة في عملية النتمية و النقدم لدى كافة المجتمعات و عبر مختلف مؤسساتها و نظمها، و في هذا الإطار يؤكد " دروكر " أن: " مصدر التحكم الحقيقي و عامل من عوامل الإنتاج الحاسم المطلق في هذه الأيام هو المعرفة، حيث يعلن في كتابه (الإدارة من أجل المستقبل) أن المعرفة من الآن هي المفتاح، و أن العالم بدأ يصبح مركز لتجميع المعرفة و ليس لليد العاملة و الموارد و الطاقة حيث تأكد للمؤسسات و المنظمات أن أهمية المعرفة تكمن في بناء و تنمية القدرات المحورية للأفراد، فتحول نشاط المؤسسات من التركيز على الإنتاج الكمي إلى التركيز على خلق المعارف و الاستغلال الأمثل لها، و لكن هذه المعرفة بمفردها لا تكفي إذ لا بد من فعل الإدارة، لأن المعرفة في أغلبها ضمنية و تحتاج للكشف عنها و تشخيصها، و إلى توليدها من جديد و خزنها، توزيعها، نشرها، ثم استعمالها و تطبيقها، و هنا يأتي دور إدارة المعرفة أ".

لقد غدت إدارة المعرفة من أهم المداخل الإدارية التي نادى مختلف الباحثين بتبنيها، لاسيما و أنها ترتبط بالأفراد العاملين اللذين يمثلون رأسمال المنظمات، فالباحث في إدارة المعرفة يجد أن لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع جميع العمليات و النشاطات في المنظمات، باعتبار أن المعلومات و المعارف تمثل روح العمليات التنظيمية و المحرك العقلي لمختلف الأنشطة الإدارية في جميع المنظمات.

2

سمية بوران، " إدارة المعرفة : كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة "، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان -1 ممان -1 من -1 من

" تعد إدارة المعرفة (knoweldge manegement) من أهم استراتيجيات التطوير و التغيير في العصر الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة التربوية فهناك نوع من الترابط و الانسجام ما بين إدارة المعرفة و أنشطة و فعاليات المؤسسات التعليمية بصفتها منظمات معرفية .

و قد أشارت دراسة (kidwell & johnson) إلى أن تبني استراتيجيات و تقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمرا مهما و جوهريا كما هو في قطاع الأعمال ، و إذا ما تم تطبيقه بفعالية فانه سيؤدي حتما إلى تميز المؤسسات التعليمية في قدراتها على اتخاذ القرارات و العمل على تقصير دورة تطوير المنتجات مثل المناهج، و الأبحاث العلمية ، و تقديم خدمات أكاديمية و إدارية أفضل، كذلك أنها ستساهم في زيادة الكفاءة و الفعالية ، تحسين الأداء و تحسين الإبداع " أ.

إن هذا المفهوم الأخير - الإبداع - نجده قد حاز على اهتمام الكثير من الباحثين لاسيما في الوقت الراهن باعتباره القوة الدافعة للمنظمات من أجل التغيير و التطوير و التميز، خاصة إذا كان مجاله المنظومة التعليمية التي تعتبر منظمات ولادة للمعلومات و المعارف، حيث أن هذه الأخيرة هي العنصر الأساسي المحرك للعملية الإبداعية، فدون المعرفة و مكوناتها لا يمكن تطوير العمل الإبداعي، و لا يمكن جعله ضمن ثقافة المنظمة، فمهما تطورت العملية الإبداعية لا يمكن استمرارها إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح.

إن الأهمية البالغة التي أصبحت تتمتع بها المعرفة اليوم في ظل الاقتصاد المعرفي جعل المجتمع الدولي اليوم يبرم العديد من الاتفاقيات و المعاهدات من أجل الارتقاء بالإنتاج المعرفي و وضعه ضمن مساره الصحيح الذي يخدم التتمية المستدامة لمختلف الدول، و حيث أن الجزائر طرف في المجموعة الدولية أيقنت أهمية المعرفة و مكانتها، راحت تعتمد على أساليب حديثة في إدارة مؤسساتها، كي تتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة، حيث أصبح أمرا جليا لها أنها إذا أرادت أن تحقق التميزو التقوق في عملها لا بد لها أن تركز استثمارها على المورد البشري (رأسمال معرفي)، هذا ما يقودنا إلى تبني إستراتيجية إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لقي نجاحا في الدول المتقدمة، هذا ما سيفتح الباب أمام الموارد البشرية للإبداع، باعتبار أن هذا الأخير هو الطريق إلى التطوير و التميز في المؤسسات

3

 $^{^{-1}}$ نضال محمد زيطة، " إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء "، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 2.

الجزائرية حيث تساهم إدارة المعرفة في تعزيز جودة الأداء التنظيمي لدى العامل الموظف، و بالتالي فالمشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة بعد تحديد أهمية تبني نظام إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية هي:

كيف يؤثر نظام إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعة الجزائرية ؟

و يتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية هي:

- ✓ ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية ؟
- ✓ كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في استخدام الأساليب الجديدة في العمل و حل المشكلات و المرونة في العمل ؟
 - ✓ ما هي المعوقات التنظيمية التي تعرقل إدارة المعرفة من تعزيز الإبداع ؟

ثانيا: الفرضيات:

يؤثر نظام إدارة المعرفة بشكل فعال و استراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية احتياجات معرفية: (البنية اللوجيستية، الرأسمال البشري المؤهل، المعلومات و البيانات، أمن المعلومات).
- ✓ تساهم عمليات إدارة المعرفة في استحداث طرق عمل جديدة و حل المشكلات من خلال:
 (تشجيع العمل الجماعي، التحفيز، غرس مبدأ مشاركة المعارف و المعلومات، التعلم و التدريب).
- ✓ تتمثل أهم المعوقات التنظيمية لإدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في الجامعة الجزائرية (غياب مبدأ التغير و التمسك بالإدارة التقليدية، نقص الموارد المادية، ضعف الاتصال و تبادل المعلومة).

ثالثا: تحديد المفاهيم:

1- مفهوم المعرفة:

أ- لغة:

المعرفة من الفعل " عرف " يعرفه معرفة و عرفانا. أي الشي علمه. أدركه.

و المعرفة تعنى الصبر أيضا 1.

كما عرفها قاموس إكسفور على أنها: " الخبرة و المهارات التي يمكن للشخص أن يكتسبها من خلال الخبرة و التعليم "2.

ب- اصطلاحا:

✓ تعریف" druker " 1993: "المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء

لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد،و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية"3.

يمكن أن نستخلص من تعريف " دوركر " للمعرفة أنه جعلها قدرة عقلية يتميز بها أشخاص ذوي الكفاءات، و هذه القدرة تترجم المعلومات و المعارف إلى أنشطة و أداءات مختلفة .

✓ تعریف دارانج 1996: "موجودات غیر منظورة للمنظمة تشمل الخبرة الواسعة و أسلوب متمیز للإدارة و الثقافة المتراکمة للمنظمة "4.

إن هذا المفهوم أعطى للمعرفة الطابع الغير محسوس أي جعلها تتسم بالطابع الغير مادي للمنظمة و التي تمكنها من أداء مهامها و تحقيق أهدافها .

✓ تعريف "فرنسيس بيكون" 1996 : "المعرفة تساوي القوة و هي المفتاح كل المشكلات
 الغامضة "5.

 $^{^{-1}}$ أبي الفضل ابن منظور ، لسان العرب، المجلد: الأول، دار صادر ، بيروت، دون سنة نشر ، ص $^{-1}$

²- أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، تقديم: عباس حلمي الجمل، دار العلم للنشر و التوزيع، مصر، 2013، ص

³- ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة: الأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 15.

 $^{^{-4}}$ أسامة محمد سيد على، مرجع سبق ذكره، ص $^{-4}$

 $^{^{-}}$ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص $^{-5}$

✓ تعريف" بوكلي و كارتر" 2000: " المعرفة هي الحافز للعمل و يضيفان أن المعرفة التطبيقية هي ذلك النوع الضروري للأعمال حيث تستخدم في اتخاذ القرارات و انجاز الأعمال "1.

يمكن أن نستخلص من هذا التعريف: المعرفة هي قوة محفزة للموظفين على أداء مهامهم، فامتلاكهم للمعرفة يجعلهم مدركين لقدراتهم و قادرين على ترجمة هذه المعرفة إلى نشاطات.

ج- التعريف الإجرائي:

هي مجموعة المعلومات و البيانات و الخبرات التي يتحصل عليها الموظفين و التي تمكنهم من ممارسة نشاطاتهم داخل المنظمة، و من ثم تساعدهم على تحقيق طموحاتهم الخاصة و تحقيق أهداف المنظمة.

2- مفهوم إدارة المعرفة:

أ- اصطلاحا:

√ تعريف "كارل وينج ": "هي تخطيط و تنظيم و مراقبة و تنسيق و توليد المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانات الشخصية و التنظيمية، بشكل يتم معه انجاز أكبر قدر من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية "2.

يمكن القول أن مفهوم " كارل وينج " لادارة المعرفة ركز فيه على اعتبار إدارة المعرفة مدخل للميزة التنافسية عن طريق توجيه كل العمليات الإدارية نحو الرأس المال المعرفي .

✓ تعريف "سيدانمانلاكا": " هي مجموعة العمليات التي من شأنها توثيق و تجميع و مشاركة المعرفة لاستخدامها مرة أخرى ".

ركز هذا المفهوم على اعتبار إدارة المعرفة مجموعة من العمليات الإدارية التي تسمح للموظفين باستفادة من المعارف و المعلومات في تأدية مهامهم الموكلة لهم.

✓ تعریف " سنودین ": " إدارة المعرفة هي إدارة تسعى لتحقیق المثالیة لإدارة الأصول الثقافیة لدى المنظمة سواء كانت تطبیقات أو منتجات لها ملموسیة أو كانت معرفة ضمنیة "3".

2- هيثم على حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الدار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 22.

 $^{^{-1}}$ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

 $^{^{3}}$ مجموعة الخبراء المتخصصين، " الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات و مراكز المعلومات بالجودة الشاملة "، الشركة العربية المتعددة للتسويق و التوريدات، الإمارات، 2016، ص 234 .

نجد أن هذا التعريف قد ركز على نقطتين أساسيتين هما:

- أن الهدف من إدارة المعرفة هو الحفاظ على ثقافة المنظمة.
- أن إدارة المعرفة يجب أن تهتم بالمعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية.

✓ تعريف "سكايرم ": " هي الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها، استخدامها و استغلالها، و هي تنطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن نقاسمها بشكل جلى من خلال المنظمة "1.

من خلال هذا المفهوم نستخلص ما يلي:

- ◄ إدارة المعرفة هي نظام إداري يرتكز على المعرفة الموجودة أو التي تمتلكها المنظمة .
- إدارة المعرفة تعمل على جعل المعارف و المعلومات مشتركة بين جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة ".

✓ عرفها البنك الدولي على أنها: "الحصول و التنظيم المنهجي لثروة المعرفة و الخبرة المكتسبة للعاملين، الزبائن، و شركاء التطوير، و جعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا و خارجيا، و لإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة "².

يمكن القول أن هذا التعريف قد أتى بنقطة جديدة و هي أن المعرفة يجب أن تكون متشاركة في البيئة الداخلية و الخارجية (الزبائن، الموردين) للمنظمة.

✓ كما عرفت على أنها: "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة "3.

نفهم من خلال هذا التعريف أن إدارة المعرفة هي عملية تطوير، تحسين، و استحداث المعرفة و جعلها قابلة للتطبيق.

✓ كما تعرف على أنها: "الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية

⁻¹ المرجع السابق، ص-1

 $^{^{2}}$ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007

⁻³ نفس المرجع، ص 92.

من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الضرورية و التعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار و اتخاذ القرار "1. يمكن أن نستخلص من هذا التعريف النقاط الآتية:

- إدارة المعرفة هي مدخل استراتيجي .
- من متطلبات إدارة المعرفة توافر الموارد البشرية و التكنولوجية و الشفافية .
 - لتجسيد مبادئ إدارة المعرفة لابد من توفير الكفاءة و التعاون .
 - إدارة المعرفة تساعد على الابتكار و الإبداع .

✓ كما يمكن تعريفها على أنها: "عملية إبداع و اكتساب المعرفة و استخدامها لتحسين الأداء التنظيمي " 2.

من خلال هذا التعريف نستخلص أن هدف إدارة المعرفة هو تحسين الأداء الأفراد و المنظمات.

✓ و عرفت أيضا على أنها: "استنباط المعرفة من الأشخاص و العمل على تحليلها و تطويرها و صياغتها في وثائق إلكترونية ليتمكن الآخرين من الحصول عليها و فهمها و تطبيقها بسهولة"3. نلاحظ من خلال هذا المفهوم أنه ركز على مختلف الأساليب و الأدوات التكنولوجية التقنية التي تسهل الحصول على المعلومات و المعارف.

ب- التعريف الإجرائي:

إدارة المعرفة هي: " العملية التي يقوم بها أفراد الجامعات من خلال الاستثمار في قيمها و عناصرها المعرفية، مشاركة القوى العاملة في الجامعة لممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص)، اكتساب التخزين (تطبيق) بأفضل الطرق من أجل تعزيز الإبداع لديهم و مساعدتهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2007 ، ص 43 .

²- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 98.

⁻³ نفس المرجع، ص-3

3- مفهوم الإبداع:

أ- لغة :

مشتق من الفعل " بدع " يبدع، إبداعا ، نقول أبدع الشيء أي استخرجه و أحدثه، و قيل فلان بدع في أمر أي انفرد به من غير نظائره ¹.

أما في اللغة الإنجليزية تعنى كلمة " innovate " " إحداث أو إيجاد شيء جديد "

كما عرف في قاموس أكسفورد أنه " تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة " 2 .

ب- اصطلاحا:

✓ تعریف " بیرز": " الإبداع هو تجسید لقدرة الفرد علی استخدام طرائق غیر تقلیدیة فی تحقیق إنجاز تتوافر فیه سمات الأصالة و الابتكار ".

✓ تعریف سمبوسن: " هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي التفكير و إتباع نمط جديد من التفكير "3.

من خلال هذين التعريفين نستخلص أن الإبداع قدرة عقلية فردية تساهم في خلق أشياء جديدة.

✓ تعريف أندرسون و كنج: "هو قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر و عمل جديدان يتميزان بقدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و هذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها و تطويرها حسب قدرات و إمكانات الأفراد و الجماعات "4.

✓ تعریف هیجان : هو قدرة عقلیة تظهر علی مستوی الفرد أو الجماعة، و هذه القدرة الإبداعیة من الممكن تنمیتها و تطویرها حسب قدرات و إمكانات الأفراد و الجماعات".

مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، تحقيق: محمد نعيم العرقسوسي، ط8، مؤسسة الرسالة للنشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص 802 .

حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان -2 2004، ص-345.

³⁻ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 3-

⁴- نفس المرجع، ص 5.

نستخلص من التعريفين:

- الإبداع هو قدرة عقلية قد تكون فردية أو جماعية لإنتاج شيء جديد .
- القدرة الإبداعية قابلة للتطوير و التنمية من خلال التدريب و التكوين .
- ✓ تعریف سمیث: " هو العملیة التي تمکن من إیجاد علاقات بین أشیاء لم یسبق أن قیل إن بینها علاقات".
- ✓ تعریف " روشکا ": " الإبداع هو النشاط أو العملیة التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة و الأصالة و القیمة من الفرد و الجماعة ".
 - \checkmark تعریف هافل: " هو العملیة التی تؤدی إلی تكوینات أو تركیبات أو تنظیمات جدیدة " 1 .

لقد اعتبر الإبداع من خلال هذه التعريفات الثلاثة على أنه عملية أو نشاط يقوم به الفرد أو جماعة لإنتاج تركيبات جديدة لها قيمة و أصالة .

ج- التعريف الإجرائي:

الإبداع هو إنتاج أفكار أو أشياء جديدة لحل المشكلات و إحداث التطوير.

4- مفهوم الإبداع التنظيمي

أ- اصطلاحا:

✓ عرفه (evan) على أنه:" عبارة عن الاستجابة للتغيرات البيئية أو البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تحسين مستوى انجاز الأهداف "2.

✓ كما عرف على أنه: "قدرة الإداري على التغيير و التجديد و استحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و استخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة ، و تحقيق المنفعة و تلبية حاجات المجتمع و استخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية و كفاءة عالية و طرق مختلفة "3.

نستخلص من هذين المفهومين أن الإبداع التنظيمي هو أسلوب إداري لإحداث التغيير و التطوير التنظيمي و إحداث تحسينات في أداء المؤسسة لمواكبة التغييرات الخارجية و الداخلية.

⁻¹ المرجع السابق، ص ص -1

[.] 26 ص عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص -2

 $^{^{-3}}$ رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشعران، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربوبين في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية و النفسية، العدد: 20، 2013، 203، 204.

✓ تعریف روجز: "هو کل عملیة ینشأ عنها ناتج جدید ، نتیجة التفاعل بین الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جدید یحقق التمیز و التفوق و یعطی مرونة أکبر داخل المنظمة "1".

اعتبر روجز أن الإبداع التنظيمي نتاج للتفاعل الحاصل بين الأفراد في المنظمات و الذي يؤدي إلى تحقيق التميز و المرونة في العمل .

✓ كما عرفه (دافت ، daft) على أنه: " تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة و سوقها و بيئتها العامة "2.

اعتبر daft الإبداع التنظيمي أنه أسلوب استحداث في بيئة عمل المنظمة من أجل التميز أكثر.

✓ عرفه هيجان على أنه: " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة "3.

✓ كما يعرفه العميان على أنه: " الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة " .

✓ و يعرفه (jhons & sakes) بأنه: " عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة "4.
 من خلال هذه التعاريف نستخلص أن :

- الإبداع التنظيمي هو عبارة عن مجموعة إجراءات أو عمليات تؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة .
- إن تبني أسلوب الإبداع في المنظمة يتطلب تبني الإدارة العليا لهذا الأسلوب و اقتتاع العمل به.
 - إتباع أسلوب الإبداع التنظيمي يؤدي إلى التفوق و التميز .

✓ عرفه سليمان بأنه: " نتاج عن مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية و التي تكشف عن مدى وجود مناخ العمل الملائم لتقديم أفكار جديدة تضم مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص $^{-1}$

⁻² حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص -2

^{. 25} صبق نكره، ص $^{-3}$

⁴⁻ محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 3، عمان، 2005، ص 389.

عن الأخرى و تؤثر على سلوك أفرادها 1 .

نلاحظ أن سليمان أتى بنقطة أساسية هي: ضرورة تهيئة المناخ المناسب داخل المنظمة من أجل تشجيع العمال على إطلاق إبداعاتهم.

ب- التعريف الإجرائي:

الإبداع التنظيمي هو أسلوب إداري يرتكز على استحداث أفكار و طرق عمل الجديدة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة في الجامعة من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التميز في العمل.

 $^{^{-1}}$ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ، ص $^{-2}$

رابعا: أهمية الدراسة ، أهدافها ، أسباب اختيار الموضوع

1- الأهمية :

تنبع أهمية الدراسة من خصوصية المرحلة الراهنة و التي تشهد تدفق سريع و هائل من المعلومات و المعارف، فالعالم اليوم يعيش ضمن ما يعرف بثورة المعلومات و التكنولوجيات و التي أدت بالدول إلى التحول إلى الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة أو المعلومة، و الذي أدى إلى بروز أساليب إدارية حديثة تواكب هذا التطور أهمها إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي، و اللذان يعتبران من الاستراتيجيات الواجب تواجدها في المنظمات المعاصرة من اجل تحقيق التفوق و التميز و تحقيق التطور المستدام.

2- الأهداف:

- و من الأهداف التي تسعى إليها الباحثة:
- ✓ إثراء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة و التركيز على بعدي إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي.
 - ✓ التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية .
 - ✓ التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالجامعة الجزائرية.
 - ✓ إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي .

3- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- ✓ رغبة الباحثة في الدراسة و التعمق في مواضيع استحداث و تطوير الإدارات أو المنظمات الجزائرية.
 - ✓ معرفة درجة ممارسة الجامعة الجزائرية للمعرفة و نماذجها .

ب- الأسباب الموضوعية:

- ✓ كون الموضوع يندرج في مجال التخصص .
- ✓ كون إدارة المعرفة موضوع حديث الدراسة خاصة مع التطور التكنولوجي في الوقت الراهن.
- ✓ تأكيد الحكومة الجزائرية و وزارة التعليم العالي على ضرورة العصرنة و تطوير الجامعة الجزائرية.
 - ✓ نقص مستوى ممارسة الإبداع في الجامعات الجزائرية .
 - ✓ نقص الدراسات خاصة الجزائرية في مجال إدارة المعرفة و الإبداع باعتبارهم مواضيع حديثة.

خامسا: الدراسات السابقة:

1- دراسات عن إدارة المعرفة:

أ- دراسة ناصر حاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير بعنوان: " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و إجراءات تطويرها 1" 2012.

بنيت الدراسة على التساؤل الرئيسي الآتي: "كيف يمكن تطوير تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة ? و هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و إجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي).

و قد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، و كانت الاستبانة الأداة الأساسية للدراسة، حيث تكونت من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة موزعة على عينة حجمها (250) مشرفا أكاديميا.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبيا و بوزن سلبي (63.8)، كما كشفت الدراسة أن سعة الاطلاع و المستوى الثقافي الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة .

أما فيما يخص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فهي تساعد الباحثة في إثراء الجانب النظري من خلال معرفة أساسيات و شروط تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المنظمات، بالإضافة إلى تكوين فكرة حول أهمية المعرفة في تحقيق التطور و القيمة للمؤسسات خاصة الجزائرية، مع مراعاة الفروق بين البيئتين.

ب− دراسة سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم بعنوان: " عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفى إمارة منطقة القصيم"،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 2013،².

تمحورت الدراسة على السؤال الرئيسي التالي، ما علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفى إمارة منطقة القصيم؟

¹- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و إجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، المجلد: 16، العدد: 01، جامعة الأقصى، 2012.

²- سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، "عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتطوير مستوى الأداع "، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و تطوير مستوى الأداء، و ذلك من خلال التعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محوري الدراسة تبعا لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية، و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، كذلك اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عددها (2018) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

من أهم النتائج التي خلصت بها الدراسة هي: أن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة القصيم مرتفع، حيث جاءت عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى، يليها عمليها توليد المعرفة ثم عملية خزن المعرفة، و أخيرا عملية توزيع المعرفة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين عمليات إدارة المعرفة و مستوى الأداء.

أما بخصوص علاقة هذا البحث بالدراسة الحالية فانه سيمكن الباحثة من التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في الرفع و التطوير بمستوى أداء الأفراد في المؤسسات و الشركات، كذلك سيساعد الباحثة في بناء أسئلة الاستمارة.

ج- دراسة عادل غزالي بعنوان: " دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري" أطروحة دكتوراه 1، 2016.

تمركز التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة حول: هل لإدارة المعرفة دورا أساسيا تلعبه في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري؟

و قد هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان مفهوم إدارة المعرفة قد بدأ يتبلور فعلا لدى مسئولي المؤسسات الصناعية الجزائرية؟ كذلك الوقوف على مدى توفير الإمكانيات الحقيقية للمؤسسات الصناعية الجزائرية الخاصة بتطبيق المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة . كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و كذا المنهج التاريخي. و كذلك اعتمدت على عينة قصديه باستخدام أسلوب المسح الشامل فشملت العينة قسم الكهرباء بالمؤسسة ، و تحديدا الإطارات العاملة به و البالغ عددها (40) إطارا، و من أهم أدوات جمع البيانات التي استخدمتها الدراسة هي: المقابلة، السجلات و الوثائق.

⁻ عادل غزالي، " دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري "، أطروحة دكتوراه، تخصص: موارد البشرية، قسم: علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2016

و من أهم النتائج التي خلصت بها الدراسة هي: أن مفهوم إدارة المعرفة لا يزال في المهد باعتباره موضوع ليس متداولا على النحو الأمثل خصوصا لدى فئة الإطارات التي يفترض أن تكون ملمة بهذا الموضوع، كما خلصت إلى أن هناك دور ايجابي تلعبه إدارة المعرفة في الرفع من أداء المؤسسات.

إن هذه الدراسة ستمكن الباحثة من أخذ فكرة واضحة عن مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بأسلوب إدارة المعرفة لاعتبارها مدخل إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمة من خلال الحفاظ على مكانة منافسة في السوق للحفاظ على بقائها و استمرارها ، كذلك ستعطي لمحة عن توجه المؤسسات الجزائرية نحو التفسير و مدى تبنيها لمبدأ " من يملك المعرفة يملك القوة و السيطرة ".

2-دراسات عن الإبداع التنظيمي

أ- دراسة عباس حسين جواد و خولة عبد الحميد محمد بعنوان: " أثر الرأس المال الفكري في الإبداع المنظمي "، دراسة تحليلية في جامعة بابل أ، 2008 .

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرأس المال الفكري في تعزيز الإبداع المنظمي، و ذلك من خلال فرضيتين أساسيتين هما: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرأس المال الفكري و الإبداع المنظمي)، و قد اعتمدت المنظمي)، (لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الإبداع المنظمي)، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على عينة حجمها (122) فردا، متمثلين في مختلف الكوادر المتواجدة في الجامعة، كما استخدمت أساليب متعددة في جمع البيانات و المعلومات أهمها: المقابلات الشخصية، الاستبانة، المصادر التاريخية.

و قد خلصت الدراسة إلى أن الجامعة ذات مستوى علمي جيد حيث أظهرت اهتماما كبيرا برأس المال الفكري المتواجد في الجامعة، كما توصلت إلى أن هناك علاقة قوية جدا و موجبة بين الرأس المال الفكري و الإبداع المنظمي.

تتجلى العلاقة بين البحث السابق و الدراسة الحالية في: أن هذه الدراسة ستكون لنا فكرة عن ضرورة تبني المنظمات الحديثة لعمليات الإبداع من أجل التغيير و التطوير و البقاء في السوق المنافسة، كما ستمكننا من معرفة دور المورد البشري في الرفع من مستوى الإبداع في المؤسسات إذا توفرت له الشروط الملائمة.

_

 $^{^{-1}}$ عباس حسين جواد خولة، خولة عبد الحميد محمد، " أثر الرأس المال الفكري في الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة بابل " ، مجلة أهل البيت، العدد : 04، جامعة بابل، العراق، 04 .

ب- دراسة فراز الأخضر بعنوان: " دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام (سعيدة) نموذجا " 2011.

تمحور السؤال الرئيسي لهذه الدراسة حول: كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد و المجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل ؟ و قد تفرع عن هذا السؤال ثلاثة أسئلة فرعية.

و هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية، و لذلك صيغت ثلاث فرضيات من أجل تحقيق هذا الهدف.

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسة هذا الموضوع كما اعتمد على المقابلة و الاستمارة و الوثائق في جمع المعلومات و البيانات المختلفة .

و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: اهتمام المؤسسة بزبائنها و جعله الرأس مال الأساسي لها كما توصلت إلى أن إدخال مختلف التحسينات و الإبداعات الجديدة في نوع الخدمات المقدمة أدى إلى الزيادة في رضا الزبائن.

أما بخصوص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فنجدها قد ركزت على الإبداع كمدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية و هذا لا يكون إلا من خلال تشجيع الأفراد على إبراز مواهبهم و إبداعاتهم الكامنة و ترجمتها إلى ابتكارات تخدم مصالحهم و مصالح المؤسسة معا. و بالتالي فان نتائج هذه الدراسة ستكون بمثابة مرجع لدراستنا الحالية.

ج- دراسة عاطف عوض بعنوان: " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي " دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان 2013،² .

تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: ما أثر عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي في مؤسسات الاتصالات في لبنان؟ و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان و أثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد و الجماعة و التنظيم ضمن هذه المؤسسات.

لعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2011. 2- عاطف عوض، اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و

القانونية، العدد: 03، جامعة دمشق، 2013.

¹ حزاز الأخضر، " دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية "، مذكرة ماجستير، تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبى بكر بلقايد، الجزائر، 2011.

و قد اعتمد الباحث على العينة العشوائية التي بلغ حجمها (385) ضمن مجتمع الدراسة الذي بلغ (425) فردا. كما اعتمد على الاستبانة في الحصول على البيانات و المعلومات ، حيث قسمت إلى ثمانية محاور رئيسية، انقسمت بين عناصر الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي.

و قد خلصت الدراسة إلى: أن المؤسسات المدروسة و التي مثلت عينة الدراسة تطبق عناصر و جوانب الإبداع الإداري و بدرجة جيدة ، مما يؤثر ايجابيا في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

تتجلى العلاقة بين هاتين الدراستين في أن هذا البحث السابق سيمكن الباحثة من تكوين رصيد معرفي يعزز الجوانب النظرية لموضوع البحث ثم يساعد في توجيه تساؤلات البحث الميداني.

3- دراسات سابقة عن إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي معا

أ- دراسة أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي بعنوان: " إدارة المعرفة و علاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف 1" 2014.

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة و درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، أما أداة جمع البيانات فتمثلت في الاستبانة التي تكونت من محورين: المحور الأول عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ، و المحور الثاني عن درجة ممارسة مهارات الإبداع.

كما اعتمدت الباحثة على أساليب إحصائية مختلفة، و تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديرات مدارس التعليم العام، و اختيرت منه عينة طبقية عشوائية و حجمها (93).

و من أهم النتائج التي خلصت بها الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية و طردية دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة و درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري .

أما بخصوص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فهي تتناول علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري و بالتالي ستكون لنا لمحة عن تأثير إدارة المعرفة في الإبداع و كيفية التأثير فيه.

_

¹⁻ أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي، " إدارة المعرفة و علاقتها بالإبداع الإداري : من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف "، مذكرة ماجستير، قسم: إدارة تربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

- عباس مزعل مشرف بعنوان: " إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي - .

هدفت الدراسة إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة باعتبارها تمس جميع أعضاء المنظمة ، كذلك معرفة دور المعرفة الضمنية و الظاهرة في الإبداع المنظمي، و لتحقيق هذا الهدف، صيغت ثلاثة فرضيات، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات و المعلومات لدراسة هذه الفرضيات، و قد قسمت الاستبانة إلى قسمين: الأول خاص بالمعلومات التعريفية لعينة الدراسة و الثاني خاص بمتغيري المعرفة التنظيمية الضمنية و الظاهرة و تأثيرها على الإبداع .

و من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي: أن تطبيق مؤسسات الدراسة لمبادئ إدارة المعرفة مقبول، كذلك خلصت الدراسة إلى وجود حافز معرفي لدى الكليتين في مجال الإبداع الإداري.

تبرز العلاقة بين الدراستين كون الدراسة السابقة تناولت تأثير المعرفة الضمنية و الظاهرة على تنمية الإبداع في المنظمة باعتبار أن المعرفة هي المحرك الرئيسي لعملية (الإبداع) لأفراد داخل المنظمات و هذا لا يكون إلا من خلال نشر المعرفة و مشاركتها بين كل المستويات الإدارية داخل المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة و بالتالي فان نتائج هذه الدراسة ستكون مفيدة لدراستنا الحالية .

 $^{^{-1}}$ عباس مزعل مشرف، " إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي "، مجلة آداب الكوفة، العدد (1)، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، دون سنة نشر.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل عرض لأهم و أبرز القضايا التوضيحية المتعلقة بالموضوع، أين تم طرح إشكالية الدراسة عن: " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي "، و أهم التساؤلات التي شغلت فكر الباحثة و قد تم التأكيد على أهمية الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن تفعيل إدارة المعرفة و الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كما تم تحديد جامعة 08 ماي 1945 مكان الدراسة .



الفصل الثاني: إدارة المعرفة

تمهيد:

أصبحت المعرفة العنصر الأساسي لأي نشاط مهما كان نوعه و حجمه ، ذلك لأن عنصر المعرفة متضمن في كل عناصر الإنتاج التقليدية انطلاقا من المعرفة المرتبطة بالطبيعة إلى المعرفة الموجودة لدى العامل ثم رأس المال الذي ما هو إلا إنتاج لمجموعة من المعارف إلى التكنولوجيا، إلى التنظيم، هذا التوجه الحديث أكسب المعرفة صفة المورد النادر الغالي الثمن، و من هنا جاء توجه جديد للإدارة يعنى بهذا المورد الذي يتطلب أسلوب إداري يختلف عن الأساليب التقليدية ألا و هو إدارة المعرفة و عليه سيخصص هذا الفصل لمناقشة موضوع إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى العناصر الآتية: نشأة إدارة المعرفة، عوامل ظهورها، أهميتها و أهدافها، متطلبات تطبيقها، عملياتها و نماذجها.

الفصل الثانى: إدارة المعرفة

أولا: النشأة العلمية لإدارة المعرفة و عوامل ظهورها

1- النشأة العلمية لإدارة المعرفة و تطورها:

مرت إدارة المعرفة بعدة مراحل حيث تم مناقشة هذا الموضوع لأول مرة من طرف (zurban & aronson & michil polanyi) سنة 1958 فقد اعتبروا أن المنظمات كانت دائما تستخدم المعرفة في كل مستوياتها و بطرق مختلفة، و عليه إن هذا الموضوع ليس جديدا، و لكن الجديد فيه أنه تم الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يبتكر و يمتلك، و يشكل مصدرا لميزة التنافسية و الحداثة فيه في وضع إدارة المعرفة موضع التطبيق.

كما يعد أول من استخدم مصطلح و تسمية إدارة المعرفة هو رائد الإدارة (DUCKER) الذي يرى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، و أن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة اللذين يقومون بتوجيه الأداء و تصحيحه من خلال التغذية العكسية بواسطة الزبائن و الزملاء.

كما اعتبر (DON MARCHAND) إدارة المعرفة بأنها المرحلة المتطورة و النهائية لنظم المعلومات، فكانت إشارة البداية التي تزامنت مع تطبيقات شركة HEWBERT PACKARD الأمريكية عام 1985 عند إطلاقها لبرنامج القناة الحاسوبية (COMPUTER DEALER CHANNEL عند إطلاقها لبرنامج القناة بمثابة شبكة أخبار أعدت برنامجا لإدارة المعرفة، إلا أن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ بالتبلور في عام 1997 حيث قام البنك الدولي بتخصيص 4 % من ميزانيته لتطوير برنامجه لإدارة المعرفة، مشكلا بذلك بداية الاهتمام المؤسسي بها1.

و عليه إن النشأة العلمية لإدارة المعرفة يمكن توضيحها و تبيان أسبابها من خلال الدراسة التي قدمها (أودر و ديماتيا) فهو رأى أن إدارة المعرفة نشأت فعليا بسبب اثنين من النقلات التي ساهمت في خلق هذا المفهوم، و هي:

أ- الاتجاه نحو التصغير DOWNSIZING:

ظهر مفهوم التصغير خلال فترة الثمانينات، و كان الهدف الأساسي منه تقليل التكلفة و تعظيم العائد قدر الإمكان، إلا أن الأمر الذي رافق تلك السياسة، و لم تنتبه إليه المنظمات إلا في وقت متأخر

_

¹ عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الأعمال: و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص ص 53،54 .

إدارة المعرفة الفصل الثاني:

إن التصغير يفقد المنظمة جزءا هاما من معرفتها، حيث برحيل الموظف ترحل المعرفة التي كانت قد تراكمت لديه خلال سنوات العمل، و هذا ما سماه (GUETCHEN M.SPREITGE) بفقدان المواهب الهامة.

ففيما بعد أدركت المنظمات أنها خسرت الكثير من سنوات الخبرة الهامة و القيمة التي تملكها الأمر الذي دفع العديد منها لتبنى سياسة إدارة المعرفة - فكرا و مضمونا - لتجنب الخطأ مرة أخرى و الخسارة و الحصول على المعرفة التي يكتسبها موظفوها من خلال ممارستهم لأعمالهم و تخزينها و الحفاظ عليها، باستخدام التكنولوجيا و نظم المعلومات، و تبادلها داخل المنظمة، و بين المنظمة و المنظمات الأخرى، باعتبار أن المعارف و الخبرات تشكل المصادر المعنوية التي تسكن في عقول العاملين، و نشرها بين العاملين ليتم الاستفادة منها.

ب- التطور التقني TECHNOLOGICAL DEVELOP

لقد أكسب التطور التكنولوجي كأهم عنصر من عناصر التغير إدارة المعرفة أهمية كبيرة و ذلك من خلال اتجاهین رئیسیین:

- ✓ الانفجار الهائل و السريع في نمو مصادر المعلومات.
 - ✓ تسارع الخطى في التغييرات التكنولوجية .

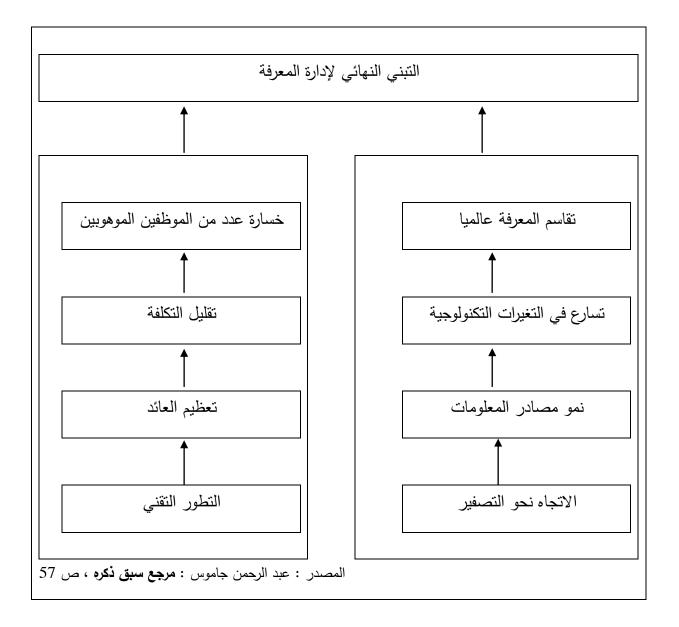
فالتطور التكنولوجي المتسارع أثر في حياة الأفراد و المنظمات، و أن التدفق المستمر للمعلومات جعل الأفراد غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق، مما نتج عنه حالة من عدم الاستقرار، و الخوف على المعلومات من الفقدان و ضياع التفاصيل 1 .

24

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص 56.

و يمكن إبراز الشكل الموالي لتوضيح سيرورة إدارة المعرفة:

شكل (1) يوضح مراحل تبني إدارة المعرفة



2- عوامل ظهور إدارة المعرفة:

لقد ساهمت عوامل عدة في تحويل المنظمات نحو الانتقال إلى إدارة المعرفة فهذا الانتقال لم يكن وليد الصدفة بل جاء كرد فعل عن جملة من التغيرات و المعطيات الحاصلة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات، و على العموم يمكن رصد عوامل ظهور إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث في النقاط التالية:

✓ ظاهرة العولمة التي لاحت على كل أقطار العالم و التي أقل ما يقال عنها أنها جعلت العالم قرية صغيرة من خلال وسائل سهلة و قليلة التكلفة نسبيا كالفضائيات و الإنترنت التي سهلت بصورة كبيرة خلق و تبادل التقارير و المعلومات و المعارف و توفير نظم الاتصال عن بعد، و توفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.

✓ تعاظم و زيادة الدور الذي تلعبه المعرفة في نجاح أي مؤسسة و ذلك لما تتيحه من خفض للتكاليف و رفع موجودات المنظمة لتوليد الإرادات الجديدة إذ أن العالم انتقل في ظرف وجيز من مرحلة إنتاج المعرفة إلى صناعة المعرفة التي أصبحت تباع و تشترى بل و تفرد لها مصانع خاصة.

✓ قدرة المنظمات الحديثة على تلمس و قياس المعرفة التي أصبحت تتوفر عليها في عمليات الأعمال المختلفة التي تشكل نشاط المنظمة إذ أنها أصبحت قادرة على قياسها بشفافية أكبر رغم بعض الصعوبات التي لازالت تعيق قياس الأداء المعرفي فيها أ.

✓ إدراك أسواق المال العالمية للأهمية التي يكتسبها رأس المال المعرفي، إذ أصبح لا غنى عنه كما كانت لا يمكنها الاستغناء عن المصادر التقليدية الأخرى كالأرض و الرأس مال البشري، و رأس مال المادي، إذ أن الرأسمال المعرفي أصبح يشكل دعامة جديدة لاقتصاديات الدول الكبرى و أضحى يساهم بصورة كبيرة في دخلها القومي.

✓ توسع الخيارات و تشعب إدارة المعرفة الأمر الذي يؤدي إلى تزايد احتمالات تطبيقها وفق نماذج مختلفة، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة و أخرى من النظم و العمليات المدعمة لإدارة المعرفة.

✓ الإدراك المتزايد لدى المنظمات أن قيمة المعرفة لا تقتصر فقط على الوقت الراهن أو في اللحظة

¹- زينب عبد الرحمن السحيمي، " جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة، أوراق الملتقى الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداع متميز للقطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009، ص 5.

التي يتم فيها توليد المعرفة و إنتاجها بل أن قيمتها الحقيقية تكون على المستوى البعيد و المتوسط خصوصا عند تقاسمها و استغلالها بصورة جيدة.

✓ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية كون أن المعرفة قابلة للتطوير و التجديد بصورة مستمرة و اكتشاف معارف جديدة في كل مرة الأمر الذي يزيد عملية إدارتها صعوبة بفعل تناميها و زيادة حجمها مع عملية التطوير هذه و هو ما يجعل ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة حاجة ضرورية و ملحة بغية التحكم فيها و إدارتها بصورة فعالة.

✓ المعرفة تختلف من ناحية طبيعتها عن البيانات و المعلومات كون أن هذين الأخيرين يشكلان اللبنة التي تبنى عليها المعرفة ، فضلا على الاختلاف على مستوى نظم تفسير و نقل المعرفة على نظم تفسير و نقل المعلومات مما يولد اختلاف القيمة المضافة للمعرفة على الأخرى الخاصة بالمعلومات.

✓ الاتجاه نحو التغيير المتسارع في الأذواق و الاتجاهات المتعلقة بالعملاء اللذين يطلبون دائما ما
 هو أفضل حيث لم تعد الأنماط الإدارية التقليدية قادرة على مسايرة هذا التحول.

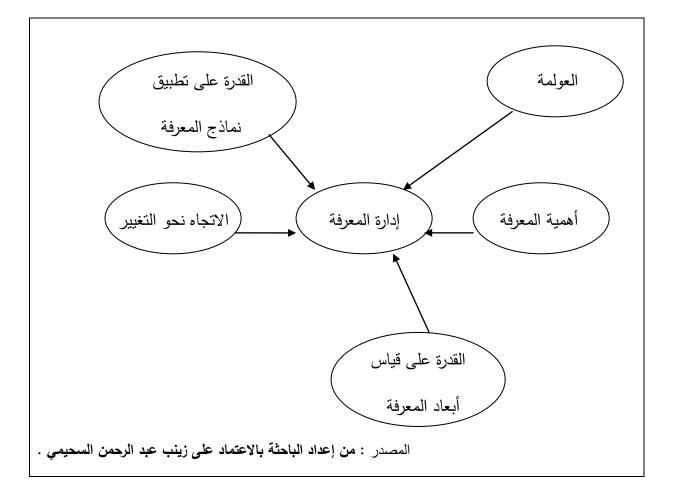
✓ تعدد المجالات التي استطاعت فيها إدارة المعرفة البروز في معالجتها في الميادين و المجالات المتعلقة بالتنافس و الإبداع و التجديد و التنوع 1.

_

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق ،ص ص $^{-6}$.

و يمكن تلخيص عوامل ظهور إدارة المعرفة في الشكل الموالي:

شكل (2) يوضح عوامل ظهور إدارة المعرفة



ثانيا: الفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة

إن إدارة المعلومات وفقا لـ " جراي " تتعامل مع الأشياء (البيانات، المعلومات) أما إدارة المعرفة فتتعامل مع البشر، إنها أي إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة و الابتكار و سرعة الخاطر، و القدرة على التكيف و الذكاء و التعلم، و هي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، و تهتم فضلا عن ذلك بـ: التفكير النقدي، و الابتكار، و تداعي الأفكار، و أنماط الممارسات و المهارات، و التعاون و المشاركة، و هي تدعم و تساند التعلم الفردي و تعلم المجموعات و تقوي التعاضد بين أفراد المجموعات و تشجع مشاركتهم في الخبرات و النجاحات .. و حتى حالات الفشل، و قد تستخدم إدارة المعرفة التقنية لتنمية الاتصال، و تشجيع المحادثة و المشاركة في المحتوى و التفاوض حول المعاني و لكن التقنية لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة.

و هنا يمكن أن نؤكد على الفارق بين كل من إدارة المعرفة و إدارة المعلومات، فإدارة المعلومات تتعامل مع ما يحظى بالعلانية و التوثيق أو التدوين، بينما تتسع دائرة المعرفة لتمتد إلى التعامل مع المعرفة المفهومة ضمنيا (معرفة ضمنية)، و هي معرفة غير قابلة لأن تمثل أو تتمثل في رموز، و يبقى مخزونها متوافرا في أدمغة الأفراد فقط إلا أن يفصح عنها.

إن الربط بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات له ما يبرره على أي حال، ذلك أن المعرفة يجري توصيلها و إدارتها من خلال البنية التحتية للمعلومات و المنوط بها تحديد مكان المعلومات، و إنتاجها و توزيعها و اختزانها و حتى استبعادها أ.

¹- حسني عبد الرحمن الشيمي: " إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا "، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص 88-88.

ثالثًا : أهمية و أهداف إدارة المعرفة

1- أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام و الفعال على نجاح الأعمال، و تأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات و ضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة و تطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا؟ و يأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ و فيما يرغب الزبائن؟ و ما مستوى المنافسة؟

كما تبرز أهمية إدارة المعرفة في كونها المكافئ الأكثر حيازة للقيمة و الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة.

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية و تزيد من عوائد المنظمة و رضا العاملين و ولائهم و تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل¹.

و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد
 الإيرادات الجديدة.

- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتتسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، و تحسينه.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة
 بها و تطبيقها و تقييمها.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف

¹⁻ غادة إسماعيل حسن عبيد، " أبعاد إدارة المعرفة و علاقتها بعملية اتخاذ القرار "، دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم: إدارة الأعمال، كلية: الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 28.

المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم .

- ✓ تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة¹.
 - ✓ تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة ، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - ✓ تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

2- أهداف إدارة المعرفة:

من أبرز الأهداف التي تسعى لها إدارة المعرفة نجد:

- ✓ تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية كونها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة و المعقدة كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية نمكنهم من العمل بكل كفاءة و فعالية .
 - ✓ تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المؤسسة الاقتصادية حيث أنها موجبة أساسا إلى القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية و الظاهرية².
- و يشير كل من هولس ابال و سينج (holxapple and singh) إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى ما يلى :
 - √ توليد المعرفة اللازمة و الكافية و كذا القيام بمختلف العمليات و الأنشطة المعرفية و تطبيق عمليات التعلم و عمليات نشر المعرفة لجمع الأطراف ذوو العلاقة .
 - √ العمل على تجديد و تطوير المعرفة بشكل مستمر.
 - ✓ تحدید طبیعة و نوع رأس المال الفكري الذي تحتاج إلیه المؤسسة و كذلك تحدید كیفیة استخدامه
 و تطویره و إدامته .
 - ✓ السعى لإيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات

 $^{-1}$ صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة "، مراجعة: سعد زناد المحياوي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005 ، ص 42 .

 2 بن حمودة يوسف، " خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة "، أطروحة دكتوراه، قسم: العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2014، ص 27.

- و العمليات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- √ التحكم و السيطرة على مختلف العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة.
- ✓ حفظ و تخزين المعرفة بالشكل و الطريقة اللازمة التي تمكن من سهولة الوصول إليها في وقت الحاجة إليها ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التقنيات و الأساليب و الآليات المتطورة المعتمد عليها في مثل هذه العمليات.
 - ✓ تحقيق القدرة على رفع القدرة التنافسية في أسواق الأعمال اعتمادا على رأس المال الفكري.
 - ✓ تحقيق القدرة على العمل على تغيير سلوك الأفراد نحو الأفضل و الأحسن.
 - ✓ العمل على اعتبار إدارة المعرفة كدليل عمل جديد و أسلوب عمل متطور من شأنه تغيير النظرة الضيقة إلى المعرفة و إعطائها أهمية أكبر.
 - ✓ تسهل عملية تقاسم المعرفة و التشارك فيها .
 - \checkmark تساعد على بناء ما يسمون بمتخصصي المعرفة و هم ذلكم الأفراد اللذين لديهم خبرات و مهارات و معلومات واسعة حول موضوع معين أو تخصص محدد 1 .
 - و إضافة إلى الأهداف المذكورة آنفا تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلى:
 - ✓ خلق البنية التنظيمية التي تشجع كل فرد من المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
 - ✓ خلق المعرفة و إعادة استخدامها و تعظيمها .
 - \sim بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز و التنافس من خلال الذكاء البشري \sim
- ✓ التأكد من فعالية التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسة و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية، و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية و ذلك من خلال استخدام الاختراعات و المعرفة و كذا المتاجرة بالابتكارات.
- ✓ تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد أو كما يسمى الاقتصاد المبني على المعرفة لتعمل هذه الأخيرة كشبكة من الأنشطة بحيث تساهم بفعلها هذا في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الالكترونية.

_

 $^{^{-1}}$ عصام نور الدين، " إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة "، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010 ، ص

 $^{^{-2}}$ بن حمودة يوسف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص $^{-2}$

✓ تعمل أيضا على تعزيز الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف مع التعقيد البيئي و كذا الذكاء و التعلم و من الشروط الأساسية لزيادة العملية الإبداعية و خلق الأفكار الإبداعية نجد تعامل الأفراد معا و تبادل الأفكار فيما بينهم و كذا الاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم و تعتبر إدارة المعرفة الدعامة المناسبة لتحقيق كل ذلك¹.

 $^{-1}$ المرجع السابق ، ص $^{-1}$

رابعا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و مبادئها

1- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات و المتطلبات الأساسية لذلك و التي نجملها في ما يلى:

√ توفير البنية التحتية اللازمة: و المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك و التي قوامها الحاسوب الآلي و البرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات و محركات البحث الالكتروني و كافة الأمور ذات العلاقة، و هذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات و أنظمة المعلومات.

✓ توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات و أدوات إدارة المعرفة و عليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، و هم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسئولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها و توزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.

✓ الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها و يتعلق أيضا بتحديد و تجديد الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العملية اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفوءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

✓ العامل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة و إنتاج و تقاسم المعرفة و تأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة و الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافية مجتمعية و تنظيمية داعمة للمعرفة¹.

أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم و المعتقدات المجتمعية تؤثر تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، و لتوليد ثقافة مؤسسة تجاه المعرفة " ثقافة المعرفة "، لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة و يقدر جهود أفراد المعرفة و يشجع على تشارك المعرفة " الثقافة التشاركية "، و

_

 $^{^{-1}}$ إبراهيم خلوف الملكاوي،" إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم "، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع ، عمان، 2006 ص ص 86-85 .

هذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية و نقلها من مفهوم " اختزان المعرفة " إلى مفهوم " تقاسم المعرفة "، إلى جانب تركيز المنظمة على تتمية الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية و الوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، الثقة، إقامة الشبكات، الاتصال المفتوح التقدير و الاعتراف، التتوع و الاهتمام بالأفراد الموهوبين 1.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات فان إدارة المعرفة تستدعي ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات للمعرفة و تجعل من خلق المعرفة و تقاسمها و تطبيقها أمرا ممكنا و سهلا يمكن إجمالها فيما يلي:

✓ الالتزام الاستراتيجي المستدام: و هذه تشير إلى الالتزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، و لابد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، و لا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، و هنا يستحسن أن تنشئ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة و يتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) و تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات و المعارف، و على مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) و أيضا تأسيس البنية التحتية لذلك.

✓ إدارة سلسلة القيم: و تشير هذه القيم التي تتمثل فيما بين المنظمة و المتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن و الموردين، و هذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير، تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها و قيمهم المؤسسية، و تكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى، و بالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم و آرائهم تجاه المؤسسة و الخدمات أو المنتجات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة، و الحاجة، و هذه تفسر إنشاء العديد من الشركات إلى قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن، من اجل اكتساب الزبائن و الاحتفاظ بهم و جعل خدماتهم تسير بسلاسة و أيضا لتسهل عمليات المعرفة و تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالى المؤسسة².

1-سلطان –1

¹- سلطان كرماللي،" **إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي**" ترجمة هيثم حجازي، مؤسسة برجي، بيروت، 2005، ص ص ص 105-119.

 $^{^{2}}$ - ألاسكوا، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا " منهجية إدارة المعرفة "، مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في جدول الاسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص ص 15

2- مبادئ إدارة المعرفة:

يجمع المختصون و المنشغلون في ميدان إدارة المعرفة على أن هذه الأخيرة تقوم على عشرة مبادئ أساسية هي:

✓ إدارة المعرفة المكلفة: فالمعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة و تتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، فهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو الأموال حيث نجد العديد من الباحثين قاموا بحساب تكلفة إدارة المعرفة حيث يوجد العديد من عمليات التقييم العددية و الكمية، فلقد قام روبرت بكمان صاحب مجموعة باكمان الصناعية بإنفاق 8 % من الأرباح على عمليات إدارة المعرفة أ

✓ الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: و يتعلق هذا المبدأ المزاوجة بين الأفراد و التكنولوجيا المستخدمة و التي لا شك بأنها تسهل كثيرا من العمليات المتعلقة بالمعرفة، و بين الأفراد و الكوادر المؤهلة التي بإمكانها الإحاطة بالصورة كاملة و التي قد لا تتمكن منها التكنولوجيا، و يتيح دائما هذا التزاوج الحاصل بين الكوادر البشرية المؤهلة و بين التكنولوجيا المتاحة للمنظمة تكوين بيئات مناسبة لإدارة المعرفة و ذلك نظرا لإمكانية استخدام هذين العنصرين بصورة يكمل فيها بعضهما البعض لأجل خدمة أغراض المنظمة و رفع مستوى الأداء فيها².

✓ إدارة المعرفة عملية سياسية و حيوية جدا: تعتبر المعرفة قوة و مما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى، حيث لا بد من أن يكون هناك إجماع فيما يخص آراء المديرون و القادة حول ضرورة تبنى مداخل إدارة المعرفة، كما تتحدد أيضا سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة.

✓ تتطلب إدارة المعرفة الفعالة مديرون للمعرفة: إن هذا المبدأ يشير إلى عدم قدرة القائد على إدارة المعرفة بالصورة المثلى التي تحقق الفعالية، إلا إذا تمكن من الاستحواذ على مجموعة من العاملين الذين تتوفر فيهم القدرة على تحمل المسؤوليات و المهام الملقاة على عاتقهم و المتمثلة أساسا في جمع

¹⁻ ممدوح عبد العزيز الرفاعي،" الإدارة الإستراتيجية للمعرفة "، دار الكتب و الوثائق القومية، مصر، 2007، ص 26 - حسن حسين البيلاوي،سلامة عبد العظيم،" إدارة المعرفة في التعليم "، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية -

^{2007،} ص 79 ممدوح عبد العزيز الرفاعي، " **مرجع سبق ذكره** "، ص 27 .

المعلومات من مختلف المصادر المتاحة، و تصنيفها و فهمها، و تفسيرها و من ثم الشروع في توظيفها ميدانيا، و بصورة جيدة تسمح بتحقيق الأهداف المشتركة خصوصا ما تعلق بزيادة الأداء 1.

√ فوائد إدارة المعرفة: هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة و من الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية: حيث أن المنظمة في حالة تطبيقها لإدارة المعرفة فإنها تلجأ دوما إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلي للمعرفة و لكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل حينما تتبادل المعرفة المتوافرة في السوق و وضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين.

✓ مشاركة و استخدام المعرفة غالبا ما تكون أفعالا غير طبيعية : و هذا يتطلب توفير دافعية عالية للأفراد الحاملين للمعرفة من خلال تقييم الأداء و المكافآت لهؤلاء الأفراد 2.

✓ إدارة المعرفة تعني تحسين عملية العمل المعرفي: حيث أن الإدارة الفعالة للمعرفة يترتب عليها إحداث تحسينات مختلفة لاسيما تلك المتعلقة في الأساليب و العمليات التي تستهدف المعرفة، لأنها تعمل على توفير كل ما هو جديد من المعلومات و تشجيع العاملين فيها على توظيف ذلك بصورة ميدانية قصد الوصول إلى ضمان تحسين مستمر في الأداء و تطوير واقع العمل في جميع المجالات ضمن إطار المؤسسة التي يعملون بها.

✓ الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية: و هذا المبدأ يركز على ضرورة تعامل القائد في المنظمة مع المعرفة بصورة ايجابية و نشطة، فعليه عدم الاكتفاء بجمع المعلومات من المصادر المختلفة المتاحة أمامه، بل عليه القيام بسلسلة أخرى من عمليات المعرفة مع ضرورة القيام بتحفيزهم بصورة مستمرة على توظيف مدخراتهم المعرفية لأن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب من القائد انتباها شديدا و انغماسا و تفاعلا معها و بالتالى تحقيق أفضل استثمار ممكن لها 3.

✓ إدارة المعرفة عملية مستمرة و لا نهاية لها: و ذلك بسبب أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما، ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة و القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير و تجعل المنظمات تغير من استراتيجياتها و هياكلها التنظيمية، و تحرص على التأكيد الدائم

مجبل لازم مسلم المالكي، " هندسة المعرفة و إدارتها في البيئة الرقمية "، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع ، عمان $^{-1}$

 $^{^{2}}$ ممدوح عبد العزيز الرفاعي، " مرجع سبق ذكره "، ص ص 2

 $^{^{-3}}$ مجبل لازم مسلم المالكي، مرجع سبق ذكره ، ص

على المنتج و الخدمة ، حيث نجد أن المديرون الجدد و كذا المهنيون لديهم تجدد على مستوى حاجاتهم المعرفية.

✓ تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي: هناك عدد كبير من المنظمات التي تسعى إلى الاحتفاظ بمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة و منظمات أخرى و مهما يكن فهناك منظمات تقوم بوظيفة استخلاص المعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة أ.

مدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

إدارة المعرفة الفصل الثاني:

خامسا: مراحل و وظائف إدارة المعرفة

1- مراحل إدارة المعرفة:

يمكن تصنيف هذه المراحل إلى أربعة هي:

أ- مرجلة المبادرة intiation stage:

تتم في هذه المرحلة عملية بناء المؤسسة لبيئة موجهة نحو المعرفة انطلاقا من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة مورد مهم لاستمرار ميزة التنافس، فبينما ينظر للمعرفة و الخبرة الذاتية كونها ملكية الفرد إلا أن طبيعة المعرفة تتسم بصفة الاجتماعية، و هذا ما يؤكده كل من " نوناكا و تايكوشي " حيث يريان أنه لا بد للمؤسسة من التركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد للتعبير عن معرفتهم و تحويلها إلى ملكية المؤسسة ، و مع ذلك هنالك ثلاث فئات من العوامل التي تؤثر على بناء بيئة معتمدة على العلاقات الايجابية و المتألقة معرفيا و هذه هي:

 ✓ العوالم المتعلقة بالمؤسسة: و يراد بها الاستراتيجيات و الهياكل التنظيمية و أساليب الإدارة و السياسات و الإجراءات و العمليات.

 ✓ العوامل المتعلقة بالأفراد: و هي المواقف الايجابية للأفراد من ناحية تكوين المعرفة و المشاركة بها للأفراد هنا دوران: أولهما: بصفتهم عمال المعرفة في المؤسسة، و ثانيهما: بصفتهم منفذين في امتهان العمل و تطبيق تلك المعرفة.

✓ العوامل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات:باعتبارها الوسيلة أو الأداة المهمة في بناء بيئة إدارة المعرفة، و من الجدير بالملاحظة هنا أن المؤسسات في عصرنا الحالي تتبني التكنولوجيا بشدة، بل و تعتبرها ميزة من ميزات التنافس، بما في ذلك برمجيات العمل الجماعي و الانترنت موضحة بأنها وسيلة لا غنى عنها في إدارة معرفتها التنظيمية أ.

ب- معرفة النشر propagation stage :

و هي مرحلة مجابهة المؤسسة لتزاحم المعلومات و تراكمها ، من المعروف أن ما ينجم عن تحفيز الأفراد في مختلف المستويات و الهياكل الإدارية هو عرض و اقتراح الكثير من المعرفة الكامنة التي يحتمل الاستفادة منها و تطبيقها في العمل، و عليه تكون مهمة إدارة المعرفة في هذه المرحلة منصبة

 $^{^{-1}}$ نعيم ابراهيم الظاهر، " إدارة المعرفة "، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص $^{-1}$.

على عمليات تبرير ما يعرض من أفكار و ما يقدم من مقترحات لتبرير جداولها أو تعديلها أو حتى غض البصر عنها بشكل تكتيكي دون أن يؤثر على سلوكية الفرد و طموحه.

إن عملية تبرير المعرفة الفردية لإقرار صحتها و ثبوتها ليست العملية البسيطة و لكنها يمكن أن تتحقق من خلال ثلاثة عناصر هي:

- ✓ معايير يعتمد عليها في تعريف المعرفة التنظيمية
 - ✓ سياسات و إجراءات التبرير
 - ✓ تنظيم التبريرات طبقا الأولوياتها

أما بالنسبة لدور تكنولوجيا المعلومات في هذه المرحلة فانه يمكن أن تستخدم من قبل المدير في مراقبة المعرفة النتظيمية، و تسهيل عملية التبرير، الأداة الجديدة التي سوف تظهر في هذه المرحلة أيضا هي أداة المعالجة و التحليل كمساعد لتبرير الأهداف الفردية.

ج- مرحلة التكامل الداخلي internal integration:

يعتبر التكامل الداخلي و التمويل الخارجي من القضايا الرئيسية التي تواجه العديد من المؤسسات فقد تواجه العديد من المؤسسات مشكلات خطيرة، إذ على الرغم من توافر المعرفة لديها إلا أنها لم تستطع أن تضف قيمة لمنتجاتها أو خدماتها، ببساطة لأنها لا تعمل على تكامل تلك المعرفة و تمويلها بما يتطابق و حاجات السوق، تؤدي التكنولوجيا دورا بارزا في مراقبة تدفق المعرفة و سبل الوصول إليها و بناء قواعد المعرفة و رسم خريطة توزيعها.

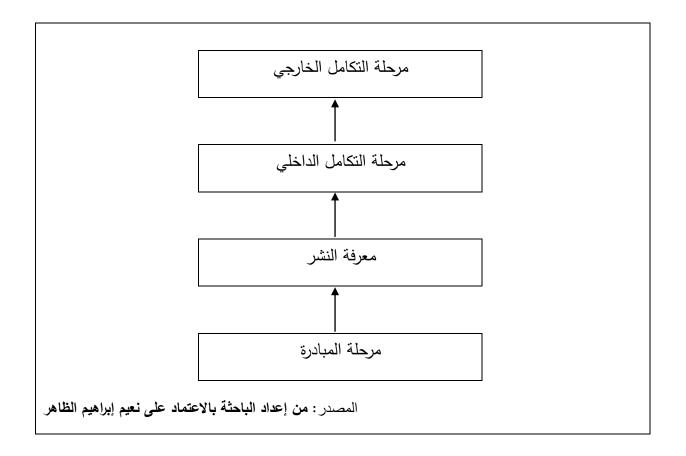
د-مرحلة التكامل الخارجي externd:

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة المعرفة حيث يصبح من الصعوبة بمكان الاستمرار بميزة التنافس في حالة تركيز موارد و وقت المؤسسة التنفيذي على معلوماتها الداخلية بشكل كبير و على أنشطة قليلة فقط لتمكنها من الأداء في المستويات العالمية، و إذ ما أخذنا في الحسبان حدة التنافس و زيادة عدد المؤسسات المتنافسة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية مع التغيير الحاد و السريع في البيئة لوجدنا أن معظم المؤسسات اليوم بحاجة إلى تكامل معرفتها مع المعارف الخارجية من خلال شبكات الاتصالات و التحالفات الإستراتيجية و الشركات المشتركة أ.

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص ص $^{-1}$

و يأتى هذا الشكل لإبراز مراحل إدارة المعرفة:

شكل رقم (3) يوضح مراحل إدارة المعرفة



2 - وظائف إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في منظمات الأعمال بمجموعة من الوظائف الأساسية المهمة، هي الآتي:

✓ تحديد موارد المعرفة: التي تمتلكها المنظمة و طبيعتها و محتواها و أشكالها و طرق الوصول إليها و استخدامها و معوقاتها، و إدامتها، و القيمة التي يمكن أن تضيفها، و دورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة.

✓ الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: و تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة إستراتيجية المعرفة و تطبيقها
 بهدف تنظيم الموارد الفكرية و التنظيمية و التكنولوجية و الإبداعية و استثمارها داخل المنظمة و خارجها.

✓ تنظيم المعرفة و إتاحتها: و تتضمن أنشطة تصنيف المعرفة(ترتيبها و تبويبها و ترميزها) و خزنها

و استرجاعها و بثها و تنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

✓ بناء نظم المعرفة (k. systems): و تعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة (k.boses) و تصميمها و تشغيلها، و دعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، مثل: نظم المعلومات التنفيذية، و نظم مساندة القرارات، و نظم المعلومات الإدارية، و غيرها.

✓ تنمية العقل الجمعي و تطويره: و تتضمن هذه الوظيفة استثمار رأس المال الإنساني في المنظمة و إعادة تعليمه و تدريبه بصورة مستمرة، و استقطاب أفضل العقول و الخبرات المتميزة و الحفاظ عليها و تشجيع العلاقات الايجابية بين العاملين القائمة على الاحترام و الثقة و التعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة و تشاركها، و إيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.

 \checkmark إدارة التعاضد (synergg): و تعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل و تشجيع العاملين و الوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي و للمنظمة ككل 1 .

 $^{-1}$ عمر أحمد همشري ، " إدارة المعرفة ، الطريق إلى التميز و الريادة " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، $^{-1}$

سادسا: عناصر و مجالات إدارة المعرفة

1- عناصر إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي:

أ- الإستراتيجي: تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المشروع.

و ينظر إلى الإستراتيجية هنا على مستويين:

✓ الأول: يبحث في الأدوار و الأساليب التنفيذية، و التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسئول إدارة المعرفة، و تهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة، و منحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

✓ الثاني: يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية، و تكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل و الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية، تتمثل في تتمية شبكات العمل ، لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة، و التي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الالكتروني، و خزن و تتسيق ونشر و إدامة المعرفة، بقصد تسهيل إعادة استخدامها و الاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق و درجة موثوقيتها أ.

و يمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في:

✓ صنع المعرفة بالاعتماد على الخيارات الصحيحة و الملائمة، و في إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.

✓ توجه المنظمة إلى كيفية مسك و معالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار و الحدس و القدرة على الاتصال.

¹- طه حسين نوي، " التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر "، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسبير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 75.

✓ تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

✓ تحدد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة، طبيعة روابط المنظمة، و صلاتها لتطوير معرفتها
 مثل التحالفات مع مراكز البحث و التطوير القطاعية، و الجامعات أو المنظمات المماثلة.

ب- الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة و إعادة استخدامها، و المقصود بالأفراد هنا: مدير أنظمة المعلومات، و مدير إدارة المعرفة، و كذا مدير البحث و التطوير، و مدير الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى، و قادة فرق المشروعات و كل الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة، و لا تستطيع العمل من دونهم، و تلعب العوامل النفسية دورا كبيرا في إدارة المعرفة، و هذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات و اهتماما في جانب المخرجات.

ج- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة و اكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم و التقنيات التي تستمدها منها، سواء في توليد المعرفة و اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، و هذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب و البرمجيات، و التي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي: (معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار ، الأنظمة الخبيرة ، الإنترنت).

د- العملية: و يتجلى دورها في الأنشطة التالية:

- ✓ تطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط المتبادل بين فريق العمل الواحد.
- ✓ تطوير البرامج الرسمية، التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها، و تحديد الأدوار
 و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة.
 - ✓ توفير قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج.
 - \checkmark إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة 1 .

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص ص 76 $^{-7}$.

2- مجالات إدارة المعرفة:

يحدد " فان دير سبيك و دي مووغ " مجالات إدارة المعرفة في أربعة نقاط رئيسية هي:

أ- تعريف موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة: من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ✓ ما هي هذه الموارد ؟
- √ و ما الذي تحتويه ؟
- ✓ و ما هي طبيعة استخدامها ؟
- ✓ و ما هي الهيئة التي تتوافر بها ؟
 - ✔ و ما مدى توفر المداخل إليها ؟

ب- تحليل كيف يمكن للمعرفة أن تضيف قيمة: و تشمل:

- ✓ ما هي فرص استخدام موارد المعرفة ؟
 - ✓ و ما هو تأثير استخدامها ؟
- √ و ما هي معوقات استخدامها في الوقت الحاضر ؟
 - ✓ و ما الذي ستشكله قيمتها المعاظمة للمنظمة ؟

ج- تحديد ماهية النشاطات المطلوبة لتحقيق استخدام و قيمة مضافة أفضل: من خلال:

- ✓ كيف نخطط النشاطات لاستخدام موارد المعرفة ؟
 - ✓ كيف نفعل النشاطات ؟
 - ✓ كيف نراقب النشاطات ؟

د- مراجعة استخدام المعرفة لضمان القيمة المضافة: و تشمل:

- ✓ هل أن استخدامها ينتج القيمة المضافة المرغوبة ؟
- ✓ كيف يمكن إدامة موارد المعرفة لأغراض هذا الاستخدام ؟
 - 1 هل أن الاستخدام يخلق فرصا جديدة 2

و من أجل تعريف موارد المعرفة الحرجة المطلوبة من قبل المنظمة لتلبية احتياجات السوق للسنوات الخمسة إلى العشرة القادمة، وضع ماكنتوش و زملائه ما أطلقوا عليه بـ " خريطة طريق إدارة المعرفة " و هذه الخريطة في حقيقتها هي آليات تمكن المنظمات من رؤية موارد المعرفة الحرجة التي تمتلكها

_

 $^{^{-1}}$ عبد اللطيف محمود مطر ، " إدارة المعرفة و المعلومات "، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2007، ص $^{-1}$

إدارة المعرفة الفصل الثاني:

العلاقات التي تربط بين الموارد و المهارات و القدرات و التكنولوجيات المطلوبة لتلبية الاحتياجات المستقبلية للسوق و هي تسمح في:

- ✓ تعريف و تبرير نشاطات إدارة المعرفة الفردية في ضوء مشاركتها الجهد العام .
 - ✓ اتصالات عمل فعالة و تقدم في البرنامج للمشاركين و المراقبين .
 - ✓ أفكار إدارية لهؤلاء المشاركين في تنفيذ البرنامج و قياس تقدمه .
- ✓ اتصالات أكثر فاعلية بين المستخدمين و الباحثين و الفنيين و المدراء المشاركين في جوانب مختلفة من البرنامج.
 - ◄ قرارات أفضل يتم اتخاذها بخصوص فرص الاستفادة المستقبلية من نتائج البرامج.
 - ✓ تعريف الفجوات المعرفية التي هي بحاجة إلى ردم أو تحسين.

إن خريطة طريق إدارة المعرفة هي وثيقة حية يتم تحديثها بشكل دائم منذ وضعها في عام 1998 و هي تتفع كإطار عام لمراقبة برنامج إدارة المعرفة، و هي تعكس الواقع الحالي للعلاقات الداخلية بين العمل الجاري و العمل المفتوح للمستقبل و الهدف العام للبرنامج 1 .

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق ، ص $^{-1}$

سابعا: عمليات إدارة المعرفة

هناك عدة دراسات حاولت إحصاء و تحديد عمليات إدارة المعرفة و يمكن إجمال ما توصلت إليه في هذه الدراسات في أربعة عمليات مهمة و أساسية يقوم عليها نظام إدارة المعرفة هي:

1- تكوين و اكتساب المعرفة:

و يقصد به حصول المنظمة على المعرفة التي يمتلكها موظفوها و تجميعها و تحليلها و خلق نماذج لها، و التأكد من صحتها، و ذلك من أجل استخدامها في برامج إدارة المعرفة، و برامج هندسة المعرفة.

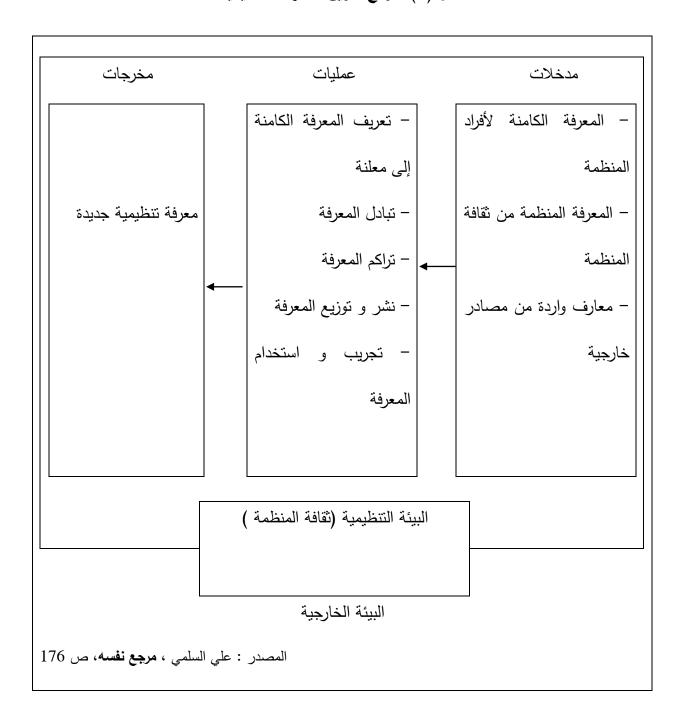
و يتم الحصول على المعلومات من مختلف المصادر التي تخص المنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية، مثل: العملاء و الموظفين، و معلومات عن التقنيات المستخدمة في مجال الخدمة، و معلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة، و معلومات مالية و غيرها.

و قد قدم الباحث على السلمي اعتمادا على مدخل النظم، نموذجا مبسطا لتكوين المعرفة التنظيمية 1 :

 $^{^{-1}}$ على السلمى، " الإدارة بالمعرفة "، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، العدد 04 ، 04 ، 04 .

و يأتي هذا الشكل لتوضيح عملية تكوين المعرفة التنظيمية في نموذج:

شكل (4) نموذج تكوين المعرفة التنظيمية



الفصل الثاني:

2- تخزين المعرفة:

عملية التخزين تأتي بعد عمليات التنقية و الفرز، و تتم على أساس حجز أو جمع البيانات و المعلومات، بطريقة منظمة في مراكز و أماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أي وقت ممكن، فالاستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق، أسطوانات، مغناطيسية، أقراص مضغوطة) و أخرى تنظيمية (طرق التصنيف، الأرشيف).

و من أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى اليوم: مستودع البيانات (وهو قاعدة البيانات تؤمن التقارير و أدوات الاستعلام و تخزن البيانات الجارية و التاريخية و الإحصائية) و منجم البيانات (الذي يعبر عن تخزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات و المعلومات) 1.

3- توزيع المعرفة:

و هو عملية تداول للمعرفة و نقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، و تعني تبادل الأفكار و الخبرات و الممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون بعضهم ببعض، و استعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تتمو عندما يتم تقاسمها و استئصالها و يعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير و أدلة العمل و التدريب و الاجتماعات الرسمية المخطط و التعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات و الندوات و الحلقات النقاشية التي تأخذ طابقا رسميا مقننا و تتم عادة في غير أوقات العمل، و منه فالجمع بين الآليات الرسمية و غير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة و تقاسمها².

4- تطبيق المعرفة:

إن الهدف و الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إيداعها و تخزينها و تطوير سبل استرجاعها و نقلها إلى العاملين، و تشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق.

 $^{^{-1}}$ عبد الستار و آخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة "، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

إدارة المعرفة الفصل الثاني:

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، و دون أن نفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو كل مشكلة قائمة.

- و قد حددت دراسة (martensson 2002) ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:
- ✓ التوجيهات: يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد و الإجراءات و التعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- ◄ الروتين: أما الروتين فيشير إلى " وضع أنماط للأداء و مواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق و دمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
- ✓ فرق العمل ذات المهام ذاتيا: و هي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة و تتسم بقدر من عدم التأكد و لا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها أ.

الزيادات محمد عواد، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة "، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط6، الأردن، 2008 $^{-1}$

ص ص 48 ، 50 .

ثامنا: نماذج إدارة المعرفة

1- نموذج كارل ويج (wiig)

من خلال نموذجه فإن كارل ويج (karlwiig) قام بتصوير وظائف و نشاطات الفرد داخل المؤسسة على أنها مجموعة خطوات منظمة و متسلسلة الأمر الذي يسهل بناء المعرفة و استخدامها حيث أن تكرار نفس العمليات عدة مرات يؤدي إلى توليد ممارسات و طرق جديدة بحيث يقوم الفرد بنفس العمليات لكن بأسلوب مختلف و مطور عن ذلك الذي كان يعتمد عليه مسبقا و يمكن إدراج هذه العملية تحت غطاء توليد المعرفة الجديدة.

و يركز هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة و تخزينها سواء في القواعد المعرفية أو في عقول الأفراد ليتم بعد ذلك تجميع ما تم الاحتفاظ به من معارف و تبادلها و تشاركها مع الآخرين، و قد تتم هذه العملية في إطار غير رسمي بدءا من الحوارات التي تجري بين الأفراد عند موزعات القهوة و الشاي و وصولا إلى شبكات الخبرة و الأنظمة الخبيرة و فرق العمل، هذا و تجدر الإشارة إلى أن المعرفة نفسها يمكن استخدامها عدة مرات و في عدة أشكال حسب المواقف و الوضعيات التي قد يتجه نحوها سباق العمل داخل المؤسسة.

و يهدف نموذج ويج لتحقيق أربعة أهداف أساسية:

✓ بناء المعرفة: و تتم هذه العملية من خلال التعلم و بالاعتماد على الخبرات و المهارات الشخصية
 و الكتب و وسائل الإعلام و الاتصال المتطورة المعتمدة أساسا على التكنولوجيات الحديثة.

✓ الاحتفاظ بالمعرفة: و يكون هذا الاحتفاظ سواء في عقول الأفراد أو من خلال وسائل التخزين الأخرى كالكتب و قواعد المعرفة و قواعد البيانات و المعلومات¹.

✓ تجميع المعرفة: و الذي يكون من خلال جماعات العمل و فرق العمل و ما تجمعه من خبرات و مهارات ناتجة عن ممارسات سابقة و تجارب ماضية كما قد يتم من خلال الأدوات و الوسائل المتطورة المجسدة أساسا في الأنظمة الخبيرة و التي من شأنها إعطاء إجابات الخبراء لمجموعة من المشاكل التي قد تواجه الأفراد عند أدائهم لأعمالهم و وظائفهم.

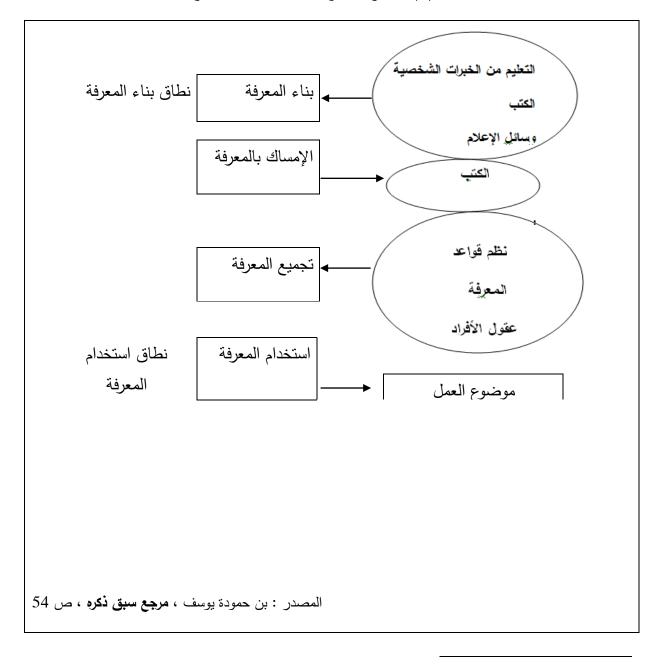
_

 $^{^{-1}}$ بن حمودة يوسف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 53 .

✓ استخدام المعرفة: حيث أن المعرفة التي تم تجميعها لا بد من استخدامها و تطبيقها و تحويلها إلى ممارسات فعلية تظهر آثارها على مختلف وظائف المؤسسة¹.

و يمكن أبراز نموذج ويج لإدارة المعرفة في الشكل الموالي:

شكل (5) يوضح نموذج إدارة المعرفة عند ويج



 $^{^{-1}}$ المرجع السابق ، ص 54 .

{ 52 }

نلاحظ من خلال هذا النموذج أنه يدمج جميع الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة و يضم مختلف الأنشطة التفصيلية فيما يخص بناءو استخدام المعرفة من قبل المؤسسة و الأفراد و قد يتضح للعيان نظريا أن هذه الوظائف متشابهة مع بعضها البعض، إلا أنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما و لكل منها غرض خاص بها يعمل ضمن إطار متناسق لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.

و يعتبر هذا النموذج لإدارة المعرفة كنظام متكامل يعمل في نطاقين أساسيين هما نطاق بناء المعرفة و نطاق استخدام المعرفة و ذلك اعتمادا على التعلم من الخبرات السابقة و كذلك اعتمادا على الكتب إضافة إلى وسائل الاتصال و الإعلام المختلفة ليتم بعد ذلك الإمساك بالمعرفة و تخزينها عبر مختلف الوسائل المخصصة لذلك سواء كانت التقنية منها أو ما تجسده عقول الأفراد مع موضع الاحتفاظ بالمعرفة التي تكتسبها المؤسسة، و ينتج عن عملية التخزين هذه قواعد المعرفة التي تدار عن طريق نظم فرعية من شأنها تجميع المعرفة و تحقيق الاستخدام الأمثل لها ما تم تجميعه و تخزينه من معرفة في مختلف مهام و موضوعات العمل بما يكفل السير الحسن و الجيد لهذه الأخيرة أي المهام و الأعمال المختلفة 1.

2- نموذج ليونارد بارتون:

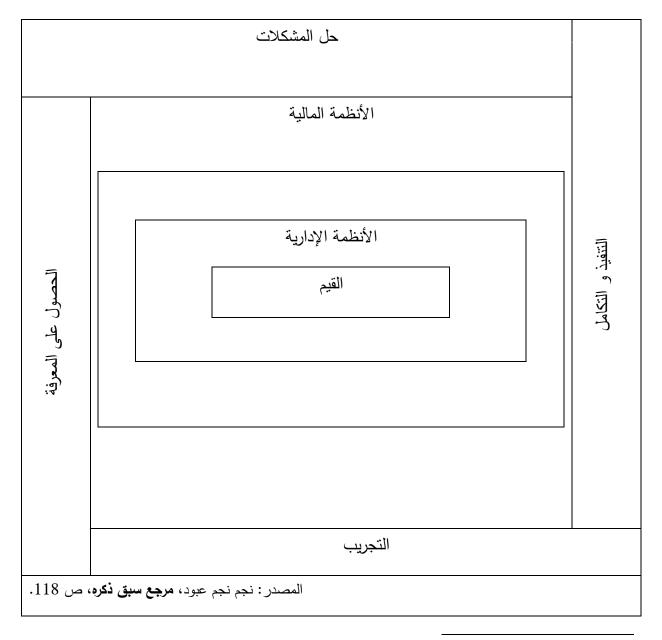
إن هذا النموذج يقوم على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية و إن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال هي:

- ✓ المعرفة قد تكون في شكل مادي: و هذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة الاختراع، هذه المعرفة التي يمكن أن نراها و نلمسها لأنها مادية.
 - ✓ المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: و هذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- ✓ المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور نفسها من خلال التجربة أو الخبرة.
 - ✓ المعرفة فد توجد في القيم الصغيرة: للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوها الآخرون الثقافة التنظيمية.

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص ص $^{-54}$

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل كل المنتجات و الخدمات و العمليات (التكنولوجيا) و الأنظمة و الطرق و القواعد و الروتينيات التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم و أساليبهم و علاقاتهم و سياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات الحصول على المعرفة، التجريب و الابتكار كلها محدودة ، لهذا فان على المؤسسة أن تشده على هذه الأنشطة لحل المشكلات، التجريب الخطمة الإدارية المعرفة و الابتكار ، من أجل بحديق اهداف إدارة المعرفة بفاعلية أ.

الشكل (6) يوضح نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



 $^{^{-1}}$ ربحي مصطفى عليان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص $^{-1}$

3 - نموذج مارکورد (marquardt)

هذا النموذج يقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، و يمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات لعمليات نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

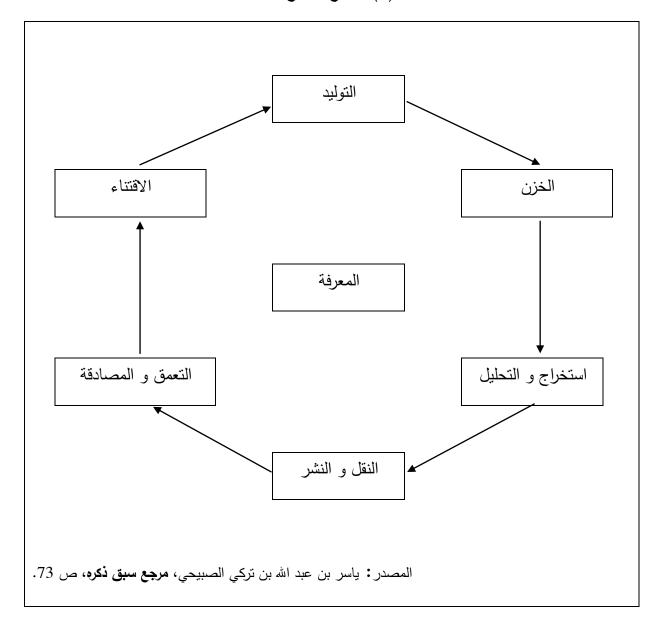
- ✓ الاقتناء
- ✓ التوليد
- √ الخزن
- ✓ استخراج المعلومات و تحليلها
 - ✓ النقل و النشر
 - ✓ التطبيق و المصادقة

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية و كفاءة حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها و بالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى و يتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة و كل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، و يجب أن تخضع إدارة المعرفة و بشكل مستمر إلى مراجعة لعملياتها و تتقيتها 1.

¹⁻ ياسر بن عبد الله بن تركي الصبيحي، " إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "، أطروحة دكتوراه تخصص: الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2008، ص 72.

حيث يوضح الشكل الموالي نموذج ماركوردت لإدارة المعرفة

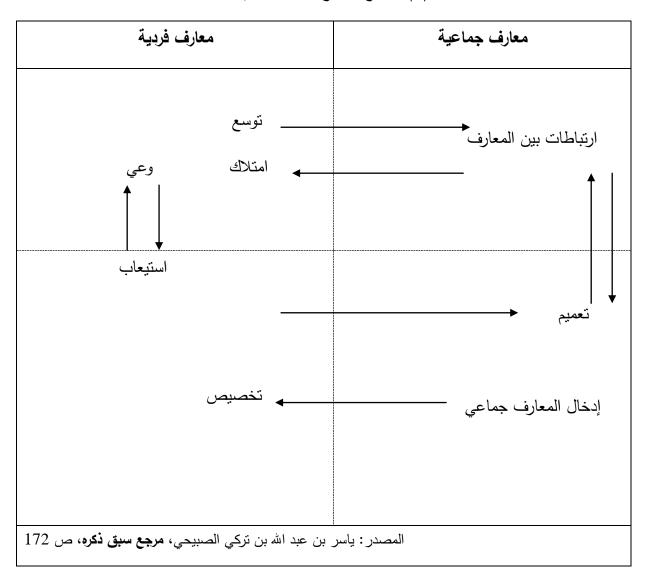
الشكل (7) يوضح نموذج ماركوردت



4- نموذج نوناکا (nonaka)

يبين هذا النموذج كيفية انتقال المعارف من الأفراد إلى الجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه و منهجيته كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية و يمكن توضيح هذا النموذج باستخدام الشكل التالي:

الشكل (8) يوضح نموذج nonaka لإدارة المعرفة



الفصل الثاني:

جاء هذا النموذج ليدمج بين البعدين الفردي و الجماعي و الذي يؤدي إلى بروز كيفيات لنقل المعارف:

- ✓ عند انتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف
- ✓ عند انتقال المعارف الظاهرة من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك الفرد للمعارف
 - ✓ عند انتقال المعارف الباطنة من الفرد إلى الجماعة يحدث تعميم.
 - ✓ عند انتقال المعارف الباطنة من الجماعة إلى الفرد يحدث تخصيص .
- ✓ عند انتقال المعارف الشخصية الباطنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح واعيا لها.
- ✓ عند انتقال المعارف الشخصية الظاهرة لتصبح معارف باطنية لدى نفس الفرد يكون قد استوعبها.
 - ✓ عند انتقال المعارف الجماعية الباطنية لتصبح ظاهرة يحدث تمفصل أو ارتباط.
 - \checkmark عند انتقال المعارف الجماعية الظاهرة لتصبح باطنة يحدث إدخال 1

5- نموذج دفي (duffy):

ينطلق هذا النموذج من أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية و من خلال اشتراك الإستراتيجية و الأفراد و العمليات و التقنية تتحول المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية، و من خلال اشتراك الإستراتيجية و الأفراد و العمليات و التقنية تتحول المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هياكل التي تنتج السلع و الخدمات، و التي تسهم في زيادة ثروة المنظمة وعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة كلاهما، و دعم و إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري الجانب الجوهري فيها، و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة و بموجب الأنموذج فان العمليات تكون كالآتي:

- √ الحصول على المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد)
 - ✓ عملية التنظيم تشمل (التصنيف و التبويب و الرسم)
 - ✓ عملية الاسترجاع تشمل (البحث و الوصول)
 - ✓ عملية التوزيع تشمل (المشاركة و النقل) .
 - \checkmark عملية الإدامة تشمل: (التنقيح و النمو و التغذية)².

_

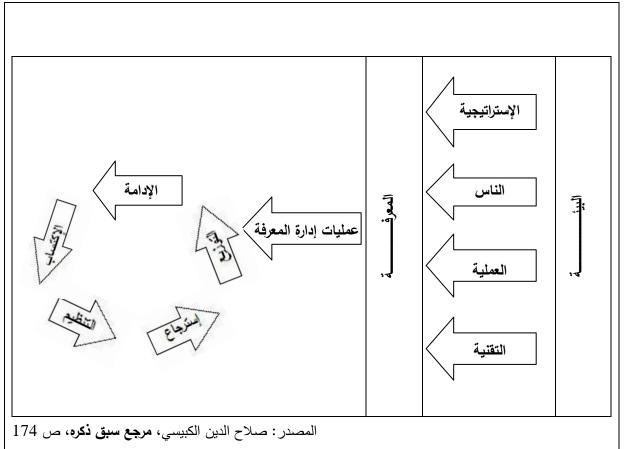
¹⁻ الأمين حلموس، " دراسة استشراقية حول استعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة "، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011، ص 69.

 $^{^{-2}}$ صلاح الدين الكبيسي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص $^{-2}$

إدارة المعرفة الفصل الثاني:

و يأتي الشكل الموالي لإبراز عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج duffy

شكل (9) يوضح عمليات إدارة المعرفة



6- نموذج نجم عبود نجم:

من خلال هذا النموذج تعتبر إدارة المعرفة هي الشكل الجديد لأعمال المؤسسة و لا تقتصر فقط على وظيفة من وظائفها و التحقيق ذلك يمر النموذج بخمسة مراحل و هي:

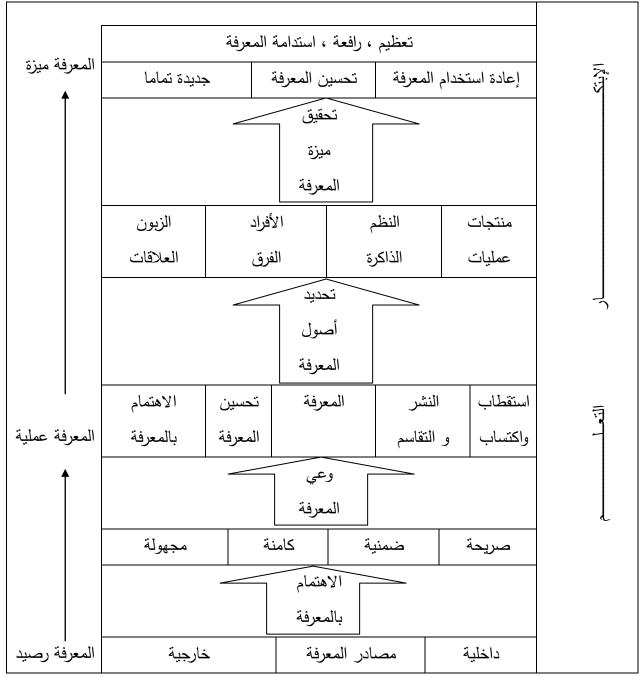
- ✓ مرحلة الاهتمام بالمعرفة
 - ✓ مرحلة وعي المعرفة
- ✓ مرحلة تحديد أصول المؤسسة
- \checkmark مرحلة تحقيق ميزة المعرفة 1 .

 $^{^{-1}}$ نجم نجم عبود ، مرجع سبق ذکرہ، ص $^{-8}$

✓ مرحلة تعظيم، رافعة و استدامة المعرفة.

و يعتمد الانتقال من مرحلة إلى أخرى على آليتين أساسيتين هما آلية الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية و يوضح الشكل الموالي كيفية سيرورة هذا النموذج 1 .

شكل (10) يوضح نموذج نجم نجم عبود لإدارة المعرفة



المصدر: نجم نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 86.

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص 86.

و الملاحظ أن هذا النموذج يتميز بمجموعة من المميزات هي:

✓ أنه شامل من حيث مصادر المعرفة، أنواعها، عملياتها و مجالاتها، بحيث يأخذ هذا الأخير في الحسبان كلا من المصادر الداخلية و الخارجية للمعرفة كما يشمل نوعيها الصريحة و الضمنية و يعتمد على جميع مراحلها بدءا من الاستقطاب، الاكتساب، مرورا بالتقاسم و النشر، و وصولا إلى توليد المعرفة الجديدة، و يضم النموذج مختلف مجالات المعرفة من الزبون، نظم، ذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات و أخيرا أفراد و جماعات مشتركة.

✓ أنه منطقي ذلك كونه يعمل في إطار بعدين أساسيين هما التعلم و الإنشاء المعرفة الجديدة و المقصود بالتعلم هو أن تعمل المؤسسة في جميع وظائفها بما تعرفه في حين يعتبر إنشاء المعرفة القوة المحركة للتجديد في العمليات، المنتجات، الخدمات.

 \checkmark أنه تحفيزي كونه ذات طابع تسلقي متصاعد ينطلق من الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولا إلى المعرفة الكبيرة 1 .

61

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص 87.

تاسعا: أخطاء تطبيق إدارة المعرفة و بعض الحلول لها

في دراسة أعدها باحثان عرفا بمشاركتهما في أكثر من 100 برنامج حول إدارة المعرفة توصلا من خلالها إلى اكتشاف العديد من الأخطاء التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب أو تغذيتها و تحديثها بعد خزنها، و سنوجزها في:

✓ عدم تحديد التعاريف الإجرائية و العملية للمصطلحات التي ترد في البحوث و الدراسات، أو يتم
 تداولها بين العاملين دون أن يتفقوا على المضمون أو التعريف الذي تدل عليه.

✓ عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا و الظواهر ذات العلاقة بموضوعها فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف و ظهور النزعات حول تفسيرهم أو تعليلهم لها.

✓ حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة و حجزها و عدم إيصالها للمعنيين أو السماح بتداولها للمستويات الوسطى و الدنيا التي تحتاج إليها.

✓ التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة و ليس عقول البشر، في حين إن أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين الذين يستوعبونها بعقولهم، فالمعرفة هي ما يعرفه العارفون و ليس ما يخزن في ذاكرة الكمبيوتر.

✓ عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة أو الضمنية التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة و المعلنة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال، و كثيرا ما تكون هذه المعرفة التي يتم إكتشافها أكثر أهمية من المعرفة المعلنة أو المكتوبة 1.

✓ التعامل مع المعرفة و كأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية أو أن المنظمة تفتقر لمن يحسن توظيفها أو الاستفادة منها و عندها يصبح جمعها و خزنها ترفا و كلفة لا عائد منها.

✓ قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة و المتاحة من قبل بنوكها المتخصصة أو من الجهات الاستشارية إلى وقف عمليات التفكير و التعليل أو البحث من قبل العاملين فيها طالما أن كلفة هذه العمليات تفوق كلفة شرائها أو الاشتراك فيها.

_

 $^{^{-1}}$ عامر خضير الكبسي، " إدارة المعرفة و تطوير المنظمات "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005 ، ص 62

✓ القصور و العجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها و الاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.

√ أن يحل التعامل و الاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات و البرامجيات الحديثة على حساب اللقاءات و الندوات و الحوارات المباشرة حيث الاتصال الإنساني لتنمية قدرات التحدث و الاستماع و الإصغاء و الإقناع.

✓ أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء البحوث عن المرحلة السابقة بحجة تقييمها و استخلاص الدروس منها أو على الحاضر من أجل معالجة مشاكله أو التحقيق من ضغوطه و بذلك سينفذ الوقت و الجهد و المال في هذه الدراسات و تهمل البحوث و الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل و استحضار تحدياته 1.

بعض الحلول لمشاكل إدارة المعرفة:

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسألة متوقعة عليه ينبغي التخطيط لمواجهتها و التدخل لتحسين إجراءات التنفيذ و اتخاذ القرارات الملائمة و من بين هذه الحلول لتلك المشكلات نجد:

- ✓ الابتكار و التأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- ✓ توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش.
 - ✓ التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
 - ✓ تأسيس أنظمة للفهم و نشر التعلم و المشاركة به .
- ✓ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى
 المؤسسة ككل .
 - ✓ مساعدة الأفراد لتحديد دور و متطلبات و تطبيقات المعرفة لانجاز الأعمال.
- ✓ تقديم الحوافز و المكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات و توليد الثقافة التي تقيم و تكافئ تعلم الأفراد المستمر².

س 63.

⁻¹ المرجع السابق، ص 63.

 $^{^{2}}$ - ايث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 2

خلاصة:

من خلال المعطيات المتحصل عليها في هذا الفصل نستنتج الدور الكبير و الأهمية الواضحة لإدارة المعرفة على كفاءة و فعالية أنشطة المؤسسات .

و على هذا الأساس يتوجب على المؤسسات اليوم و خاصة المؤسسات التعليمية أن تتبنى نظام إدارة المعرفة لتعزيز قدرات أفرادها الإبداعية و منه تحقيق الميزة التنافسية.



تمهيد:

يعتبر الإبداع جوهر التميز التنظيمي لأي منظمة، حيث يجمع علماء الإدارة و الممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفا متميزة و معقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع ، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار و مواكبة النطورات التقنية الحديثة و حل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، و عليه فسيخصص هذا الفصل لمناقشة موضوع الإبداع النتظيمي من خلال التعرض للعناصر الآتية : أهمية و خصائص الإبداع التنظيمي حاجة المنظمات للإدارة المبدعة، أنواعه، مبادئه، مراحل الإبداع و عناصره، أساليب تنميته، خصائص الإداري المبدع و المنظمات الإبداعية ، دور المنظمات في تنمية الإبداع، و أخيرا استراتيجياته و أهم معوقاته.

أولا: أهمية و خصائص الإبداع التنظيمي

1- أهمية الإبداع التنظيمي:

تظهر أهمية الإبداع التنظيمي في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار و مواصلة عملها و إيجاد الحلول الإبداعية المشكلات التي تواجهها بكفاءة و فاعلية، و إلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة و في عملياتها الإدارية، و يساعدها على التكيف و التفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها و تحسين إنتاجيتها، و الارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها، و إيجاد اكتشافات و مقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات و أساليب عمل جديدة مبدعة و خلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج و خدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسة، و تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة و زيادة مدخلاتها المالية 1.

✓ أنه يقود إلى التجديد و التطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء و التنافس في السوق.

✓ يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب و التقنيات و التكنولوجيا
 الملائمة المدعمة للتنمية.

✓ يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المؤسسات، و يساهم في تتمية و تطوير مهارات العاملين و التأثير على اتجاهاتهم و سلوكياتهم.

✓ يعمل على إيجاد اكتشافات و اقتراحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات و أساليب عمل جديدة و مبدعة و خلاقة².

 2 حسين حريم، " إدارة المنظمات: منظور كلي "، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص ص 305 – 306.

حسین حریم، " السلوك التنظیمي: سلوك الأفراد و المنظمات "، دار زهران للنشر و التوزیع، عمان، 1997 ، ص $^{-1}$

جدول رقم (1) يوضح الانتقال من ما قبل الإبداع إلى ما بعده

ما بعد الإبداع	ما قبل الإبداع
تحديد المسار	التشتت في العمل
النتائج	النوايا
متميز	مبهم
لا غنى عنه	محبوب
الخدمات و الحلول	المنتجات
البسيط	المعقد
تطبيق الإبداع	التقنية
العودة إلى القمة	المعاناة

المصدر: صديقي مسعود ، مرزوقي مرزوقي ، " التفكير الإبداعي للإدارة .. و التغيير في المنظمة " ، الملتقى الوطني الأول حول: استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر.

تقنيات الاتصالات و ثورة المعلومات و شبكة الانترنت و ما تتيحه من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة ، الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.

- ✓ العولمة و التعامل معها تتطلب إدارة مبدعة .
- ✓ حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور.
 - ✓ وسيلة للتطوير و التجديد و ابتكار طرق و حلول جديدة لمشكلات قائمة.
 - ✓ يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن
 أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف و الانغلاق و الانهيار.
- ✓ تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة و قد تتفوق على غيرها و للحفاظ على هذا التفوق ينبغى توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل¹.

68

⁻¹ المرجع السابق ، ص -1

2- خصائص الإبداع:

يذكر المفكرون مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع و هي كالتالي:

✓ الإبداع ظاهرة فردية و جماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد. و هو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر و متاحا أكثر و بخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر و المتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد و تحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

- ✓ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها و يواجه عدة
 حلول متكافئة لها.
 - ✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد و لكنها تختلف من شخص إلى آخر
 حسب الفطرة و الظروف التي يعيش وسطها و يتعامل معها.
 - ✓ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة و يمكن تطويره.
 - ✓ الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص و بالتفكير في استغلال هذه الفرص و تحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- ✓ الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي و التصورات و الصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة و في الاستماع.
 - ✓ تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- ✓ إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة و التمييز و القيادة و هذا يعني أنه إذ لم
 يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة و التفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة.
 - ightharpoonup
 ightharpoonup الإبداعات الفعالة تبدأ صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم و التجريب ho_1 .

. 30 من ، عبود ، إدارة الابتكار ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، من $^{-1}$

ثانيا: حاجة المنظمات للإدارة المبدعة

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة و كذلك ديناميكية بيئة الأعمال و ما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية و بالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب و الأنظمة أو في تنظيم المهارات و قدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع و خدمات فهنالك مجالات متعددة و متنوعة يمكن تقصيها و تحويلها إلى فرص إبداعية كبرى و تعظيم قدرات و إمكانات التنظيم الإداري و على ذلك فان أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي:

- ✓ تعتبر الإدارة الإبداعية عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها و إنتاجيتها
 و بالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
 - √ تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة و معقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية .
- ✓ تزايد المشكلات الإدارية و التنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير و التطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه .
 - \checkmark تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية 1 .

7 alan 1 an 1 an 1

 $^{^{-1}}$ عيد سيد، " ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية "، المنظمة العربية للننمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 22.

ثالثًا : أنواع و مبادئ الإبداع التنظيمي

1- أنواع الإبداع التنظيمي:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات هي:

أ- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد اللذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية و من بين خصائص الشخصية المبدعة أو الفرد المبدع:

- ✓ المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا بإتقان عمله
- ✓ التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع
- ✓ الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علقات مرنة بين الأشياء .
- ✓ الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، و مستقل و مثابر و عالي الدافعية ، و مشكك و منفتح على الآراء الجديدة، و قادر على التسامح مع العزلة و لديه إحساس كبير بالفكاهة.
- \checkmark العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل يميل إلى النفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين 1 .

ب- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، أو دائرة ، أو لجنة ، ... الخ) و اعتمادا على خاصية التداؤب فان إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء و ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض و غيرها، و لا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا و يتأثر إبداع الجماعة كما و نوعا بالعوامل الآتية:

✓ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

✓ المشاركة الآمنة: إن البيئة و المناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

¹ خالد ذيب حسين أبو زيد، " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية "، مذكرة ماجستير، قسم: إدارة الأعمال، كلية: الأعمال، جامعة دمشق، 2010، ص 37.

✓ الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل و العمل على تحديثها بشكل مستمر.

✓ دعم و مؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير، و يمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة .

- ✓ جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
 - ✓ تنوع الجماعة : يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة .
 - ✓ تماسك الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
 - ✓ عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من القديمة
 - \sim حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة 1 .

ج- الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني
 لجميع أعضاء المنظمة، و تتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية:

- ✓ الاتجاه الميداني و الميل نحو الممارسة و التجريب و التمرين رغم الفشل.
 - ✓ قوة الاتصال.
 - ✓ وجود أنصار و مؤيدونه للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم .
- ✓ تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل ليعرفها الجميع و يعملون على احترامها و تطبيقها.
- ✓ الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة، و عدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
 - ✓ البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية.
 - \checkmark الشدة و اللين معا 2 .

_

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق ، ص 38 .

² فهد بن عوض الله زاحم السلمي ، " ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية "، مذكرة ماجستير ، قسم : الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 53 .

2- مبادئ و قيم الإبداع التنظيمي:

و تتمثل في:

✓ الحب او رغبة الاداء: و يعتبر إحدى أدوات البناء الأساسية و الهامة للقيادة كحب القيادة، حب التفوق، و التي

تؤدي إلى خلق البيئة الصحية التي تؤدي إلى الفعالية الوظيفية.

✓ وضع النفس مكان الآخرين: إنما يزيل الكثيرين من الفعالية القيادية و على وجه الخصوص عائق الاتصال لما ينطوي عليه من حواجز سلبية منها: التصلب في الرأي، عدم الإصغاء الفعال، الشك و الريبة، الافتراضات غير المؤسسة، الانغلاق الإداري.

✓ الاهتمام بالأفراد العاملين: بغض النظر عن وضعهم الوظيفي و هو ما يمثل ركيزة أساسية لبيئة
 العمل السليمة و دافعا حقيقيا للانجاز و الأداء المتفوق و ذلك بتحفيزهم و تفجير الطاقات الكامنة لديهم.

√ التفاتي: و ذلك في ترسيخ القيم التنظيمية بمبادئ النفوق و عدم المساومة فيها في محاور الأهداف و صياغتها و المشاركة من خلال العمل الجماعي المثقف و تشخيص البيئة التنظيمية و احترام ذاتية الأفراد العاملين و خصوصياتهم.

✓ تعميق القيم: التي تعتبر مرشد عملي في اتخاذ القرارات اليومية و إدارة الأفراد و مكافأة الأداء تشمل مثلا الإيمان بكل من: أهمية الأداء المميز و معاملة الأفراد بكرامة، تقديم خدمة مميزة و متفوقة و غيرها.

✓ الإثابة و العفو: حيث تعد الإثابة الفورية بالتحديد إحدى عوامل فعالية القائد الإداري و نجاحه، و خلق التحفيزين العاملين و استثارة طاقاتهم¹.

✓ التفكير الجماعي: إن الإدارة المتفوقة المبدعة تعمل على إذكاء روح العمل الجماعي، و الوصول إلى رؤية جماعية تمحص القرارات و تبحث عن آثارها السلبية.

✓ الترويج: أي سعي القيادة الإدارية دوما على تنوع المناخ التنظيمي في أشكال متعددة عبر الاحتفالات التنظيمية و الرحلات و ذلك لكسر الجمود و الركود و الملل و الروتين ، مما يؤثر سلبا على عطاء العاملين .

✓ التماسك: إحدى المشكلات الأساسية في منظمات و مؤسسات الأعمال و خاصة في العالم الثالث

 $^{-1}$ أريج بنت سعد خنيفس العصيمي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص $^{-1}$

تأرجح السلوك الإداري و القيادي و عدم ثباته وفق قناعات راسخة يسهل التعامل معها ، مما يوسع الفجوة بين القائد و المرؤوسين.

✓ الالتزام و الدافعية المستمرة: إن تمسك القائد الإداري بتلك المفردات و المفاهيم القيادية ومعايشتها في كل حركة يومية يعني ثبات البنيان التنظيمي و استمرار تناسقه و تكامله بفعالية و انسيابية للتنفيذ و تحقيق التغذية العكسية الايجابية المبدعة 1.

 $^{-1}$ المرجع السابق ، ص $^{-1}$

رابعا: مراحل و عناصر الإبداع التنظيمي

1- مراحل الإبداع التنظيمي:

تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات و الذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين و من أشهرها النموذج الاجتماعي و الإداري، و يتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي:

✓ مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الإدارة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع و الأداء الحالي، و بالتالي فان التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار و بقاء المنظمة.

✓ مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: و تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل و ذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن و لا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار و بالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها. 1

✓ مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني و توظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، و من المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

✓ مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا
 من المنظمة حيث يرتبط بثقافة و معايير و إجراءات الرقابة في المنظمة ².

2 -عناصر الإبداع التنظيمي:

هناك عدة عناصر يؤثر توافرها أو عدم توافرها على التفكير الإبداعي في التنظيمات و هذه العناصر هي:

- ✓ المبدع سواء الأفراد أم الجماعات.
- ✓ بيئة التنظيمات من حيث الإمكانات و القدرات المادية و المعنوية.

 2 عبد الرحمن هيجان ، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد : 01 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2004 ، ص 23 .

 $^{^{-1}}$ سلام رعد حسن ، " الإبداع الإداري في الوظيفة العامة " ، وزارة الزراعة ، العراق ، 2017 ، ص $^{-1}$

✓ البيئة العامة و ما تتضمنه من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

إن اعتماد الإبداع و دراسته من قبل التنظيمات يعتبر من المفاهيم المهمة التي لها دور كبير في حياة و استمرارية التنظيمات خاصة في الوقت الحالي ، حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الإبداع الذي ليس له مصدر إلا الإنسان، إن تبني هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم و المبادئ في التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق الإبداع، و هذه القيم و المبادئ هي:

- ✓ الرغبة و الميل للانجاز و إعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليل و اللجان .
 - ✓ العمل على تنمية الصلات و العلاقات مع المستفيدين من الخدمة .
 - ✓ إعطاء استقلالية للوحدات و الأقسام بشكل يشجعها على التفكير و الإبداع.
 - ✓ تتمية قدرات جميع المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية .
 - ✓ نتمية البيئة التنظيمية.
 - أن تظل القيادة التنفيذية ذات صلة دائمة مع النشاطات الرئيسية \checkmark

و بناء على ما سبق ، يحدد كل من بيتر و ترمان ركائز و مقومات الإبداع في التنظيمات كما يلي:

- ✓ التعریف بالقیم التنظیمیة و تعمیمها.
 - √ التركيز على الأداء.
 - ✓ تشجيع روح الاستقلالية.
- ✓ معاملة الأفراد العاملين بكرامة و احترام.
 - ✓ تبسيط الإجراءات.
 - ✓ خلق بيئة تنظيمية ذات مرونة عالية.

و لكن على الرغم من كل ما ذكر فيما يتعلق بالإبداع في التنظيمات الإدارية ، إلا أنه لا بد من توافر مجموعة من المقومات تتمثل في:

- ✓ اعتماد المنظمة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
- ✔ أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا و متجددا لكل العاملين على اعتبار أن التدريب جهد نظامي

 $^{-1}$ حسن أبشر طيب ، " محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد : 09 ، 1988 ، 09 .

76

متكامل و مستمر.

- ✓ إعطاء أسبقية متميزة للبحث و التجريب.
- ✓ تبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.
 - ✓ الميل للتنظيم اللامركزي.
- \checkmark تأمين التكامل و التفاعل بين الكيان المؤسسي من جانب و مختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر 1 .

 $^{-1}$ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي : أساسيات حديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص ص $^{-1}$

. 301 -

الإبداع التنظيمي الفصل الثالث:

خامسا: مستويات و مهارات الإبداع التنظيمي

1- مستويات الإبداع التنظيمي:

للإبداع التنظيمي مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع و فعاليته و قدرته على الاستنباط و الاستتاج و التحليل و الربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع و مدى نضجه.

و قد صنف تايلور (taylor) الإبداع إلى خمس مستويات هي:

 ✓ الإبداع التعبيري: و يعنى تطوير فكرة، أو تطوير ناتج بغض النظر عن نوعيته أو جودته، مثل كتابة طفل لقصة أو عمل لوحة فنية.

✓ الإبداع المنتج: يشير هذا المستوى من الإبداع إلى قدرة الإداري على التوصل بنواتج من الطراز الأول، بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة.

 ✓ الإبداع الابتكارى: يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، و محاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذي قيمة و معنى، و تسمى هذه العملية التركيب ، كما هو الحال في محاولة ربط المدير فكرة الإداري، مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

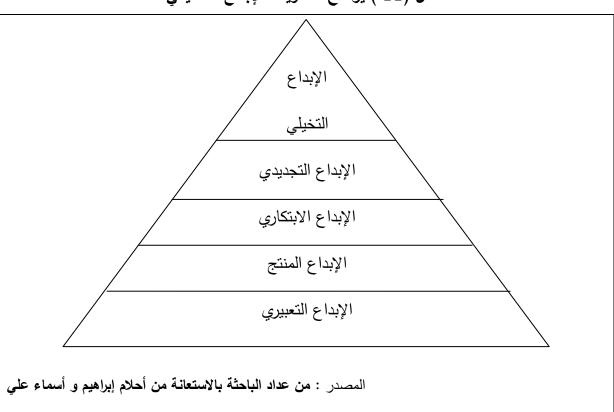
 ✓ الإبداع التجديدي: و يعنى قدرة الفرد على اختراق مدارس أو نظريات أو قوانين أو مبادئ و تقديم إضافات جديدة، مثل الإضافات التي قدمها رذرفورد على نموذج يور للذرة.

 ✓ الإبداع التخيلي: و يعنى قدرة الفرد الوصول إلى نظرية أو افتراض جديد أو الوصول إلى قانون جديد و يتمثل ذلك في قوانين نيوتن أو النظرية النسبية لانشتاين 1 .

1- أحلام إبراهيم العيناوي ، أسماء علي جهام النواري ، " دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام "

، مجلة جامعة القدس المفتوحة ، العدد: 23: القدس ، 2011 ، ص 250 .

و يمكن إبراز مستويات الإبداع التنظيمي من خلال الشكل الموالى:



شكل (11) يوضح مستويات الإبداع التنظيمي

2- مهارات الإبداع التنظيمي:

✓ طلاقة التفكير: و يقصد بها القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة و الطلاقة و المهارة و التي تتمثل في الألفاظ و الأشكال و الأشياء .

✓ المرونة بالتفكير: و يقصد بها القدرة على تغيير الرواية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء و المواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي و يتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون أن يكون في فئة واحدة منها، و يعد الانتقال بين الفئات دليلا على المرونة و سهولة تغيير الموقف العقلى.

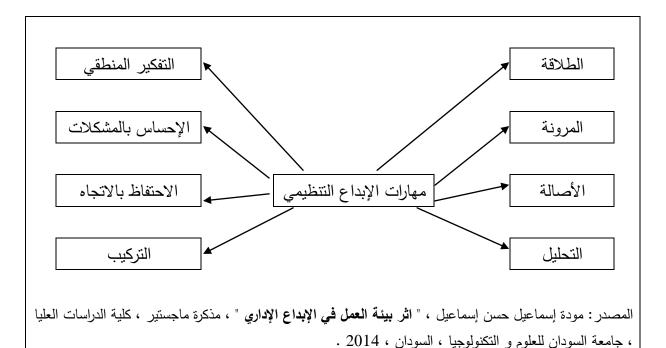
✓ الأصالة بالتفكير: يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات

غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما:

- ✓ تعنى جودة الأفكار.
- ✓ تعنى الحداثة و عدم الشيوع فيما ينطلق بموضوع معين .
- ✓ الخيال الخلاق: المقصود بها القدرة على التخيل و اختلاف العلاقات عن طري القراءات المتعددة و الاجتماعات و تتمية مدارك العقل و إثراء معرفته.
 - ✓ الدافعية الداخلية: أن توفر الدافعية الداخلية للموظف حماسه للإبداع و مدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.
 - ✓ الإحساس بالمشكلات: هو الإحساس المبكر للمشكلات و الاستشعار بها قبل حدوثها.
 - ✓ القدرة على التحليل: و يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار أو تتسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تتظيمها 1 .

و يبرز الشكل الموالي مهارات الإبداع التنظيمي:

شكل (12) يوضح مهارات الإبداع التنظيمي



السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 35.

سادسا: أساليب الإبداع التنظيمي

1- أساليب الإبداع الفردية: و تتمثل في:

أ- الهيكل العظمي للمشكلة: يقوم هذا الأسلوب على تسجيل المشكلة و أسبابها بالشكل الذي تظهر به النهاية كالهيكل العظمي للمشكلة.

ب- مخطط الأساليب المتتابعة: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة و متسلسلة.
 ج- الخريطة الذهنية: تهدف هذه الوسيلة إلى الإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار و تسجيلها في شكل خريطة.

2- أساليب الإبداع الجماعية: و تتمثل في:

أ- العصف الذهني: وهي وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من الأفراد في وقت محدد عن طريق عرض المشكلة و مطالبة الأعضاء بإبداء أرائهم و أفكارهم.

ب- القائمة المعدة مسبقا: تهدف إلى إنتاج اكبر عدد من الأفكار ، حيث تتضمن مجموعة من البنود تمثل كل منها نوعا معينا من التغيير أو التعديل للموضوع أو المشكلة المطروحة، و تأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابتها.

ج- التحليل المورفولوجي: يهدف هذا الأسلوب إلى تكوين و دمج العناصر الجزئية للأفكار بعضها ببعض بطريقة جديدة، من أجل التوصل إلى حلول متعددة و أصيلة، و يقوم على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، و إنتاج تكوينات فكرية جديدة ثم تقييم الحلول و اختيار كل الأصيل القابل للتنفيذ 1.

3- أساليب تنمية القدرات الإبداعية: تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار و تقوم على خطط و مبادئ محددة لمواجهة أو حل المشكلات و ترتكز هذه الأساليب على تتشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، و هي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك، التخيل، و التذكر، التفكير و أيضا بعضها تكون سمات أخرى في الشخصية، كالسمات المزاجية و غيرها و لعل أكثرها شيوعا هي:

الشايع على و آخرون، " العلاقات الإنسانية و الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية "، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة 2011، ص 50.

_

أ- العصف الذهني: و يعد وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، و ذلك من خلال عرض المشكلة عليهم و مطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها، و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- ✓ تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- ✓ عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، و أن يندفع بخياله و أحلامه، و يترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقال من الانطلاق في التفكير.
 - ✓ كمية الأفكار هي المهمة، و ليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصلية.
- ✓ البناء على أفكار الآخرين و تطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها 1.

و تجدر الإشارة منا أنه يجب أن يشارك في العصف الذهني اثنان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث، و ذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل من مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة و الحلول المقترحة لها من زوايا جديدة.

ب- أسلوب ديلقي: يقوم هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، و يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة و يفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذي لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط و بعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون و يرسله إلى كل خبير و يسأله عما إذا كان متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا ؟ و هل هناك بعض التعديلات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا ؟ و يكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة، و يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفي لتحقيقها:

- ✓ تحديد أو تتمية عدد من البرامج البديلة و الممكنة .
- ✓ الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة .

 $^{^{-1}}$ أريج بنت سعد خنيفس العصيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص $^{-1}$

- ✓ الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة .
- ✓ ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.
- \checkmark تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق و التفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح 1 .

ج- تداعي المعاني: بني هذا الأسلوب على أساس استغلال و توظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء أو المعاني بصورة غير متناهية و لاستخدام هذا الأسلوب لا بد من تجزئة المشكلة في صورة مفردات مستقلة تمثل رموزا أو كلمات أو أعدادا أو ربما صورة و بعد ذلك يقوم الشخص بمحاولة الربط بين هذين المفردات بعضها البعض أو بينها و بين مفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير.

د- تحليل العوامل المؤثرة: لقد تم اقتراح هذه الوسيلة من قبل علماء النفس الاجتماعي و ذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة، حيث يمكنها استشارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال:

- ✓ تحديد الهدف (أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه).
- ✓ تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء و التي من الممكن تدعيمها، و جوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغاؤها².

. 50-49 سلام رعد حسن ، 0.000 مسجع 0.000 سلام رعد حسن ، 0.000

83

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق ، ص 45 .

سابعا: خصائص الإدارى المبدع و المنظمات الإبداعية

1- سمات الإداري المبدع:

أشار (القريوتي) إلى أهم الخصائص التي تميز الإداري المبدع و هي:

✓ يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور و تخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، و القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، و ليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، و هو لا يمل من تجريب الحلول، و لا يفقد صبره بسرعة.

✓ يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس و بالآخرين لدرجة كبيرة و الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات و مقتضيات التغيير و تحمل المواقف الصعبة.

✓ يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء و تقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تتعكس على مناقشة التعليمات و الأوامر الصادرة من المراجع العليا و هي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

✓ يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة و القدرة على التكيف و التجريب و التجديد، و أن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، و قد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب و الخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور و التصور الذي ينطلق منه الإنسان.

✓ يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير و ألا يفرض سلطته على الآخرين و يجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات و المصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة أ.

2- خصائص المنظمات الإبداعية

إن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية و من أهم هذه الخصائص هي:

✓ النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للانجاز.

⁻ توفيق عطية توفيق العجلة ، " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " ، مذكرة ماجستير كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 26 .

- ✓ حفز جميع العاملين للتجريب.
- √ تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة و تتطابق مع قيم التغيير و الإبداع.
 - ✓ إعطاء أسبقية متميزة لتتمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز و الإبداع فيه.
 - ✓ عملية الاتصال تتسم بالمرونة و الانفتاح.
 - ✓ تكوين فرق عمل و تهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
- ✓ وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية و مواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.
- ✓ استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة و تشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن و مساندة
 الأفكار الجديدة.
 - ✓ توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي و تشجعه.
- ✓ تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة و إستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة و قيم واضحة و مشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ✓ حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها و بخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير و التجديد و الإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
 - ✓ زيادة الانتماء لقيم المنظمة و أهدافها و العمل في جو يتسم بالثقة و المرونة.
 - \checkmark تشجيع المناقشات و الحوار الهادئ البناء بغرض النقد و البناء و ليس بغرض النقد و الهدم 1 .

⁻¹ المرجع السابق، ص 27 – 28.

ثامنا: دور المنظمات في تنمية الإبداع التنظيمي

نظرا لأهمية الإبداع في المنظمات لتقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق و أقلها تكلفة و نظرا لأهمية المبدعين من العاملين سواء على مستوى المدراء أو الموظفين فالمنظمة تستطيع أن تلعب دورا كبيرا في تتمية القدرات الإبداعية للعاملين بها و ذلك لأن الإبداع و التجديد شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب ، لذا فهو يقترح عدد من الخطوات للوصول إلى هذا الهدف و هي على النحو التالى:

1- التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم، بحيث يكون هناك قنوات مناسبة و سريعة تصب فيها الأفكار و تدرس و تحلل و تبلغ نتائجها للعاملين.

2- أن يكون المديرون و المشرفين قدوة للعاملين في التفكير المجرد، و أن يبتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية أو يجعلوا الأنظمة و اللوائح حجرة عثرة ترفض تقبل و تطبيق الجديد من الأفكار.

3- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز و اقتراح الأفكار و الآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، و إعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية منها أو المعنوية.

4- تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل و معالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني ، أو أداة دلفاي أو غيرها من الأدوات التي تثري النقاش و تساعد في طرح الأفكار و الآراء المتنوعة للوصول إلى حل المشكلات و الوصول إلى أراء و أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من تلك المنظمات.

5- تطبيق نظام مقنن و محدد للحوافز يقدم المكافأة المجزية لأصحاب الأفكار الجيدة على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا و متناسبا مع الفكرة و فائدتها و عائدها¹.

بالإضافة إلى هذه العوامل توجد عوامل أخرى مهمة أيضا لتتمية الإبداع في المنظمة و تتمثل في تهيئة بيئة العمل المادية و المكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، و تتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، و مستوى الصيانة، و الإضاءة،التهوية و التكيف و الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف و الفاكس و لوازم العمل المكتبية، و وسائل السلامة و غير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية و مريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف

محمد زويد العتيبي، " الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري "، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص ص -18

_

العبء و الملل و التوتر و الإرهاق، و من ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين و تهيئة الفرص للإبداع و الابتكار، أما الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة و الضوضاء و انخفاض مستوى النظافة و الازدحام و الافتقار إلى الخصوصية و عدم توافر الإبداع و الابتكار.

كما يتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يأتي:

- ✓ الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء و الولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها و تتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
 - ✓ إدراك العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية بين الأشياء و الأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة

و الفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال ادراك العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية بين هذه الموارد و حسن توجيهها بتحسين نوعية المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و تضخيم عوائدها و منافعها.

- ✓ إتباع المنهج العلمي: الذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبا للأسلوب العشوائي و أسلوب المحاولة و الخطأ الذي يبدد الوقت و الجهد و التكلفة.
- ✓ الإيمان بالرأي و الرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل و تطويرها بما ينعكس إيجابا على أنماط العمل الإداري.
- ✓ الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء و الانتماء بالمنظمة، و من ثم يرفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي، و يقبل العاملون على العمل و تظهر إبداعاتهم في ظل المناخ المشجع على ذلك.
- ✓ الإيمان بضرورة التغيير و التحسين المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير و التحسين المسمر للمنتجات و الخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير و التحسين 1.

.

^{. 211 - 210} ص ص مرجع سبق ذكره ، ص ص عوض ، مرجع سبق $^{-1}$

تاسعا: استراتيجيات و معوقات الإبداع التنظيمي

1- استراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تنتهجها المنظمة، و يقصد باستراتيجيات الإبداع هي السياسات التنظيمية التي تصمم لعمليات الإبداع و توفير المناخ الإبداعي داخل المنظمات و هي: أ- التطوير التنظيمي: و هو إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية و العلمية و تهدف إلى تغيير و تطوير المنظمة لتحسين أدائها و زيادة كفاءتها، و يتم التطوير التنظيمي، و بمعنى آخر فهو نتاج التغير الذي يتم في استراتيجيات أربع أساسية في المنظمة و هي الأفراد و المهام " الوظائف " و درجة التكنولوجيا ثم الهيكل التنظيمي.

إن التطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، و الذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير و المشاركة في تنفيذه، و ذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين، و عادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي و التي يوجد لديها متخصصين على قدر من المعرفة و الدراية بكيفية تنفيذ هذا المنهج يستهدف التطوير التنظيمي ربط المنظمة مع بيئتها و ليس فقط تطويرها داخليا البيئية و سلوك الأفراد و الجماعات لتحقيق الكفاءة و الفاعلية الكلية الكلية.

ب- التخصص الوظيفي: و هو قيام المنظمة بتصميم وحدات القيام بالأنشطة المتخصصة، و الترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة المراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير، أو جماعات التخطيط و تكون إستراتيجية التخصص هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا و لا تكون جذرية، و يعد التخصص الوظيفي الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.
 ج- الدورية: يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، و من الأمثلة لهذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين انتفيذ مشروع معين و إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع و بعدها يتم تحريك الأفراد العمل بمشاريع أخرى، و من الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في

- ناتاليا أحمد عبد علي، " التحليل الوظيفي و تأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي :دراسة حالة في جامعة الكوفة "، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد: 49، العراق، 2017، ص ص 308–309

بيئات تشغيلية مشابهة و لكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، و التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة و خاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية، و التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة 1.

2- معوقات الإبداع:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع ، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، و فيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع:

- ✓ المعوقات المادية: و التي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، و عدم القدرة على الإيفاء
 بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب و أماكن خاصة و حوافز مادية إضافية و غيرها.
- ✓ القوانين و الأنظمة: التي تعمل على الحد من الإبداع و المبادرة و تتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي و أنظمة الحوافز و أنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة و بخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي و رعاية الموهوبين .
 - ✓ مقاومة التغيير من قبل الإدارة و العاملين، و التمسك بالعادات و التقاليد المألوفة.
 - ✓ المناخ التنظيمي و طبيعة العلاقة بين العاملين و المدربين و كذلك بين العاملين أنفسهم.
 - √ غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، و عدم الخوف من الخطأ و الفشل.
 - ✓ الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية و الإدارية المتخصصة
 و التي قد تمثل تحديا ايجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي².
 - ✓ عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق
 العمل.
- ✓ قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية و الخارجية للمنظمات، و عدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع و مستمر بين الأقسام و الإدارات.

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص 309 .

 $^{^{2}}$ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 2

✓ العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع و تطوير المهارات و القدرات للأفراد .

√ المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات الإبداع، و التي تمثل عائقا أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير و أسس واضحة و معلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع.

✓ غياب النظرة و الأهداف المشتركة في المنظمة و التي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة
 المواقف و التحديات التي تواجه المنظمة .

✓ غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار
 و الأساليب الإبداعية ¹.

✓ كما يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات فردية و معوقات على مستوى المنظمة هي:

المعوقات الفردية المتمثلة في الخوف من الفشل و التمسك بالعادات و التقاليد المألوفة و التبلد الذهني و التخصص أو المحدود و عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين و التعامل مع الأمور و المبالغة في مكافأة النجاح و الناحية الانفعالية و الإدراك الشخصي و العامل الاجتماعي و الالتزام بنمط معين لحل المشكلات، أما المعوقات على مستوى المنظمة المتمثلة في المعوقات المادية و تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية و البشرية، و المعوقات التنظيمية و تتمثل في بناء و عمليات المنظمة، و المعوقات الثقافية و تشير إلى القيم الموجودة داخل المنظمة، و المعوقات الثقافية و تشير إلى القيم الموجودة داخل المنظمة، و العدالة و قبول التغيير و بالتالي قبول الحل الظاهري للمشاكل.

و يمكن إجمال معوقات الإبداع في أي منظمة بعدة عوامل هي الأفراد، و البناء التنظيمي، و حجم المنظمة و مصادرها و إستراتيجية المنظمة و المناخ التنظيمي و بيئة المنظمة و الإدارة².

-

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق ، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ براء بكار ، " إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة : دراسة حالة على شركة الاتصالات موبايلكم " ، مذكرة ماجستير ، الأردن ، 2002 ، ص ص 62 – 63 .

خلاصة:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الجزء نخلص إلى أن الإبداع له دور فعال في قيادة المنظمات نحو طريق التميز و التفوق و النجاح، و عليه لابد للمنظمات الاستثمار في رأس مالها الفكري من اجل تشجيع الإبداع و الأفكار الجديدة.



تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي) و العلاقة بينهما، سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المتغيرات و ذلك لدراسة مساهمة إدارة المعرفة في جامعة 8 ماي 1945م في تنمية الإبداع التنظيمي على ارض الواقع و هذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الجامعة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستمارة التي قمنا بها بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. وقد تتاولنا في هذا الفصل: تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، تحليل النتائج على ضوء الفرضيات، نتائج عامة على ضوء الأهداف، و أخيرات اقتراحات و توصيات.

أولا: تأثير واقع إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي:

يقوم الإبداع التنظيمي على فكرة أساسية مؤداها الاستثمار في القدرات الفكرية لدى المنظمة، بما يعني الاستثمار في رأس المال الفكري للمنظمة، و هذا الاستثمار في جوهره يعني إدارة المعرفة ما في عقول الأفراد ، تلك المعرفة التي تشكل قيمة أساسية للمنظمة و تتشر بشكل كبير بين مجموعات الأفراد و تستازم نشر تكنولوجيا الاتصال و المعلومات، و هذا يعني أن الإبداع التنظيمي لن يتحقق بمستوى عال في المنظمة إذا ركزت إدارة المعرفة على نقل أشكال صريحة فقط للمعرفة لأنها سوف تقتصر فقط على ما يتعلق بالمساهمة في الإبداع، أما الإبداع على مستوى المنظمة ككل فلن يتحقق إلا من خلال الاعتماد أيضا على المعرفة الضمنية (المعرفة ذات القيمة المستقرة في عقول الناس) و جعل تلك المعرفة متاحة بدرجة كبيرة لتقليل التهديد في الأصول المعرفية.

و باستقراء الهدفين الأساسيين لإدارة المعرفة يتضح علاقتهما بالإبداع التنظيمي، حيث يتمثل الهدف الأول في تقوية الاستثمار في المعرفة (حيث يتم اقتناؤها لتنشر و تنقل في مواقف أخرى متشابهة) بينما يتمثل الهدف الثاني في الاستكشاف (حيث تطور المعرفة أو يعاد تخليقها لابتكار ما يسمى بالمعرفة الجديدة)، و من الواضح أن هذين الهدفين يرميان في النهاية إلى الوصول إلى الإبداع، ذلك الإبداع المصاحب لاستثمار المعرفة من خلال تطويرها أو إعادة تخليقها أ.

و تبرز العلاقة أكثر بين إدارة المعرفة و الإبداع من خلال عملية إنشاء المعرفة، حيث يبرز دور عملية توليد المعرفة في تعزيز الإبداع كما يلي:

✓ إن اكتساب المهارة هو من أساسيات الإبداع حتى يتمكن الفرد من طرح الأفكار، و هذه المهارة يتم اكتسابها في المرحلة الأولى من مراحل إنشاء المعرفة، ألا و هي مرحلة التنشئة.

✓ من خطوات عملية الإبداع نظرية أفكار و مفاهيم و أفكار جديدة (على شكل معرفة معلنة).

✓ و فيما يتعلق بعلاقة الإبداع بعملية تكوين المعرفة الربط، لأن ربط الخبرات و المعلومات السابقة مع الجديدة و نشرها على أنها معرفة جديدة لا تتم إلا من خلال أشكال الإبداع مثل حل مشكلة و تطوير عملية.

✓ و فيما يتعلق بعلاقة الإبداع بعملية إنشاء المعرفة من خلال التذويب " جعل المعرفة ذاتية " فانه

¹ - نهلة عبد القادر هاشم، " إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية "، المركز العربي للتعليم و التنمية، القاهرة، دون سنة نشر، ص 25.

في هذه المرحلة، و التي يتم من خلالها جعل المعرفة ذاتية شخصية، و متميزة بالخبرة العالية، و ناتجة بالأساس من الممارسة و التعلم، و التي تظهر من خلال نجاح العملية و قبول المفهوم الجديد، و تعديل المنتج، و النجاح في حل المشكلة و تحسين خصائص الخدمة و غيرها، و هذه كلها تعتبر إبداعا 1.

كما تشير الدلائل إلى أن المنظمات التي تكون قادرة على حفر و تطوير معرفة رأس المال البشري تكون أكثر استعدادا لمواجهة تغييرات اليوم السريعة و تحقيق الإبداع، و عملية خلق المعرفة أو تطويرها يشارك فيها الجميع في المنظمة على اختلاف مستوياتها، و لكن كل يشارك بحسب مصادر معرفته الكامنة (أي حسب قوته النسبية)، و حيث يتمتع المهنيون و الأخصائيون الذين يباشرون الأنشطة المعرفية و من يسميهم دركر عمال المعرفة، و يتمتعون بقدر من المعرفة أعمق و أوسع و اشد وضوحا من غيرهم، لذا تأثيرهم في خلق المعرفة التنظيمية يكون أوضح و أقوى من غيرهم من فئات العاملين في المنظمة و من ثم يكون تأثيرهم أقوى في دفع عملية الإبداع بالمنظمة و تحقيق الميزة التنافسية 2.

 $^{-1}$ جرادات ناصر و آخرون، إدارة المعرفة ، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ نهلة عبد القادر هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 2

ثانيا: مجالات الدراسة:

تتقسم البحوث العلمية إلى بحوث نظرية و ميدانية، فالأولى ترتكز على عمليات جمع المعلومات من الكتب و المذكرات و غيرها أما الثانية أي البحوث الميدانية تتطلب تحديد المجال المكاني و البشري، و عليه فقد تم مقاربة هذا الموضوع على الصيغة الميدانية التي تقتضي تحديد مجالات الدراسة و تعيينها بدقة:

1- المجال المكانى:

لقد قمنا بإجراء الدراسة بجامعة 8 ماي 1945 م بقالمة، حيث أنشأت جامعة 8 ماي 1945 م بموجب:

- ✓ المرسوم رقم 172/86 ، المؤرخ في 05 أوت 1986 م ، المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم
 العالى في الكيمياء الصناعية بقالمة .
 - ✓ المرسوم التنفيذي رقم 299/92 ، المؤرخ في 07 يوليو 1992 م المتضمن إنشاء المركز
 الجامعي في قالمة ، الذي يتكون من ثلاثة (03) معاهد هي :
 - معهد الكيمياء الصناعية.
 - معهد الهندسة الميكانيكية.
 - معهد الميكانيك.
 - ✓ المرسوم التنفيذي رقم 10 / 273 ، المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 م المتضمن إنشاء جامعة قالمة التي تتكون من ثلاثة (03) كليات هي:
 - كلية العلوم و الهندسة.
 - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
 - كلية الحقوق و الآداب و العلوم الاجتماعية.

و اليوم تواصل مجهوداتها و مهمتها النبيلة سنة بعد سنة من أجل تطوير أدائها في جميع المجالات خاصة في مجال البحث العلمي و التعليمي ساعية بذلك إلى مواكبة الطلب المتزايد في التعليم العالي سواء كان في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج و ضمان تكوين أكثر مرونة و فعالية لطلبتنا يتماشى مع متطلبات الواقع و سوق العمل، و بما يساهم في التنمية المحلية و الوطنية لمختلف المؤسسات، و هي

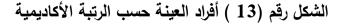
اليوم في هيكلة جديدة انتقلت من ثلاثة (03) كليات إلى سبعة (07) كليات و من ثلاثة (03) مديريات إلى أربعة (04) مديريات بموجب:

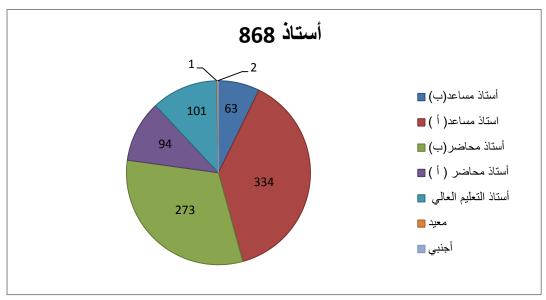
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 16/10، المؤرخ في 12 يناير 2010 المتضمن إنشاء جامعة قالمة التي تتكون من سبعة (07) كليات هي:
 - کلیة الریاضیات و الإعلام الآلی و علوم المادة.
 - كلية العلوم و التكنولوجيا.
 - كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض و الكون.
 - كلية الآداب و اللغات.
 - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.
 - كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 12/ 273، المؤرخ في 28 يونيو 2012 م المعد و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 20/273، المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة قالمة، أصبح للجامعة أربعة (04) مديريات هي:
 - نيابة مديرية التكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج .
 - نيابة مديرية التكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
 - نيابة مديرية العلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.
 - نیابة مدیریة التنمیة و الاستشراف و التوجیه.

2- المجال البشري:

إن أي بحث اجتماعي يتطلب دراسة العنصر البشري من اجل الوصول إلى معلومات تخدم الدراسة و عليه فقد تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس لجامعة قالمة، و البالغ عددهم 868 أستاذ.

و يمكن توضيح توزيع أفراد العينة على أساس الرتبة الأكاديمية من خلال الشكل الموالي:





المصدر: مصلحة المستخدمين، جامعة 8 ماى 1945 م

و قد تم الاعتماد في اختيار هذه العينة على الطريقة العشوائية البسيطة التي تعرف بأنها: " العينة التي لا تعتمد عند اختيارها أي طريقة من الطرق بل تؤخذ بطريقة عشوائية، تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصا متساوية في الاختيار، و يتم ذلك طبقا لقواعد معروفة و متخصصة " أ.

و بعد تحفظ 07 مفردات عن الإجابة عن أسئلة الاستمارة اكتفت الباحثة بـ 80 مفردة، و قد كان السبب وراء هذا التحفظ هو كثرة انشغالاتهم و عدم وجود وقت للإجابة عن هذه الأسئلة.

3- المجال الزمني:

هو المجال الذي يحدد الفترة الزمنية التي كانت بدايتها عند نزول الباحثة لأول مرة في بداية السنة للبحث عن المراجع و الكتب و المذكرات التي يمكنها أن تساعد في بناء قاعدة نظرية حول الموضوع قيد الدراسة هذا من الجانب النظري ، ثم تليها فترة الدراسة الميدانية التي كانت بتاريخ 18-04-2018 م ، حيث تم فيها توزيع الاستمارة على أفراد العينة وكان تاريخ استلام الاستمارات من المبحوثين بشكل نهائي في 20-05-201 .

1- ابراهيم خليل ابراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2008 م، ص 251.

ثالثا: منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في انجاز هذا البحث على اعتبار أن الباحث من خلاله يقوم " بجمع المعلومات الدقيقة عن الظاهرة و يهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوفرة و يعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمه، و درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى "1، و قد تم الاعتماد على هذا المنهج نظرا للاعتبارات التالية:

✓ توصيف ظاهرة إدارة المعرفة و معرفة مدى تطبيقها بالجامعة الجزائرية .

✓ وضع التأثيرات التي تحدثها إدارة المعرفة في تتمية العمل الإبداعي داخل الجامعة .

99

مبد الرحمن بدوي ، " مناهج البحث العلمي " ، وكالة المطبوعات ، ط3 ، الكويت ، 1977 ، ص65 .

رابعا: أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع المعلمات اللازمة لانجاز هذا البحث على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة حيث تعرف على أنها " أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الوصول إلى إجابة عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض " 1.

و قد تتوعت أسئلة الاستمارة ما بين مغلقة و نصف مغلقة و مفتوحة، حيث قسمت إلى أربعة محاور رئيسية هي:

- ✓ المحور الأول: خصص للبيانات الأولية أو الشخصية للمبحوث كالسن، المؤهل العلمي، و الأقدمية.
- ✓ المحور الثاني: و قد خصص للبيانات المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة، و يهدف إلى التعرف على مدى توفير الجامعة لهذه المتطلبات كالبنية التحتية التكنولوجية ، و الرأسمال البشري المؤهل ، و المعلومات .
- ✓ المحور الثالث: و خصص للبيانات المتعلقة بدور عمليات إدارة المعرفة في تتمية الإبداع حيث قسم إلى قسمين الأول خاص بعمليتي تكوين و نشر المعرفة، و الثاني خاص بعمليتي تخزين المعرفة و تطبيقها.
 - ✓ المحور الرابع: و خصص للبيانات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع.

_

^{. 245} مرجع سبق ذکره ، ص $^{-1}$

خامسا: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

1- محور البيانات الأولية:

جدول رقم (2) خاص بالنوع الاجتماعي

النسبي المئوي	التكرار النسبي	النوع الاجتماعي
% 56.25	45	ذكر
% 43.75	35	أنثى
% 100	80	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين النسب، حيث بلغت نسبة الذكور 56.25 % و الإناث 43.75 مما يساعد على موضوعية كلا الجنسين في التجاوب مع أسئلة الاستمارة، كما يسمح لنا بمعرفة آراء كلا الجنسين حول إدارة المعرفة و مفهوم كل منهما لأهميتها و دورها في تعزيز الإبداع التنظيمي.

جدول رقم (3) خاص بالمتغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
% 10	8	أقل من 30 سن
% 21.25	17	من 30 سن إلى أقل من 40 سنة
% 47.5	38	من 40 إلى أقل من 50 سنة
21.25	17	أكثر من 50 سنة
% 100	80	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر فئة عمرية حصلت على تكرار هي الفئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (47.85 %) ، تليها المرحلة العمرية من (30 إلى اقل من 40 سنة) و أيضا الفئة الأكثر من (50 سنة) بنسبتين متساويتين مثلت (21.25 %) و أخيرا تليها الفئة الأقل من (30 سنة) بنسبة (10 %) ، و بالوقوف على هذا التفاوت في النسب

نجدها تؤثر بصفة مباشرة على طبيعة و حجم المعارف التي اكتسبوها و يكتسبوها، فالسن هو عامل مهم في تحديد كمية المعارف و نوعيتها التي يستحوذ عليها العقل البشري ، فالأفراد اللذين ينتمون إلى الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة سيكون لديهم رصيد معرفي ثري و كبير حول المعرفة الخاصة بالجامعة سواء كانت في مجال التعليم و التدريس ، البحث العلمي ، البيئة التنظيمية و الجو العام للجامعة.

جدول رقم (4) خاص بالمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
% 22.5	18	شهادة ماجستير
% 38.75	31	شهادة دكتوراه علوم
% 30	24	شهادة دكتوراه دولة
% 8.75	7	شهادة تأهيل جامعي
% 100	80	المجموع

من خلال ما تم عرضه في الجدول نلاحظ أن اكبر تكرار كان للفئة المتحصلة على شهادة دكتوراه على شهادة دكتوراه دولة بنسبة (30 %)، ثم الفئة المتحصلة على شهادة دكتوراه دولة بنسبة (30 %)، ثم الفئة المتحصلة على شهادة ماجستير بنسبة (22.5 %)، و أخيرا فئة التأهيل الجامعي بنسبة (7%) و بالوقوف على هذه المعطيات يمكن القول أن عامل المؤهل العلمي يلعب دور كبير في تحديد طبيعة المعارف التي يكتسبها الأستاذ الجامعي، فهذا المزيج من المستويات التعليمية سيساهم بشكل كبير في عملية نشر المعرفة و نقلها من خلال تبادل المعلومات و الخبرات مما يؤدي إلى تحفيز الأفراد على الإبداع في العمل، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (نضال محمد الزطمة) التي ترى أن هناك تأثير للمؤهل العلمي على طبيعة المعرفة المتداولة في الإطار الجامعي.

جدول رقم (5) خاص بالمتغيرات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
% 12.5	10	أقل من 5 سنوات
% 35	28	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
% 31.25	25	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
% 21.25	17	أكثر من 15 سنة
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن أكبر تكرار كان من نصيب الفئة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (35%) تليها الفئة التي لديها أكثر من 15 سنة خدمة في مجال التعليم العالي بنسبة (21.25 %)، و بالوقوف على هذه النتائج يمكن القول أن هذه الفئات السابقة قد اكتسبت من الخبرة ما يساعدها على تنمية مهاراتها خاصة في مجال التدريس و البحث العلمي، و كذلك في مواجهة المشاكل و إيجاد الحلول لها ، أما بالنسبة للفئة التي مدة خدمتها أقل من 5 سنوات فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة (12.5 %)، هذا ما يجعلها أقل خبرة من الفئات السابقة ما يدفعها إلى السعي لجمع أكبر كم من المعلومات و المعارف المختلفة التي يمكن أن تساعدها في زيادة قدراتها على التأقلم و التعامل مع المتغيرات المصاحبة لظروف العمل الجديد خاصة في مجال التدريس و البحث العلمي.

2- المحور الثانى: المتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

جدول رقم (6) خاص بتوفر شبكة الاتصالات

النسبة المئوية	التكرارات النسبية	شبكة الاتصالات
% 100	80	نعم
/	/	У
% 100	80	المجموع

من خلال ما يعرضه الجدول من معطيات يتضح لنا أن الجامعة تحرص على تسهيل حصول المنتسبين إليها على المعلومات التي يحتاجونها في انجاز مهامهم من خلال توفير شبكات الاتصال الرقمية كشبكة الاتصال الداخلية (الأنترنت) و شبكة الاتصال الخارجية (الإنترنت)، حيث بلغت نسبة إجابة أفراد العينة على هذا السؤال (100 %) و هو ما يدل على حرص الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي و الذي أصبح السمة المميزة للمؤسسات الحديثة من خلال توفير البنى التحتية للاستفادة من المعلومات بالشكل المناسب .

و قد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (طه حسين النوي) التي تنص على وجود علاقة قوية بين مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطبيق إدارة المعرفة.

جدول رقم (7) خاص بالمصادر المعلومات المتوفرة بالجامعة

النسبة المئوية	التكرارات	مصادر المعلومات
% 56.25	45	المكتبة
% 28.75	23	مواقع الانترنت
% 15	12	المؤتمرات و اللقاءات العلمية
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن أكثر مصدر مستخدم من طرف المبحوثين في حصولهم على المعلومات لانجاز مهامهم التدريسية و البحثية هو المكتبة بنسبة

(56.25 %)، تليها المواقع الالكترونية بنسبة (28.75 %) و أخيرا المؤتمرات و اللقاءات العلمية بنسبة (15 %)، و عليه يمكن القول أن الجامعة تحرص على تنويع مصادر المعلومات لكي يتسنى لجميع المستفيدين الحصول عليها، و هذا ما يساهم بشكل كبير في تدعيم عملية اقتتاء المعرفة و بناءها و من ثم تتميتها ، و هذا يدل على الجهد الذي تبذله الجامعة في توفير البنية التحتية الملائمة للاستثمار في المعرفة و الارتقاء بها.

و تتفق هذا النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العلول) التي أكدت على أن تطوير المكتبات الجامعية و إشراكها مع مكتبات لجامعات عالمية أخرى سيساهم بشكل كبير في تعزيز عملية التمكين المعرفى خاصة لأعضاء هيئة التدريس.

جدول رقم (8) خاص بقاعدة البيانات لأفراد الجامعة

النسبة المئوية	التكرارات	قاعدة البيانات
% 100	80	نعم
/	/	У
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم على هذا السؤال من طرف المبحوثين هي (100 %)، و هذا ما يدل على أن إدارة الجامعة تحرص على جمع كل المعلومات و البيانات المتعلقة بالمنتسبين إليها، و هذا ما يساهم في بناء بيئة معرفية منظمة و واضحة الأمر الذي سيساعد في وضع الخطط و السياسات المستقبلية للجامعة .

جدول رقم (9) خاص بمعايير توزيع المهام التدريسية و العلمية على الأساتذة

النسبة المئوية	التكرارات	المعايير المعتمدة
% 28.75	23	المؤهل العلمي
% 8.75	07	الخبرة الوظيفية
% 3.75	03	الميول و الرغبة
% 58.75	47	كل ما سبق
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن العبارة المتحصلة على أكبر نسبة إجابة هي عبارة (كل ما سبق) بمعنى أن إدارة الجامعة عند توزيعها للأعباء التدريسية و المهام لعلمية على أعضاء هيئة التدريس تراعي في ذلك (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الميول و الرغبة)، و هذا من أجل ضمان الجو الملائم للأستاذ الذي يمكنه من تأدية مهامه على أحسن وجه، مما يخدم بشكل كبير عملية نشر المعرفة و تطبيقها ، الأمر الذي يساعد على تشجيع العمل الإبداعي لدى الأستاذ، ثم تأتي عبارة المؤهل العلمي بنسبة (28.75 %) و أخيرا عبارة الميول و الرغبة بنسبة (3.75 %) و هذا ما يدل على وجود إستراتيجية متبعة تحرص على رعاية الرأسمال الفكري للاستفادة منه قدر الإمكان.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ناصر جاسر الآغا و أحمد غنيم) التي أكدت على أن هناك علاقة قوية بين (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) و مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.

جدول رقم (10) خاص بمساهمة الأساتذة في تطوير العمل

النسبة المئوية	التكرارات	مساهمة الأساتذة
% 53.75	42	نعم
% 46.25	37	У
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسب الإجابة بـ (نعم أو لا) متقاربة حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم (53.75 %)، و قد انحصرت هذه المساهمات في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التدريس، تغيير أو تعديل محتوى المقاييس، كذلك في مجال تطوير استخدام مناهج البحث العلمي، أما بنسبة الإجابة بـ لا فقد بلغت (46.25 %)، و يمكن القول أن السبب من وراء ذلك هو نقص التحفيز و التشجيع من قبل إدارة الجامعة ، الأمر الذي يدفع هذه الأخيرة على بذل جهد أكبر في الاهتمام برأسمالها الفكري لإحداث التطوير، ذلك لأن دور عضو هيئة التدريس يمثل أساسا من أسس البناء الجامعي، كما أن دوره يتعدى التدريس إلى التأثير في شخصيات الطلاب من خلال البرامج و النشاطات العلمية التي يحرص على تنفيذها و من الجدير بالذكر هنا أن دور عضو هيئة التدريس يختلف باختلاف حجم المؤسسة التعليمية و مسؤولياتها و تباين الأنظمة التي تستند إليها في تحديد فلسفتها و أهدافها و تتركز أدواره في مجالات التدريس، البحث العلمي و التأليف و الترجمة، و تقديم المشورة للمؤسسة و الطلبة، لذا فإن عضو هيئة التدريس لابد و أن تتوافر فيه كفاءات التدريس الجامعي و مواصلة البحث العلمي، و الاهتمام بالأمور الإدارية و التأليف في مجال اختصاصه و قدرته على القيام بدور الموجه و المستشار لطلبته أ.

جدول رقم (11) خاص بفهم الجامعة لمدخل إدارة المعرفة

النسبة المئوية	التكرارات	الرؤية الواضحة
% 43.75	35	نعم
% 56.25	45	У
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن النسب متقاربة في الإجابة بين نعم و لا على هذا السؤال، حيث بلغت نسبة الإجابة بد لا (56.25 %)، و يرجع المبحوثين السبب وراء ذلك إلى اعتبار موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة حيث تسعى الجزائر إلى مواكبة هذا الموضوع الحديث

 $^{^{-1}}$ نضال محمد الزطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

من خلال تبني العديد من الاستراتيجيات و المشاريع و السياسات خاصة إستراتيجية الجودة الشاملة بالأخص في مجال التعليم العالي و البحث العلمي، كذلك إلى نقص الإمكانيات المادية و البشرية المؤهلة في حين نجد أن نسبة (43.75 %) أجابوا بنعم ، حيث تجلت هذه الرؤية حسب آراء المبحوثين في اهتمام الجامعة بترقية معارفها و تطويرها من خلال الاهتمام برأسمالها الفكري. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عادل غزالي) التي توصلت إلى أن مفهوم إدارة المعرفة لا يزال في المهد باعتباره موضوع ليس متداولا على النحو الأمثل خصوصا لدى فئة الإطارات التي يفترض أن تكون ملمة بهذا الموضوع.

جدول رقم (12) خاص بأمن المعلومات

النسبة المئوية	التكرارات	الضوابط الرقابية
% 31.25	25	نعم
% 68.75	55	У
% 100	80	المجموع

من خلال ما تم عرضه في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابة بد لا بلغت (68.75 %) و نسبة الإجابة بنعم بد (31.25 %)، و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف البنية التقنية في نظم العمل المحوسب و غياب اليد العاملة المؤهلة، و هذا ما يؤدي إلى احتمالية تعرض المعلومات إلى التزوير التحريف أو الاختراق.

3- المحور الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أساليب العمل و حل المشكلات:
 أ- تكوين و نشر المعرفة:

جدول رقم (13): اهتمام الجامعة بتكوين و بناء المعرفة

النسبة المئوية	التكرارات	اهتمام الجامعة بالمعرفة
% 60	48	نعم
% 40	32	У
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن الجامعة تبذل مجهودا معتبرا لبناء منظومة معرفية خاصة بها حيث كانت نسبة الإجابة بنعم (60 %)، في حين كانت نسبة الإجابة بـ لا (40 %) و تجلت مظاهر اهتمام الجامعة بتكوين المعرفة و بناءها حسب اراء المبحوثين في تنظيم الملتقيات العلمية الدولية و الوطنية، زيادة الرصيد المعرفي في المكتبات، الحرص على تكريس الكفاءات من خلال القيام بدورات تدريبية و تكوينية ، فتح تخصصات جديدة، كذلك الاتجاه نحو الرقمنة من خلال تشجيع استخدام التقنيات الحديثة خاصة في (التدريس و البحث العلمي)، و أخيرا القيام بمشاريع بحثية، و هذا ما يدل على أن الجامعة تمارس عملية مهمة من عمليات إدارة المعرفة ألا و هي البناء و التكوين ذلك أن الجامعات هي أحوج المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل و مكثف في إداراتها و خدماتها، و قد يعود ذلك لعدة أسباب منها: الأعداد الكبيرة و المتزايدة للمنتسبين إليها، و تشعب أعمالهم، و حاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم، و تنوع الأنشطة الجامعية و ترابطها، و العمل على توحيد أسلوب العمل الإداري، و كثرة و تتوع الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة و سريعة، و لهذا يعد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة أساسا لدعمها و تقدمها و تحسين إنتاجيتها. خاصة أن الجامعات بتنظيماتها المختلفة من أفضل السياقات لتطبيق إدارة المعرفة، لما لديها من بنية أساسية للمعلومات، و تقاسم معارفها مع الجامعات الأخرى ، و اكتساب المعرفة من مواردها المتاحة قدر الإمكان، و توافر مناخ تنظيمي جيد يشجع على العمل من اجل الارتقاء بمستوى الأداء، و سعيها لاستخدام الوسائل التقنية في تحقيق المزايا التنافسية الأمر الذي وصفت فيه إحدى الدراسات بأن مهمة الجامعة الرئيسية على أنها الاستخدام الفعال لإدارة

المعرفة، و التي تلعب دورا هاما خاصة من خلال البحوث التي تقدمها الجامعة و التي تعتبر أمرا حيويا و حاسما في التنمية، و من فوائد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة:

✓ تساعد الجامعة على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تنمية قدرة الجامعة على الاستخدام الأمثل لمواردها، و تهيئة الفرصة لنمو الجامعة و تطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها و الفرص المتاحة و ذلك بتعميق استخدام نتائج العلم و التكنولوجيا.

✓ تمكن الجامعة من المنافسة و التميز و البقاء، و ذلك من خلال تجديد الرصيد المعرفي و التخلص من المفاهيم و الخبرات المتقادمة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاستراتيجيات المعتمدة
% 25	20	إستراتيجية الاطلاع على تجارب الغير
% 20	16	إستراتيجية الاستثمار في مخرجات البحوث العلمية
% 27.5	22	إستراتيجية تدريب الأفراد و تكوينهم
% 27.5	22	إستراتيجية التفاعل في التظاهرات العلمية
% 100	80	المجموع

جدول رقم (14) خاص باستراتيجيات الجامعة لتكوين المعرفة

من خلال المعطيات البارزة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب الإجابة متقاربة جدا ، حيث احتلت إستراتيجية تدريب الأفراد و إستراتيجية التفاعل في التظاهرات العلمية المرتبة الأولى بنسبة (27.5 %) ثم إستراتيجية الاطلاع على تجارب الغير بنسبة (25 %)، في حين جاءت إستراتيجية الاستثمار في مخرجات البحوث العلمية في الأخير بنسبة (20 %). و بالوقوف على هذه النتائج يتضح أن الجامعة تركز استثمارها في بناء المعرفة على المصادر الداخلية و الخارجية من خلال تشجيع العمل الجماعي داخل الجامعة و مع الجامعات الأخرى أيضا، و هذا ما يساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل الجامعة، و تنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عباس حسن جواد، و خولة عبد الحميد) التي أكدت على وجود علاقة قوية جدا و موجبة بين الرأسمال الفكري و الإبداع المنظمي.

برات التجارب الدولية	اعتماد الجامعة على خ	جدول رقم (15)
**	•	\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرات الدولية
% 61.25	49	نعم
% 38.75	31	У
% 100	80	المجموع

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أجابت بنعم (61.25 %)، ما يدل على أن اعتماد الجامعة على المصادر الخارجية لتكوين المعرفة مقبول جدا ، و هذا في إطار السياسة الجديدة التي اتبعتها المؤسسات الحكومية خاصة الجامعات المتمثلة في الانفتاح على العالم الخارجي ، حيث أوضح المبحوثين أن هذا يتم من خلال إبرام الاتفاقيات مع جامعات عربية و غربية و الاحتكاك بالأساتذة الأجانب ما يساعد على عملية التبادل المعرفي و هو ما يخدم بالدرجة الكبيرة عملية اقتناء المعرفة.

جدول رقم (16): تشجيع الجامعة للأفكار الجديدة

النسبة المئوية	التكرارات	الأفكار الجديدة
% 10	8	نعم
% 27.5	22	У
% 62.5	50	نوعا ما
% 100	80	المجموع

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن نسبة (62.5 %) من أفراد العينة أجابوا بعبارة نوعا ما، تليها نسبة (27.5 %) المتعلقة بعبارة لا بنسبة (27.5 %) و أخيرا (10 %) المتعلقة بنعم، و هذا يدل على أن مجهود الجامعة مقبول فيما يخص تشجيع الأفكار الجديدة حيث تجلى هذا التشجيع في: استشارة الأساتذة في اللقاءات و الاجتماعات، و الحث على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس و البحث العلمي، و تعزو الباحثة نسبة الإجابة به لا إلى نقص التحفيز داخل الوسط الجامعي، هذا ما يستوجب على الجامعة أن تبذل مجهودا أكبر للاستثمار في المعرفة الضمنية الموجودة

لدى منتسبيها من أجل تعزيز حالات الإبداع لديها الذي يؤدي بصفة مباشرة إلى تحقيق التطوير التنظيمي.

و هذه النتيجة تتسجم مع ما توصلت إليه دراسة (عاطف عوض) التي أكدت على أن تطبيق عناصر و جوانب الإبداع يؤثر ايجابيا في التطوير التنظيمي على كافة مستويات المنظمة.

جدول رقم (17): آليات تنمية الرأسمال المعرفي للجامعة

النسبة المئوية	التكرارات	الآليات المعتمدة
% 26.25	21	دورات تدريبية
% 21.25	17	ورش العمل
% 18.75	15	الاشتراك في مواقع علمية
% 33.75	27	تربصات للخارج
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن أكثر طريقة معتمدة من طرف الجامعة في تنمية الرصيد المعرفي لأعضاء هيئة التدريس هي: بعثات التربص للخارج بنسبة (33.75 %) تليها الدورات التدريبية بنسبة (26.25 %)، ثم ورش العمل بنسبة (21.25 %)، و أخيرا الانخراط و الاشتراك في مواقع علمية متخصصة بنسبة (18.75 %)، هذا ما يدل على أن إدارة الجامعة مهتمة بنتمية قدرات الهيئة الأكاديمية، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في عملية اقتناء معارف جديدة تضاف إلى المعارف الخاصة بالجامعة، مما يشجع الإبداع على مستوى الجامعة.

و تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عباس مزعل مشرف) الذي أكد على وجود علاقة قوية و موحية بين وجود الحوافز المعرفية في المنظمة و درجة ممارسة الإبداع التنظيمي فيها.

النسبة المئوية	التكرارات	التزود بالمعارف الحديثة
% 85	68	نعم
% 15	12	У
% 100	80	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم متطابقة، حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم (85 %)، مما يدل حرص الأساتذة على التزود بأحدث المعارف المتعلقة بتخصصاتهم حتى يكونوا مواكبين لمختلف التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية خاصة في مجال متطلبات سوق العمل المتغير باستمرار، مما يستدعي التدريس بأساليب جديدة و مناهج علمية بحثية جديدة تواكب هذا التغير، لضمان حصول الطالب على كل الخبرات و المعارف التي يحتاجها في حياته المهنية مستقبلا و هذا ما يخدم بشكل كبير عملية تبادل المعارف و الخبرات، الأمر الذي يحفز على الإبداع و الابتكار أما عن الحالات التي أجابت به لا و كانت نسبتها (15 %) فقد أرجعت السبب من وراء ذلك إلى أن معظم الباحثين يدرسون خارج مجال تخصصهم، مما يعيق عليهم عملية البحث العلمي، أما عن المصادر التي يعتمدها الباحثين في التزود بالمعارف الحديثة فقد تتوعت ما بين المكتبات، الإنترنت، التفاعل مع أساتذة أجانب، و كذلك اللقاءات و المؤتمرات العلمية.

جدول رقم (19): وصول المعلومات في وقتها المناسب

النسبة المئوية	التكرارات	وصول المعلومات
% 7.5	06	نعم
% 32.5	26	¥
% 60	48	أحيانا
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن أفراد العينة أجابوا بـ أحيانا حيث بلغت نسبتها (60 %) مما يدل على أن تأمين وصول المعلومات في وقتها المناسب داخل الجامعة مقبول، في

المقابل نرى أن نسبة الإجابة على لا قدرت بـ (32.5 %)، و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود نظام اتصال مرن يمكن من خلاله تسهيل عملية بث المعرفة و تداولها، و كذلك إلى ضعف استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و هذا ما من شأنه أن يعيق عمليات الإبداع و الابتكار في الجامعة.

	-	
النسبة المئوية	التكرارات	الآليات المستخدمة
% 45	36	التقارير و المنشورات الداخلية
% 27.5	22	وسائل الاتصال التقليدية (الهاتف ، الفاكس)
% 23.75	19	البريد الالكتروني
% 3.75	03	أخرى تذكر
% 100	80	المحموع

جدول رقم (20): الآليات المستخدمة في نشر المعرفة

من خلال قراءتنا للجدول نرى بأن نسب الإجابة منقاربة فيما بينها، حيث بلغت نسبة الإجابة على المنشورات الداخلية (45 %) تليها الاعتماد على الوسائل الاتصال التقليدية (الهاتف و الفاكس) بنسبة (27.5 %)، ثم البريد الالكتروني بنسبة (23.75 %) بالإضافة إلى مصادر أخرى المتمثلة في الاجتماعات وبالوقوف على هذه النتائج نلاحظ ان الجامعة تتوع وسائل نشر المعلومات حتى تكون هذه العملية أكثر فاعلية.

جدول رقم (21): توفر الجامعة على مناخ ملائم لتبادل المعارف

المناخ الملائم		
النسبة المئوية	التكرارات	نعم
% 23.91	11	اعتماد نظام اتصال مرن
/	/	اعتماد هيكل تنظيمي مرن
% 36.95	17	تشجيع العلاقات الإنسانية
% 39.13	18	تشجيع العمل الجماعي
% 100	46	مجموع نعم
% 42.5	34	K
% 100	80	المجموع الكلي

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة متقاربة فيما بينها حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم (57.5 %)، ما يدل على وجود مناخ ملائم بدرجة مقبول يسمح بتبادل المعارف و الخبرات المختلفة بين أفراد الجامعة ، و ذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي بالدرجة الأولى خاصة فيما يتعلق بالمشاريع البحثية و تنظيم اللقاءات و الندوات العلمية و الوطنية و الدولية، تليها تشجيع العلاقات الإنسانية بنسبة (36.95 %)، في حين نلاحظ أن الاتصال المرن و الهيكل التنظيمي المرن جاءت ضعيفة مما يدفع الإدارة إلى العمل على تفعيل هاتين الآليتين من أجل ضمان عملية تبادل و نقل المعارف بأكثر فعالية.

كما نرى أن فئة معتبرة من أفراد العينة أجابت بـ لا بنسبة (42.5 %) الأمر الذي يلزم إدارة الجامعة و الأقسام أن تضع خطط إستراتيجية تعمل من خلالها على تفعيل الآليات و الطرق التي تساهم في توفير الجو الملائم لتبادل المعلومات و المعارف بين أفرادها، إذ انه لا ينبغي عليها الاكتفاء بتكوين المعرفة و اقتناءها فقط، بل عليها أن تتيح المناخ الملائم للتشارك في هذه المعارف بين جميع منتسبيها، لأن هذا التشارك يعمل على جعل المنتسبين لها خاصة من الطاقم الأكاديمي و الطلبة يستفيدون من المعرفة المتاحة و المناسبة بالشكل الصحيح و الظروف و المواقف المناسبة في الوقت المناسب، ذلك لأن بيئة العمل اليومية تؤثر على العملية الإبداعية للأفراد.

جدول رقم (22) : اعتماد التطبيقات الحديثة لنشر المنتوجات العلمية

النسبة المئوية	التكرارات	اعتماد التطبيقات الحديثة
% 47.5	38	نعم
% 52.5	42	У
% 100	80	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسب الإجابة متقاربة، حيث بلغت نسبة إجابة أفراد العينة به لا (52.5 %)، و هذا راجع حسب آراء أفراد العينة إلى ضعف البنية التحتية التي تسمح بتطبيق الإدارة الالكترونية، و أيضا عدم التشجيع على استخدام آليات التواصل السريع و استخدام البرامج الالكترونية البيداغوجية، و كذلك إلى ضعف التكوين في مجال الإعلام الآلي، و كذلك إلى نقص الخبرة في مجال النشر المعلوماتي، في حين نلاحظ أن نسبة (47.5 %) أجابت بنعم ، حيث وضحت أن هذا يتم من

خلال الاشتراك في مواقع لمجلات الكترونية علمية متخصصة، و عليه ترى الباحثة ضرورة أن تعتمد الجامعة على هذه الإستراتيجية حتى تتفتح على العالم.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زلماط مريم) التي تؤكد على وجود علاقة قوية موجبة بين تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و إدارة المعرفة.

جدول رقم (23): استخدام الأساتذة للمواقع الالكترونية العلمية

النسبة المئوية	التكرارات	المواقع الالكترونية المعتمدة
% 33.75	27	Google scholar
%31.25	25	Research gate
%28.75	23	Scopus
% 6.25	05	أخرى تذكر
% 100	80	المجموع

من خلال قراءتنا للمعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة يتفاعلون على المواقع العلمية الالكترونية التالية: (Google scholar) بنسبة (33.75 %) و (33.75 %) و العلمية الالكترونية التالية: (Scopus) بنسبة (28.75 %)، و أخيرا (31.25 %)، و تعزي الباحثة هذا التحول الى القيام بتعديلات على مستوى الوزارة من أجل الدفع بالجامعة الجزائرية نحو الرقمنة و الانخراط في اقتصاد المعرفة و هذا يفيد في تعزيز مقروئية الجامعة و تحسين مرئيتها و ترتيبها على المستوى الوطني و المستوى الدولي، كما تغيد الباحث في إبراز إسهاماته الفكرية ما يفتح له المجال للإبداع و الابتكار و إتباع أسلوب البحث العلمي الصارم.

على تداول المعرفة	: فوائد حرص الجامعة	جدول رقم (24)
-------------------	---------------------	---------------

النسبة المئوية	التكرارات	فوائد نشر المعرفة	
% 35	28	تسهيل انجاز المهام	
% 27.5	22	حل المشكلات بسرعة	
% 8.75	7	تطوير أساليب العمل	
% 15	12	المرونة و الاستمتاع بالعمل	
% 13.75	11	تعزيز الإبداع و الابتكار	
% 100	80	المجموع	

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن تداول المعرفة في الجامعة يستخدم بالدرجة الأولى في تسهيل انجاز المهام بنسب (35 %)، في حين تقابلها نسبة (13.75 %) التي تخص تعزيز الإبداع و الابتكار و التي تعتبر نسبة ضعيفة جدا، و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة السياسة التي تقوم عليها الجامعة، و التي تهتم بالكم على حساب الكيف ، الأمر الذي أدى بها إلى كبت حالات الإبداع المتواجدة بها مما جعلها متأخرة عن مواكبة التطورات الجديدة التي حصلت في البيئة الخارجية، ولهذا يجب على الجامعة أن تغير سياستها التي تركز على الكم إلى التركيز على الكيف أو النوعية و هذا لا يكون إلا من خلال تبنى إدارة المعرفة كمدخل من مداخل تحقيق الجودة الشاملة.

ب- تخزين المعرفة و تطبيقها:

جدول رقم (25): توفر قاعدة بيانات لحفظ المعلومات و المعارف

النسبة المئوية	التكرارات	قاعدة البيانات	
% 97.5	78	نعم	
% 2.5	02	У	
% 100	80	المجموع	

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الإجابات كانت ايجابية، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم على هذه العبارة بـ (97.5 %)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن لجامعة تتوفر على القواعد و البيانات اللازمة لخزن المعرفة و توثيقها، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في عملية استرجاع

المعرفة في وقت الحاجة إليها و حمايتها من الضياع، إذ تعتبر كل معلومة تخص الجامعة و المنتسبين لها مهمة.

و تتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي) حيث أن 80 من بين 92 من أفراد العينة يرون بأن الإدارة الجامعية تتوفر على قواعد تنظيم المعرفة و تخزينها للاستفادة منها لاحقا.

جدول رقم (26) : آليات التي تعتمدها الجامعة في تخزين المعرفة

النسبة المئوية	التكرارات	آليات حفظ المعرفة
% 46.25	37	الأرشيف
% 22.5	18	الوسائل الالكترونية
% 31.25	25	كلاهما
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن وسيلة الأرشيف هي من أكثر الوسائل المعمول بها في حفظ المعلومات و المعارف، و هذا راجع إلى الأهمية التي يتمتع بها الأرشيف بالنسبة لكل المنظمات على اختلاف حجمها و طبيعة نشاطها، فهو يساعد في عملية المقارنة و التقويم من خلال الإنتاج المعرفي المتراكم، ثم تأتي نسبة (31.25 %) التي تؤكد على استعمال كلتا الوسيلتين (الأرشيف و الوسائل الالكترونية) باعتبار أن تخزين المعارف في الوثائق و السجلات هو عملية مرحلية من اجل التأكد من عدم الضياع، أما استخدام الوسائل الالكترونية فهو لغرض تسهيل استرجاع المعلومات و توفير الوقت و الجهد.

جدول رقم (27): توثيق نتائج البحوث و الدراسات

توثيق نتائج البحوث				
النسبة المئوية	التكرارات النسبة المئوية			
% 7.35	5	نتائج الأوراق العلمية		
% 39.70	27	نتائج المشاريع العلمية		
% 52.94	36	نتائج بحوث المخابر		
% 100	68	مجموع نعم		
% 15	12	У		
% 100	80	المجموع الكلي		

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم ايجابية بنسبة (85 %)، و هو ما يدل على أن إدارة الجامعة تحرص على حفظ منتوجاتها المعرفية خاصة فيما يتعلق بنتائج بحوث المخابر و المشاريع البحثية بغرض الاستفادة منها مستقبلا.

جدول رقم (28) : توفر بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق المعرفة

النسبة المئوية	التكرارات	توفر البيئة التنظيمية		
% 7.5	06	نعم		
% 68.75	55	K		
% 23.75	19	نوعا ما		
% 100	80	المجموع		

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة اتفقوا على أنه لا تتوفر في الجامعة بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق المعرفة المكتسبة ، و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة الإنتاج المعرفي من دراسات علمية و بحوث مخابر على مستوى الجامعة بسبب ضعف الإمكانيات المادية و غياب التشجيع و التحفيز من قبل المسؤولين، و أهم سبب رئيسي هو وجود فجوة بين الجامعة و المحيط الخارجي خاصة في مجال تطبيق المعرفة المنتجة في حل المشكلات الاجتماعية ، و كل هذه العوامل تؤدي إلى

عرقلة أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة و هي استخدامها و الاستفادة منها، و بالتالي عرقلة الإبداع و الابتكار الفكري، في حين نلاحظ أن نسبة (23.75 %) من المبحوثين اعتبروا أن مستوى تطبيق المعرفة مقبول نوعا ما في الجامعة ، حيث تجلت مظاهره في توفير كتب ذات تخصصات متوعة للأستاذ و الطالب في آن واحد.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (نهلة عبد القادر هاشم) التي أبرزت أن أهم ما يعيق ممارسة الجامعات المصرية لتطبيق المعرفة هو ضعف المؤسسات الاجتماعية التي يمكن أن تستفيد من الإنتاج المعرفي للجامعات.

جدول رقم (29): استخدام المعرفة في الوقت المناسب

النسبة المئوية	التكرارات	استخدام المعرفة	
% 58.75	47	نعم	
% 41.25	33	У	
% 100	80	المجموع	

من خلال المعطيات لبارزة في الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يرون بأن المعلومات تطبق في الوقت المناسب و ذلك بنسبة (58.75 %)، هذا ما يدل على سعي الجامعة إلى استخدام المعرفة التي اكتسبتها وقت الحاجة لها، مما يساهم بشكل كبير في تشجيع الإبداع و الابتكار، في حين نرى أن نسبة معتبرة من المبحوثين يرون بأن المعرفة لا تطبق في وقتها المناسب بنسبة (41.25 %) الأمر الذي يدفع بالجامعة على العمل أكثر على تفعيل هذه العملية ألا و هي تطبيق المعرفة .

عرفة المكتسبة	مجالات تطبيق الم	: (30)	جدول رقم
---------------	------------------	--------	----------

النسبة المئوية	التكرارات	تطبيق المعرفة المكتسبة
% 21.25	17	تحقيق أهداف الجامعة
% 35	28	اتخاذ القرارات و تتفيذها
% 10	8	التخطيط و التنظيم
% 17.5	14	البحث العلمي و الإشراف
% 16.25	13	أخرى تذكر
% 100	80	المجموع

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة إجابة كانت من نصيب عبارة اتخاذ القرارات و تنفيذها بنسبة (35 %)، ثم تحقيق أهداف الجامعة بنسبة (21.25 %)، بعدها البحث العلمي و الإشراف بنسبة (17.5 %)، تليها عبارة أخرى تذكر و التي تمحورت حول التدريس و حل المشكلات التي تعيق العمل بنسبة (16.25 %)، و أخيرا التخطيط و التنظيم بنسبة (10 %)، و تدل هذه النتائج أن إدارة الجامعة لا تتبع إستراتيجية واضحة لتطبيق المعرفة المتاحة لها، الأمر الذي ينعكس سلبا على عمليات الإبداع و الابتكار.

يرتبط استخدام المعرفة و تطبيقها في التعليم العالي بخدمة المجتمع و تطويره، و هو هدف من أهداف الجامعة و وظيفة أساسية من وظائفها، و من أهم المجالات التي يتم فيها استخدام المعرفة الجامعية في خدمة المجتمع و تطويره ما يلي:

- ✔ الاستشارات البحثية: حيث تتوجه المؤسسات الإنتاجية نحو الإفادة من الخبرات الأكاديمية البحثية بالجامعات لتطوير منتجاتها بما يتفق و آليات السوق التنافسية.
- ✓ تسويق الأبحاث الجامعية: من خلال سعي الجامعة نحو تبني مشروعات بحثية تطبيقية تستهدف تطوير منتجات قطاع الصناعة و الأعمال، و بذلك تكون أكثر قدرة على حل المشكلات التي تصطنعها آليات السوق في عصر المعلوماتية.
 - ✓ التعاقدات البحثية: و هو من أكثر المجالات التي توضح دور البحث العلمي في تقديم الخبرات

البحثية الأكاديمية من أجل تطوير منتجات المؤسسات الصناعية ، و هي تعاقدات اجتماعية تعبر عن توجه الجامعات نحو الاستجابة لمشكلات المجتمع الأكبر و تصور مسؤولياتها في إعداد الباحثين القادرين على حل المشكلات برؤية مغايرة تحقق اجتماعية المعرفة .

و اتساقا مع ما سبق يمكن القول أن المنظمات الأكاديمية أنها منظمات قائمة على المعرفة فإنها تزخر بمخازن المعرفة و لكن التحدي الذي يواجهها هو إيجاد البيئة المناسبة لتطبيق المعرفة التي تضيف لها قيمة ، التي يتخذ فيها كل عضو هيئة تدريس موقع الخبير كباحث و معلم، و يدرك كل منهم لدوره المتغير في مجتمع قائم على المعرفة، و يدرك أيضا أن أمنه و مصداقيته مع طلابه و زملاءه يعتمد على أساسه المعرفي أ.

39.38 س . س **ذكره** ، ص . ص $^{-1}$

المحور الرابع: المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية:

جدول رقم (31): اهتمام الجامعة بتطبيق منهج إدارة المعرفة

النسبة المئوية	التكرارات	تطبيق إدارة المعرفة
% 40	32	نعم
% 60	48	У
% 100	80	المجموع

وفق الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب الإجابة متقاربة ، حيث بلغت نسبة الإجابة بـ لا (60 %)، و هذا يرجع إلى عدم اعتماد الجامعة على إستراتيجية واضحة لإدارة معارفها الأمر الذي يدفع بالقيادات الجامعية إلى تبني إستراتيجية التغيير نحو تبني مدخل من مداخل إدارة المعرفة الذي يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز الإبداع و الابتكار، في حين نرى أن نسبة (40 %) من أفراد العينة رأت أن الجامعة تملك رؤية واضحة عن كيفية إدارة معارفها.

و تتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (كامل شكير) التي ترى أن اعتماد الإدارة الفاعلة للمعرفة من قبل القيادات الجامعية تضيف قيمة حقيقية لسمعة المنظمة العلمية و مكانتها ، و ذلك من خلال إدارة و تفعيل القاعدة الفكرية لمنظماتهم .

جدول رقم (32) اهتمام بالاستثمار في الرأسمال الفكري

النسبة المئوية	التكرارات	الاستثمار في الرأسمال الفكري	
% 68.75	55	نعم	
% 31.25	25	У	
% 100	80	المجموع	

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن الجامعة تهتم بالرأسمالها الفكري بنسبة (68.75 %)، و هذا يتجلى حسب آراء المبحوثين في الحرص على تتمية و الارتقاء بالرصيد المعرفي لأفراد الجامعة خاصة (الأساتذة و الطلبة) من خلال ما توفره من

تربصات للخارج و دورات التدريبية و التكوينية، و كذلك توفير مناخ فيزيقي للأستاذ من خلال توفير مكاتب خاصة بالأساتذة لتسهيل انجاز مهامهم العلمية ما يؤثر إيجابا على عمليات إدارة المعرفة، في حين نرى أن نسبة (31.25 %) من أفراد العينة يرون بأن الجامعة لا تهتم بالرأسمال الفكري، و هذا راجع حسبهم إلى ضعف الإمكانيات المادية و نقص التحفيز و التشجيع، كذلك إلى طبيعة السياسة التي تدار بها الجامعة القائمة على الاهتمام بالكم على حساب الكيف.

ز الإبداع	المعرفة لتعزيز	استثمار	: معوقات	(33)	جدول رقم
-----------	----------------	---------	----------	------	----------

النسبة المئوية	التكرارات	معوقات استثمار المعرفة
% 28.75	23	مقاومة التغيير
% 23.75	19	غياب التشجيع على الإبداع الفكري
% 33.75	27	عدم وجود نظام اتصال مرن
% 13.75	11	أخرى تذكر
% 100	80	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن المعوق الذي تحصل على أكبر نسبة هو عدم وجود نظام اتصال مرن بنسبة (33.75 %)، تليها مقاومة التغيير بنسبة (28.75 %)، غياب التشجيع على الإبداع الفكري (23.75 %)، و أخيرا أخرى تذكر بنسبة (13.75 %) و المتمثلة في غياب منظومة تحفيزية عادلة، و اعتماد هيكل تنظيمي سلبي و بيروقراطي. مما يدل على وجود قصور في التخطيط على مستوى المجلس الأعلى للجامعة فيما يخص الاستثمار في المعرفة المتاحة لها.

جدول رقم (34): تأثير إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير إدارة المعرفة على الإبداع
% 28.75	23	تحقيق التطوير التنظيمي
% 40	32	تحقيق ميزة تنافسية للجامعة
% 31.25	25	الارتقاء بالإنتاج المعرفي و التميز العلمي
% 100	80	المجموع

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن هناك ثلاث مجالات كبرى ساهم تطبيق الدارة المعرفة في تعزيزها من خلال تشجيع الإبداع و هي: تحقيق ميزة تنافسية للجامعة بنسبة (40 %) و هذا من خلال فتح المجال للمبادرات الفردية للإبداع و الابتكار، توفير جو تنافسي عادل بين الباحثين كذلك تساهم في الارتقاء بالإنتاج المعرفي و التميز العلمي بنسبة (31.25 %) من خلال تتمية الرصيد المعرفي للأستاذ و الطالب عن طريق تشجيع البحث العلمي و دعم المشاريع البحثية، كذلك تساهم في التطوير التنظيمي من خلال إحداث نقلة نوعية بالنسبة للجامعة على مستوى الإدارة و على مستوى الهيئة الأكاديمية، خاصة في مجال الاستعانة بالتقنيات الحديثة.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي) التي أكدت على وجود علاقة موجبة قوية بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة و درجة ممارسة مهارات الإبداع التنظيمي.

ظر الأستاذ الجامعي	عرفة من وجهة نه	استراتيجيات تطبيق الم): أهم	جدول رقم (35
--------------------	-----------------	-----------------------	--------	---------------

النسبة المئوية	التكرارات	استراتيجيات تطبيق المعرفة
% 36.25	29	الاستثمار في الرأسمال المعرفي (الأساتذة ، طلبة ، موظفين)
% 30	24	تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية و مبادئ إدارة الجودة الشاملة
% 33.75	27	لا أفكر في تولي منصب قيادي بالجامعة
% 100	80	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسب الإجابة متقاربة فيما بينها، حيث نلاحظ أن إستراتيجية الاستثمار في الرأسمال المعرفي قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (36.25 %) و هذا من خلال فتح المجال للأفراد الجامعة بالمشاركة في تحقيق أهدافها، و العمل على تتمية الرصيد المعرفي للأساتذة و الطلبة من خلال توفير مصادر اقتتاء المعرفة من (مكتبات، مواقع علمية متخصصة) و تشجيع تطبيق المعرفة المقتناة من خلال دعم المشاريع البحثية، في حين نلاحظ أن نسبة(33.75%) أجابوا بأنهم لا يفكرون في تولي مناصب قيادية للجامعة، و من أهم الأسباب التي جعلتهم يفكرون في هذا هو أن الجامعة تسير من طرف الأحزاب و الحكام وفق توجهاتهم و مصالحهم مما يدفع إلى غياب عامل الحرية و الاستقلالية التي من أهم عوامل نجاح الجامعة . أما نسبة (30 %) فقد خصت اللذين عامل الحرية و الاستقلالية التي من أهم عوامل نجاح الجامعة . أما نسبة (30 %) فقد خصت اللذين

أكدوا على ضرورة تبني إدارة الإستراتيجية في تسيير شؤون الجامعة بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و كذلك تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ، حيث أن جودة المدخلات تؤدي إلى جودة المخرجات.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

✓ الفرضية الأولى: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية احتياجات معرفية تتمثل في:
 (البنية التحتية ، الرأسمال البشري المؤهل ، المعلومات و البيانات ، أمن المعلومات).

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى جملة من النتائج هي:

- 1- تعمل الجامعة على توفير بنية تحتية ملائمة تسمح بتطبيق إدارة المعرفة، و هذا ما أكدت عليه جميع مفردات العينة.
- 2- تتوفر الجامعة على البيانات و المعلومات الخاصة بجميع المنتسبين إليها من (طلبة و موظفين و أساتذة) مما يسهل عليها انجاز مهامها الإدارية و البيداغوجية.
- 3- يساهم الأساتذة نوعا ما في تطوير أساليب العمل ، و هذا ما أكدته نسبة (53.75 %) من أفراد العينة خاصة في مجال التدريس عن طريق استخدام التقنيات الحديثة ، أو تكييف محتويات المقاييس.
- 4- تحرص الجامعة على توفير مصادر المعلومات حيث تنوعت بين المكتبات و المواقع العلمية الالكترونية ، و كذلك التظاهرات العلمية.
- 5- تملك الجامعة رؤية عن إدارة المعرفة إلا أنها غير متكاملة بمعنى أنها لم تتبنى بعد كمدخل إداري يطبق في انجاز المهام الإدارية و البيداغوجية ، نظرا لحداثة الموضوع.
- 6- لا تتوفر الجامعة على منظومة تقنية فاعلة لحماية المعلومات و المعارف حيث لا يوجد هناك قسم خاص بحفظ المعلومات يترأسه تقنيون مهرة.
 - و على ضوء هذه النتائج يتضم لنا أن الجامعة تمتلك بعض المقومات التي تجعلها مستعدة لتطبيق إدارة المعرفة خاصة البنية التحتية ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .
 - ✓ الفرضية الثانية: تساهم عمليات إدارة المعرفة في استحداث طرق عمل جديدة و حل المشكلات من خلال: (تشجيع العمل الجماعي ، التحفيز ، غرس مبدأ التشاركية المعارف و المعلومات و التدريب).

أ- تكوين و نشر المعرفة:

و قد توصلنا إلى النتائج التالية:

1 - تهتم الجامعة بدرجة مقبول باقتناء المعرفة و تكوينها من خلال اعتماد العديد من الآليات التي تساعدها على ذلك.

- 2- تهتم الجامعة باقتناء المعرفة و تكوينها من المصادر الداخلية من خلال إتباع إستراتيجيتين أساسيتين و المتمثلتان في تدريس الأفراد و تكوينهم و إستراتيجية التفاعل في التظاهرات العلمية.
- 3- تهتم الجامعة بإنشاء المعرفة الخارجية من خلال محاكاة خبرات التجارب الدولية و تشجيع التفاعل
 بين أساتذة الجامعة و الأساتذة الأجانب.
- 4- تعطي الجامعة اهتمام مقبول في تشجيع الأفكار الجديدة و هذا ما أكدته نسبة (62.5 %) من أفراد العينة التي أجابت بنعم .
- 5- تعتمد الجامعة على البعثات التربصات للخارج و الدورات التدريبية كآليتين أساسيتين في تنمية رأسمالها المعرفي و هذا في إطار الاتفاقيات مع الجامعات الأخرى وطنية و أجنبية.
- -6 يحرص الأساتذة على اقتناء مختلف المعارف الجديدة التي تدخل في مجال تخصصهم من خلال الاطلاع على كل المنتوجات العلمية الجديدة، و كذلك الاطلاع على المواقع العلمية المتخصصة.
- 7- تحرص الجامعة على تأمين وصول المعلومات في وقتها المناسب بدرجة مقبول و هذا ما أكدته (60 %) من أفراد العينة.
- 8- تعتمد الجامعة بدرجة كبيرة في نشر المعرفة بين منتسبيها على الوسائل التقليدية المتمثلة في (التقارير و المنشورات الداخلية و الهاتف و الفاكس).
- 9- تعمل قيادة الجامعة على توفير المناخ التنظيمي الملائم لتبادل المعارف بدرجة مقبول، و هذا ما أكدته نسبة (57.5 %).
- 10- إن اعتماد الجامعة على التطبيقات الحديثة لنشر إنتاجها المعرفي ضعيف مقارنة مع مبادئ الاقتصاد المعرفي.
- 900gle scholar ينشط الأساتذة على المواقع العلمية الالكترونية بدرجة مقبول جدا من خلال google scholar و غيرها للتعريف بالمنتوجاتهم العلمية و هذا ما أكدته جميع مفردات العينة .
- 12- تخدم عملية نشر و تبادل المعرفة في الجامعة بالدرجة الأولى على تسهيل انجاز المهام الإدارية و البيداغوجية و حل المشكلات.

ب- خزن المعرفة و تطبيقها:

1- تتوافر الجامعة على قاعدة بيانات لحفظ المعلومات و المعارف، و هو ما تم تأكيده من طرف (97.5 %) من أفراد العينة.

- 2- تعتمد الجامعة على الأرشيف كآلية أساسية في حفظ المعرفة.
- 3- تقوم الجامعة بتوثيق نتائج البحوث المخابر و المشاريع البحثية لتسهيل استرجاعها عند الحاجة إليها.
- 4- إن حرص الجامعة على توفير بيئة تنظيمية ملائمة لنطبيق المعرفة ضعيف مقارنة مع أهمية هذه
 العملية و هي استخدام المعرفة.
 - 5- تحرص الجامعة على استخدام المعرفة في وقتها المناسب من أجل تحقيق الفائدة المرجوة منها.
 - -6 تطبق الجامعة المعرفة المكتسبة بالدرجة الأولى في اتخاذ القرارات و تتفيذها.

على ضوء هذه النتائج يتضح لنا أن ممارسة الجامعة لعمليات إدارة المعرفة في تطوير أساليب العمل و حل المشكلات جاءت متفاوتة فيما بينها، حيث احتلت عملية اقتتاء المعرفة المرتبة الأولى و معها عملية حفظ المعرفة ، ثم عملية تبادل المعرفة ثم عملية الاستخدام أو التطبيق بدرجة ضعيف، و عليه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت .

الفرضية الثالثة:

تتمثل أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتعزيز الإبداع في الجامعة في (غياب مبدأ التغيير و التطوير، نقص الإمكانيات المادية، ضعف الاتصال المرن).

- و قد توصلنا إلى النتائج التالية:
- 1- تمارس الجامعة نظام إدارة المعرفة بدرجة مقبول، إلا أن هذه الممارسات لا تأخذ الطابع التنظيمي و المنهجي الملائم.
- 2- تهتم الجامعة بالاستثمار في رأسمالها المعرفي بدرجة مقبول جدا، و هذا من خلال حرصها على الارتقاء بالرصيد المعرفي لديهم.
- 3- يتجلى أهم معوق من معوقات تطبيق دارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة في عدم توفر نظام اتصال مرن بسبب الهيكل التنظيمي الغير مرن .
- 4- إن أهم فائدة تعود بها المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة لتعزيز الإبداع لديها هي تحقيق ميزة تنافسية.

5- تتمثل أهم إستراتيجية لترسيخ المعرفة و توفير إدارة فعالة لها في الاستثمار في الرأسمال المعرفي للجامعة، و هذا ما تم تأكيده نسبيا.

و بالوقوف على هذه النتائج يتضح لنا أن الجامعة تعاني من معوقات كثيرة تحول بينها و بين تطبيق إدارة المعرفة و هذا ما يثبت صحة الفرضية.

سادسا: نتائج عامة على ضوء الأهداف:

من خلال تناول موضوع " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي " و محاولة الكشف عن تأثير تطبيقها في الجامعات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- لا تعتمد الجامعة على إستراتيجية إدارة المعرفة بطريقة منهجية تنظيمية، إلا أنها تمارس بعض ملامحها خاصة عملية الاقتناء و الحفظ.
 - 2- تحرص الجامعة على الاستثمار في الرأسمال الفكري لديها بدرجة مقبول.
 - 3- تسعى الجامعة إلى تفعيل عملية تبادل المعارف و الخبرات من خلال تشجيع العمل الجماعي.
- 4- تعمل الجامعة على توفير المناخ التنظيمي الملائم لتبادل و نشر و بث المعلومات و المعرفة بدرجة مقبول.
 - 5- إن حرص الجامعة على توفير بيئة تنظيمية لتطبيق المعرفة المكتسبة ضعيف.
 - -6 تتوفر الجامعة على بنية تحتية مقبولة تمكنها تبني مدخل من مداخل إدارة المعرفة -6
 - 7- تتوافر الجامعة على منظومة تحفيزية مقبولة تساهم نوعا ما في تشجيع الإبداع.
 - 8- تخضع الجامعة لهيكل تتظيمي سلبي يعيق عملية تدفق المعارف و المعلومات.
- 9- يساهم تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة بتحقيق الميزة التنافسية، و بالوقوف على هذه النتائج النهائية نجد أن أهداف الدراسة قد تحققت حيث تم إضافة رصيد معرفي من خلال هذا البحث ليثري الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة، و ذلك من خلال إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، كما تم الوقوف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، أين جاءت بدرجة متوسط و ذلك على اعتبار أنها تمارس عمليات إدارة المعرفة بدرجات متفاوتة، كما تم التعرف على مستوى الإبداع بالجامعة حيث جاء بدرجة مقبول مما يلزم الجامعة على بذل جهد أكبر لتفعيل هذه الإستراتيجية باعتبارها مدخل لإحداث التطوير في الجامعة.

سابعا: الاقتراحات و التوصيات

بعد انجاز هذا البحث حول " إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي " هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤثر في إدارة الجامعة و تمكنها من إحداث نقلة نوعية و هي:

- -1 ضرورة رفع القيود عن الجامعة و إعطاءها الحرية و الاستقلالية في إدارة شؤونها و إدارة معارفها.
- 2− ضرورة أن تتبنى الجامعة مدخل من مداخل إدارة المعرفة يتماشى و طبيعة عملها لتحقيق التطوير و من ثم مكانة تنافسية.
 - -3 العمل على تفعيل إستراتيجية الاستثمار في الرأس مال الفكري.
 - 4 العمل على تفعيل إستراتيجية توفير الجو الملائم لممارسة عمليات إدارة المعرفة على أحسن وجه 4
 - 5- ضرورة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لإحداث التطوير و لا تبقى حبر على ورق.
 - 6- العمل على تطوير وسائل الاتصال باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية .
- 7- ضرورة إشراك الجامعة في معالجة مشاكل المجتمع من خلال القيام بمشاريع بحثية عن طريق إبرام المعاهدات و الاتفاقيات بين المؤسسات الحكومية و الخاصة أيضا.



خاتمة:

من خلال الاطلاع النظري و نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث نجد أن تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الجامعات الجزائرية أصبح ضرورة حتمية حتى تستطيع أن تواكب المتغيرات السريعة لمتطلبات السوق العمل في ظل الاقتصاد المعرفي السائد ، مما يسمح لها بإحداث نقلة نوعية لما لها من تأثيرات ايجابية و فعالة في تتمية و تعزيز العمل الإبداعي، بحيث يجب أن تشمل إدارة المعرفة ثلاث مجالات في الجامعة هي:

1- التعليم و التدريس: ذلك أن أدوار التعليم الجامعي تغيرت في ظل مجتمع المعرفة إلى مجموعة من الأنشطة التي تساعد في بناء المجتمعات الديمقراطية القائمة على المعرفة، و التي تشمل دعم الإبداع بتوليد المعرفة الجديدة ، و الإسهام في تكوين رأس المال البشري، و هذا هو الدور الفعال في تحقيق التنمية المجتمعية في مجتمع المعرفة.

2- البحث العلمي: نظرا لأن البحث العلمي يمثل أهم أنشطة الجامعات الفكرية ، فلقد احتل مكانة متميزة بها، مما يدفعها لبذل جل جهدها لتمكين الباحثين من اكتساب المهارات البحثية بصورة تجعلهم قادرين على المعلومات التي تمكنهم من بلوغ الأهداف المنشودة و إضافة معرفة جديدة إلى رصيد الفكر الإنساني.

3- خدمة المجتمع: تمثل خدمة المجتمع أحد أهم الأدوار التي تقوم بها الجامعة في خدمة مجتمع مجتمع المعرفة، ويث تعمل باستمرار على تطبيق المعرفة، و توظيفها لخدمة المجتمع و تطويره، و من ثم تخرج الجامعة عن دورها التقليدي و العمل خارج أسوارها إلى خارج المجتمع للتفاعل معه، حيث تعكس مفهوم الجامعة كتنظيم مفتوح.

و من هذا المنطلق يمكن القول أنه إذا أرادت الجامعة الجزائرية أن تستفيد من المزايا التي توفرها لها إدارة المعرفة لا بد لها من تتبع أسلوب الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على: الاستثمار الحقيقي و الجدي في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و العمل على تطويرها مع مقتضيات المرحلة الراهنة، التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة و اعتماد الخرائط التنظيمية كبديل عنها و التي تسهل العمليات المرتبطة بإدارة المعرفة و تسمح بتدفق المعارف دون حواجز تمنع هذه العملية، و أهم نقطة هي منح الاستقلالية و الحرية للجامعة و إبعادها عن المصالح السياسية.

و في الأخير يمكن القول أن دراسة هذا الموضوع يحتاج إلى دراسات عديدة تدرس فيها جوانب أخرى مثل:

- ✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي .
- ✓ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية .
 - ✓ دور إدارة المعرفة في إكساب ميزة تنافسية .



قائمة المراجع:

أولا: القواميس:

- 1 أبى الفضل ابن منظور " **لسان العرب** " المجلد: الأول، دار صادر ، بيروت، دون سنة نشر .
- 2- مجد الدين محمد بن يعقوب،" القاموس المحيط "، تقديم النعيم العرقوسي، ط8، مؤسسة الرسالة للنشر و التوزيع، لبنان، 2005.

ثانيا:الكتب:

- 3- إبراهيم خليل إبراش،" المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية "، دار الشروق، عمان، 2008.
- 4- إبراهيم خلوف الملكاوي، " إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم "، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع عمان، 2006.
- 5- أسامة محمد سيد علي ، " إدارة المعرفة " تقديم : عباس حلمي الجمل ، دار العلم للنشر و التوزيع مصر ، 2013.
 - 6- بلال السكارنة ، " الإبداع الإداري " دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- 7- حسين حريم ، " السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و المنظمات " ، دار زهران للنشر و التوزيع عمان ، 1997.
 - 8- حسين حريم ، " إدارة المنظمات : منظور كلي " ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003.
- 9- حسين حريم، " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال " ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004.
- 10- حسني عبد الرحمان الشيمي ، " إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا " ،دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ، 2009.
- 11- حسن حسين البيلاوي ، سلامة عبد العظيم ، " إدارة المعرفة في التعليم " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2007.
- 12- خضر مصباح إسماعيل طيطي ، " إدارة المعرفة ، التحديات و التقنيات و الحلول " ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.

- 13- رفعت عبد الحليم الفاعوري ، " إدارة الإبداع التنظيمي " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2015.
- 14- سلطان كرماللي،" إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي "ترجمة هيثم حجازي، مؤسسة برجي، بيروت، 2005
 - 15- سلام رعد حسن، " الإبداع الإداري في الوظيفة العامة " ، وزارة الزراعة ، العراق ، 2017.
- -16 سمية بوران ، " إدارة المعرفة : كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة " ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، 2015.
- 17- صلاح الدين الكبيسي ، " إدارة المعرفة " مراجعة سعد زناد المحياوي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.
- 18- عامر خضر الكبيسي ، " إدارة المعرفة و تطوير المنظمات " ، المكتب الجماعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005.
- 19 عبد الرحمان الجاموس ، " إدارة المعرفة في متطلبات الأعمال و علاقتها بالمداخل الحديثة " دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
 - **20**− عبد الرحمان بدوي ، " مناهج البحث العلمي " وكالة المطبوعات ، ط3 ، الكويت ، 1977.
 - 21 عبد الستار و آخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دارة المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2006
- 22- عصام نور الدين،"إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة"، دارة أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2010 .
- 23 على الشايع و آخرون ، " العلاقات الإنسانية و الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية " مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2011 م .
- 24- عمر أحمد ، " إدارة المعرفة : الطريق إلى التميز و الزيادة " ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، 2013 م .
- 25- ليث عبد الله القهوي ، " إستراتيجية إدارة المعرفة ، الأهداف التنظيمية " ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 م .
- 26- محمد زويد العتيبي ، " الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري " ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ، 2007 م .
- 27- محمد عواد الزيادات ، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 6 الأردن ، 2008 م .

- 28- ممدوح عبد العزيز الرفاعي ، " الإدارة الإستراتيجية للمعرفة " ، دار الكتب و الوثائق القومية مصر ، 2007 م .
- 29- محمود العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 3 عمان ، 2005 م .
- 30- مجبل لازم مسلم المالكي ، " هندسة المعرفة و إدارتها في البيئة الرقمية " ، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 م .
- 31- موسى اللوزي " التطور التنظيمي : أساسيات حديثة " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2004 م .
 - 32- نجم نجم عبود ، " إدارة الابتكار " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 م .
- 33- نجم نجم عبود ، " إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات " ، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 م .
- 34- ناصر جرادات و آخرون ، " إدارة المعرفة " ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2017 م
- 35- نعيم إبراهيم الظاهر ، " إدارة المعرفة " عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 م.
- 36- هيثم علي حجازي ، " إدارة المعرفة " ، مدخل نظري ، الدار الأصلية للنشر و التوزيع ، عمان 2005 م .

ثالثا:المذكرات:

- 37- أريج بن سعد بن خنفيس العصيمي، " إدارة المعرفة و علاقتها بالإبداع الإداري: من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة تربوية و تخطيط كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014 م.
- 38 الأمين حلموس ، " دراسة استشراقية حول استدعاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة " ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات ، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة ، المركز الجامعي بالوادي ، الجزائر ، 2011 م .
- 39- براء بكار ، " إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، دراسة حالة على شركة الاتصالات " ، مذكرة ماجستير ، الأردن ، 2002 م .
- 40- توفيق عطية توفيق العجلة ، " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 م .

- 41 حراز الأخضر، " دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية "، مذكرة ماجستير تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد الجزائر، 2011 م.
- 42- خالد بن حسين أبو زيد ، " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية " ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة دمشق ، 2010 م .
- 43- سلمي بن إبراهيم عبد العزيز ، " عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتطوير مستوى الأداع " ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013 م .
- 44- طه حسين النووي ، " التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال : حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر " ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، 2011 م .
- 45 عادل غزالي ، " دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري " ، أطروحة دكتوراه ، تخصص ك موارد بشرية ، قسم : علم اجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 02 ، الجزائر ، 2016 م .
- 46- غادة إسماعيل حسن عبيد ، " أبعاد إدارة المعرفة و علاقتها بعملية اتخاذ القرار " ، دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، قسم : إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015 م .
- 47 فهد بن عوض الله زاحم السلمي ، " ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية " ، مذكرة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008 م .
- 48- مودة إسماعيل حسن إسماعيل ، " أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري " ، مذكرة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2014 م .
- 49- نضال محمد زيطة ، " إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء " ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 م .
- 50- وهيبة حسين داسي ، " إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية " ، مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2007 م .

- 51- ياسر بن عبد الله بن تركي الصبيحي، " إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية " أطروحة دكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، الرياض 2008 م .
- 52 يوسف بن حمودة، "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة "، أطروحة دكتور، قسم: العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلى ، الجزائر ، 2014 م .

رايعا:المجلات:

- 53- أحلام إبراهيم العيناوي ، أسماء علي جهام النواوي ، " دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة ، العدد 23 ، القدس ، 2011 م .
- 54 حسن أبشر طيب ، " محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 09 ، 1988 م .
- 55- رامي محمود عبابنة ، رامي إبراهيم الشعران ،" درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد "، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، العدد 2003،02 م. 56- عباس حسن جواد خولة ، خولة عبد الحميد محمد ، " أثر الرأسمال الفكري في الإبداع المنظمي :
 - -30 عباس حسن جواد حوله ، حوله عبد الحميد محمد ، الر الراسمال الفكري في الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة بابل ، مجلة أهل البيت ، العدد 04 ، جامعة بابل ، العراق ، 2008 م .
- 57 عباس مزعل مشرف ، " إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي ، مجلة آداب الكوفة العدد 01 ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة ، دون سنة النشر .
- 58 عبد الرحمان هيجان، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية "، مجلة الإدارة العامة ، العدد 10 معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2004 م .
- 59 عاطف عوض، " أثر التطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 03، جامعة دمشق، 2013 م.
 - 60- على السلمي، " الإدارة بالمعرفة " ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية " ، العدد 04 ، 1997 م .
- 61- ناتاليا أحمد عبد العلي ، " التحليل الوظيفي و تأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي : دراسة حالة في جامعة الكوفة " ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 49 ، العراق ، 2017 م .
- 62- ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير، " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و إجراءات تطويره"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 16،العدد 01،العدد 20، جامعة الأقصى، غزة،2012

خامسا: المؤتمرات:

- 63- ألاسكو ، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا ، " منهجية إدارة المعرفة " ، مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في جدول ألاسكو الأعضاء ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، 2004 م .
- 64- زينب عبد الرحمان السحيمي، " جاهزية المنظمات العامة للإدارة المعرفة " ، أوراق الملتقى الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقضاء الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ،2009 م .
- 65 صديقي مسعود ، مرزوقي مزوني ، " التفكير الإبداعي للإدارة و التغيير في المنظمة " ، الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، دون سنة النشر .
- 66- عيد سيد ، " شؤون الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة " التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 م .

سادسا: المراسيم و المناشير

- 67 مصلحة المستخدمين ، جامعة 8 ماى 1945 قالمة
- 68- المرسوم رقم 172/86 ، المؤرخ في 5 أوت 1986 ، المتضمن انشاء المعهد الوطني للتعليم العالى في الكيمياء الصناعية بقالمة .
- 69- المرسوم التنفيذي رقم 299/92 ، المؤرخ في 7 يوليو 1992 ، المتضمن انشاء المركز الجامعي في قالمة .
- 70- المرسوم التنفيذي رقم16/10 ، المؤرخ في 12 يناير 2010 ، المتضمن انشاء جامعة قالمة التي تتكون من 7 كليات .
- 71- المرسوم التنفيذي رقم 273/12 ، المؤرخ في 120 يونيو 2012 ، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 273/01 ، المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 ، المتضمن انشاء 4 مديريات لجامعة 8 ماي 1945 قالمة –





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة 08 ماي 1945

كلية العوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم اجتماع

استم___ارة

سيدي المحترم ... / سيدتي المحترمة ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل، بعنوان:

" دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي " .

و تهدف الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، و نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

الطالبة: إشراف الأستاذة:

بوشلاغم منی
 د. بن صویلح لیلیا

السنة الجامعية: 2017 م - 2018 م

1- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى أنثى
2- السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة كثر من 50 سنة
3- المؤهل العلمي:
شهادة الماجستير شهادة دكتوراه علوم شهادة دكتوراه دولة
شهادة تأهيل جامعي
4- الأقدمية :
أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
5- هل توفر الجامعة شبكة اتصالات رقمية ؟
نعم الا
- المكتبة الم
مواقع الإنترنت
- المؤشرات و اللقاءات العلمية
- أخرى تذكر
مرى حرى الجامعة قواعد بيانات عن المنتسبين لها من طلبة و أساتذة و موظفين ؟
نعم الا
•
الله الله الله الله الله الله الله الله
8- توزع الجامعة الأعباء التدريسية و المهام العلمية للأساتذة على أساس:
- المؤهل العلمي
- الخبرة الوظيفية
- الميول و الرغبة
- كل ما سبق

المحور الأول: البيانات الأولية

9– هل يبادر أعضاء هيئة التدريس بتقديم المساهمات الفكرية لتطوير أساليب العمل في الجامعة ؟
نعم لا
 إذا كانت الإجابة ب: نعم ، فيما تتمثل هذه المساهمات ؟
10- هل يتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة حول إستراتيجية إدارة المعرفة و مداخل تنفيذها ؟
نعم لا
 إذا كانت الإجابة ب: لا ، لماذا ؟
11 - هل تساهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للمعلومات ؟
نعم لا
المحور الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أساليب العمل و حل المشكلات
<u>أ – تكوين و نشر المعرفة</u>
12- هل السعى للحصول على المعرفة و بناءها من الاهتمامات الرئيسية بالنسبة للجامعة ؟
نعم لا
· إذا كانت الإجابة ب: نعم بين مظاهر ذلك .
ر الله الله الله الله الله الله الله الل
to The theorem is the treat to 12
13- هل تعتمد الجامعة في تكوين المعرفة على :
- إستراتيجية الاطلاع على تجارب الغير
- استراتیجیه تدریب الأفراد و تکوینهم
- إستراتيجية استثمار في مخرجات البحوث العلمية
- إستراتيجية التفاعل في التظاهرات العلمية
- أخرى تذكر
14- هل تسعى الجامعة إلى استقطاب خبرات التجارب الدولية لإحداث التطوير ؟
نعم الا
 في حالة الإجابة ب: نعم ، كيف يتم ذلك ؟
15- هل تولى الجامعة أهمية لتدعيم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل ؟
نعم الله الله الله الله الله الله الله الل
•
• تي حاله الإجابه ب: نعم ، حيف دنت :

16- تعتمد الجامعة في تنمية رأسمالها المعرفي لأعضاء هيئة التدريس على:
- دورات تدریبیة
- الانخراط و الاشتراك في مواقع علمية متخصصة
- ورش عمل
- تربصات للخارج
- أخرى تذكر
17- هل يسعى الباحثين إلى التزود بأحدث المعارف المتعلقة بتخصصاتهم:
 في حالة الإجابة ب: نعم ، ما هي المصادر المعتمدة في ذلك ؟
 في حالة الإجابة ب: لا ما الذي يمنع ذلك ؟
18- هل تحرص الجامعة على تأمين وصول المعلومات في وقتها المناسب ؟
نعم الله الله الله الله الله الله الله الل
٬ اــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
- التقارير و المنشورات الداخلية
- وسائل الاتصال التقليدية (الهاتف ، الفاكس) [
- البريد الالكتروني
٠٠
- اعتماد نظام اتصال مرن
- اعتماد هیکل تنظیمی مرن
- تشجيع العلاقات الإنسانية تشجيع العلاقات الإنسانية
- تشجيع العمل الجماعي
- أخرى تذكر
21- هل تعتمد الجامعة على التطبيقات الحديثة لنشر منتوجاتها العلمية و تعزيز مستوى مرئيتها ؟
نعم لا ا
•
 في حالة الإجابة ب: لا ما المانع في ذلك؟

22- هل يملك الأساتذة رصيد حسابي على:
Scopus Researche Gate Google Shcolare
- أخرى تذكر
 في حالة الإجابة بـ: نعم ما هي الفائدة من وراء ذلك ؟
23- يساهم حرص الجامعة على تداول المعرفة و بثها بين منتسبيها في :
- تسهيل انجاز المهام
- تطوير أساليب العمل
- حل المشكلات بسرعة
- المرونة و الاستمتاع بالعمل
- تعزيز الإبداع و الابتكار
ب - خزن المعرفة و تطبيقها
24- هل توفر الجامعة قواعد بيانات اللازمة لحفظ المعرفة و توثيقها ؟
نعم الا
· ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
- الأرشيف - الأرشيف
- الوسائل الالكترونية
- كلاهما
26- هل تقوم الجامعة بتوثيق نتائج البحوث و الدراسات العلمية ؟
نعم الا
 في حالة الإجابة ب: نعم هل يتعلق الأمر ب:
- نتائج الأوراق العلمية
- نتائج بحوث المخابر
- نتائج المشاريع البحثية
- أخرى حددها
27- هل تحرص الجامعة على توفير بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق المعرفة المكتسبة ؟
¥ isa
 في حالة الإجابة ب: نعم ، كيف يتم ذلك ؟

نعم
- تحقيق أهداف الجامعة المعرفة المكتسبة في : - تحقيق أهداف الجامعة اتخاذ القرارات و تنفيذها التخطيط و التنظيم البحث العلمي و الإشراف أخرى تذكر
- تحقيق أهداف الجامعة
- تحقيق أهداف الجامعة
- اتخاذ القرارات و تنفيذها
- التخطيط و التنظيم - البحث العلمي و الإشراف - أخرى تذكر
- البحث العلمي و الإشراف
- أخرى تذكر
المحور الرابع: المعوقات التنظيمية لإدارة المعرفة - المعوفة في تعزيز الإبداع؟ - هل ترى أن الجامعة تعطي اهتمام كبير لتطبيق منهج إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع؟ - نعم لا لا لا لا
30- هل ترى أن الجامعة تعطي اهتمام كبير لتطبيق منهج إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع ؟ نعم
نعم العلم المستثمار في رأسمالها الفكري ؟ المستثمار في رأسمالها الفكري ؟
31 - هل تولي الجامعة أهمية للاستثمار في رأسمالها الفكري ؟
\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \
 في حالة الإجابة بـ: لا ، بين سبب ذلك .
32- من مظاهر عدم اهتمام الجامعة بالاستثمار في المعرفة لتعزيز الإبداع داخلها ؟
- مقاومة التغيير
- غياب التشجيع على الإبداع الفكري
- عدم وجود نظام اتصال مرن
- أخرى تذكر
33- حسب رأيك كيف تساهم إدارة المعرفة في تعزيز و تنمية الإبداع بالجامعة الجزائرية ؟
34- لو كنت تتولى منصب قيادي بالجامعة ، ما هي محاور الإستراتيجية التي تعتقد أنها ستحقق ترسيخ للمعرفة و
إدارة فعالة لها ؟