

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/361801161>

أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية//The impact of knowledge management processes on the development of creative behavior in business...

Thesis · July 2022

CITATIONS

0

READS

2

1 author:



Hanane Kouadri

Ziane Achour University of Djelfa

1 PUBLICATION 0 CITATIONS

SEE PROFILE



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department: management sciences

PhD Thesis Third Phase

Division : management sciences

Specialty: Management

Title:

**The impact of knowledge management processes on the
development of creative behavior in business organizations
A Field study**

**Prepared by:
Kouadri hanane**

Discussed and publicly approved on 31/05/2022 By the committee composed of:

Dif Ahmed	Professor	University of Djelfa	President
Khaldi Mohamed	Lecturer professor A	University of Djelfa	Supervisor and Rapporteur
Assali Belkacem	Lecturer professor A	University of Djelfa	invited
Djaoual mohamed said	Professor	University of Djelfa	Examiner
rabhi mokhtar	Professor	University of Djelfa	Examiner
Boudjlal Ahmed	Lecturer professor A	University of Laghouat	Examiner
Abdelaali elbachir	Lecturer professor A	University of Laghouat	Examiner

University Year: 2021/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور . الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (الطور الثالث)

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

عنوان الأطروحة:

أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال

دراسة ميدانية

إعداد الطالبة:

قوادري حنان

نُوقشت وأُجيزت بتاريخ 2022/05/31 من طرف اللجنة المكوّنة من:

إشراف الدكتور:

خالدي محمد

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	ضيف أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر . أ.	خالدي محمد
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر . أ.	العسالي بلقاسم
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	جوال محمد السعيد
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	رابعي مختار
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر . أ.	بوجلالات أحمد
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر . أ.	عبد العالي البشير

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أُوتِيَ تَمَّ مِنَ الْعِلْمِ الْأَقْلِيَّةِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي مَنَّ عليَّ بأنَّ سَخَّرَ لي على طول الدرب ثلَّة من الطيِّبين:

✚ أستاذي المشرف الدكتور خالد محمد، الذي أحاط هذا العمل بالنصح والتوجيه وكذا

المشرف المساعد الدكتور لعسالي بلقاسم؛

✚ أعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه وعلى رأسهم الأستاذ جوال محمد السعيد، الذين

حرصوا على أن ينقلوا إلينا خلاصة خبراتهم وثمره سنين من البحث والدراسة؛

✚ أعضاء لجنة المناقشة الذين سيمنحونني من وقتهم وخبراتهم العميقة في المجال لتقييم هذا

العمل وتصويبه؛

✚ إطارات وموظفي مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، الذين منحوني التسهيلات

المناسبة لإنجاز هذا العمل؛

✚ معلّمي وأساتذتي المخلصين والصادقين، الذين قابلتهم في جميع الأطوار.

إلى كل هؤلاء:

أثقل الله موازينكم

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

إلى:

أمي، زوجي، أولادي، إخوتي

وإلى كل من سرّه أن

يَيرانني هنا.

مستخلص:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة ببعديها (كثافة عمليات إدارة المعرفة، جودة عمليات إدارة المعرفة) في السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، وللإجابة على اشكالية الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الاطارات وأعاون التحكم العاملين بفرعين تابعين للمؤسسة، حيث تم استرجاع 135 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وبعد تجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى أن كل من كثافة عمليات إدارة المعرفة وجودة عمليات إدارة المعرفة يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة، في حين يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى مرتفع، كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة ناجم عن اثر متغير جودة عمليات إدارة المعرفة حيث فسرت ما نسبته (52%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي، في حين لم تفسر كثافة عمليات إدارة المعرفة إلا ما نسبته (1.4%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة.

كما أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء وتصورات العاملين بالمؤسسة تجاه متغيرات الدراسة تعزى الى المستوى التعليمي للعاملين والى سنوات الخدمة، وبينت أيضا أن بقية المتغيرات المتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي لا تحدث فروقا في مستويات متغيرات الدراسة بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التأسيس لنمط قيادي ذي توجه معرفي وابداعي، يسعى للاستثمار في المستوى المرتفع للسلوك الإبداعي المسجل في المؤسسة، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للمعرفة ومنفتحة على الابداع، ترفع من جودة عمليات إدارة المعرفة لتعزيز أثرها في السلوك الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: جودة عمليات إدارة المعرفة، كثافة عمليات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تنمية السلوك الإبداعي، مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

Abstract :

We attempted through this study to investigate the effect of knowledge management processes with its two dimensions (quality of knowledge management processes, intensity of knowledge management processes) on the creative behavior in Cosider-public works in Djelfa.

In order to answer the problematic of the study, the questionnaire was relied on as a tool for collecting data from cadres and control assistants working in two branches of the organization, Where 135 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. After collecting and analysing data using the appropriate statistical methods, we concluded that both, intensity of knowledge management processes and quality of knowledge management processes are achieved at medium levels in the organization, while creative behavior is achieved at a high level. The results of statistical analysis showed that The impact of knowledge management processes on creative behavior in Cosider- Public Works in Djelfa resulted from the impact of quality of knowledge management processes, which explained (52%) of the change in creative behavior, while , intensity of knowledge management processes has explained only (1.4%)) of the change in the creative behavior of the organization studied.

In addition, the results of the statistical analysis showed that there were statistically significant differences in the opinions and perceptions of the employees of the organization towards the variables of the study attributed to the educational level and to the tenure, and also indicated that the rest of the variables (gender, age, and occupational level) do not cause any differences in the levels of the study's variables Cosider-Public Works in Djelfa.

The study recommended the need to establish a leadership pattern with a knowledge and creative orientation, seeking to invest in the high level of creative behavior recorded in the institution, and to create an organizational environment that is supportive of knowledge and open to creativity, that raises the quality of knowledge management processes to enhance its impact on creative behavior.

Keywords: quality of knowledge management processes, intensity of knowledge management processes, knowledge management processes, creative behavior development, Cosider- Public Works in Djelfa.

الفهرس

فهرس المحتويات
فهرس الجداول والأشكال
فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
IV	مستخلص
VI	الفهارس
أ-س	مقدمة
الفصل الأول: السلوك الإبداعي- مدخل نظري ومفاهيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للسلوك الإبداعي
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي
3	أولاً: الإبداع
5	ثانياً: الإبداع والابتكار
8	ثالثاً: مفهوم السلوك الإبداعي
9	المطلب الثاني: أهمية السلوك الإبداعي، خصائصه ومستوياته
10	أولاً: أهمية السلوك الإبداعي وخصائصه
12	ثانياً: مستويات الإبداع
17	المبحث الثاني: ركائز السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال
17	المطلب الأول: سمات الشخصية الإبداعية
20	المطلب الثاني: القيادة والإبداع
24	المطلب الثالث: البيئة التنظيمية الداعمة
31	المبحث الثالث: وسائل تنمية السلوك الإبداعي ومعوقاته
31	المطلب الأول: وسائل تنمية السلوك الإبداعي
31	أولاً: العصف الذهني Brain Storming
34	ثانياً: أسلوب TRIZ للحل الإبداعي للمشكلات
36	المطلب الثاني: معوقات السلوك الإبداعي
39	المبحث الرابع: ديناميكية السلوك الإبداعي ومكوناته
39	المطلب الأول: مراحل الإبداع في المنظمات
39	أولاً: نموذج والاس 1926 Wallas
41	ثانياً: نموذج أمابيل 1988 Amabile
42	المطلب الثاني: نماذج ديناميكية السلوك الإبداعي
42	أولاً: نموذج أمابيل 1988-2016:
44	ثانياً: نظرية النظم لـ Czikszentmihalyi

47	ثالثا: نموذج محرك الابتكار
51	خلاصة
الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: من المعرفة إلى المعرفة التنظيمية
54	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
55	أولا: هرم المعرفة عملية الارتقاء المعرفي
56	ثانيا: خصائص المعرفة
57	المطلب الثاني: المعرفة التنظيمية
57	أولا: تعريفها
58	ثانيا: خصائص المعرفة التنظيمية الملائمة
58	ثالثا: أنواع المعرفة التنظيمية
59	المطلب الثالث: إدارة المعرفة
59	أولا: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها
60	ثانيا: طبيعة إدارة المعرفة
62	ثالثا: الخطوات العملية لإدارة المعرفة ونتائجها
64	رابعا: صعوبات تطبيق إدارة المعرفة
66	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة
67	المطلب الأول: توليد المعرفة Generating Knowledge
68	أولا: قدرات توليد المعرفة
69	ثانيا: نموذج SECI
72	ثالثا: "نموذج امتصاص المعرفة عبر الثقافات"
73	رابعا: عوائق توليد المعرفة
73	المطلب الثاني: تشارك المعرفة
74	أولا: أنواع مشاركة المعرفة
74	ثانيا: عوائق مشاركة المعرفة
75	المطلب الثالث: تخزين المعرفة
77	المطلب الرابع: تطبيق المعرفة
79	المبحث الثالث: نماذج وركائز عمليات إدارة المعرفة وقياسها
79	المطلب الأول: ركائز عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال
79	أولا: رأس المال البشري
80	ثانيا: القيادة
81	ثالثا: البنية التكنولوجية
83	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة ضمن نماذج إدارة المعرفة

فهرس المحتويات

83	أولاً: أنموذج نجم عبود نجم
85	ثانياً: نموذج Jaston & Gupta
86	ثالثاً: أنموذج Marquardt
86	رابعاً: أنموذج Duffy
87	خامساً: أنموذج Wiig
88	المطلب الثالث: كثافة وجودة عمليات إدارة المعرفة وقياسها
88	أولاً: التعريف بجودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة وبيان أهميتها
90	ثانياً: قياس جودة إدارة المعرفة
96	المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي
96	المطلب الأول: المعرفة والسلوك الإبداعي
96	أولاً: الخبرة والتراكم المعرفي
98	ثانياً: عملية إبداع المعرفة
100	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي
100	أولاً: إدارة المعرفة والإبداع
101	ثانياً: عمليات إدارة المعرفة والإبداع
103	خلاصة
الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها	
105	تمهيد
106	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية
106	المطلب الأول: التعريف بمجمع كوسيدار Cosider group
106	أولاً: نشأة ومراحل تطور مجمع كوسيدار
107	ثانياً: أنشطة مجمع كوسيدار وانجازاتها
108	المطلب الثاني: فروع مجمع كوسيدار Cosider Groupe SPA
116	المطلب الثالث: مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية
119	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
119	المطلب الأول: منهج الدراسة أنموذج الدراسة وتطوير أداة القياس
119	أولاً: أنموذج الدراسة
123	ثانياً: تطوير أداة القياس
124	ثالثاً: الطريقة المعتمدة لقياس الاتجاهات والمستويات
125	رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة
127	خامساً: أدوات تحليل البيانات
128	المطلب الثاني: الاختبارات القبليّة لأداة القياس
128	أولاً: ثبات أداة القياس

فهرس المحتويات

130	ثانيا: الصدق البنائي لأداة القياس
133	المبحث الثالث: ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وخصائص عينة الدراسة
133	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
133	أولا: اختبائي الالتواء والتفلطح
134	ثانيا: التوزيع الطبيعي للبواقي
135	المطلب الثاني: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات
140	المطلب الثالث: عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
140	أ - عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
142	ب - عرض وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة
143	خلاصة
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
145	تمهيد
146	المبحث الأول : مستويات متغيرات الدراسة
146	المطلب الأول: اتجاهات العينة حول مستويات كثافة عمليات إدارة المعرفة
146	أولا: اتجاهات العينة حول مستوى كثافة عملية توليد المعرفة
147	ثانيا: اتجاهات العينة حول مستوى كثافة عملية تخزين المعرفة
148	ثالثا: اتجاهات العينة حول مستوى كثافة عملية مشاركة المعرفة
150	رابعا: اتجاهات العينة حول مستوى كثافة عملية تطبيق المعرفة
151	المطلب الثاني: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عمليات إدارة المعرفة
152	أولا: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عملية توليد المعرفة
153	ثانيا: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عملية تخزين المعرفة
154	ثالثا: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عملية مشاركة المعرفة
156	رابعا: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عملية تطبيق المعرفة
157	المطلب الثالث: اتجاهات العينة حول مستويات السلوك الإبداعي
157	أولا: اتجاهات العينة حول مستوى مهارات التفكير الإبداعي
159	ثانيا: اتجاهات العينة حول مستوى التوجه بالتعلم
161	ثالثا: اتجاهات العينة حول مستوى الدافعية
164	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الأثر
164	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
168	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
171	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
177	المبحث الثالث: اختبار فرضية الفروق ومناقشة النتائج
177	المطلب الأول: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية

فهرس المحتويات

177	أولاً: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس
179	ثانياً: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية
180	ثالثاً: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي
183	المطلب الثاني: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الوظيفية
183	أولاً: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي
184	ثانياً: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة
187	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
190	خلاصة
191	خاتمة
197	قائمة المراجع
207	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	مقارنة بين القيادة التقليدية وقيادة الإبداع	1-1
30	عناصر بيئة العمل التنظيمية والإبداع.	2-1
64	نتائج إدارة المعرفة	1-2
91	المؤشرات المستخدمة لتعيين جودة البنية التحتية لإدارة المعرفة	2-2
92	المؤشرات المستخدمة لتعيين مستوى الإطار التنظيمي لإدارة المعرفة	3-2
92	المؤشرات المستخدمة لقياس ثقافة المعرفة	4-2
93	المؤشرات المستخدمة لقياس مستوى تكنولوجيا المعلومات وقياس إدارة المعرفة	5-2
108	أهم المؤشرات لـ Cosider Groupe SPA لسنتي 2018 - 2019	1-3
118	أهم أنشطة مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية المنجزة والحالية	2-3
120	عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الدراسات السابقة	3-3
121	أبعاد السلوك الإبداعي حسب بعض الدراسات السابقة	4-3
124	معايير قياس الاتجاهات والمستويات	5-3
126	تعداد العمال في القطبين وتوزعهم عبر المستويات الوظيفية	6-3
126	الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة	7-3
129	نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.	8-3
129	معامل ثبات الدراسة في حال حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى	9-3
130	معاملات الارتباط بين فقرات متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه	10-3
131	معاملات الارتباط بين فقرات متغير جودة عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه	11-3
132	معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه	12-3
134	نتائج اختبار Skewness لمتغيرات الدراسة	13-3
134	نتائج اختبار Kurtosis لمتغيرات الدراسة	14-3
135	نتائج اختبار (Normality of Residuals)	15-3

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

136	نتائج اختبار الارتباط الخطي بين أبعاد متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة	16-3
136	نتائج اختبار الارتباط الخطي بين أبعاد متغير جودة عمليات إدارة المعرفة	17-3
137	نتائج اختبار الارتباط الخطي بين أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة	18-3
138	مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل كثافة عمليات إدارة المعرفة	19-3
138	مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل جودة عمليات إدارة المعرفة	20-3
139	مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة	21-3
139	نتائج معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	22-3
141	توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية	23-3
142	توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة	24-3
146	نتائج مستوى كثافة عملية توليد المعرفة	1-4
148	نتائج مستوى كثافة عملية تخزين المعرفة	2-4
149	نتائج مستوى كثافة عملية مشاركة المعرفة	3-4
150	نتائج مستوى كثافة عملية تطبيق المعرفة	4-4
151	نتائج مستويات أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة	5-4
152	نتائج مستوى جودة عملية توليد المعرفة	6-4
153	نتائج مستوى جودة عملية تخزين المعرفة	7-4
155	نتائج مستوى جودة عملية مشاركة المعرفة	8-4
156	نتائج مستوى جودة عملية تطبيق المعرفة	9-4
157	نتائج مستويات أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة	10-4
158	نتائج مستوى مهارات التفكير الإبداعي	11-4
160	نتائج مستوى التوجه بالتعلم	12-4
161	نتائج مستوى الدافعية	13-4
162	نتائج مستويات أبعاد السلوك الإبداعي	14-4
163	نتائج مستوى عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي	15-4
165	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي	16-4
167	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التراكمي stepwise بين أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي	17-4
169	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي	18-4

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

172	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي	19-4
174	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرين (جودة وكثافة) عمليات إدارة والسلوك الإبداعي	20-4
176	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التراكمي stepwise بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي	21-4
178	نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس	22-4
179	نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الفئة العمرية	23-4
180	نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	24-4
182	نتائج اختبار Scheffe للفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	25-4
183	نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	26-4
185	نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة	27-4
186	نتائج اختبار Scheffe للفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة	28-4

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أشكال العملية الإبداعية	6
2-1	تفاعل عمليتي الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال	7
3-1	من عصر الزراعة إلى عصر الإبداع	11
4-1	توزع الأفراد حسب المستويات الأربع للإبداع	14
5-1	الابداع الأولي والإبداع الثانوي (PSC) Primary and secondary creativity	15
6-1	القدرات الثلاث لقيادة الإبداع	22
7-1	تدفق الخبرة	25
8-1	ممارسات القيادة التي تعزز الإبداع	29
9-1	نموذج أوزبورن-بارنز لحل المشكلات بطرق إبداعية	33
10-1	تجريد للمكونات التي تؤثر على الابتكار والإبداع وكيفية تفاعلهم	43
11-1	نموذج النظم للإبداع	46
12-1	ديناميكية الإبداع داخل المجال	47
13-1	محرك الابتكار.	48
14-1	دورة الاختراع	49
1-2	تسلسل عناصر المعرفة	56
2-2	الطبيعة الثلاثية لإدارة المعرفة	61
3-2	مجالات انشاء القيمة من خلال عمليات إدارة المعرفة	66
4-2	قدرات توليد المعرفة	68
5-2	نموذج SECI	70
6-2	لولب توليد المعرفة	71
7-2	مهارات امتصاص المعرفة عبر الثقافات	72
8-2	العمليات الأساسية في خزن المعرفة	76
9-2	دور الأنشطة القيادية في تفعيل عملية توليد المعرفة	81
10-2	متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة	83
11-2	أنموذج (الرصيد - التدفق - الميزة)	84

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

85	أنموذج Jaston & Gupta للإدارة المعرفة	12-2
86	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة	13-2
87	أ أنموذج Duffy لإدارة المعرفة	14-2
88	أنموذج Wiig لإدارة المعرفة	15-2
89	نموذج Lindsley لفعالية إدارة المعرفة	16-2
94	الهيكل الهرمي لجودة المعرفة	17-2
97	هرم للمهارات المعرفية	18-2
98	دورة حياة ابداع المعرفة	19-2
116	رمز مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية	1-3
122	أنموذج الدراسة	2-3
135	منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار الخاص بفرضيات الدراسة	3-3

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
208	الاستبانة في شكلها الأولي	01
215	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	02
216	الاستبانة في شكلها النهائي	03
220	أهم مخرجات البرنامج الاحصائي	04

مقدمة

طرح الإشكالية
أهمية وأهداف الدراسة
مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة
المنهج المستخدم وحدود الدراسة
الدراسات السابقة والتعقيب عليها
هيكل الدراسة

توطئة:

تعد منظمات الأعمال قلب النظام الاقتصادي العالمي لما تسهم به من دعم لجهود التنمية ورفع نسب النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص العمل وتوسيع الأسواق وتنشيطها وتخفيف العبء على ميزانيات الدول، نظرا لما تتمتع به من مزايا وقدرات تنافسية عالية وامكانيات كبيرة، اذ تعاضم بعضها لتضاهي ميزانياتها ميزانيات دول مجتمعة، والفاحص لهذه المنظمات يلحظ أن نموها المتسارع يستند إلى تبنيها نماذج واستراتيجيات قائمة على المعرفة والابتكار المستمر، وسبيلها في ذلك الاستثمار في مواردها البشرية من أجل خلق قيمة مستدامة لها، ويعد الأفراد المبدعون وقود هذه المنظمات فهي تنقب عنهم وتستقطبهم من جميع أنحاء العالم وتنمي قدراتهم وتستثمر فيهم باعتبارهم موردا استراتيجيا متميزا يُمكنها من البقاء والنمو ويرفع من قدراتها الابتكارية باستمرار.

وفي ذات السياق تواجه منظمات الأعمال الأقل حجما نفس التحديات، فلم يعد من الآمن لها أن تسجل تطورا ونموا في مؤشراتها وتكتفي به، بل عليها أن تجاري معدل التطور الحاصل في مجالها أو أن تسبقه لتبقي على مكانتها في السوق. ولذلك تسعى هذه المنظمات حثيثة للاستثمار في مواردها البشرية من خلال إعادة النظر في أساليبها الإدارية والتنظيمية والبحث عن الآليات المناسبة والفعالة التي تمكنها من تعظيم العائد من رأسمالها البشري باعتباره مصدر الإبداع والابتكار، وتهيئة بيئات تنظيمية داعمة ومحفزة للقدرات الإبداعية، من أجل بناء مكانة في مجالها تمكنها من البقاء في السوق والتأثير فيه وربما حتى إعادة بناء حدوده.

وتتطلب تنمية القدرات الإبداعية للمورد البشري الاهتمام بفحص وتقييم سلوك الافراد داخل المنظمات ومن ثم محاولة تكييف هذه السلوكيات بتوجهها نحو خلق أكبر قيمة للمنظمة، ومن هنا يحتل السلوك الإبداعي مكانة محورية باعتباره منطلق الإبداع والابتكار، اذ يقع على عاتق المنظمات الساعية للتميز مسؤولية رصد السلوكيات الإبداعية داخلها، وتقييمها ثم انتقاء تلك التي لها القدرة على خلق أقصى قيمة لها وتنميتها، ولقد عدّ المختصون مداخل مختلفة يمكنها أن تكون قواعد الأساس التي يبني عليها الإبداع صرحا متينا من بينها إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالمشاركة، القيادة الإبداعية، القيادة التحويلية، إدارة المعرفة...

وتعد إدارة المعرفة مدخلا رئيسا لتنمية السلوك الإبداعي باعتبارها أسلوبا معاصرا يوفر بيئة معرفية تمكن من تلاقي الافكار الإبداعية مع معارف الأفراد ومخزون المعرفة التنظيمية مما يسهم في تسريع وتيرة انتاج الأفكار الإبداعية ويزيد من جودتها وقدرتها على التحول إلى ابتكارات.

اذ أن توافر المعرفة المتخصصة في المنظمات وسهولة فهمها وتشاركتها بين الأفراد يجعل عمليتي توليدها وتطبيقها تتجاوز الإجراءات الروتينية إلى اجراءات غير تقليدية يتبناها الأفراد المبدعون في التعامل مع هذه المعارف، لأن اختلاف سلوكيات الأفراد وتباين قدراتهم المعرفية والإبداعية قد يخلق تطبيقات مختلفة لنفس المعرفة مما قد يسهم في رفع نسبة الأفكار الإبداعية في المنظمة.

أولاً: طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية

وعلى غرار الكثير من الدول ذات الاقتصاديات الريفية، تطمح الدولة الجزائرية للخروج من دائرة الاقتصاد الريعي إلى الدائرة الأوسع للاقتصاديات الحديثة ذات الاقتصاد الانتاجي المبني على المعرفة والابتكار وذلك من خلال سعيها لدعم منظمات الأعمال، حيث تحاول دعم المؤسسات الاقتصادية الرائدة محلياً لاقتحام الأسواق الدولية، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة كوسيدار التي أعلن مديرها العام في خطاب نشره على الموقع الرسمي للمؤسسة عزم المؤسسة دخول الأسواق الأفريقية وخوض غمار المنافسة الدولية في قطاع البناء والبنية التحتية، ومنه تطمح هذه الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة والسلوك الإبداعي السائد لدى العاملين فيها باعتبارهما دعائم أساسية لبقاء المنظمات وازدهارها.

ضمن السياق السابق واعتماداً على فيض من البحوث والدراسات التجريبية التي أكدت علاقة الأثر بين المتغيرين، أردنا استكشاف هذا الأثر من خلال تناول عمليات إدارة المعرفة بمعاييرها الجودة والكثافة ومدى أثر كل منهما في تنمية السلوك الإبداعي، حيث نفترض أن توسع المنظمات في عمليات إدارة المعرفة قد يدعم السلوك الإبداعي من خلال توفير قاعدة معرفية متنوعة وواسعة تعزز لدى الأفراد مهارات التفكير الإبداعي والذي يمكنهم من الجمع بين المعرفة المتفرقة لخلق معارف جديدة وذات قيمة في السياق التنظيمي، كما نفترض أن تركيز المنظمات على جودة عمليات إدارة المعرفة يوفر معارف بمعايير الكفاية والدقة والتوقيت الملائم، مما قد يسهم في رفع مستوى السلوك الإبداعي من خلال تعزيز المهارات المعرفية المتخصصة للعاملين. ولهذا الغرض أسقطنا دراستنا على قطاع الأشغال العمومية في الجزائر متمثلة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية وعليه تتضح معالم اشكالية الدراسة كالآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تُسهم جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما تقييم العاملين بمؤسسة كوسيدار ومدى ممارسة مؤسستهم لعمليات إدارة المعرفة؟
- ما تقييم العاملين بمؤسسة كوسيدار ومدى جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة الممارسة في مؤسستهم؟
- ما تقييم العاملين بمؤسسة كوسيدار لمستوى السلوك الإبداعي السائد بمؤسستهم؟
- فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات متغيرات الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

نتوقع الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة المرتبطة بها بالاعتماد على صياغة الفرضيات الأساسية التالية :

- **فرضية 1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة ؛
- **فرضية 2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
- **فرضية 3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
- **فرضية 4:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة، فبمجرد تصفح بحوث إدارة الأعمال للعقود الماضية ينكشف لنا حجم الاهتمام بكل من إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، إذ يعدان عاملان مفتاحان لازدهار عالم الأعمال وضمان البقاء والاستمرار فيه.

وتعد هذه الدراسة مهمة للباحثين والممارسين في إدارة الأعمال على حد سواء، فيمكن للباحثين الانطلاق من نتائجها للقيام ببحوث ودراسات تدعم أو تفند هذه النتائج، كما يمكن للممارسين والقيادات الإدارية الاستفادة من توصيات الدراسة لتحسين الأداء المعرفي بمنظمتهم وتعزيز الإبداع فيها.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي تستهدفه، حيث تم إسقاط متغيرات البحث على مؤسسة تنتهي إلى أحد أهم القطاعات التنافسية والذي يسهم في تطوير البنية التحتية ويعدّ مؤشراً هاماً لقياس جودة بيئة الأعمال وتقدم الأمم وقوة اقتصادياتها واستقرارها متمثلاً في قطاع الأشغال العمومية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة أساساً إلى محاولة الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار، من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية الآتية :

مقدمة

- محاولة التعرف على واقع ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة وقياس مدى كثافة وجودة عملياتها؛
 - محاولة قياس مستوى السلوك الإبداعي السائد في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
 - التعرف على طبيعة العلاقة الترابطية والتأثيرية بين كل من جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
 - محاولة الخروج بتوصيات واقتراحات نأمل أن تمكن المؤسسة محل الدراسة ونظيراتها في البيئة الجزائرية من تحسين استراتيجياتها المتعلقة بالاستثمار في مواردها البشرية، من خلال رفع مستويات جودة وكثافة إدارة المعرفة وتوجيهها لتنمية قدراتها الإبداعية.
- خامسا: مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة
- يندرج موضوعي الإبداع وإدارة المعرفة ضمن مجالات اهتمام الطلبة، وخاصة في إطار تخصص إدارة الأعمال، ورغبة الطلبة في التعمق في المجالين وتوسيع المعارف النظرية والتطبيقية حولهما؛
- كما نأمل أن تعد هذه الدراسة امتدادًا للدراسات ذات الصلة، وإضافةً للتراكم الأكاديمي في مجال إدارة المعرفة والإبداع.

سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة

بغرض الاجابة على اشكالية البحث واختبار فرضياته اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعد أكثر مناهج البحث العلمي استخداما في بحوث إدارة الأعمال، حيث سنتبعه للإحاطة بالأطر النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومحاولة إسقاط محصلة ما توصلنا اليه في الجانب النظري على واقع المؤسسات الجزائرية من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، والتي تم فيها الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وعلى مجموعة من النماذج الاحصائية في تحليل المعطيات والنتائج.

سابعا: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على استكشاف مستوى كل من جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وأثرها على مستوى السلوك الإبداعي المحقق فيها؛

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة وبالتحديد في القطبين عين وسارة والجلفة؛

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة اطراد مؤسسة كوسيدار من نواب المدراء ورؤساء المصالح ومسؤولي الأقسام، بالإضافة إلى أعوان التحكم؛

الحدود الزمنية: امتدت الدراسة النظرية منذ تسجيل الموضوع وقبوله في ماي 2019 أما الدراسة الميدانية فأجريت على مدار ثلاث أشهر أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر من سنة 2021.

ثامنا: الدراسات السابقة

كما سبق وأشرفنا تناولت العديد من الدراسات موضوعي إدارة المعرفة والإبداع، ونظرا لاتساع المجالين وكثافة الانتاج الاكاديمي فهما أثرتنا أن نختار الدراسات التي ترتبط بشدة بإشكالية الدراسة واخترتنا الأحداث منها سعيا لإبراز الفجوة البحثية التي تتناولها الدراسة، ونُورِد فيما يلي أهم هذه البحوث:

❖ الدراسات العربية:

• دراسة السياني ومحسن، 2021:¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) على الإبداع المنظمي وطبقت على الجامعات الخاصة اليمنية واستهدفت الإدارة العليا كمجتمع للدراسة اذ بلغ حجم العينة 60 مديرا ورئيس قسم.

حيث توصلت الدراسة إلى توافر كل من عمليات إدارة المعرفة والإبداع المنظمي بمستويات مقبولة، كما أظهرت النتائج علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة، وقد أوصت بإجراء محاكاة للجامعات العريقة وتبادل المعارف معها، وتشكيل فرق عمل متخصصة في متابعة عمليات إدارة المعرفة، وتشجيع الأداء الإبداعي للعاملين في القطاع.

• دراسة لعمارة وبوهالي، 2020:²

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنماط عملية توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين، حيث كانت أبعاد أنماط عملية توليد المعرفة (التنشئة، الاخراج، التجميع، الاستيعاب)، أما المتغير التابع القدرات الإبداعية فقد تناولته الدراسة من دون تفصيل، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، واستهدفت عينة حجمها (60) موظفا بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل (الجزائر).

وخلصت الدراسة خلافا لنتائج الدراسات السابقة إلى عدم وجود أثر لعملية توليد المعرفة بمختلف أنماطها على القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة، وقد فسر الباحثون غياب الأثر إلى صعوبة تطبيق النموذج

¹ السياني، ماجد قاسم ورويدا أمين محسن. 2021. أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي : دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية. مجلة ربحان للنشر العلمي، مج. 2021، ع. 7، ص ص. 49-77.

² لعمارة سرور، بوهالي رتيبة. أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين - دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 31/ العدد1، 2020، ص ص 555-570.

الياباني في البيئة الجزائرية وعدم توفر مناخ ملائم يشجع العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية التي أظهرت النتائج انها بمستوى مرتفع.

• دراسة بن يحي، 2019:¹

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى ادراك وممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، ومدى تأثير هذه الممارسة على الإبداع التنظيمي، طبقت الدراسة على عينة من اطارات مؤسسة كوندور بلغت (110) مفردة، وتمثلت ابعاد المتغير المستقل في عمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية لإدارة المعرفة في حين جاء المتغير التابع الإبداع التنظيمي من غير تفصيل.

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة كوندور تمارس مختلف عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تقاسم ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة) بدرجة عالية وينسب متقاربة وكان أكثرها ممارسة هو نشاط تطبيق المعرفة وأقلها تقاسم ونشر المعرفة مما يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بممارسة إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن مؤسسة كوندور تحقق مستويات عالية من الإبداع التنظيمي، أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد انه يوجد أثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بنسب مرتفعة وتدل على الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وإشاعة ثقافة مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة، والحرص على العمل الجماعي والتشاركي وفرق العمل وتشجيع الإبداع، وضرورة وجود قيادات واعية بأهمية إدارة المعرفة، ومشجعة على الإبداع والعمل الجماعي.

• دراسة الخوالده، 2019:²

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية، وتضمنت عناصر المتغير المستقل، والمتمثلة بأبعاد عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، وتضمنت المتغير التابع متمثلا بالسلوك الإبداعي ببعديه: توليد الأفكار الإبداعية، والقابلية للتغيير الإبداعي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية في المنطقة التنموية، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة من عمليات إدارة المعرفة، والمتمثلة ب(اكتساب المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) في السلوك الإبداعي للعاملين ببعديه: توليد الأفكار الإبداعية، والقابلية للتغيير الإبداعي في شركات الصناعية، بينما لم يكن لعملية خزن المعرفة أثر في السلوك الإبداعي.

¹ سعاد بن يحي، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر3، 2019.

² عبدالرحمن الخوالده، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في محافظة زيد المفرق: دراسة ميدانية لمنطقة الملك الحسين بن طلال التنموية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2019.

وأوصى الباحث بضرورة الحاق العاملين في الشركات الصناعية في منطقة الحسين بن طلال التنموية بدورات تدريبية داخل البلد أو خارجه من أجل الاطلاع على تجارب الآخرين ومواكبة التقدم والتطور الحاصل في عصر المعرفة. وتنظيم ورش عمل يتم فيها طرح الأفكار الإبداعية الجديدة، لأهميتها بالنسبة للعاملين والشركات الصناعية في المنطقة التنموية على حد سواء، بهدف زيادة تشارك المعرفة لديهم.

• دراسة الدوسري، 2018:1¹

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على السلوك الإبداعي بأبعاده الأصالة في التغيير، المرونة الذهنية، الرشد في اتخاذ القرار، الطلاقة في التفكير، حل المشكلات إبداعيا لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاردن، واعتمدت الدراسة على الاسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، من خلال تصميم استبانة اعدت لغرض جمع البيانات من المستجوبين، ليتم فيما بعد تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاردن، في الوقت التي تمثلت فيه عينة الدراسة من 54 شركة مختارة عشوائيا، أما وحدة المعاينة فقد تكونت من المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ومساعدتهم وبلغ عددهم (117) عاملا.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج اهمها وجود مستوى عال من الكفاءة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاردن، فضلا عن وجود مستوى عال من السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات المذكورة، وقد اظهرت النتائج وجود أثر هام ودال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعه على السلوك الإبداعي بأبعاده مجتمعه في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاردن.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاردن أبرزها ضرورة اقامة ورش العمل والاجتماعات الدورية بهدف زيادة تشارك المعرفة وتطبيقها على نحو سليم في جميع مفاصل الشركة.

• دراسة حمودة، 2018:2²

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ادارة المعرفة ببعديها (استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال ابعاده (سيرورة العملية الإبداعية، القدرات الإبداعية للموظفين)، حيث تم

¹لدوسري، مروان ذاكر عبد. أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. أطروحة ماجستير. جامعة عمان العربية. 2017.

² حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة شملت (192) اطارا موزعين على (45) مؤسسة اقتصادية جزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائي لعمليات ادارة المعرفة على بعدي الإبداع التنظيمي في حين لم يكن لاستراتيجيات إدارة المعرفة أثر دال احصائيا على القدرات الإبداعية للموظفين.

❖ الدراسات الأجنبية:

• دراسة Shujahata, 2019: ¹

تقترح هذه الدراسة نموذجًا بحثيًا جديدًا للتحقيق في الدور الوسيط لإنتاجية عامل المعرفة بين ثلاث عمليات لإدارة المعرفة (توليد المعرفة ، وتقاسم المعرفة ، وتطبيق المعرفة) والابتكار. تم جمع البيانات من (369) عاملاً في مجال المعرفة (المحللين والمصممين والمهندسين ومسيري التسويق والتمويل والموارد البشرية ومديري تكنولوجيا المعلومات) في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان باستخدام أداة الاستبانة. وتشير النتائج إلى أن إنتاجية العامل المعرفي تتوسط بشكل كبير بين عمليتين لإدارة المعرفة (إنشاء المعرفة واستخدام المعرفة) والابتكار. تدعم النتائج الدور الهام لإنتاجية عمال المعرفة في تحقيق الابتكار القائم على المعرفة.

وعلى النقيض لكثير من الدراسات أظهرت النتائج أن إنتاجية العامل المعرفي لا تتوسط العلاقة بين تشارك المعرفة والابتكار لأن مشاركة المعرفة لا تؤثر بشكل كبير على إنتاجية العامل المعرفي وهو ما يتحدى وجهة النظر القائمة على المعرفة لنظرية المنظمة، ونظرية إنتاجية عامل المعرفة لدرارك.

وقد بررت الدراسة بأن غياب الأثر قد يُعزى إلى تنفيذ استراتيجية تقنين إدارة المعرفة والطبيعة الانطوائية للمهندسين.

• دراسة Ode & Egena, 2019: ²

تبحث هذه الدراسة بشكل تجريبي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وابتكار الشركات في قطاع شركات الخدمات في البلدان النامية. يدرس البحث أيضًا الدور الوسيط لتطبيق المعرفة في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار. من خلال مراجعة الأدبيات، يطور هذا البحث نموذجًا مفاهيميًا يفترض وجود علاقة إيجابية وهامة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) والابتكار الثابت. اعتمد البحث على الاستبانة للحصول على البيانات حيث استرجعت الاستبانات من 293 شركة خدمات في نيجيريا، تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

¹ Shujahat, Muhammad, et al. **Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity.** Journal of Business Research, 2019, 94: 442-450.

²Ode, Egena; Ayavoo, Rajenthyan. **The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation.** Journal of Innovation & Knowledge, 2020, 5.3: 210-218.

- تظهر النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في ابتكار الشركات ، بشكل مباشر وغير مباشر ، تساهم عمليات إدارة المعرفة في الابتكار ، ويتوسط تطبيق المعرفة الرابط بين توليد المعرفة ، ونشر المعرفة ، وتخزين المعرفة والابتكار؛
 - تظهر النتائج أنه ليست كل عمليات إدارة المعرفة تساهم في ابتكار الشركات. يساهم فقط توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها في ابتكار الشركة. أما نشر المعرفة فيساهم بشكل غير مباشر في الابتكار من خلال تطبيق المعرفة؛
 - تؤكد النتائج أن النقطة المحورية لإدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة، وتؤكد أن تطبيق المعرفة يجعل المعرفة أكثر نشاطاً وذات صلة بإنشاء قيمة للشركة. كما أنه يستجيب لأنواع مختلفة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة ، ويساعد على استخدام المعرفة التي تم إنشاؤها ومشاركتها، كما أنه عامل نجاح أساسي لتطوير منتجات جديدة وميسر رئيسي للابتكار والأداء؛
 - أظهرت الدراسة أن مشاركة المعرفة أكثر صلة بالابتكار عندما يتم التوسط فيها من خلال تطبيق المعرفة. ومنه فإن تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة الأخرى وابتكار الشركة.
- دراسة Lee، 2018¹؛

هدفت هذه الدراسة إلى فحص آثار التشارك المعرفي على الأفراد في مؤسسة التعليم العالي في كوريا، والتي تم من خلالها استخدام وجهة نظر اجتماعية تقنية ونظرية رأس المال الاجتماعي لاستكشاف أثر توسط تشارك المعرفة ببعديها كثافة التشارك المعرفي، جودة التشارك المعرفي بين متغير العوامل الاجتماعية التقنية والإبداع الفردي.

وخلصت إلى عديد من النتائج كان أكثرها أهمية أن جودة التشارك المعرفي كانت مرتبطة بشكل إيجابي قوي بالإبداع الفردي ولعبت دورًا وسيطًا بين العوامل الاجتماعية التقنية والإبداع الفردي، إما بعد كثافة التشارك المعرفي لم يكن له دور وسيط في العلاقة، وأشارت إلى أنه يمكن تحسين الإبداع الفردي من خلال زيادة الشبكات الاجتماعية للأفراد، وبناء ثقافة الثقة وتشجيع استخدام جهاز ذكي في عملية التشارك المعرفي.

• دراسة Imran & al, 2018²؛

تبحث هذه الدراسة في الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وإبداع الموظف وأداء الشركة. واستكشاف الدور الوسيط لكثافة الثقافة المعرفية بين عمليات إدارة المعرفة وإبداع الموظفين، أجريت دراسات استقصائية في ثماني منظمات لقطاع الخدمات تعمل في جنوب البنجاب ،باكستان وتم الحصول على (197) استمارة قابلة للمعالجة الاحصائية من الموظفين الذين تم اختيارهم عشوائيًا.

¹ Lee, Joosung. **The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view**. Administrative Sciences, 2018, 8.2: 21.

² Imran, Muhammad Kashif, et al. **Knowledge processes and firm performance: the mediating effect of employee .creativity**. Journal of Organizational Change Management, 2018

توضح النتائج أن عمليات إدارة المعرفة لها أثر إيجابي على أداء الشركة ويتوسط إبداع الموظف جزئيًا علاقتهم المعلنة، كما أن للثقافة المعرفية المكثفة تأثير معزز في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإبداع الموظف،

توضح النتائج أن اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها هي متغيرات ذات أثر كبير على العمليات لتحسين أداء الشركة. في حين لم يكن لعملية تحويل المعرفة وحمايتها صلة كبيرة بأداء الشركة ولكنهما يعملان كعناصر داعمة للعمليات الأخرى. كما أظهرت النتائج أن تعزيز تأثير الثقافة المكثفة للمعرفة للشركات قد أتاح طريقًا جديدًا للحفاظ على التوليفات الملائمة من عمليات إدارة المعرفة وإبداع الموظفين لرفع مستويات الأداء.

ومنه أوصت الدراسة المديرين بتحويل اهتمامهم من مجرد خلق المعرفة إلى الحرص على تحويل المعرفة إلى شكل قابل للاستخدام. بالإضافة إلى ذلك، فإن الخلق الفردي للمعرفة وتحويلها له فائدة محدودة ما لم يتم تشاركها بين أعضاء المنظمة. لذلك يجب أن تحرص الإدارة على تفاعلية المنتديات والمناقشات، وجهاً لوجه ومن خلال التكنولوجيا على أساس رسمي وغير رسمي لتسهيل عملية تبادل المعرفة. كما أكدت الدراسة على ضرورة منح الموظفين فرصاً أوسع من أجل تطبيق معارفهم في مختلف العمليات التنظيمية.

وتأكيداً على أهمية دعم الثقافة المعرفية، يتعين على الشركات توفير بيئة ملائمة تمكن الموظفين من التفاعل وتبادل المعرفة من أجل تحقيق الفوائد التنظيمية.

وتشير الدراسة إلى أن تحقيق الإبداع ليس الهدف النهائي لأي منظمة ولن يكون الإبداع مفيداً حتى يُترجم إلى أداء تنظيمي، لذلك لا ينبغي التركيز على عملية إنشاء المعرفة وتحويلها ومشاركتها لتوليد الأفكار الإبداعية في وجود بيئة مشجعة فقط، بل ينبغي أن تحرص على تحويل الأفكار الإبداعية إلى أفعال تحقق أداء أعلى.

• دراسة Xie & Zou, 2018¹:

هدفت لدراسة الآليات الوسيطة الأساسية في العلاقة بين القدرة الاستيعابية للمعرفة وأداء الابتكار للشركات. تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبانة، وزعت على شركات التكنولوجيا العالية في صناعة المعلومات الإلكترونية في دلتا نهر اليانغتسي في الصين. اختيرت جميع الشركات بشكل عشوائي وفقاً لحجمها وقطاعها الصناعي حيث شملت أحد عشر قطاعاً فرعياً في صناعة المعلومات الإلكترونية باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية، استرجع ما مجموعه (379) استبانة صالحة، وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

▪ توجد علاقات أثر إيجابية بين أبعاد القدرة الاستيعابية للمعرفة (اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة واستغلال المعرفة) وأداء الشركات الابتكاري.

¹ Xie, Xuemei; Zou, Hailiang; QI, Guoyou. Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. Journal of business research, 2018, 88: 289-297.

▪ القدرة على تحويل المعرفة والقدرة على استغلال المعرفة يتوسط العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء الشركات الابتكاري ، وكذلك بين استيعاب المعرفة وأداء الابتكار الشركات.

وعليه فقد أوصت هذه الدراسة بالتالي:

أولاً: يجب على المديرين التركيز بشكل أكبر على تقوية معرفة شركاتهم بالقدرة الاستيعابية. لا تعمل القدرة الاستيعابية كأداة لمعالجة المعرفة الخارجية فحسب، بل تعمل أيضاً كقناة لنقل المعرفة داخل الشركة مما قد يُسهل الابتكار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق جو تعليمي تنظيبي وتعزيز القدرة على التعلم التنظيمي لدعم إدراك المعرفة الخارجية والحصول عليها، يجب على الشركات إنشاء قسم محدد مسؤول عن اكتساب وتطبيق المعارف والمعلومات الجديدة.

ثانياً: يجب على الشركات تعزيز إدارة تفاعلها مع شبكات المعرفة الخارجية وتعزيز قدرتها على الوصول إلى المعرفة الخارجية. حيث يمكن للشركات التعاون مع مختلف الشركاء، مثل الجامعات ومعاهد البحث والحكومات والعملاء والموردين، للحصول على مزيد من المعلومات والمعرفة الخارجية.

ثالثاً: تنمية القدرة الاستيعابية للعاملين من خلال الإدارة الفعالة لنشر المعرفة. نظراً لأن استيعاب المعرفة يعتمد إلى حد كبير على معرفة الموظفين ومهاراتهم، كما يتوجب على الشركات تعزيز أنظمة تدريب الموظفين لتحسين قدرات استيعاب المعرفة لديهم.

• دراسة Rhee & Choi, 2017¹:

تقدم الدراسة فهماً شاملاً للاستراتيجيات السلوكية للتعامل مع المعرفة على المستوى الفردي. إذ تنطلق من خلفية نظرية وتجريبية تستند إلى أن السلوكيات الفردية لإدارة المعرفة **Knowledge management** . **behavior** لها ثلاث أبعاد (مشاركة المعرفة، التلاعب بالمعرفة، وحجب المعرفة) وتتأثر هذه السلوكيات بسوابق تحفيزية متميزة تتمثل في هدف الفرد ويندرج تحته ثلاثة أهداف (توجه الفرد نحو التعلم، توجه الفرد نحو الانجاز واثبات ذاته، توجه الفرد نحو التجنب)، ترتبط جميعها بمستويات مختلفة من الإبداع الفردي **individual creativity** . كما ناقشت الدراسة المكانة الاجتماعية للفرد في مكان عمله كمتغير معدل .

طبقت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (214) موظفاً ينتمون إلى (37) فريقاً وأظهرت النتائج أن :

▪ توجه الفرد نحو التعلم يزيد من مشاركة المعرفة، وتفسر الدراسة ذلك بتوافر النية الحقيقية لتعزيز المهارات والمعرفة، كما يُظهر الموظفون ذو والتوجه التعليمي مستوى منخفضاً من التلاعب بالمعرفة، ومنه

¹ Rhee, Young Won; Choi, Jin Nam. **Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency**. Journal of Organizational Behavior, 2017, 38.6: 813-832.

يتجلى أن توجه الفرد نحو التعلم يحقق أقصى قدر من الشمولية وتبادل المعرفة الشفاف بين الموظفين الذي بدوره يوسع بشكل فعال تراكم المعرفة التنظيمية.

- توجه الفرد نحو التجنب يزيد من مشاركة المعرفة والتلاعب بها، حيث أظهرت النتائج أن توجه الفرد نحو التجنب هو مؤشر هام وإيجابي على مشاركة المعرفة والتلاعب بها، وقد فسرت الدراسة هذه النتيجة بالوضع الاجتماعي والتنظيمي لعينة الدراسة، فإن مشاركة المعرفة أو التلاعب بها قد تمنع بشكل فعال التقييمات السلبية المحتملة الناتجة عن حجب المعرفة، مثل الجهل (وبالتالي عدم الكفاءة) أو الأنانية؛
- التوجه نحو الانجاز له أثر إيجابي على حجب المعرفة والتلاعب بها. حيث يتخذ الأفراد خيارًا استراتيجيًا لاستغلال معارفهم من أجل أهدافهم الشخصية وتحقيق انجازا تهم الخاصة على الرغم من الإضرار المحتمل بالأداء الجماعي؛
- ترتبط مشاركة المعرفة والتلاعب بها بشكل إيجابي بالإبداع في حين أن سلوك حجب المعرفة يرتبط سلبًا بإبداع الموظف.

• دراسة Wu & Shanley, 2009¹:

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات القائمة بين خصائص عملية خزن المعرفة (العمق والتوسع) وبين فعالية عملية استكشاف المعرفة على الابتكار في المنظمات وأسقطت الدراسة على قطاع صناعة الأجهزة الطبية الإلكترونية في الولايات المتحدة لعقد من الزمن يمتد من (1990_2000)، تتكون عينة الدراسة من 139 شركة عامة والتي لها على الأقل 3 سنوات من البيانات المالية، حيث تم فحص ودراسة (854) تقريرًا سنويًا لشركات القطاع، وتضمنت الدراسة مجموعة من المتغيرات الضابطة حجم الشركة، الإنفاق على البحث والتطوير نموًا للطلب خلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها:

- العلاقة بين استكشاف المعرفة والأداء الابتكاري علاقة معقدة نوعًا ما، كما أكدت ان خصائص عملية خزن المعرفة تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة؛
- لاحظ الباحثون ان الزيادة المستمرة في جهود استكشاف المعرفة مفيد حين يكون لدى المنظمة قاعدة معرفية ضيقة، حيث يزيد من توليد المعرفة ودمجها ويساعد في خلق تكنولوجيا جديدة وتوسيع الرصيد المعرفي للمنظمات، وتؤكد الدراسة ان للمستوى المعتدل للاستكشاف أثر هام على الأداء الابتكاري؛
- وتشير الدراسة إلى الدور الوسيط المهم لعمق واتساع مخزون المعرفة إذ يعتبران محددان رئيسان للقدرة الاستيعابية للشركة. حيث تؤثر المعرفة المتراكمة على فعالية عملية استكشاف المعرفة، كما يمكن تحقيق أقصى أداء مبتكر من خلال مطابقة كثافة عملية استكشاف المعرفة مع عمق واتساع قاعدة المعرفة الحالية للشركة؛

¹ Wu, Jianfeng; Shanley, Mark T. **Knowledge stock, exploration, and innovation: Research on the United States electromedical device industry.** *Journal of business research*, 2009, 62.4: 474-483.

- أظهرت النتائج دليلاً قوياً على أن تأثير الاستكشاف على الابتكار يتبع منحني على شكل حرف **U** مقلوب أي أنه مع زيادة كثافة عملية الاستكشاف تزداد كمية المعرفة التي تم توليدها وإنشاؤها حديثاً لكن بعد نقطة معينة سينخفض الابتكار مما يظهر عائداً هامشياً متناقصاً للاستكشاف.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات، والتي أوردنا أمثلة عنها في الفقرات السابقة، يتجلى الموقف الأكاديمي القائم في موضوع الدراسة من خلال ثلاث توجهات:

- توجه يبحث في علاقة الارتباط والأثر المباشر بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع، مع اختلاف الزوايا التي انطلقت منها كل دراسة، وتتبناه بشكل واسع الدراسات العربية وبعض الدراسات الأجنبية؛
- توجه يفترض وجود علاقة الارتباط والأثر الإيجابي بين المتغيرين ويبحث في آليات هذا الارتباط من خلال ادخال متغيرات وسيطة، كدراسة **Kashif, 2018**، التي تناولت توسط كثافة الثقافة المعرفية بين المتغيرين، ودراسة **Shujahata, 2019** التي فحصت الدور الوسيط لإنتاجية عامل المعرفة بين ثلاث عمليات لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة) والإبداع؛
- في حين تذهب بعض الدراسات إلى اختبار توسط أحد عمليات إدارة المعرفة بين باقي العمليات والإبداع، وهو ما تناولته دراسة **Ode & Egena, 2019** التي فحصت الدور الوسيط لتطبيق المعرفة في العلاقة بين باقي عمليات إدارة المعرفة والابتكار، ودراسة **Wu & Shanley, 2009** الدور الوسيط المهم لعمق واتساع مخزون المعرفة بين فعالية عملية استكشاف المعرفة والابتكار في المنظمات.

ولعل أقرب الدراسات إلى دراستنا هذه كانت دراسة (الدوسري، 2018) التي تناولت نفس المتغيرين مع اختلاف الأبعاد، وقد اعتمدنا في قياس السلوك الإبداعي على ثلاث أبعاد (مهارات التفكير الإبداعي والتوجه بالتعلم والدافعية) انطلاقاً من نظرية المكونات لأمابيل **Amabile**، كما تناولنا عمليات إدارة المعرفة باعتماد العمليات الجوهرية التي تتفق عليها أغلب الدراسات السابقة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة)، وتم قياسها بمعياري الجودة والكثافة لنستكشف علاقة الارتباط والأثر بين جودة عمليات إدارة المعرفة وكثافة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة العربية والأجنبية في حدود ما أتيج لنا الاطلاع عليه وتحمله من قواعد البيانات الأكاديمية عدا دراسة **Joosung Lee, 2018** التي تناولت أثر توسط تشارك المعرفة ببعديها كثافة التشارك المعرفي، جودة التشارك المعرفي بين متغير العوامل الاجتماعية التقنية والإبداع الفردي في الجامعات الكورية. ودراسة **wu & Shanley, 2009** التي فحصت أثر العمق والتوسع في عملية تخزين المعرفة كمتغير وسيط بين عملية استكشاف المعرفة والإبداع.

كما أن القطاع (قطاع الأشغال العمومية) الذي طبقت فيه الدراسة يندران نجد فيه بحوث الإبداع، حيث اقتصرت الدراسات فيه على الميزة التنافسية، التحليل المالي حسب ما اطلعنا عليه من البحوث المتاحة.

تاسعا: هيكل الدراسة

سعيًا لمعالجة إشكالية الدراسة وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة منها، ارتأينا تقسيم محتوى الأطروحة إلى مقدمة وخاتمة وأربع فصول أساسية:

نتناول في الفصل الأول المتغير المستقل المتمثل في السلوك الإبداعي من خلال عرض أهم ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث في هذا المجال؛

من خلال الفصل الثاني سنناقش عمليات إدارة المعرفة وأثرها على السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال وذلك من خلال ثلاث مباحث؛

أما الفصل الثالث فيتضمن شرحًا للنموذج المقترح للدراسة والذي سيُسهم في قياس مستويات الجودة والكثافة لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية في الجزائر، وكذا قياس مستوى السلوك الإبداعي السائد فيها، بالإضافة إلى فحص العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، كما سيتم بيان الإطار المنهجي للدراسة حيث سنعرض المنهج المعتمد، المجتمع المدروس والعينة المستهدفة، وعرضًا للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛

وسيخصص الفصل الرابع لعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والاجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، من خلال ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول تحليل مستويات عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، في حين يخصص المبحثين الثاني والثالث لاختبار فرضيات الدراسة.

بعدها تختتم الدراسة بخاتمة نستعرض من خلالها أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

السلوك الإبداعي: مدخل نظري

ومفاهيمي

المبحث الأول: الإطار النظري للسلوك الإبداعي

المبحث الثاني: ركائز السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال

المبحث الثالث: وسائل تنمية السلوك الإبداعي ومعوقاته

المبحث الرابع: ديناميكية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال

تمهيد:

يقول كوك: "إننا نؤمن بأهمية إحداث تدمير خلاق داخلي وإلا سيقضي علينا التدمير الخلاق الآتي من الخارج، فالشركات التي تتطور بمعدل أسرع من منافسيها الحاليين والمحتملين تنمو، وإلا ستسقط ضحية التدمير الخلاق"¹

تدرك منظمات الأعمال اليوم ضرورة تبني الإبداع كاستراتيجية حتمية للبقاء، لذا تسعى جاهدة لاستقطاب العاملين الذين يظهرون سلوكيات ابداعية والمحافظة عليهم وتنمية مهاراتهم، باعتبارهم وقودا للإبداع ومصدرا للمعرفة المتخصصة، العاملان اللذان تراهن عليهما المنظمات لتحقيق النجاح والتميز في الأسواق التنافسية.

وبما أن السلوك الإبداعي هو أهم متغيرات هذه الدراسة، ومدار اهتمامنا باعتباره المتغير التابع الذي نتقصى حجم ومدى الأثر فيه، ارتأينا أن نخصص الفصل الأول من هذه الدراسة للإحاطة بالإرث النظري والخلفية العلمية للمتغير، من خلال التطرق إلى:

الإطار النظري للسلوك الإبداعي حيث سنحاول الوقوف على أهم التعريفات التي أوردها المختصون في هذا المجال، ونبين أهمية وخصائص السلوك الإبداعي ومستوياته؛

في المبحثين الثاني والثالث نتناول ركائز السلوك الإبداعي، والتي تتمثل في الشخصية ابداعية وقيادة الابداع والبيئة التنظيمية الداعمة، ووسائل تنميته في منظمات الأعمال، من خلال شرح أسلوب العصف الذهني وأسلوب TIRIZ، كما سنتطرق لأهم المعوقات التنظيمية للإبداع؛

ونشرح في المبحث الثالث مراحل السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال وتفاعله مع بقية العناصر في بيئته.

¹ تشارلز جي كوك، علم النجاح، الطبعة الأولى، ترجمة: فايزة جرجس حنا، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2016، ص31.

المبحث الأول: الإطار النظري للسلوك الإبداعي

إن الفاحص لأدبيات الإدارة خلال العقود الستة الماضية يتجلى له بوضوح اهتمام الخبراء والباحثين بمجال الإبداع، إذ يتقاطع مع كل مجالات إدارة الأعمال كالقيادة وإدارة الموارد البشرية وحتى مجالات المحاسبة والطرق الكمية والتي قد تبدو بعيدة عن الإبداع، هذا التداخل أدى إلى تشعب وتنوع التعريفات والنماذج التي قدمت عنه، إذ ينظر إليه كل تيار من المختصين من زاوية مختلفة، فضلا عن تعقد ظاهرة الإبداع نفسها وتداخلها مع مفاهيم أخرى كالابتكار والذكاء والعبقرية وغيرها.

ومنه سنحاول من خلال هذا المبحث تتبع أهم اسهامات الباحثين في المجال لنبني إطارا نظريا يكون قاعدة الانطلاق للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي

لأجل فك الغموض وتقريب الرؤى نحاول فيما يلي الوقوف على أهم التعريفات التي أوردها المختصون في هذا المجال، وسنشرع بتعريف الإبداع ثم التفريق بينه وبين مصطلح الابتكار لنصل إلى تعريف السلوك الإبداعي.

أولا: الإبداع

يعتبر جيلفورد **Joy Paul Guilford** من أوائل المهتمين بالإبداع، وقد كانت له إسهامات هامة للتأسيس لدراسات الإبداع، ويُعرف الإبداع بأنه " قدرة متكاملة مرتبطة بالتفكير المتشعب والمتباعد، والذي يتعلق بالتفكير في العديد من الاتجاهات في وقت واحد، موجه نحو إنتاج أكبر عدد من الحلول للمشكلة."¹ وعليه فجيلفورد يربط الإبداع بالتفكير التباعدي الذي يقود إلى حل المشكلات.

أما **Torrance** مطوّر مقاييس التفكير الإبداعي فيقدم تعريفا أكثر تفصيلا حيث يرى أن الإبداع هو "العملية التي يكون من خلالها الفرد حساساً للمشكلات، أوجه القصور، الفجوات في المعرفة، العناصر المفقودة، بالإضافة الى التعرف على الصعوبات والبحث عن حلول، صياغة الفرضيات حول أوجه القصور، اختبار وإعادة اختبار هذه الفرضيات، وربما تعديلها وإعادة اختبارها، ثم التواصل مع الآخرين حول النتائج"²

وبحسب رودس **Rohodes (1961)** فإنه يمكن تعريف الإبداع من خلال المجال الذي يُدرس فيه، وقد قسّم الإبداع إلى أربعة جوانب: العملية الإبداعية، المنتج الإبداعي، الشخصية المبدعة، والبيئة الإبداعية.

¹ لبوخ فاطمة، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر 2019/2020، ص 119.

²Abdulla, Ahmed M.; Cramond, Bonnie. **After six decades of systematic study of creativity: what do teachers need to know about what it is and how it is measured?.** *Roepers Review*, 2017, 39.1: 9-23.p11

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

ووفقاً لـ "رودس" يتضمن مصطلح العملية "الدفاعية، الإدراك، التعلم، التفكير، والتواصل"، أما مصطلح "الشخصية /المبدعة" فيشمل "خصائص الشخصية، الطباع، بنية الجسم، السمات، العادات، الاستعدادات، مفهوم الذات، نظام القيم، الميكانزمات الدفاعية، والسلوك". أما المنتج الإبداعي فقد وصفه ببساطة أنه "عندما تتحول الأفكار إلى شيء ملموس، تسمى منتجا". وعرف رودس البيئة الإبداعية أنها "العلاقة بين الإنسان والمحيط الذي يعيش فيه"¹.

ويحدد روشكا معيارين للإبداع فيرى "أن المعيار الرئيس لتقويم الإبداع هو أن يكون الناتج فيه جديداً وأصيلاً، وذا قيمة للمجتمع في الوقت ذاته"²

ومن هنا نلاحظ أن الباحثين وإن اتفقوا على معياري الأصالة والقيمة في الإبداع، إلا أن كلاً منهم ينظر إليه من زاوية مختلفة، حيث يعرفه كل من جيلفورد وروشكا انطلاقاً من خصائص الناتج الإبداعي الذي يمثل حلاً للمشكلة، في حين يرى تورانس أنه عملية متعددة المراحل ولا تشترط منتجا نهائياً، أما رودس فيرى أن الإبداع متعدد الوجوه والأبعاد ولفهمه يستوجب فهم أبعاده الأربعة.

وقد ناقشت التعاريف السالفة الذكر الإبداع العام، والذي قد يكون في أي مجال كالفن والهندسة والعلوم...إلخ.

أما فيما يخص الإبداع في مجال إدارة الأعمال، فقد وصفه المختصون بأنه "الحلول الفريدة والقيّمة للموظفين للإجابة على المشكلات المتعلقة بالعمل بناءً على أهداف المنظمة ورؤيتها"³.

وعرفت أمابيل **Amabile** الإبداع على أنه "التعبير عن أفكار أصيلة تماماً، لكن الأصالة وحدها لا تكفي من أجل أن تكون مبدعا، يجب أن تكون الفكرة مناسبة ومفيدة وقابلة للتنفيذ، وأن تؤثر -بطريقة أو بأخرى- في طريقة إنجاز الأعمال. مثلاً: تحسين المنتجات، إيجاد طريقة جديدة للتعامل، بناء نموذج مبتكر في تقديم الخدمة، تقديم عروض ترويجية مبدعة"، وأضافت أن الإبداع "ينطوي على تطوير منتج جديد، فكرة جديدة، أو حل جديد للمشكلة، التي لها قيمة للفرد و/ أو المجموعة الاجتماعية"⁴ وتؤكد **Amabile** أن "الإبداع يحتاج إلى التفكير بشكل متباين والجمع بين المعرفة أو المنتجات أو العمليات غير المرتبطة سابقاً في شيء جديد، وهو نتيجة لتفاعلات أعضاء الفريق"⁵.

¹ Ahmed M. Abdulla، Bonnie Cramond، *OP.Cit*، p 12.

² روشكا ألكسندر، الإبداع العام والخاص، ترجمة أبو فخر، غسان عبد العي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989، ص 39.

³ DARIO، Elnaz. **Knowledge Sharing and Creative Confidence in Promoting Employees Creative Behavior**. PhD Thesis. Old Dominion University. 2019. p23.

⁴ Amabile، T. M. **How to Kill Creativity**. Harvard Business Review 76، no 5 (September–October 1998): 76–87. p77.

⁵ Amabile، Teresa M.، and Michael G. Pratt. **The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress، making meaning**. *Research in organizational behavior* 36 (2016): 157-183.P185.

ومنّه يتفق أغلب الباحثين والمختصين في مجال الإبداع والابتكار على ضرورة توفر معيارين هما الأصالة (الجدة) والفاعلية (الفائدة)، للحكم على إبداع فكرة أو منتج ما، ويقصد بالجدة تفرد النتيجة مقارنة بالنتائج التي تمتلكها المنظمة سابقا، في حين تشير الفائدة إلى المدى الذي تكون فيه النتيجة ذات قيمة للمنظمة¹. أما الاختلاف فيكمن في كفاية هذين المعيارين لتعريف الإبداع، لذا اقترح عدد منهم معايير أخرى منها القيمة الجمالية والأصالة الشخصية والمفاجأة، وهي معايير تحتاج لمزيد من الدراسة حتى تكون جزءاً أساسياً من أي تعريف للإبداع².

كما يظهر تأكيد الباحثين على السياق الاجتماعي والتنظيمي للإبداع في منظمات الأعمال باعتباره معياراً ثالثاً هاماً، لتحديد ما إن كانت الفكرة ابداعية أم لا، فما هو أصيل وذا قيمة في منظمة ما، قد يكون غير ذلك في منظمة أخرى.

ثانياً: الإبداع والابتكار

من بين جميع المصطلحات القريبة من الإبداع نجد أكثرها تداخلاً معه في أدبيات إدارة الأعمال مصطلح الابتكار، ولعل ما زاد هذا التداخل في الأدبيات العربية لإدارة الأعمال، اشكالية ترجمة المصطلحين إذ تعتمد بعض الدراسات العربية على ترجمة الإبداع من كلمة **Innovation** وترجمة الابتكار من كلمة **Creativity**، في حين تذهب فئة أخرى إلى اعتماد عكس هذه الترجمة، مما زاد من تجذر الاختلاف في التفريق بين المفهومين أو فهم العلاقة بينهما، ولكي لا ننتهي مع توسع هذا الاختلاف فقد اعتمدنا على المصادر باللغة الانجليزية وعلى بعض المصادر العربية التي تعتمد ترجمة مصطلح ابداع **Creativity** ومصطلح ابتكار **Innovation**.

ونستعرض فيما يلي توجهات المختصين في التفريق بين المصطلحين:

تتوجه بعض الدراسات إلى وصف العلاقة بينهما بأنهما يعنيان نفس الشيء، مثل **Mesquita** حيث يرى أنه من الصعب الفصل بين مفهومي الإبداع والابتكار خاصة عندما ننتقل من المستوى الفردي إلى مستوى الفرق والمنظمات ومنه لحظة ننتقل إلى مستويات أخرى غير الأفراد، نستخدم مصطلحي الإبداع والابتكار كترادفات³.

ويذهب **Gurteen** إلى اعتبار أن الإبداع هو عملية خلق الأفكار بينما يمتحس الابتكار هذه الأفكار ويطبّقها، ويضيف بأن الإبداع هو نتيجة للتفكير المتشعب في حين يعتمد الابتكار على التفكير التقاربي، وعليه فالابتكار يضع الأفكار الإبداعية موضع التطبيق⁴.

¹Acar, Oguz A.; Tarakci, Murat; Van Knippenberg, Daan. **Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review**. *Journal of Management*, 2019, 45.1: 96-121.p97.

² Ahmed M. Abdulla و Bonnie Cramond, *OP.Cit.*,p14.

³ Mesquita Anabela, **Technology for Creativity and Innovation: Tools, Techniques and Applications**, IGI Global, USA,2011, p 4.

⁴ Gurteen, David. Knowledge, **creativity and innovation**. *Journal of knowledge Management*, 1998, Vol. 2 No. 1, pp. 5-13, p 6.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

وفي ذات السياق يؤكد Mckeown أن الإبداع هو عملية تؤدي عند نجاحها إلى الابتكار، حيث يمثل الإبداع توليد أفكار "جديدة" كلياً أو إعادة تركيب "القديمة" في طريقة جديدة، في حين يشير الابتكار إلى تطبيق هذه الأفكار، وهو عملية تعاونية تشمل أشخاصاً داخل المنظمة وخارجها، فالابتكار هو الإبداع التطبيقي.¹

وأما Held² فيرى أن الابتكار والاختراع معاً يشكلان المرحلة الثانية والأخيرة من العملية الإبداعية التي تتمثل مرحلتها الأولى في التفكير الإبداعي حيث يتم من خلال هذه المرحلة إنشاء نماذج ذهنية متفردة من قبل الفرد، وتقييم الفكرة الإبداعية بعاملين الأصالة والقيمة وتحدد الأصالة بمعيار الحدثة أو الجدة، إذ يجب أن تكون الفكرة غير تقليدية، أما القيمة فتحدها الصلاحية والتي تعني إمكانية التطبيق في المجال، وقد تكون هذه الأفكار تدريجية من حيث تغيير المفاهيم، أو دراماتيكية تحمل مدخلات جذرية تؤدي إلى تغييرات جوهرية في المجال، وبالانتقال إلى السياق الاجتماعي تأتي مرحلتا الابتكار والاختراع حيث لا يتحققان إلا من خلال تبني الأفكار ومشاركتها من قبل النظام الاجتماعي. في الاختراع يجب أن تتوافق الظروف في البيئة مع الفكرة وهنا يتم اعتماد معيار الملائمة وتختلف الملائمة عن الصلاحية إذ تركز الصلاحية على الفكرة نفسها، في حين تركز الملائمة على السياق الاجتماعي حول الفكرة، ويتطلب الابتكار قابلية تطبيق الفكرة في الهياكل المادية أو المنتجات أو العمليات.

باختصار يرى Held أن الابتكار هو نتيجة ومظهر للعملية الإبداعية حيث تنفح الأفكار الإبداعية وتتحقق في السياق الاجتماعي ذي الصلة، ويظهر الشكل الموالي تصوره للعملية الإبداعية:

الشكل رقم(1-1): أشكال العملية الإبداعية



Source: Felix von Held, **Collective Creativity: Exploring Creativity in Social Network Development as Part of Organizational Learning**, Springer Science & Business Media, 2012, p42.

¹ Mckeown, Tui. **Management as a practice: Where questioning, debate and the 'real-world' meet.** *Journal of Management & Organization*, 2018, 24.6: 773-775. P775.

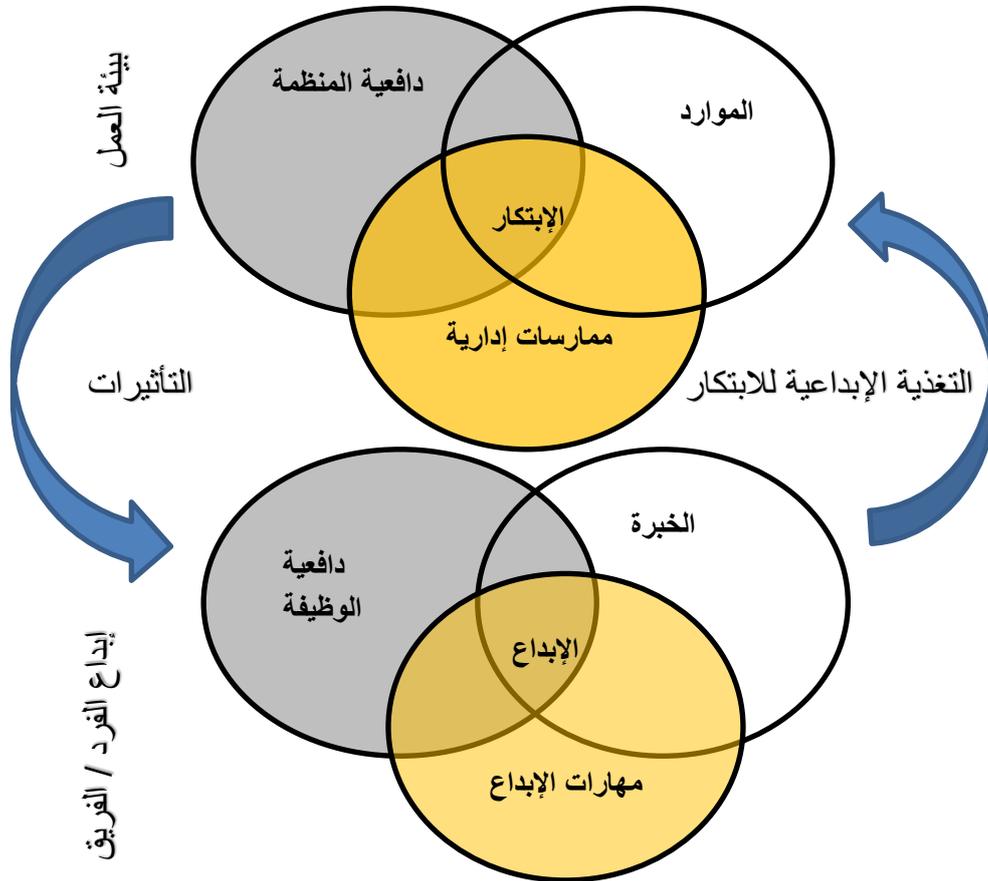
² Felix von Held, **Collective Creativity: Exploring Creativity in Social Network Development as Part of Organizational Learning**, Springer Science & Business Media, 2012, p 41-42.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

وتؤسس أمابيل Amabile لنظريتها "نموذج المكونات" من خلال شرح العلاقة بين الإبداع والابتكار، حيث تقول "نحن ننظر إلى الإبداع والابتكار على أنهما أجزاء مختلفة من نفس العملية، عندما يُفهم الابتكار على أنه عضوي (ينشأ من الأنشطة داخل المنظمة)، وليس مكتسباً من الخارج من خلال المنتجات أو الخدمات المبتكرة الناشئة عن عمليات الدمج والاستحواذ، ونعرّف الإبداع بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا باعتبارهم "الواجهة الأمامية الضبابية" للابتكار، ومنه يمكننا تعريف الابتكار على أنه التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة"¹.

ويظهر الشكل الآتي مكونات العمليتين وتفاعلها في منظمات الأعمال من منظور نظرية المكونات:

الشكل رقم(1-2): تفاعل عمليتي الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال



Source: Amabile, Teresa M.; Pratt, Michael G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 2016, 36: 157-183. P161,

¹Amabile, Teresa M.; Pratt, Michael G. *OP.Cit.* p158.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

وقد فصّلت الباحثة في هذا الشأن بحيث توضح طبيعة العلاقة بين الإبداع والابتكار داخل منظمات الأعمال، واستندت في شرحها للمفهومين إلى الأسس الآتية:

- يفترض النموذج مستوى عالٍ من التماثل بين ما هو مطلوب للإبداع الفردي وما هو مطلوب للابتكار التنظيمي ، لأن كلاهما ينتج شيئاً جديداً؛
- لكل من العمليتين ثلاثة مكونات أساسية: الموارد الأساسية أو المواد الخام ، مجموعة من العمليات أو المهارات والدافعية؛
- يفترض النموذج أن الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي يرتبطان ارتباطاً لا ينفصم، حيث يغذي إبداع الأفراد والفرق الابتكار داخل المنظمات، ويؤثر الابتكار على الإبداع من خلال مكوناته (دافعية المنظمة والممارسات الإدارية وطبيعة الموارد).

من خلال العرض السابق يتضح أن الباحثين يتفقون إلى حد كبير أن كلا من الإبداع والابتكار يتطلبان شرطي الأصالة والقيمة إلا أن الإبداع هو خلق أفكار يتحقق فيها الشرطان في حين أن الابتكار هو تطبيق هذه الأفكار في واقع المنظمات.

ثالثاً: مفهوم السلوك الإبداعي

في دراسات الإبداع تتسع وتتشعب وتتداخل المصطلحات حيث نجد الامكانيات الإبداعية، القدرات الإبداعية، السلوك الإبداعي، الإبداع الفردي، إلخ، وهو اختلاف يفرضه تنوع الدراسات التي تناولته وتعدد مجالاتها، وسنحاول في هذا الجزء عرض بعض التعاريف للسلوك الإبداعي بغية معرفة مكانة المصطلح ومدى تداخله مع مصطلح الإبداع.

وقد تناولت دراسات واسعة السلوك الإبداعي بالدراسة والتحصيل، ومنه تعددت تعاريفه وتباينت، حيث يصفه بعض الباحثين بأنه "قدرة الفرد على الدخول في مجالات معينة يطرح من خلالها مجموعة من الأفكار والمقترحات المميزة، التي لم يتم التطرق إليها مسبقاً من أجل إحداث تغيير معين في العمل إضافة إلى إيجاد حل لمشكلة معينة تطورت داخل المنظمة"¹

ويفرّق آخرون بينه وبين الإبداع حيث يقدمون التعريف التالي "محصلة لقرارات متعددة يتخذها الفرد وتبدأ بأدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه

¹حاتم خليل إبراهيم ألكربولي، دور التمكين لإداري في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة للتربية محافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24، الصفحات 2019-265-293، ص 277.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها، فإن كان الناتج جديداً غير مألوف أعتبر ابداعاً وإلا أعتبر سلوكاً ابداعياً"¹

ولعل من أشهر التعاريف التي تتناولها الأدبيات العربية لإدارة الأعمال تعريف النوايسة، 2009 والذي يصف السلوك الإبداعي "بأنه العملية التي يتم من خلالها إيجاد الأفكار الجديدة والمبتعدة عن الأفكار التقليدية، واستحداث طرق وأساليب جديدة قادرة على تحويل تلك الأفكار إلى تطبيق فعلي يقدم قيمة إضافية للمجتمع والمنظمة"².

وفي دراسة مرجعية في المجال ذكر Zhou & George, 2001³ أن "السلوك الإبداعي هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الموظفين والتي يمكن أن تكون نقاط البداية للابتكار"

ووصف آخرون السلوك الإبداعي بأنه "تطوير الأفكار حول المنتجات أو الممارسات أو الخدمات أو الإجراءات التي توصف بأنها جديدة ويُحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة"⁴

من خلال فحص الأدبيات ذات الصلة نجد دراسات عديدة مرجعية لم تفرق بين السلوك الإبداعي والإبداع مثل Zhou & George, 2001، كما أن التفريق بين الإبداع والسلوك الإبداعي في الدراسات العربية هو بالأساس تفريق بين الابتكار والإبداع، وتأسيساً على ما سبق من شرح للإبداع أنه لا ينطوي على منتج نهائي فإننا نميل إلى اعتبار السلوك الإبداعي والإبداع الفردي أو ابداع الفرق الصغيرة مفهوماً واحداً.

وتأسيساً على ما سبق فإننا نتبنى التعريف التالي للسلوك الإبداعي: "القدرة على التفكير خارج السياقات التقليدية، مع استحضار الدافعية العالية والتوجه بالتعلم، لتبني عمليات التغيير ودعمها مما قد يمهد لتحويلات ابداعية في بيئة المنظمة وعملياتها".

المطلب الثاني: أهمية السلوك الإبداعي، خصائصه ومستوياته

يعد السلوك الإبداعي من بين أهم المواضيع التي تشد اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، مما يشير إلى مكانته في عالم الأعمال، لذلك سنحاول من خلال الفقرات القادمة تبين أهميته وخصائصه كما سنحاول أن ننقل تقسيم الخبراء لمستوياته المختلفة.

¹ حاج محمد عجيبة، حكيم بن جروة، علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11: العدد01 ص563-388 2020، ص 374.

²الدوسري، مرجع سابق، ص48.

³ George, Jennifer M.; Zhou, Jing. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of applied psychology*, 2001, 86.3: 513-524 P513

⁴ Alikaj, Albi; Ning, Wei; Wu, Bingqing. Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 2020, 1-13.P02

أولاً: أهمية السلوك الإبداعي وخصائصه

لقد كان جيلفورد من الأوائل الذين أكدوا على "القيمة الاقتصادية الضخمة للأفكار الإبداعية" إذ حثَّ على ضرورة تمييز أولئك الذين تكمن فيهم قدرات الإبداع والاختراع.¹

ويرى المختصون في السلوك الإبداعي ضرورة ملحة للبقاء أكثر منه قيمة مضافة وسبيلاً للتميز والنجاح، حيث يشير هارولد أندرسون إلى أنه "لا تكمن أهمية السلوك الإبداعي في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة عالية، بل تكمن الأهمية في كون السلوك الإبداعي ضرورة من ضروريات الحياة".²

ويشرح دانيال التحولات العالمية الحالية بأنها انتقال من اقتصاد ومجتمع مبني على القدرات المنطقية والخطية التي ميزت عصر المعلومات والمعرفة إلى اقتصاد ومجتمع مبني على القدرات الإبداعية والعاطفية، وهو عصر الإبداع، ويفترض أن العصر القادم سيحكمه المبدعون³

ويضيف بأن فجر الإبداع قد بدأ يبرز حيث ستقضي الحواسيب على الأعمال الروتينية، مما سيزيد من قيمة فئتين من المهارات البشرية الأولى "الفكر المحنك أو حل المشكلات الجديدة بطرق ابداعية"، والثانية "التواصل المركب أو الإقناع والشرح وتفسير المعلومة"⁴ ويشير إلى أنه كلما زادت قوى الثراء والتقدم التكنولوجي والعمولة عمقا وحدة، ينتقل العالم من عصر الزراعة إلى عصر الصناعة إلى عصر المعلومات وأخيراً إلى عصر الإبداع مثلما يظهره الشكل التالي:

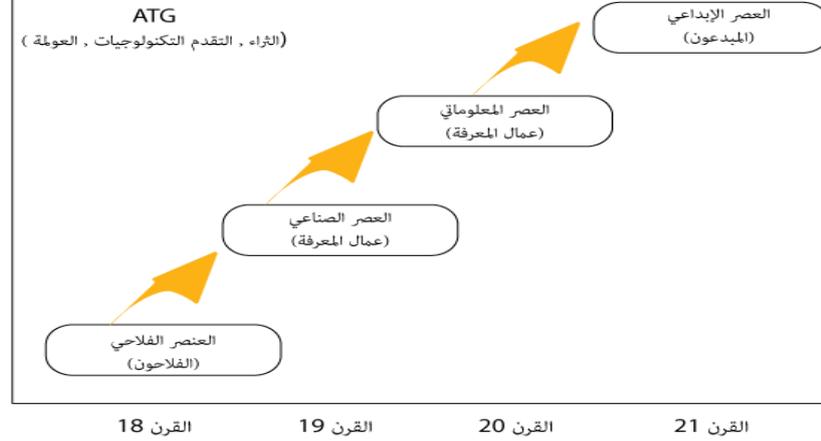
¹ روشكا ألكسندرو، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية . أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة حسينية بن بوعللي ، شلف، الجزائر. 2015، ص172.

³ دانيال اتش بينك، عقل جديد كامل: لماذا سيحكم المبدعون المستقبل، ترجمة: مكتبة جرير ، ط1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص02.

⁴ المرجع السابق، ص246.

الشكل رقم (1-3): من عصر الزراعة إلى عصر الإبداع



المصدر: دانيال اتش بينك، مرجع سبق ذكره، ص25.

وفي استطلاع أجرته شركة **IBM**، شمل أكثر من 1500 رئيس تنفيذي، من أكثر من 60 دولة و33 صناعة، احتل الإبداع المرتبة الأولى كأهم عوامل النجاح، متجاوزا العوامل الأخرى (الانضباط والصرامة، ورؤية الشركة، ونظام الإدارة)، وأكدت الدراسة أنه المتغير الأقدر على مساعدة القادة على التكيف مع بيئة الأعمال المعقدة والتعامل بنجاح مع متطلباتها، واعتبرت أن الإبداع هو مفتاح البقاء،¹ كما يرى الكثير من الخبراء أن نجاح الإدارة في أي منظمة يعتمد غالبا على الرؤية الإبداعية، يضاف إلى ذلك أن 70% من تكلفة أي منتج تحددها طريقة تصميمه، لذلك فإن التصميم الإبداعية يمكن أن تؤدي إلى خفض تكاليف التصنيع، ونتيجة لذلك يلقي التدريب الإبداعي رواجاً في منظمات الأعمال، حيث افاد تقرير الصناعة الأمريكي لعام 1995 أن المنظمات خصصت ملايين الدولارات لتعزيز ابداع الموظفين.²

كما يؤكد كثير من المختصين أنه في الاقتصاد القائم على المعرفة، يعد الإبداع أحد العناصر الأساسية والمؤشر الأكثر دلالة على القدرة التنافسية للمنظمات في العالم، وأنه من أجل اكتساب ميزة تنافسية تحتاج المنظمات إلى تنمية الإمكانيات الإبداعية لموظفيها.³

¹Berman, S.; Korsten, P. Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer study. Somers, NY: IBM, 2010.p24

² مارك رنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته: البحث، والتطور، والممارسة، ترجمة: شفيق فلاح علاونة، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص153 .

³ Dario, Elnaz. *OP.Cit*.p23

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

وتأسيسا على ما سبق يتضح أن تبني الإبداع وتنميته في منظمات الأعمال لم يعد ركيزة للتميز والنجاح فقط، وإنما هو قبل ذلك ضرورة للبقاء والاستمرار في بيئة تنافسية متقلبة.

ويختص السلوك الإبداعي عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى بالمعطيات الآتية:¹

- كل فرد يملك إمكانية الإبداع بصورة ما، لكنها تتفاوت بين الأشخاص؛
 - لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة تماما؛ وهذه الفروق كمية ونوعية؛
 - كل شخص مبدع له مزيج مختلف من القدرات الإبداعية عن المبدعين الآخرين؛
 - أن الإبداع ليس شيئا واحدا؛ فالإبداع ليس قدرة واحدة ويقوم على العديد من القدرات الإبداعية المختلفة التي تسهم في الاداء الإبداعي بمختلف أشكاله وصوره؛
 - يجب أن نفرق الإبداع الفعلي والإبداع الكامن، أي لا بد من التمييز بين الإبداع كاستعداد وبين الإنتاجية الإبداعية، حيث يشير الأول إلى الامكانية الإبداعية أما الوصول إلى الثاني فيتطلب شروطا اضافية تشمل دوافع الفرد وخصائص بيئتها ومحفزاتها وما يمكن أن تتيحه من فرص؛
 - الإبداع في أساسه هو أحد وجوه الذكاء الإنساني، وعليه لا بد من التفريق بين نوعين من التفكير التفكير الإبداعي أو التباعدي والتفكير التقاربي أو أحادي الاتجاه والذي يقوم على أعمال الذاكرة، واستخدام المعلومات الجاهزة وحل المشكلات في ضوء الحلول المحددة سلفا.
- وعليه فإن الإبداع ليس وجها واحدا، كما أن الفروق الكمية والنوعية التي يظهرها كل شخص أو كل حالة ابداعية، تستوجب النظر في تقسيماته وتحديد مستوياته، وهو ما يتم مناقشته في الجزء التالي.

ثانيا: مستويات السلوك الإبداعي

إن إدراك وجود مستويات وجوانب مختلفة للإبداع سوف يساعدنا في فهم نظريات الإبداع، واستيعاب توجهات الباحثين الذين قد يهتمون بمستوى معين من الإبداع دون غيره، وقد اختلفت الدراسات التي تناولت هذه المستويات، لذلك ارتأينا أن نركز على أهم ثلاث نماذج والتي تلقى قبولا واسعا بين الباحثين، ويمكننا تلخيصها كما يلي:

¹ مجموعة خبراء، سيكولوجيا الإبداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية، كتاب جماعي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 18-19.

• تصنيف The four C من الإبداع اليومي حتى البروز¹

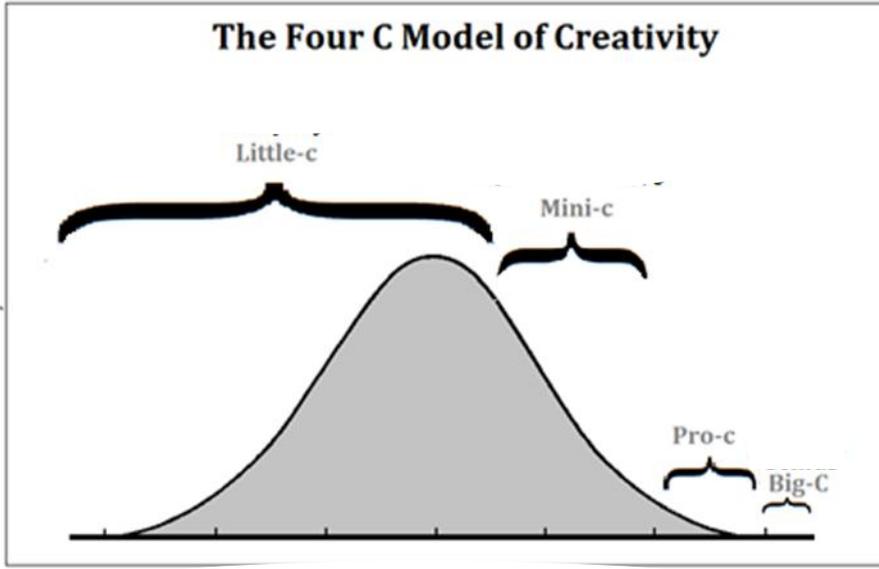
ويعد من أشهر التصنيفات، وأكثرها تداولاً بين الباحثين، اقترحه كل من **Kaufman & Beghetto** تحت مسمى **The Four C Model of Creativity**، ويحددان من خلاله أربع مستويات مختلفة للإبداع تختلف بحسب درجة الإبداع الفردي وهي:

- **الإبداع اليومي Little-C** : وهو ما يظهر في النشاطات اليومية للأفراد، من خلال توليد أفكار جديدة غير تقليدية لحل المشكلات التي تواجههم وتجاوز التحديات الصغيرة اليومية وتوليد حلول أصيلة وناجحة، وهي إبداعات صغيرة، لكن ينبغي تقييمها من طرف المشرفين في البيئات المختلفة، لأجل رعايتها وتنميتها والارتقاء بها إلى مستويات أعلى.
- **الإبداع المصغر Mini-C** : وهو التفسير الفريد الذي يمتلكه الشخص للأحداث والتجارب، ويمثل الشعور الداخلي للفرد أو الشخص المبدع عند مروره بخبرة إبداعية، ويساعد تضمين الفئة **Mini-c** في نموذج الإبداع الحماية من إهمال المبدعين الذين يدركون قدراتهم لكن لا يعبرون عنها، من خلال التأكيد على أهمية التعرف على الإبداع المتأصل في رؤى "العاملين" أو "الطلاب" الفريدة وذات المغزى الشخصي، وتفسيراتهم حين يواجهون اوضاعاً جديدة، ويؤكد الباحثان ان النماذج الذهنية التي لم يتم التعبير عنها بطريقة ملموسة يمكن اعتبارها إبداعية، ومنه يمثل **Mini-c** التغيرات الأولية والإبداعية، والتي قد تتجلى لاحقاً في سلوكيات الأفراد، ويمكن التعرف عليها، وهذا المستوى لا يدركه الا الفرد المبدع.
- **الإبداع المهني Pro-C** : ولعل أكثر النماذج والنظريات والتي عبرت عنه هما نظريتا النظم والمكونات ، حيث يعمل الفرد بشكل تفاعلي مع بيئته ليتم اعتباره مبدعاً، ويدخل في هذا المستوى المتخصصين في جميع المجالات، والذين تجاوزوا مستوى الإبداع اليومي من خلال أفكار ومنتجات أصيلة وقيمة، إلا أنه (لسبب أو لآخر) لم يتم إدراك إبداعهم من قبل الآخرين على أنه إبداع من المستوى الكبير، وتشير الدراسات إلى ان الفرد يحتاج إلى عشر سنوات على الأقل من التعلم الرسمي أو الغير الرسمي في المجال ليشتغل من **Little-C** إلى **Pro-c**، حيث يتوافق مفهوم **pro-c** مع اكتساب الخبرة.
- **الإبداع الكبير Big-C**: وهو مستوى من الإبداع حيث يرتبط بالشهرة والبروز وهنا يدخل المتخصصون البارزون في جميع الميادين، ويمثلون قلة نادرة من كل تخصص كأينشتاين وإديسون... إلخ، وهو مستوى يتطلب المرور بجميع المستويات السابقة، كما يستلزم الوصول إليه وبلوغه قدرات خاصة وخبرة معرفية متراكمة وعميقة في المجال.

ويشرح **Velikovsky** كيف أن الافراد يتوزعون عبر مستويات الإبداع بنسب متفاوتة تفرضها متطلبات كل مستوى كما يظهره الشكل رقم (1-4):

¹ Kaufman, James C.; Beghetto, Ronald A. **Beyond big and little: The four c model of creativity**. Review of general psychology, 2009, 13.1: 1-12.P 2-5

الشكل رقم (4-1): توزيع الأفراد حسب المستويات الأربعة للإبداع



Source: Velikovsky, Joe T. Darwin & Kubrick, Joe Campbell & Me: **Eminent-Genius and Everyday-Joe Heroes on a Journey.** The Journal of Genius and Eminence, 2017, 2.2: 55-69.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلبية الأفراد يندرجون تحت مستوى الإبداع اليومي، ويمثل الإبداع المتصغر نسبة اقل من سابقه، اما المبدعون المحترفون في جميع المجالات هم اقل من المستويين السابقين. وتمثل العبقرية أو الإبداع الكبير الذيل الأيمن من الشكل وهم قلة نادرة جدا من مجموع الأفراد المبدعين .

• تصنيف Runco الابداع الأولي والإبداع الثانوي:¹

اقترح Runco نموذجا أسماه **Primary And Secondary Creativity (PSC)** يحاول من خلاله أن يشرح مستويات السلوك الإبداعي والتأثيرات المختلفة بينها ويحدد مستويين للإبداع هما الإبداع الأولي (الفردية)، والإبداع الثانوي (الجماعي) ويتداخل المستويين في مرحلة معينة من الإبداع .

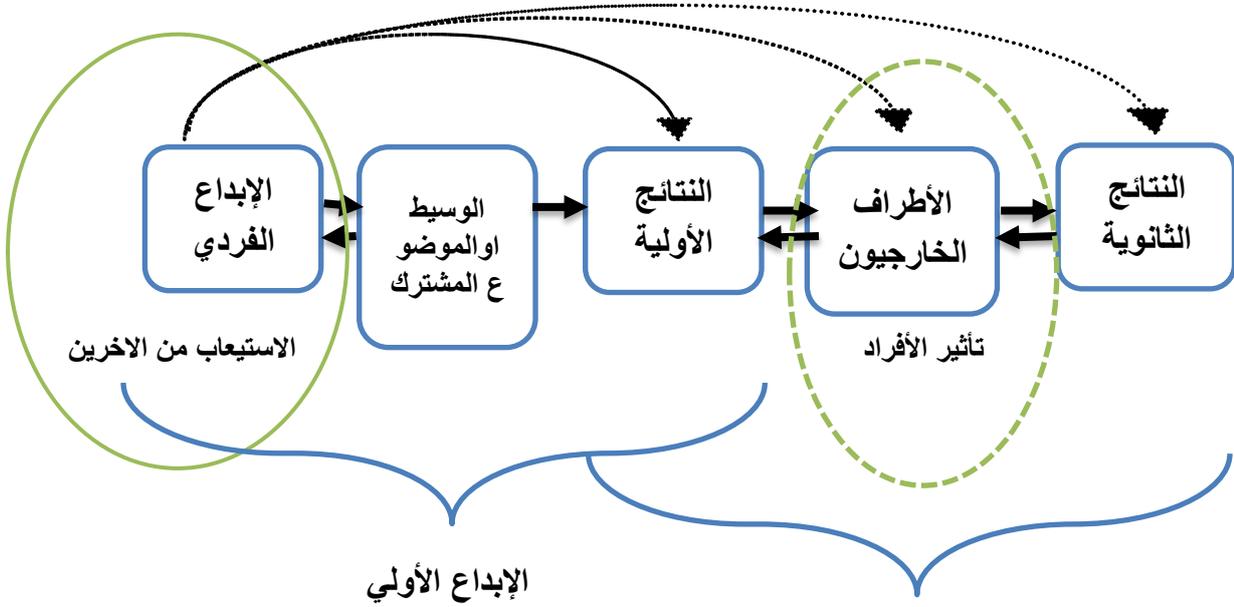
ويساعد هذا النموذج على تجنب التوجهات المتطرفة نحو الفردية في الإبداع كالتى تبناها Runco أو التشديد على أهمية الاعتراف الجماعي التي يتبناها تيار واسع من المختصين في الإبداع، ويؤكد النموذج أن الإبداع يبدأ من الفرد (الإبداع الأولي)، ويقرّ أن للفرد تاريخا تنمويا اجتماعيا ومنغمسا في سياق اجتماعي ثقافي، إذ يدرك أن التأثيرات الاجتماعية ليست خارجية تماما عن الفرد، ولكنها مدمجة في هويته ولها أثر بالغ في تشكيل تجربته وتفسيراته ومساعيه الإبداعية، كما تؤكد أنه حين يبذل الفرد مع الآخرين (الإبداع الثانوي)، فإنه لا يزال يملك تفسيراته الفريدة وخبرة ذاتية تميزه عن جماعته، ويعد الإبداع الجماعي ثانويا لأنه لا ينبفك عن الإبداع الفردي الأولي، كما يشير النموذج إلى الأثر السلبي للتقييمات والتوقعات الخارجية على الإبداع الفردي الأولي والتي قد

¹Runco, Mark A.; Beghetto, Ronald A. **Primary and secondary creativity.** *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 2019, 27: 7-10.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

تقوّضه أو تحد منه، لذلك أحيانا قد يستفيد الإبداع الفردي الأولي من الانفصال عن الإبداع الثانوي، وقد يتحقق الابداع دون اعتراف اجتماعي، ويظهر الشكل الآتي مستويات الإبداع والتأثيرات المختلفة بينها:

الشكل رقم(1-5): الابداع الأولي والإبداع الثانوي (PSC) Primary and secondary creativity



Source: RUNCO, Mark A.; BEGHETTO, Ronald A. *OP.Cit*, P9.

الإبداع الثانوي

ومن خلال ما يظهره الشكل رقم (1-5) يتضح أن الابداع الفردي هو مصدر إبداع الفرق والمؤسسات،

كما أنه يستفيد من مدخلاتها وتأثيراتها الإيجابية.

• تصنيف Staw الإبداع الفردي وإبداع الفرق والمؤسسات:

ويصنف الابداع إلى ثلاث مستويات بحسب طبيعة المنخرطين في العملية الابداعية في البيئة التنظيمية وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه الفرد دون مشاركة مباشرة من الآخرين، ويتطلب العديد من الشروط النفسية والاجتماعية المتداخلة، مثل الشخصية، القدرات الادراكية، والسياق الاجتماعي الذي يتضمن النظام القيمي، والخلفية الثقافية والحضارية للمجتمع.¹
- الإبداع على مستوى الفرق: ويشار به إلى الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وغالبا ما تكون مستويات ابداعات الفرق أكبر من مجموع الابداع الفردي لأعضائها، وحتى يمكن تحقيق

¹ جوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص172.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

فعالية الإبداع الجماعي يجب أن يتفاعل الإبداع الفردي لكل عضو من أعضاء الجماعة مع الإبداع الفردي للأخريين¹

وقد أدت عدة أسباب لظهور الاهتمام بالإبداع والابتكار الجماعي وتنامي الاعتماد على الفرق بشكل مطرد في المنظمات منها:²

- التغيرات في التكنولوجيا ، وزيادة العولمة والمنافسة ، والاقتصاد القائم على المعرفة ، مما جعل المشكلات التي تواجه المنظمات معقدة للغاية لدرجة أن فردًا واحدًا لا يمتلك كل المعرفة اللازمة لحل هذه المشكلات ، وقد تم الاتفاق على أن الفرق هي الحل الأمثل لهذه المشكلة؛
- السبب الثاني لظهور الاهتمام بالفرق هو أنها توفر مزايا أداء إضافية ، مثل الوصول إلى معلومات ووجهات نظر متنوعة والقدرة على الاستفادة من المهارات المتباينة لأعضاء الفريق

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.³

- الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛
 - يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛
 - الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً ؛
 - الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام؛
 - الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة؛
 - يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.
- الإبداع على مستوى المؤسسة: ويتضمن مجموع الجهود الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة في مجال التطوير والإبداع، وهي المؤسسات التي تدعم المبادرات والإبداعات الفردية والجماعية، ولها مميزات إدارية وهيكلية خاصة، كبساطة هيكلها التنظيمية، وتبني المشاركة في الإدارة والقيادة، الالتزام بأخلاقيات الأعمال، والميل نحو التجربة والانطلاق من حاجات العملاء.⁴

¹ روشكا ألكسندر، مرجع سبق ذكره ، ص7.

² Reiter-Palmon, Roni; Wigert, Ben; De Vreede, Triparna. **Team creativity and innovation: The effect of group composition, social processes, and cognition.** In: *Handbook of organizational creativity*. Academic Press, 2012. p. 295-326 .p295

³ لبوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص156 .

⁴ جوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص172.

المبحث الثاني: ركائز السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال

بعد ان عرضنا مفهوم السلوك الإبداعي ضمن المفاهيم المتعددة للإبداع لمنظمات الأعمال، ومستوياته سنحاول في هذا الجزء من الدراسة التعرض إلى اهم ركائزه والتي تشمل ثلاث محاور اساسية اولها الشخصية الإبداعية حيث سيتم بيان خصائصها وسماتها باعتبارها المادة الخام للإبداع، ثم سنعرض خصائص البيئة التنظيمية كحاضنة للسلوك الإبداعي.

المطلب الأول: سمات الشخصية الإبداعية

يؤكد **Albert Einstein** على حاجة المجتمعات الساعية للنمو والتطور إلى علماء مبدعين، أولئك الذين لا يكتفون بتقديم إضافات إلى المعرفة الإنسانية بالطرق المعتادة، بل ممن يطوعون المعرفة للتطبيق الفعال ويستطيعون النفاذ ببصيرة إلى الاستخدامات غير الواضحة لأفكارهم وأعمالهم.¹

ومما لا اختلاف فيه أن شخصية الفرد بسماتها وخصائصها، توجه سلوك الفرد وتفسّر الكثير من توجهاته، وتعامله مع المواقف المختلفة.

وتعرّف الشخصية بأنها "ذلك النمط من الأفكار والمشاعر والسلوكيات التي تميز شخصا عن الآخرين وتستمر في الوجود عبر الزمن والمواقف"، ويصفها آخرون بأنها "التنظيم الديناميكي المتكامل أو التركيب الموحد للخصائص النفسية التي تتصف بالثبات، وبدرجة عالية من الاستقرار متضمنة المظهر العقلي الخاص بالإنسان"²، ويعلق Runco على هذين التعريفين على أنه لا يعتمد كلياً على السمات، وأن المظهر الحرج في الشخصية هو تلك الطريقة الفريدة التي يجمع بها شخص ما هذه السمات، وهذا ما يفسر لنا عدم امتلاك المبدعين للسمات ذاتها بالضرورة. كما أن البحث التجريبي أثبت أن المبدعين يتصرفون بشكل متنسق عبر الزمن والمواقف بطرق تميزهم عن غيرهم، مما يحيلنا إلى تبني مصطلح "الشخصية الإبداعية"، وأن الميول الشخصية ترتبط بشكل منتظم وقابل للتنبؤ بالإنجازات الإبداعية.³

درس الكثيرون خصائص الشخص المبدع أبرزهم: (تورانس، 1962)، (MacKinno , 1962)، ووجدوا أن الشخص المبدع هو الشخص الذي يتصرف بشكل أكثر استقلالية من الآخرين ، وأكثر اكتفاءً ذاتيًا ، أكثر قبولاً للذات وانفتاحًا ، أكثر خيالية ومغامرة ، وأكثر استقرارًا ، وأكثر تحكّمًا في النفس ، وقد يكون انطوائيًا لكنه شجاع.

¹ جوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² روشكا ألكسندر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ مارك رنكو، مرجع سبق ذكره، ص 263.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

كما أظهرت دراساتهم أيضًا أن الأشخاص المبدعين أكثر أنوثة في الاهتمامات والشخصيات ، وربما أكثر حساسية عاطفية ، أكثر تأكيدًا على الذات ، وأشد تعقيدًا. بالإضافة إلى النتائج السابقة أثبتت الدراسات الحديثة كدراسة (ستيرنبرغ ، 2012) أن أهم سمات شخصية الفرد المبدع هي الرغبة في التعامل مع الصعوبات ، والقدرة على الموازنة بين المخاطر والفوائد ، وتحمل عدم اليقين ، والفعالية الذاتية.¹

أما روشيكا فيعدد خصائص الشخصية المبدعة إلى ثلاث عناصر هي:²

- التفكير التباعدي (الإبداعي): يرتبط الإبداع بصورة خاصة بالتفكير التباعدي الذي يتضمن جملة من الخصائص كالمرونة والطلاقة والأصالة بالإضافة إلى عامل الحساسية تجاه المشكلات.
 - الاستعدادات الخاصة: ويحدد هنا ثلاث استعدادات متعلقة بمعلومات الأشكال الذكاء الحسي وهو كل ما يدرك عبر البصر، السمع واللمس...ولا يدرج ماله علاقة بالمعاني أو المفردات. ونجد الاستعدادات التي ترتبط بمضمون الرموز والمعاني (الذكاء التجريدي) وتدخل في النشاطات التي تتطلب تعلم الوقائع وفهم الأفكار تظهر خاصة عند الاتصال اللغوي أو التفكير. وأخيرا الاستعدادات السلوكية وهي التي تندرج في التفاعل الانساني، ومعرفة المواقف وفهم الحاجات والطموحات إدراك سلوكيات الآخرين، وهو ما يشكل الذكاء الاجتماعي.
 - مظاهر الدافعية والمزاج والطبع: تسند الدافعية الجهدين الجسدي والعقلي للشخص المبدع، فهي تمده بطاقة عالية على المثابرة وميل واسع للاطلاع والتعلم واكتساب المعرفة، وتنقسم الدافعية إلى دافعية خارجية ثانوية تنبع من الظروف الخارجية (الحصول على لقب، التميز، المكانة الاجتماعية...الخ)، أما الدافعية الداخلية فتنبع من داخل الفرد (رغبته في البحث والمعرفة، سعادته اكتشاف الوقائع وتوليد الأفكار الجديدة...الخ)، وهناك سمة أخرى للفرد المبدع وهي توجه الفرد نحو العمل الجاد، حيث يأتي الإلهام الفجائي من العمل النشط للشخص المرن وذو الفعالية العالية.
- ووصف كرتشفيلد الصفات الشخصية التي تميز المبدعين من خلال زاويتين هما مجال التفكير والادراك ومجال الانفعال والدافعية ويفصل فيها كما يلي:³

• مجال التفكير والادراك:

- أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية، وتتميز ادراكاتهم ومعارفهم بالتفرد والأصالة؛
- يميلون الى استخدام الحدس عند تناول المشكلات؛
- حاسمين ومتفتحي الإدراك؛

¹Dario, Elnaz. *OP.Cit.*p22

² روشيكا ألكسندر، مرجع سبق ذكره، ص 67-79.

³ رعد الصرن، إدارة الإبداع والإبتكار، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص46.

• يفضلون التركيب على البساطة.

• ومجال الانفعال والدافعية وهي:

• يميلون إلى التحرر من الضبط الزائد للاندفاعات أو النزوات؛

• ينجزون عن طريق الاستقلال أكثر مما ينجزون عن طريق الانصياع؛

• يتميزون بالفردية، ولديهم دوافع ذاتية قوية ومدعمة لنجاحهم في أعمالهم.

أما في النموذج الذي قدمته أمابيل Amabile فقد حددت ثلاثة عوامل مؤثرة على السلوك الإبداعي تكون داخل الفرد، والمكونات الثلاث هي نتاج للسمات الشخصية للفرد، حيث تحدد هذه السمات درجة وعمق كل مكون وهي:¹

• المهارات المجالية أو الخبرة:

تشمل الخبرة كل ما يعرفه الشخص ومجموع مهاراته في المجال الواسع لعمله. وتشكل من مجموع المعارف والمهارات الفنيّة الأساسيّة في مجاله، بالإضافة إلى المعارف والقدرات التقنيّة التي قد تنتهي إلى مجالات أخرى ولكنها مرتبطةً بمجال عمله. ويكتسب الفرد هذه الخبرة من خلال التعليم الرسمي، والخبرة العملية، والتفاعل مع المهنيين، وتُشكّل خبرته "شبكة التجوال المحتملة" - كما أطلق عليها الاقتصادي وعالم النفس هيربرت سيمون (Herbert Simon) وهي الرصيد العلمي والفكريّ الذي يستخدم لاستكشاف وحلّ المشكلات؛ ويقدر اتساع نطاق هذه المساحة وعمقها يكون إيجاد حلولٍ أكثر، تعتمد هذه المهارات إلى حدٍ كبير على شخصية الفرد وسماته، وعلى كميّة تفكير الشخص وتوجهاته.

• مهارات التفكير الإبداعي:

يعرف التفكير الإبداعي بأنّه الكيفية التي يتعامل بها الأفراد مع المشكلات والحلول، ويحدد قدرتهم على دمج الأفكار الحاليّة، وتطويرها في صور جديدة، ويشمل التفكير الإبداعي نمطا إدراكيا وخصائص شخصية تقضي إلى الاستقلالية والمخاطرة، وسلوك سبل غير تقليدية وتبني وجهات نظر جديدة بشأن المشكلات، كما تتطلب أسلوب عمل جاد ومهارات مختلفة في توليد الأفكار، وتشمل هذه المهارات المعرفية القدرة على استخدام أساليب مختلفة ومرنة من أجل تجميع المعلومات وفهمها والقدرة على الخروج من الإدراك الحسي، وهذه العمليات تتطلب قدرا مناسباً من الانضباط الذاتي.

¹ Amabile, T. M. *OP.Cit*.PP78-79.

• الدافعية:

تعدُّ المهارات المجالية والتفكير الإبداعي المواد الخام لإبداع الأفراد، وهي بمثابة مواردهم الطبيعية. لكنَّ العامل الثالث -التحفيز- هو ما يحدِّد ما سيفعله الفرد في الواقع العملي.

تُظهر الدراسات أنَّه ليس لجميع أشكال التحفيز نفس التأثير على الإبداع، فالتحفيز الداخلي أكثر أهميةً للإبداع. التحفيز الداخلي المليء بالشغف والاهتمام، هو ما يدور حوله الإبداع. على سبيل المثال: سيكون الموظف شغوفاً بالعبء، إن كان لديه إحساسٌ بالتحدي، أو دافعٌ للتغلب على مشكلةٍ لم يتمكَّن أيُّ شخصٍ آخر من حلِّها. عندما يكون الناس متحفِّزين داخلياً، فإنَّهم ينخرطون في عملهم من أجل التحدي والاستمتاع به.

وفي نفس السياق يشير Hennessey أن عقوداً من العمل التجريبي الدقيق قد أثبتت أن الدافع الداخلي جزء لا يتجزأ من العملية الإبداعية وهو ما يجعل الأفراد منغمسين تماماً في مشكلة ما حتى يتمكنوا من الانخراط في تعلم أعمق وأطول أمداً. وعلى استعداد لتحمل المخاطر أو استكشاف مجموعة متنوعة من السبل والخيارات. وربما توصلوا في النهاية إلى فكرة إبداعية أو منتج إبداعي أو حل طال انتظاره لمشكلة شائكة. يشكل التوجه التحفيزي الحد الفاصل بين ما يستطيع الفرد القيام به وما سيفعله هذا الفرد بالفعل في أي موقف معين يبدو أن عددًا قليلاً من الأشخاص قادرين على الحفاظ على مستويات عالية من الدوافع الذاتية (والإبداع) في الفصول الدراسية (أو بيئات العمل) التي تهيمن عليها حالات المنافسة والحدود الزمنية وأنظمة التحكم في التقييم.¹

المطلب الثاني: القيادة والسلوك الإبداعي

تلعب القيادة أثراً بالغاً في نجاح واستمرار العملية الإبداعية داخل المنظمات وفي تنمية وتهيئة المناخ الداعم للإبداع، فقيادة الإبداع لا يكتفون فقط بإعادة ترتيب الهياكل التنظيمية، وارساء القواعد والنظم، وإنما لديهم سعي مستمر لإيجاد أفضل الطرق لإنجاز الأعمال، فالقيادة الإبداعية مورد استراتيجي هام فهي قادرة على تحقيق التغيير ونشر ثقافة الإبداع واستقطاب أفضل المواهب.²

تقول تريزا أمابيل (Teresa Amabile) "عندما أفكّر في جميع المنظمات التي درّستها وعملت معها على مدى السنوات الـ 22 الماضية، فلا شكّ في أنّ السلوك الإبداعي يُعرقل في أغلب الأحيان، ويُدعم في مواقف قليلة جداً".³

¹Hennessey, Beth A. **Creative behavior, motivation, environment and culture: The building of a systems model.** The Journal of Creative Behavior, 2015, 49.3: 194-210.

²نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص15.

³Amabile, T. M. *OP.Cit.*P77.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

وتضيف يؤمن معظم القادة بقيمة الأفكار الجديدة وبأهمية السلوك الإبداعي في مؤسساتهم. ومع ذلك، يُقوِّض السلوك الإبداعي بشكلٍ غير مقصودٍ كلَّ يومٍ في بيئات العمل التي تتطلب الإبداع والابتكار من أجل تحقيق متطلبات العمل، مثل: التنسيق، والإنتاجية، والتحكُّم.

يمكن للقادة التأثير في جميع مكوّنات الإبداع الثلاثة: المهارات المجالية، مهارات التفكير الإبداعي، والدافعية. يكن التأثير في المكوّنين الأوليين أكثر صعوبةً، ويستغرق وقتاً وجهداً أكثر من الدافعية.

قد تتشكّل الخبرة من خلال الندوات العلمية، والمؤتمرات المهنية المنتظمة، وقراءة الكتب والمراجع والمجلّات العلمية المتخصّصة. بينما التفكير الإبداعي -وخاصةً التفكير الجانبي **lateral Thinking** يمكن تعزيزه من خلال التدريب الاحترافي، وتبني أسلوب العصف الذهني، وتجربة الأدوات المتجدّدة التي يمكن استخدامها في بيئات العمل. وهو ما يتطلّب الكثير من الوقت والمال والجهد الذاتي، وهي عملية مستمرة مكلفة ومحفوفة بالإحباطات: فلا يملك الجميع القدرة على تشرُّب الخبرة وتوظيف المهارات بشكلٍ صحيح.

وفي المقابل تُظهر الأبحاث الميدانية أنّ الدافعية يمكن زيادتها بشكلٍ كبيرٍ من خلال تغييراتٍ طفيفةٍ في بيئة المؤسسة. هذا لا يعني أنّ على القادة التخلي عن تحسين الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، ولكن ينبغي ادراك أنّ التأثير على الدافع الداخلي سيؤدّي إلى نتائج أسرع.¹

ذكرت **Hille**² "أن دور قيادة الإبداع لا يقتصر على وضع رؤية وتحفيز الآخرين على اتباعها. وإنما هو القدرة على إنشاء مجتمع مستعد وقادر على توليد أفكار جديدة."

وقد أجرى خبراء في جامعة هارفرد دراسة معمقة دامت قرابة عقد من الزمن شملت 16 من القادة الاستثنائيين المنتهين إلى 7 دول حول العالم، والناشطين في 12 مجال مختلف، وخلصوا إلى أن المنظمات الابتكارية هي مجتمعات تمتلك ثلاث قدرات: التجريد الإبداعي والمرونة الإبداعية والقرار الإبداعي.

● التجريد الإبداعي: وهو متعلق بالقدرة على خلق ميدان للأفكار من خلال النقاش والحوار. فالمنظمات الإبداعية توسع الاختلافات ولا تصغرها. كما تؤكد أن التجريد الإبداعي لا يتعلق بالعصف الذهني، حيث يضع الأشخاص حدّاً لحكمهم، إنما هو خلق جدالات حامية لكنها بناءة لإنشاء ملف من البدائل. ويتعلم الأفراد في المنظمات الابتكارية كيف يسألون ويستمعون جيداً، ويتعلمون أيضاً كيف يدافعون عن آرائهم. ويدرك القادة أن الإبداع لا يحدث إلا بوجود التنوع والاختلاف، حيث يعتبر التنوع الفكري والصراع الفكري المكونان الضروريان للتجريد الإبداعي.

● المرونة الإبداعية: وتمثل القدرة على الاختبار والتجربة، من خلال السعي السريع والتفكير والتعديل، وتتعلق بالقدرة على تجريب الأفكار وصقلها من خلال الممارسة السريعة والاستبصار والتكيف. حيث ترتبط

¹ Amabile, T. M. *OP.Cit.*P79-80.

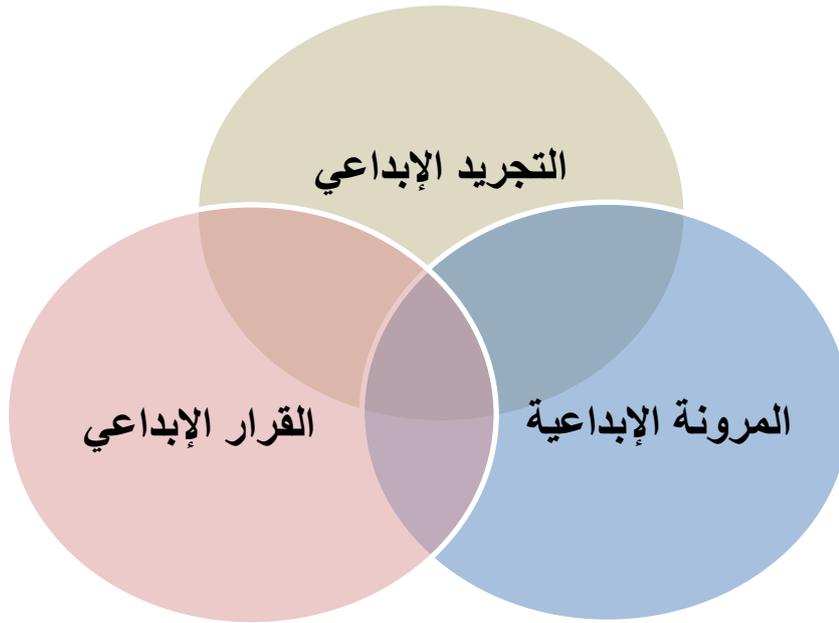
² Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, and Kent Lineback, *Collective Genius*, June 2014 issue of Harvard Business Review.pp1-19 .

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

بالمعرفة المدفوعة بالاكشاف مما يمكن الأفراد من تبني طرقاً جديدة نحو المستقبل خلافاً للخطة. إنها ترتبط بالتفكير التصميمي حيث تمتزج الطريقة العلمية والعملية الفنية.

- وتتعلق المرونة الإبداعية بإجراء مجموعة من التجارب وليس تنفيذ مجموعة من المخططات. فالتجارب عادةً ما ترتبط بالتعلم، ففي حال كانت النتائج سلبية يعني أنه لا يزال هناك ما يستلزم معرفته. أما الخطط فهي غالباً لا تحتمل وجود الأخطاء.
- القرار الإبداعي. وهي قدرة ترتبط بصنع القرارات بطريقة تمكن من دمج الأفكار المتعارضة لإعادة تشكيلها في تراكيب جديدة، وإنتاج حل جديد ومفيد، ففي المنظمات الابتكارية الأفراد لا يسايرون بعضهم ولا يجرون تسويات، ولا تكون الهيمنة لمجموعة واحدة أو لفرد، حتى لو كان الرئيس أو المختص، إنما يطوّرون عملية صنع قرارٍ تلقائية وأكثر شمولية، تتيح لظهور الحلول المشتقة من كل الأطراف وليس حلول إما/أو، ويوضح الشكل التالي نموذج Hille المقترح لقيادة الابداع:

الشكل رقم (6-1): القدرات الثلاث لقيادة الإبداع



Source: Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, and Kent Lineback *OP.Cit*, P7.

ومحاولة لتوضيح القدرات الثلاث نطرح أحد الأمثلة التجريبية التي فحصتها الدراسة. وهو لمجموعة البنية التحتية لشركة جوجل، وهي المجموعة المسؤولة على إبقاء الموقع في حالة تشغيل.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

عندما أوشكت جوجل على إطلاق جيميل Gmail ويوتيوب YouTube كانت تعلم أن نظامها لتخزين البيانات لم يكن ملائمًا، وكان عليهم أن يتوصلوا لحل هذه المشكلة. وبدلاً من إنشاء مجموعة واحدة لتولي هذه المهمة، قرروا السماح للمجموعات بالظهور تلقائياً حول بدائل مختلفة (تجريد إبداعي). ظهرت مجموعتان. عُرفت الأولى بـ"الطاولة الكبيرة". والثانية بـ"أنشئه من لا شيء" اقترحت الأولى الاعتماد على النظام الحالي. واقترحت الثانية إنشاء نظام جديد كلياً. سُمح للفريقين العمل منفصلين بدوام كامل كلُّ بأسلوبه الخاص (مرونة إبداعية). وكان دور القائد هنا "إدخال النزاهة في العملية بقيادة النقاش". وقد تم حث الفريقين على بناء نماذج تجريبية ليتمكنوا من "تجربتها في الواقع ويكتشفوا بأنفسهم نقاط القوة والضعف لأسلوبهم الخاص". عندما شاركت المجموعة الثانية نموذجها التجريبي مع المجموعة التي كانت منبهاتها تنطلق في منتصف الليل، عندما يحدث خطأ ما في الموقع، أدركوا تمامًا أوجه القصور في تصميمهم. وبما أن الحاجة للحل أصبحت أكثر إلحاحاً وبما أن البيانات بدأت في الدخول، أصبح واضحاً تماماً أن حل "الطاولة الكبيرة" كان هو الحل المناسب لتلك اللحظة. فاختاروا ذلك الحل (قرار إبداعي). لكن ولكي يتأكدوا أنهم لم يفوتوا تعلمهم من فريق "أنشئه من لا شيء"، طلب القائد من عضوين الانضمام إلى فريق جديد كان ناشئاً للعمل على نظام الجيل التالي (مرونة إبداعية).¹

وأوضح قائد مجموعة البنية التحتية لشركة جوجل الحكمة من السماح للموهوبين بالكشف عن شغفهم حيث اعترف: "لو ركزنا على فريق واحد، كنا سنركز على إثبات الصواب وليس على التعلم واكتشاف الحل الأمثل"

وفي ذات السياق يؤكد كوك² "إن تشجيع الاكتشاف التجريبي وتقبل التجارب الفاشلة أمر ضروري للابتكار والنمو والربحية الطويلة الأمد، حيث أن الفشل وإحراز النتائج ليسا متعارضين، وينبغي توقع الاخفاقات والتأكيد على أن نتائج اليوم الإيجابية ربما تكون مستمدة من الدروس التي تعلمناها من تجارب الأمس الفاشلة".

من خلال العرض السابق يمكننا التمييز بين قيادة الإبداع والقيادة التقليدية من خلال الجدول:

¹: Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, and Kent Lineback *OP.Cit*, P8.

² تشارلزي كوك، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

الجدول رقم(1-1): مقارنة بين القيادة التقليدية وقيادة الإبداع

المعيار	القيادة التقليدية	قيادة الإبداع
الهدف	"كيف أجعل الإبداع يحدث؟" التركيز على النتائج.	"كيف أهئ المسرح؟" أي خلق الظروف التي تشجع الإبداع. التركيز على خلق بيئة للإبداع.
إدارة الصراع	تثبيط الاختلافات أو تقليلها.	إدارة التوتر لخلق بيئة داعمة بما فيه الكفاية بحيث يكون الأفراد على استعداد لمشاركة إبداعاتهم.
خطوات تحقيق الأهداف	التحرك بشكل منهجي نحو النتيجة المرجوة. (تحديد الهدف، رسم الخطة، تحديد المسؤوليات، العمل من خلال الخطوات، متابعة التقدم حتى يتم تحقيق الهدف).	يخلق قادة الابتكار بيئات تحقق توازناً صحيحاً بين الحاجة إلى الارتجال وواقع الأداء.

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على ما جاء في مقال

Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, and Kent Lineback, *OP.Cit.*

المطلب الثالث: البيئة التنظيمية الداعمة

تشرح نظرية التفاعل (Mead & Mind، 1934) سبب اختلاف سلوك الفرد عبر المواقف. ووفقاً للتفاعلية يتم توجيه السلوك من خلال مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وأن هناك تأثيراً متبادلاً بين الأفراد والأوضاع التي يواجهونها ، بناءً على هذه النظرية ، نفترض الشخصية الفردية والبيئة التي تعمل فيها يتبادلان التأثير بشكل مستمر.¹

وعلى هذا الأساس تحاول الكثير من منظمات الأعمال الطامحة للتميز البحث الكيفيات والأساليب التي من شأنها تعزيز الإبداع في بيئة عملٍ متقلبة، وتواجه تحدياتٍ يومية أهمها ازدحام المهام والمسؤوليات ومحدودية الوقت والموارد. وعليه يمكن طرح السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمات أن تهيم مناخاً يُفضي إلى التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات؟

¹Dario, Elnaz. *OP.Cit.*, p23.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

لأكثر من عقدين من الزمن، بحثت تيريزا أمابيل **Teresa M. Amabile** في العلاقة بين بيئة العمل والإبداع، وحددت ست ممارسات للقيادة والإدارة تعزز الإبداع في مكان العمل¹ والتي اتفق عليها العديد من الباحثين والممارسين في البيئات التنظيمية، هذه الممارسات الست هي:

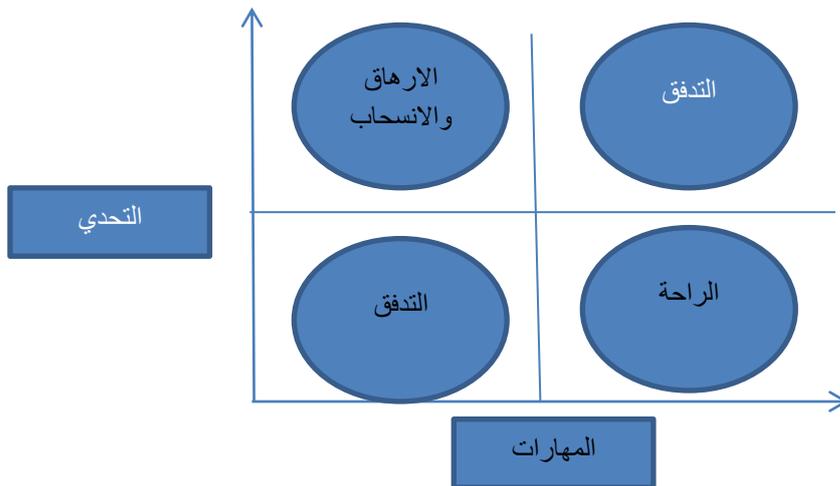
• نطاق التحدي الأمثل:

ربما يكون القرار الأكثر فاعلية للقادة هو مطابقة الأفراد مع المهام المناسبة. إذ يتوجب عليهم التوفيق بين الأشخاص والوظائف التي تؤدي إلى استثمار خبراتهم ومهاراتهم وتحفزهم على التفكير الإبداعي، وأفضل المهام هل المهام التي تكون في حدود قدرات ومهارات العاملين، كما عليها أن تحمل قدرا من التحدي، حيث أن مقدار ومدى هذا التحدي أمران بالغ الأهمية، فالقليل منه يؤدي إلى الملل، أما التحدي الذي يتجاوز المهارات بكثير فسيؤدي إلى الشعور بالإرهاق وبفقدان السيطرة.

ويتطلب إجراء التطابق الجيد، أن يمتلك القادة معلومات غنية ومفصلة عن العاملين والمهام المتاحة. غالبًا ما يكون جمع هذه المعلومات صعبًا ويستغرق وقتًا طويلاً. ربما لهذا السبب نادرا ما يتم إجراء التعيينات المناسبة في المنظمات.²

ويقدم **Csikszentmihalyi** شرحا بسيطا لمستوى التحدي الأمثل باقتراح مصفوفة من بعدين مستوى التحدي ومستوى المهارات كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (7-1): تدفق الخبرة



Source: Csikszentmihalyi, Mihaly, **The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi**. Springer, 2015, P174.

¹ Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron. **Assessing the Work Environment for Creativity**. *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (October 1996): 1154–1184.

² Amabile, T. M. *OP.Cit*, P81.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

وعليه واستناداً على ما يبينه الشكل رقم (1-7) يتضح جلياً أن اندماج الأفراد في انجاز مهامهم يزيد كلما توافق مستوى التحدي مع مستوى مهاراتهم، وتدفع مستويات التحدي التي تتعدى مستوى المهارات الأفراد الى الاحساس بالإرهاق ومن ثم ينسحبون ويتجنبون الانجاز، أما مستويات التحدي التي لا تتجاوز مهارات الأفراد فهي تجعل من المهمات أمراً روتينياً ومريحاً وهو ما لا يخدم السلوك الإبداعي.

• حرية اختيار الوسائل والتكتيكات:

يظهر الموظفون سلوكيات أكثر إبداعاً عندما يُمنحون حرية اختيار الأسلوب الأفضل لتحقيق هدفٍ معيّن. أي أنه يمكن للقادة تحديد الأهداف، ويترك الأمر لأعضاء الفريق لتحديد سبل تحقيقها. حيث يعد استقرار الأهداف ووضوحها أمر ضروري ومهمٌ؛ لأنه من الصعب العمل بشكلٍ خلاقٍ على هدفٍ غير واضح أو متغيّر. تعزز الاستقلالية السلوك الإبداعي، فتمنح الأفراد الحرية في كيفية تعاملهم مع عملهم يزيد من دوافعهم الذاتية وتشعرهم بالملكية. كما تسمح لهم بالتعامل مع المشكلات بطرق تحقق أقصى استفادة من خبراتهم ومهارات التفكير الإبداعي لديهم.¹

• توفير الموارد المناسبة للإبداع

الوقت والمال هما الموردان الرئيسيان اللذان يؤثران على الإبداع. يحتاج القادة إلى تخصيص هذه الموارد بعناية. يُعدّ تحديد مقدار الموارد التي يتم منحها لفريقٍ أو مشروعٍ أمراً معقداً؛ والحكم بالنجاح أو الفشل بناءً عليه يصبح أكثر صعوبة. فقد تكون الموارد داعمةً أو مثبطةً للإبداع. في ظل بعض الظروف، يمكن أن يؤدي ضغط الوقت إلى إستشارة التفكير الإبداعي؛ لأنه يمثل تحدياً إيجابياً، لكن يجب الانتباه إلى أنّ المواعيد النهائية الضيقة بشكل كبير أو الوهمية، يمكن أن تخلق عدم الثقة وتبعث على الإرهاق. ولكي تكون مبدعاً؛ تحتاج المجموعات أيضاً إلى التمويل الكافي، ولكن تجدر الإشارة إلى أنه يمكن تحقيق بعض الأنشطة الإبداعية بتكلفةٍ قليلة، أو بدون تكلفةٍ مع عدد قليل جداً من الإمدادات، اعتماداً على الأنشطة المختارة وبيئة العمل.²

• اختيار فرق عمل فعّالة:

من المرجح أن تكون مجموعات العمل مبدعةً عندما تجد الدعم المناسب في ذاتها، وعندما تملك تنوعاً في الخلفيات ووجهات النظر. لأنه عندما تضم الفرق أفراداً لديهم أسس فكرية وأساليب عمل مختلفة - أي خبرات مختلفة وأنماط تفكير إبداعي متميز - غالباً ما تتحد الأفكار وتتصاعد بطرق مبتكرة ومفيدة. تساهم الخبرة والحدس والمهارات المختلفة في الحصول على مزيجٍ من المهارات المتكاملة بين أعضاء الفريق

والتنوع ليس سوى نقطة الانطلاق فيجب على القادة أيضاً التأكد من أن الفرق التي قاموا بتجميعها لديها ثلاث ميزات أخرى.

¹Amabile, T. M. , *OP.Cit*,P81.

² Amabile, T. M. *OP.Cit*,P82.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

- أن يتشارك الأعضاء الدافعية نحو هدف الفريق.
 - يجب على الأعضاء إظهار استعدادهم لمساعدة زملائهم في الفريق خلال الفترات الصعبة.
 - أن يتعرف كل عضو على المعرفة الفريدة والمنظور الذي يملكه الأعضاء الآخرون.
- لا تعزز هذه العوامل الدافع الداخلي فحسب ، بل تعزز أيضًا الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي.

كما يتطلب إنشاء مثل هذه الفرق أن يكون لدى المديرين فهم عميق لموظفيهم. يجب أن يكونوا قادرين على تقييمهم ليس فقط لمعرفةهم ولكن لمواقفهم حول أعضاء الفريق المحتملين والعملية التعاونية ، لأساليب حل المشكلات ، قد يكون من الصعب تكوين فريق يتمتع بالكيمياء الصحيحة - فقط المستوى المناسب من التنوع والدعم - ، لكن بحثنا يُظهر مدى قوته¹.

ويؤكد كوك على قوة العمل الجماعي في عمليات الابداع فيضيف أن أفضل ظروف لحدوث الاكتشافات هي المنظومات القائمة على النظام التلقائي والمبادرات الفردية التي يحدث فيها التكيّف بشكل متبادل، وشبه هذه العملية بمجموعة تحاول حل أحجية عملاقة، حيث يبلغ معدل الاكتشاف مداه عندما يعمل جميع الأفراد معاً، كل منهم على مرأى من الآخرين، وفي كل مرة تُكتشف القطعة المناسبة، ينتبه الآخرون لفرص الخطوة التالية، ويكون معدل الاكتشاف أبطأ عندما يوجه الحل بشكل مركزي، أو عندما يعمل كل فرد بمفرده على الأحجية².

• التشجيع الإشرافي:

العلاقة بالدافع الجوهري هنا واضحة. يمكن للناس أن يجدوا عملهم ممتعاً أو مثيراً بدون تشجيع لبعض الوقت. ولكن للحفاظ على هذا الشغف ، يحتاج معظم الناس إلى الشعور بأن عملهم مهمًا للمؤسسة أو للمجموعة.

يقوض بعض القادة الابداع في منظماتهم إما بالفشل في الاعتراف بالجهود المبتكرة أو عن طريق التشكيك فيها. أحياناً لا تُقابل الأفكار الجديدة بعقول متفتحة ولكن بإجراءات تقييم تستغرق وقتاً طويلاً - أو حتى بانتقاد لاذع. ليست كل فكرة جديدة تستحق الدراسة بالطبع ، ولكن في العديد من المنظمات ، عادة ما يظهر المدراء رد فعل يضر بالإبداع. يبحثون عن أسباب عدم استخدام فكرة جديدة بدلاً من البحث عن أسباب استكشافها أكثر. هناك ديناميكية نفسية مثيرة للاهتمام تكمن وراء هذه الظاهرة. حيث تظهر الأبحاث أن الناس يعتقدون أنهم سيظهرون أكثر ذكاءً إذا كانوا أكثر انتقاداً - وغالبًا ما ينجح ذلك. في العديد من المنظمات ، من المجزي من الناحية المهنية الرد بشكل نقدي على الأفكار الجديدة.

¹OP.Cit,P82.

² تشارلز جي كوك، مرجع سبق ذكره، ص116.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

يمكن أن يكون لهذا النوع من التحيز السلبي عواقب وخيمة على إبداع أولئك الذين يتم تقييمهم. بحيث تقود ثقافة التقييم الناس إلى التركيز على المكافآت والعقوبات الخارجية المرتبطة بمخزجاتهم ، وبالتالي زيادة وجود الدوافع الخارجية وتأثيراتها السلبية المحتملة على الدافع الداخلي، كما تخلق مثل هذه الثقافة مناخاً من الخوف، مما يقوض مرة أخرى الدافع الداخلي.

يأتي التشجيع الإشرافي في أشكال أخرى إلى جانب المكافآت والعقاب. أحدها أن يكون القائد نموذجاً يحتذى به ، في الإبداع والمثابرة من خلال المشكلات الصعبة بالإضافة إلى تشجيع التعاون والتواصل داخل الفريق. يعزز هذا السلوك المكونات الثلاثة للعملية الإبداعية ، وله ميزة إضافية تتمثل في كونه ممارسة عالية التأثير.¹

• الدعم التنظيمي:

من المؤكد أن التشجيع من المشرفين يعزز الإبداع ، لكن الإبداع يتعزز حقاً عندما تدعمه المنظمة بأكملها. مثل هذا الدعم هو مهمة قادة المنظمة ، الذين يجب عليهم وضع الأنظمة أو الإجراءات المناسبة والتأكيد على القيم التي توضح أن الجهود الإبداعية هي أولوية قصوى. على سبيل المثال ، تكافئ المنظمات الداعمة للإبداع باستمرار الإبداع ، لكنها تتجنب استخدام المال لحث الأفراد على ابتكار الأفكار. نظراً لأن المكافآت المالية تجعل الناس يشعرون كما لو أنه يتم التحكم بهم ، فمن المحتمل ألا ينجح مثل هذا التكتيك. في الوقت نفسه ، فإن عدم تقديم التقدير الكافي والمكافآت للإبداع يمكن أن يولد مشاعر سلبية داخل المنظمة. يمكن للناس أن يشعروا أن جهودهم الإبداعية لا تحظى بالتقدير. ومن النادر أن تجد طاقة وشغف الدافع الداخلي المقترن بالاستياء.

الأهم من ذلك ، يمكن لقادة المؤسسة دعم الإبداع من خلال فرض مشاركة المعلومات والتعاون، تدعم مشاركة المعلومات والتعاون جميع المكونات الثلاثة للإبداع. خذ الخبرة. كلما تبادل الأشخاص الأفكار والبيانات من خلال العمل معاً ، زادت المعرفة لديهم. يمكن اتباع نفس الديناميكية في التفكير الإبداعي. حيث تتمثل إحدى طرق تعزيز التفكير الإبداعي للموظفين في تعريفهم لأساليب مختلفة لحل المشكلات. مما يزيد من استمتاع الأفراد بالعمل وبالتالي الدافع الداخلي.²

¹ Amabile, T. M. *OP.Cit*, P83.

² Amabile, T. M. *OP.Cit*, P84.

الشكل رقم (8-1): ممارسات القيادة التي تعزز الإبداع



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على:

Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron, *OP.Cit*:

ويقترح Ekvall نموذجا حدد من خلاله أبعاد المناخ التنظيمي الإبداعي وهي :

1. التحدي والمشاركة هي درجة مشاركة الناس في العمليات اليومية والأهداف طويلة المدى والرؤى.
2. الحرية هي درجة الاستقلال التي يبديها الناس في المنظمة. تعني المستويات العالية من الحرية استقلالية أكثر إدراكًا والقدرة على التقدير الفردي.
3. الثقة / الانفتاح هو الأمان العاطفي في العلاقات. في مواقف عالية الثقة / الانفتاح يشعر الناس براحة أكبر عند مشاركة الأفكار والصراحة والصدق مع بعضهم البعض.
4. وقت الفكرة هو مقدار الوقت الذي يمكن للناس أن يستخدموه لتطوير أفكار جديدة. عندما يكون وقت الأفكار مرتفعًا ، يمكن للأشخاص استكشاف وتطوير أفكار جديدة ربما لم يتم تضمينها في المهمة الأصلية.
5. المرح / الفكاهة. العفوية والسهولة المعروضة داخل مكان العمل.
6. الصراع هو وجود توترات شخصية وعاطفية (بعد سلبي). عندما يكون الصراع مرتفعًا ، ينخرط الناس في حرب بين الأشخاص .
7. دعم الأفكار هو الطريقة التي يتم بها التعامل مع الأفكار الجديدة. موقف دعم الفكرة العالية يتلقى الناس الأفكار والاقتراحات بطريقة يقظة ومهنية. يستمع الناس بسخاء لبعضهم البعض.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

8. الجدول هو حدوث وفتح الخلاف بين وجهات النظر والأفكار والتجارب والمعرفة.

9. المخاطرة هي تحمل عدم اليقين والغموض. مناخ عالي المخاطرة ، الأفراد يمكنهم اتخاذ القرارات حتى عندما لا يكون لديهم اليقين وجميع المعلومات المطلوبة. يستطيع "الخروج على المؤلف" لطرح أفكار جديدة¹

الجدول رقم (1-2): عناصر بيئة العمل التنظيمية والإبداع

العنصر	معيقات الإبداع	محفزات الإبداع
الدافع للإبتكار	أهداف تنظيمية غير واضحة / متغيرة* عدم الاهتمام بالمشاريع الجديدة الإفراط في التركيز على الوضع الراهن	-أهداف تنظيمية واضحة -قيمة الابتكار -دعم المخاطرة المنطقية والاستكشاف
الموارد في مجال المهمة	-عدم كفاية الموارد -الوقت غير الكافي أو المفتوح (غير محدد)	-موارد كافية -وقت كاف ومدروس
مهارات في إدارة التعاون	-أهداف غير واضحة / متغيرة للمشروع -قيود في كيفية تحقيق أهداف المشروع -التقييم القاسي للأفكار الجديدة -عرقلة العمل -التجاهل أو المبالغة في رد الفعل تجاه المشاكل -تقييد تدفق الأفكار.	أهداف واضحة للمشروع -الاستقلالية في كيفية تحقيق الأهداف. -آليات تطوير الأفكار الجديدة -صنع القرار بالمشاركة -تعليقات متكررة وبناءة على الأفكار الجديدة -مهام عمل مطابقة للمهارات والاهتمامات -مكافآت وتقديرات عادلة وسخية للجهود الإبداعية -التعاون والتنسيق بين المجموعات -المساعدة في العمل -التعلم من المشاكل - تدفق الفكرة المفتوح

Source: Amabile, T. M 2016, *OP.Cit*, P16

¹ Sudapa Chompunuch, Vincent Ribiere, Valerie Chanal , **Exploring and Modeling the Concept of Team Creativity** Dixièmes journées du Groupe Thématique Innovation de l'AIMS, Octobre 2019 - Grenoble Université Grenoble Alpes (UGA), France. p22

المبحث الثالث: وسائل تنمية السلوك الإبداعي ومعوقاته

ترتكز تنمية السلوك الإبداعي إلى الركائز الثلاث التي تسبق تناولها في المبحث السابق، والتي يمكن دعمها بأساليب وتقنيات مختلفة، فقد أشارت الكثير من البحوث والدراسات المتواصلة إلى امكانية التدريب على التفكير الإبداعي كأحد ركائز السلوك الإبداعي، وقد تعددت هذه الأساليب بتعدد استعمالاتها فمنها الفردية والجماعية، كما اثبتت فعاليتها في البيئات التنظيمية، ومن أشهر هذه الأساليب، اسلوبي العصف الذهني و TRIZ وهو ما سنتناوله بالشرح في المطلب الأول من هذا المبحث، وسنتطرق في المطلب الثاني إلى حصر معوقات السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال.

المطلب الأول: وسائل تنمية السلوك الإبداعي

كما أشرنا سابقا يمكن لمنظمات الأعمال أن تعزز الإبداع فيها من خلال التأسيس لركائزه المتمثلة في القيادة الداعمة والبيئة التنظيمية المنفتحة، كما يمكنها اعتماد العديد من التقنيات والأساليب التي ينصح بها المختصون والتي أثبتت فعاليتها في تنمية السلوك الإبداعي، وسنعرض فيما يلي أكثرها شهرة واستعمالا في بيئات العمل.

أولا: العصف الذهني Brain Storming

ويعد من أشهر الأساليب وأوسعها استخداما وقد اقترحه Alex Osborn سنة 1953 كبديل للاجتماعات الروتينية التي كانت تعقد في وكالة النشر والطباعة التي كان يديرها¹، ويعرف العصف الذهني بأنه "وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد في وقت قصير، ويهدف إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة وتقييم هذه الأفكار للاختيار بينها"²، ويؤسس هذا الأسلوب على فكرة مفادها أن الخوف من التقييم للأفكار الجديدة هو ما يقف دون توليد الأفكار الإبداعية في المنظمات، لهذا يهدف أسلوب العصف الذهني لتخطي هذه العقبة من خلال تأجيل جميع التعقيبات والأحكام والتقييمات لمختلف الأفكار المقترحة إلى مرحلة لاحقة تأتي بعد المرحلة المبدئية لتوليد الأفكار³.

ويعتمد نجاح فعالية استراتيجية العصف الذهني على أربع قواعد أساسية هي:⁴

- تجنب النقد وإرجاء التقييم: يجب تجنب أي انتقادات أو تقييمات للأفكار المطروحة خلال المراحل الأولى من الجلسة، فقد تفقد التقييمات الفرد المشارك انتباهه وقد تصيبه بالقلق أو التوتر مما يعيق التفكير الإبداعي لديه؛

¹ جوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص205.

² مجموعة خبراء، سيكولوجيا الإبداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية، كتاب جماعي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص180.

³ منال البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص111.

⁴ مجموعة خبراء، مرجع سبق ذكره، ص182.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

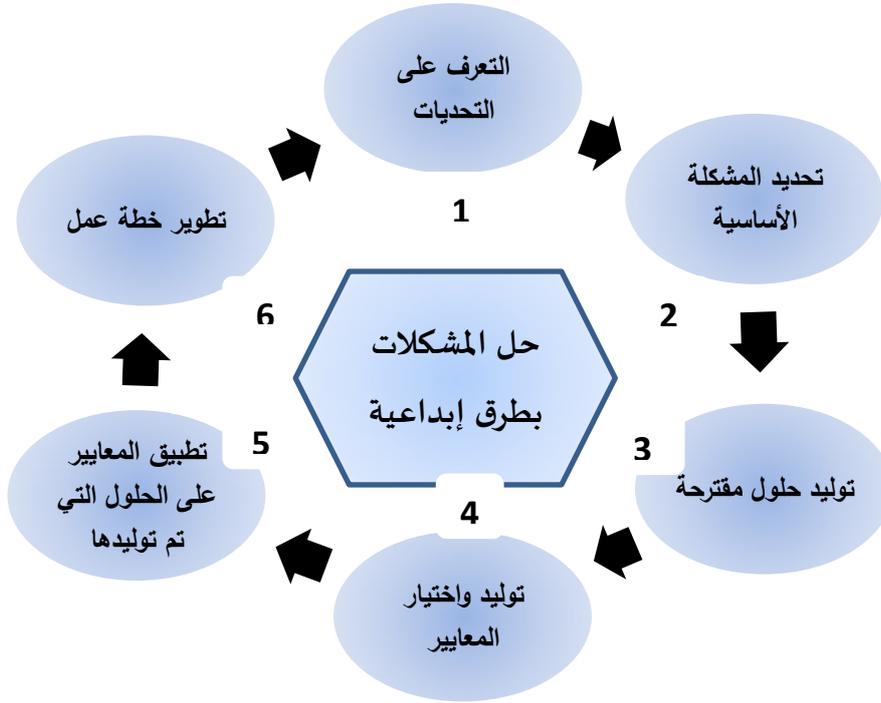
- منح حرية التفكير: وتعني التحرر من كل ما من شأنه أن يعيق التفكير الإبداعي، من خلال تجنب القيود والشروط المسبقة على عملية التفكير، بهدف تحقيق حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ والتخفف من ضغوط النقد والتقييم مما يعزز قدرة الأفراد على التخيل وتوليد الأفكار الإبداعية؛
- الكم قبل الكيف: وتعتبر من أهم مبادئ جلسات العصف الذهني، وتعني توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كان مستوى جودتها، وتستند هذه القاعدة على مبدأ الاحتمالات الذي ينص على أنه كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال أن يظهر منها أفكار أصيلة وابداعية؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: تعني تشجيع المنخرطين في الجلسات لأن يضيفوا تحسينات أو تعديلات لتطوير أفكار الآخرين، مما يمكن من خلق أفكار جديدة وتكوينات مختلفة عما تم طرحه، فالأفكار المقترحة ليست ملكاً لأصحابها وإنما هي حق مشاع للمشاركين يمكنها تحويلها وتوليد أفكار جديدة بناء عليه

وقد لخص الهيجان، 1995 مراحل أسلوب العصف الذهني عبر خمس خطوات هي:¹

- الخطوة الأولى: ويتم من خلالها تحديد المشكلة المستهدفة من الاجتماع والتي هي محل النقاش، ويتم تحديد حجمها وحدودها ونوعها، حيث يؤثر التشخيص الدقيق للمشكلة على جودة الحلول والأفكار المقترحة لحلها، كما يجب تحليل المشكلة في جلسة تمهيدية تسبق جلسة العصف الذهني؛
- الخطوة الثانية: ويتم فيها عقد الجلسة الرئيسية للعصف الذهني بحضور الرئيس والمشاركين، ويكون هناك منسق لتسجيل الأفكار وتنظيمها، مع الالتزام بالقواعد السابقة خاصة مبدأ ارجاء النقد والتقييم؛
- الخطوة الثالثة: يقوم المشاركون بالتفضيل بين البدائل والحلول المقترحة باعتماد معايير محددة، ويكون ذلك في جلسة لاحقة بعد يومين أو ثلاث من الجلسة الرئيسية، وذلك لإعادة تركيب الأفكار وتنظيمها لتسهيل عملية فرزها وتحليلها وتقييمها؛
- الخطوة الرابعة: ويتم فيها تحسين وتطوير الأفكار والحلول المختارة في جلسة لاحقة لجعلها قابلة للتنفيذ وتقريبها من الواقع؛
- الخطوة الخامسة: عرض الأفكار والحلول على أطراف المشكلة لإبداء آرائهم فيما يخص امكانية تنفيذها.

¹ جوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 207.

الشكل رقم (1-9): نموذج أوزبورن-بارنز لحل المشكلات بطرق إبداعية



المصدر: من إعداد الطالبة

ويعدد Runco مميزات العصف الذهني في النقاط التالية:¹

- تشجيع الأفراد على طرح أفكار وحلول عديدة للمشكلة الواحدة، وتشجيع حاجتهم للاكتشاف والتقصي والبحث؛
- تزويد الأفراد ببيئة آمنة، لا عقاب فيها ولا استهزاء بأرائهم وأفكارهم؛
- تنمي القدرة على التخيل والتفكير التباعدي؛
- تعطي المشرفين فكرة عن الأساليب التي يعتمدونها الأفراد في معالجة الأفكار، وتساعدتهم على تقييم القدرات الذهنية لهم.

¹ مارك رنكو، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

أما تينا سيلينج Seelig فتعدد الأسباب التي تعيق أسلوب العصف الذهني والتي تؤدي إلى فشله في المعطيات التالية:¹

- العصف الذهني ليس مجرد أداة لها قواعد واستراتيجيات للنجاح، إنما هي مهارة تحتاج إلى تدريب وممارسة فعالة؛
- قواعد العصف الذهني واضحة ومباشرة ويسهل تذكرها نسبيًا. ومع ذلك فهي صعبة التنفيذ، على سبيل المثال، القاعدة الأساسية للعصف الذهني هي "تأجيل إصدار الأحكام"، وهي قاعدة تحتاج لتطبيقها تدريب الأفراد بشكل مستمر؛
- أن تتضمن مجموعة العصف الذهني نفس مجموعة الأشخاص الذين سيتخذون القرارات النهائية في نهاية جلسة العصف الذهني، هو أمر يحد من فعالية القرار المتخذ؛
- عدم الضبط الصحيح لـ "إطار العصف الذهني"، وتتمثل في طرح السؤال أو المشكلة بالشكل الصحيح؛
- تفرد شخص واحد في الجلسة بكتابة الأفكار قد يجعله يتحكم في الأفكار التي يتم التقاطها، ومنه ينبغي التأكد من أن كل شخص لديه قلم وورقة أو ملاحظات لاصقة، مما يمكنهم من كتابة أفكارهم أو رسمها في الوقت المناسب، دون الحاجة إلى انتظار فجوة في المحادثة.
- عدم توفير المساحة المناسبة لتشجيع عملية العصف الذهني السلسة، قد تحتاج الجلسات إلى تحرك الأفراد لشرح الأفكار، كما أن استعمال السبورة والمخططات الورقية قد لا يكفي لاستيعاب جميع الأفكار المطروحة.

ثانياً: أسلوب TRIZ للحل الإبداعي للمشكلات

صاحب هذه النظرية هو هنري ألتشولر Altshuller، وتعود جذورها إلى أربعينيات القرن العشرين، تعتمد على منهجية منظمة ذات توجه انساني، وتقوم على إدراك التناقض داخل المشكلة، وتبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:²

- الهدف هو إيجاد الحل النهائي: وتعتمد على أن صياغة الناتج النهائي المثالي يعزز الدافعية لحل المشكلة بأسلوب ابداعي، وتوجه عملية حل المشكلة وتجعل المبدع لا يحد عن المسار المناسب للحل؛

¹ <https://tseelig.medium.com/brainstorming-why-it-doesnt-always-work-6a4546e8c4a8>

تمت الزيارة يوم: 2021\10\13

² مجموعة خبراء، مرجع سبق ذكره، ص ص186-190.

▪ حل التناقضات يساعد على حل المشكلات: فالإبداع هو حل المشكلة بطريقة غير مسبقة وهو ما يتطلب تحسين إحدى خصائص النظام دون الاضرار بباقي خصائص النظام، وإذا ظهر التناقض فمن الضروري إزالة أسباب التناقض، فعند القيام بتطوير أي نظام تظهر الحاجة إلى تحسين بعض خصائصه على حساب الأخرى. وهو ما يستدعي إيجاد الحلول المناسبة للتخلص من هذه التناقضات؛

▪ الإبداع عملية منهجية منظمة: تقوم نظرية TRIZ على فلسفة خاصة تختلف عن باقي الأساليب الأخرى، فهي تعتمد على اطلاق الخيال الإبداعي للأفراد من خلال تبني مبادئ ومفاهيم محددة استخلصت من تحليل الابتكارات الإنسانية، وتساعد هذه المبادئ على حل المشكلات الصعبة، واستطاع التشرل بمعاونة تلاميذه اكتشاف أربعين مبدأ، نكتفي بشرح أهم (10) مبادئ من أصل الأربعين مبدأ. وهذه المبادئ هي:¹

1. مبدأ التقسيم / التجزئة: (Segmentation) ويستخدم هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق تقسيم النظام إلى عدة أجزاء ، أو عن طريق تصميم الشيء بحيث يكون قابلاً للتقسيم ، أما إن كان النظام مقسماً على نحو مسبق فيمكن زيادة درجة تجزئته أو تقسيمه .
2. مبدأ الفصل / الاستخلاص: (Separation / Extraction) يتم حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق تحديد المكونات التي تعمل بشكل جيد والعمل على استبقائها وتحديد المكونات التي لا تعمل جيداً للتخلص منها .
3. مبدأ النوعية المكانية: (Local Quality) يشير هذا المبدأ إلى حل المشكلات التي يواجهها النظام عن طريق تحسين نوعية الأداء في أجزائه المختلفة ، من خلال تغيير بيئة النظام الداخلية والخارجية المنتظمة بحيث تصبح غير منتظمة ، وعن طريق توفير أفضل الظروف لعمل أجزاء النظام المختلفة ، وأخيراً عن طريق الاستفادة من كل جزء في النظام لتأدية وظائف مفيدة أخرى .
4. مبدأ الربط / الدمج: (Combining / Merging) ويتضمن هذا المبدأ الربط المكاني أو الزماني بين الأنظمة التي تؤدي عمليات متوازية أو متجاورة ، أي جميع الأشياء التي تؤدي وظائف متشابهة أو متقاربة بحيث تؤدي عملياتها في أماكن وأوقات زمنية متقاربة .
5. مبدأ القلب / العكس: (Inversion) يشير هذا المبدأ إلى استخدام لإجراءات مغايرة لتلك المستخدمة عادة في حل المشكلة ، أي أننا نواجه الموقف المشكل عن طريق قلب العمليات أو الإجراءات المستخدمة رأساً على عقب .
6. مبدأ المواجهة المسبقة للاختلالات: (Cushion in advance) يتضمن هذا المبدأ تعويض الانخفاض النسبي في موثوقية نظام ما عن طريق اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لهذه المشكلات قبل وقوعها .

¹ سالم عبدالله الفاخري، سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص92-97.

7. مبدأ العمومية / الشمولية: (**Universality**) يتضمن هذا المبدأ جعل النظام قادراً على أداء عدة وظائف ، لتقليل الحاجة لاستخدام أنظمة فرعية أخرى .
8. مبدأ العمل الفترى (الدوري): (**Periodic Action**) يتضمن هذا المبدأ استخدام الإجراءات الفترية أو المتقطعة بدلاً من الإجراءات المستمرة ، أما إذا كانت هذه الإجراءات فترية أصلاً فيتم تغيير مقدار العمل المتقطع أو نسبة تكراره ، إضافة إلى الاستفادة من فترات التوقف أو الإنقطاع عن العمل في أداء أعمال أخرى .
9. مبدأ العمل القبلي: (**Prior-Action**) يشير هذا المبدأ إلى القيام بتنفيذ التغييرات المطلوبة في النظام جزئياً أو كلياً قبل ظهور الحاجة لذلك ، وترتيب الأشياء مسبقاً بحيث يمكن استخدامها في أكثر المواقف ملاءمة لتجنب الهدر في الوقت .
10. مبدأ الدينامية: (**Dynamicity**) ويتضمن هذا المبدأ تصميم خصائص الشيء أو بيئته الخارجية أو العمليات التي يقوم بها ، بحيث يمكن تغييرها لإيجاد أفضل ظروف العمل ، وتقسيم الشيء إلى أجزاء بحيث يكون كل منها قادراً على الحركة . وجعل الأشياء أو العمليات غير المرنة قابلة للتعديل أو الحركة .

المطلب الثاني: معوقات السلوك الإبداعي

لقد ناقشت العديد من الدراسات هذا الموضوع، وصنفت هذه المعوقات إلى معوقات شخصية (فردية)، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية وتنظيمية، وتعد هذه الأخيرة، المعوقات الأهم في البيئات التنظيمية التي يتوجب فحصها، تشخيصها وإيجاد الطرق المناسبة لتفاديها أو معالجتها، وسنعدد في ما يلي أهم الممارسات التي قد تعيق الإبداع في المنظمات، وقد ذكرت أمابيل **Amabile** بعض الممارسات التي تثبط الإبداع أو تضعفه في بيئات العمل أهمها:¹

• الإسناد الخاطئ للمهمات:

ويكون بالخروج عن القاعدة المعروفة "الشخص المناسب في المكان المناسب"، فعدم مطابقة الأدوار مع إمكانيات الفرد ومهاراته، تمثل إحدى الطرائق الرئيسة التي تعيق الإبداع، ويعد التقصير في جمع معلومات وافية عن العاملين ومهاراتهم، وتفصيل المهمات ومتطلباتها أهم الأسباب المؤدية إلى التوظيف الخاطئ.

• الابتعاد عن المخاطرة:

واحدة من أهم الممارسات المعيقة للإبداع رفض الأفكار الجديدة على بيئة المنظمة، فقط لأنها مختلفة عن الأنماط التنظيمية السائدة والمعتادة، ويخاف معظم القادة من تسرب الإبداع إلى الإدارات التي تتطلب عمليات منهجية أو لوائح قانونية مثل "إدارة المحاسبة"، ولعل ذلك يرجع إلى النظرة الضيقة وقصور في فهم القادة

¹ Amabile, T. M. *OP.Cit*, P 76-87.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

للعملية الإبداعية. إذ أنّ يرتبط الإبداع في أذهان بعض القادة بالاختراعات، أو بحلّ المشكلات بطرائق مبتكرة، كما يحصره في إدارات معينة مثل: التسويق، والبحث والتطوير، في حين أنّ الإبداع يمكن أن يشمل جميع وظائف المنظمة، فحتى أنشطة إدارة المحاسبة هي بالأساس قائمة على إبداعاتٍ سابقة.

• الإدارة الدقيقة وتقييد الحريات:

أحد الطرق التي تثبط الإبداع في المنظمات، تقييد الحريات من خلال التشديد في الاجراءات والسياسات (Policy and Procedures).

حيث يقتصر النظام الرقابي في بعض المنظمات على مراقبة مدى التقيد والالتزام بالقوانين والتعليمات والاجراءات، دون التدقيق في مدة مساهمتها في تحقيق الأهداف والغايات منها، ويغفل الكثير من القائمين على إدارة المنظمات أن القوانين والتعليمات هي وسائل وليست غايات في حد ذاتها.¹

كما قد كيف يسيء القادة إدارة الحرية بطريقتين أولاً ، يميل القادة إلى تغيير الأهداف بشكل متكرر أو يفشلون في تحديدها بوضوح. ومنه قد يتمتع الموظفون بحرية حول العملية ، ولكن ضبابية الهدف تحد من فعالية هذه الحرية،ثانياً ، يقصر بعض القادة في هذا البعد من خلال منح الاستقلالية بالاسم فقط. يزعمون أن الموظفين "مخولون" لاستكشاف المتاهة أثناء بحثهم عن حلول.²

• تقنين الموارد:

تقتل المنظمات بشكل روتيني الإبداع بمواعيد نهائية مزيفة أو ضيقة. الأول يخلق عدم الثقة والأخير يسبب الإرهاق. في كلتا الحالتين ، يشعر الناس بالتحكم المفرط وعدم الوفاء - مما يضر دائماً بالدوافع. كما أنّ الإبداع غالباً ما يستغرق وقتاً. فالقادة الذين لا يسمحون بوقت للاستكشاف أولاً يحددون مواعيد في فترات الحضانة يقفون عن غير قصد في طريق الإبداع.

وجدير بالذكر أنّ إضافة المزيد من الموارد فوق "عتبة الاكتفاء" لا يعزز الإبداع. كما يمكن أن يؤدي تقييد الموارد إلى إضعاف الإبداع. مما يدفع الناس إلى توجيه إبداعاتهم نحو إيجاد موارد إضافية.

مصدر آخر يساء فهمه عندما يتعلق الأمر بالإبداع هو المساحة المادية. من المعروف أنّ الفرق الإبداعية تحتاج إلى مكاتب مريحة ومفتوحة، لكنه ليس بنفس أهمية المبادرات الإدارية الأخرى التي تؤثر على الإبداع. فقد يهتم القادة بإنشاء مساحة فعلية "مناسبة" على حساب المزيد من الإجراءات عالية التأثير ، مثل مطابقة الأشخاص مع المهام الصحيحة ومنح الحرية في عمليات العمل.

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص321.

² Amabile, T. M. *OP.Cit*, p81.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

دور القائد هنا أساسيٌ لخلق البيئة الإبداعية، من خلال توفير التوليفة المناسبة من الوقت والموارد.

• تشكيل فرق عملٍ متألّفة:

إحدى الطرق الشائعة التي يقتل بها المديرون الإبداع هي من خلال تجميع فرق متجانسة. غالبًا ما تصل الفرق المتجانسة إلى "الحلول" بسرعة أكبر وبأقل احتكاك على طول الطريق. غالبًا ما تمتلك هذه الفرق معنويات عالية أيضًا. لكن الفرق المتجانسة لا تقدم الكثير لتعزيز الخبرة والتفكير الإبداعي. حيث يأتي الجميع إلى الطاولة عند محاولة حلّ مشكلةٍ ما بعقليةٍ مماثلة. ويغادرون مع نفس الشيء. قد يقلّ الجدل والنقاش في الفرق المتجانسة ولكنها غالبًا ما تكون أقل إبداعاً.

يجب أن تتشكل الفرق من أفراد ذوي مهاراتٍ وقدراتٍ وخلفياتٍ متنوعة، حتّى يتمكّنوا من طرح عددٍ من الأساليب المختلفة، أو تقديم أفكارٍ إبداعيةٍ، قد تشهد هذه الفرق الكثير من الجدالات والصدامات، ولكنّ النتائج عادةً ما تكون استثنائيةً.

أما دراسة (لشياب وأبوحمور، 2014)¹ فقد أحصت العديد من المعوقات الإدارية، نذكر أهمها:

- سوء المناخ التنظيمي: التوتر الشديد في العلاقات داخل الجهاز الإداري، ونمط الاشراف الغير مناسب، وأسس الترقية غير المدروسة، ونظم التقييم والحوافز النمطية، كل هذه المعطيات في البيئة التنظيمية تعد غير مواتية ومعيقة للإبداع، وتحبط طاقات الأفراد وتعيقهم عن التفكير الإبداعي.
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة: تعد القيادة الادارية صاحبة الدور الرئيس في تحفيز الأفراد، وبث روح التعاون والثقة بينهم، حيث أن فقدان الثقة في القيادة يثبط الإبداع، كما تعد ازدواجية المعايير التي يتبعها بعض القادة في التعامل مع الأفراد تثبط التوجه الجاد نحو الانجاز والإبداع.
- الإدارة البيروقراطية: والتي تتسم بالروتين والهرمية، والتشديد على تتبع اللوائح والاجراءات الروتينية، ومحدودية الظروف والنظم الإبداعية، تفضي الى وضع يجعل من المبادرات الإبداعية أمرا صعبا.
- ضعف الولاء التنظيمي: يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل بها ، الى الاكتفاء بالحد الأدنى من الانجاز وعدم تجاوز المهمات الموكلة أليه الى مبادرات ابداعية.
- الفواصل التنظيمية وضعف الاتصال: يشكل ضعف الاتصال بين المستويات التنظيمية، وبين الأفراد في المستوى نفسه، وعدم وضوح التغذية الراجعة للأفكار والمقترحات، عوائق تضعف السلوك الإبداعي للأفراد وتجعلهم لا ينجزون الكثير ويكتفون الحد الأدنى من مسؤولياتهم.

¹ أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبوحمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 47-48.

المبحث الرابع: ديناميكية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال

بعد أن استعرضنا ركائز السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال وأساليب تنميته ومعوقاته، نحاول من خلال هذا المبحث شرح تفاعل الابداع مع هذه الركائز، وشرح سيرورة العملية الابداعية نفسها من خلال استعراض مراحلها التي حددها المختصون في المجال، وسنستعرض أهم النظريات التي ساهمت في شرح ديناميكية السلوك الإبداعي داخل البيئة التنظيمية .

المطلب الأول: مراحل الإبداع في المنظمات

إن التمعن في الأدبيات المتخصصة في مجال الإبداع والإدارة، يُظهر لنا مدى الاختلاف والتباين بين وجهات نظر الباحثين في عدد ومسميات مراحل العملية الإبداعية فاجتهاد الباحثين في دراسة مفهوم العملية الإبداعية ساهم في تقديم العديد من النماذج التي تحاول شرح سيرورة الإبداع، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج.

أولا: نموذج والاس 1926 Wallas

يعتبر نموذج "والاس" من أكثر النماذج شهرة وتأثيرا بالنسبة لنماذج شرح مراحل العملية الإبداعية التي جاءت بعده، حيث حدد "والاس" أربعة مراحل هي: الإعداد، الاحتضان، الاشراق والتحقق.

مرحلة الإعداد Preparation¹

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق انجاز ابداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة اعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة اعداد انجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية هي:

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها ابداعا.
- جمع وتنظيم المعلومات اللازمة حول المشكلة، والتي قد لا يوفرها الاطار المرجعي أو المعرفي للفرد.
- صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على مخرجات الخطوة السابقة.
- فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي، ومراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم وموضوعيته وبين الجانب الاقتصادي والعملي، وترجع أهمية هذه الخطوة في كونها تمكن الفرد من صياغة فرضيات جديدة.

وعليه فمرحلة اعداد تتضمن البحث الدقيق للمشكلة بالدراسة والتمحيص، وهي المرحلة الأولى لبزوغ الفكرة ونمو البذرة الأساسية للإبداع، وتتسم هذه المرحلة بالفوضوية وعدم التناسق.

ويؤكد روشيكا أن أي فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة، ويكون التحضير عاماً يشمل التخصص للشخص المبدع وخصوصاً يرتبط بالمشكلة المبحوثة مباشرة.¹

¹ حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص102.

مرحلة الاحتضان أو الاختمار ²Incubation

هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة بتعمد الانشغال بموضوع آخر.

ويعتبر جيلفورد **Guilford** هذه المرحلة شرطاً من شروط الإبداع أكثر من اعتبارها شكلاً من أشكال النشاط، وعلى هذا فإن مرحلة الاختمار يكون فيها الفرد مشغولاً بالمشكلة بصورة شعورية،

وتكون الفكرة الأصيلة آخذة بالتخمر في ذات الفرد نفسه، فالفرد لا يفكر في المشكلة وإنما يدعها جانباً، لكن يبدو أن العقل الباطن سيستمر في التفكير فيها. ويمكن أن تدوم هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة، وتتطلب العمل الذهني الجاد الذي يتضمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات.

الإشراق أو الإلهام **Illumination**

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتوقف فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد.

إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها، وتسمى هذه المرحلة بـ "شرارة الإبداع **Innovation Flaash** " أو اللحظة الإبداعية، وهناك افتراض بوجود علاقة بين مرحلة الاحتضان أو الاختمار ومرحلة الإلهام أو الإشراق، وذلك بالتأكيد على أن الوجه الأساسي للعملية الإبداعية هو ترك المشكلة لوقت ما،

تصل العملية الإبداعية في هذه المرحلة إلى قمته وتشرق الفكرة كاملة فجأة على ذهن المبدع، وتعد هذه المرحلة نقطة الحسم للعقل في عملية خلق الفكرة الإبداعية وظهورها واكتمال إطارها العام وتجليتها بشكل واضح في ذهنه، وهي اللحظة المهمة والرئيسية في العملية الإبداعية ككل.³

التحقق والبرهان **Verification**

على الرغم من اعتبار مرحلة الإشراق والإلهام بمثابة الذروة في العملية الإبداعية إلا أن الناتج لن يكون مقبولاً حتى يتعدى مرحلة التحقق والبرهان بنجاح.⁴

¹ روشكا ألكسندر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ مارك زنكو، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ روشكا ألكسندر، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

تتمثل هذه المرحلة في تجربة الحل واختباره والتثبت منه، والتحقق من فائدة وعملية هذه الاستراتيجية في مواقف كثيرة، وينظر إلى هذه المرحلة عادة بالتحقق من صحة الفكرة التي توصل إلى صيغة دقيقة ومضبوطة في النهاية، كما في هذه المرحلة تهيأ المعلومات بصورتها الخام التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، وتتحقق هنا درجة القبول للنتائج أو الناتج، إذ يتم اختبارها اعتماداً على ذلك، أي أن في مرحلة التحقيق يتم التحقق من صحة الفكرة بعد تعديلها وصلها كي تكون دقيقة ومضبوطة وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة. وقد تطول هذه المرحلة أو تقصر، قد يعيد الفرد زيارة المراحل المبكرة، أو يستعد من جديد أو يستغرق وقتاً أطول للحضانة. قبل المضي قدماً.

لقد بينت الأبحاث التجريبية أن المراحل التي حددها والاس منضدة أكثر من الواقع، حيث أن العملية الإبداعية لا تتبع هذه الخطوات تحديداً، إنها مستمرة ومتداخلة في مختلف لحظاتها ومظاهرها.¹

ثانياً: نموذج أماويل 1988 Amabile

من الشكل أعلاه نلاحظ أن "أماويل" قد حددت خمسة مراحل للعملية الإبداعية تتمثل في:²

مرحلة تقديم المهمة: Task Presentation وهي مرحلة يتم فيها تحديد الهدف أو المشكلة المراد إيجاد حل لها، وتستخدم في هذه المرحلة مصادر داخلية وخارجية. يمكن أن يكون مصدرها الدافع الجوهري القوي للفرد لحل مشكلة معينة أو اقتناص فرصة ما، أو تكليف من الإدارة العليا لتحقيق هدف استراتيجي، أو يمكن أن تبدأ من قبل جهة خارجية المصدر مثل حدوث أزمة أو ظهور حاجة للعملاء تتطلب الاشباع.

مرحلة الإعداد/التحضير: Preparation ويتم فيها جمع مختلف المعلومات والمصادر اللازمة لمعالجة المشكلة. إذا كان مخزون الفرد من المهارات ذات الصلة بالموضوع مرتفع، يمكن أن تكون المرحلة قصيرة جداً، حيث ستؤثر في تحديد المسارات المحتملة والمتاحة للبحث عن حلول، إذا كان الأمر غير ذلك، فقد يستغرق الأمر وقتاً أطول.

مرحلة توليد الفكرة: Generation Idea وهي المرحلة التي يتم فيها عرض احتمال أو أكثر لحل المشكلة أو تحقيق الهدف. توليد الأفكار يعتمد في المقام الأول على مكونين للإبداع الفردي، مهارات التفكير الإبداعي المهارات المعرفية في المجال كلما زادت مستوياتها زادت عدد الحلول والنتائج.

مرحلة التحقق من صحة الفكرة: Idea Validation ويتم فيها تقييم فائدة أو ملاءمة الأفكار الجديدة أو الحلول المقترحة للمشكلة وذلك وفقاً لمعايير محددة. هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على مهارات الفرد في المهمة.

¹ روشكا ألكسندر، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² AMABILE, Teresa M.; PRATT, Michael G. *OP.Cit*, P 163

مرحلة تقييم النتائج: **Outcome Assessment** وهنا يتم تقييم النتائج المترتبة عن اختيار الحل للمشكلة. في هذه المرحلة، يتم اتخاذ القرارات بناء على نتائج المرحلة الرابعة ، هناك حلقة تغذية مرتدة.

وتشير أمابيل **Amabile** إلى أن تسلسل هذه المراحل "منمق ومثالي" وأنه في كثير من الأحيان تحدث تداخلات كبيرة بينها، وترتيبات جديدة تفرضها المدخلات غير المتوقعة الواردة أثناء العملية.

جدير بالذكر أن هناك نماذج عملية أحدث ، كنموذج المستويين الذي يتضمن (اكتشاف المشكلة ، والتفكير ، والتقييم) على مستوى أولي ، والتحفيز (الداخلي والخارجي) والمعرفة (المفاهيمية والإجرائية) على مستوى ثانوي.¹

المطلب الثاني: نماذج ديناميكية السلوك الإبداعي

حاول الكثير من المختصين بناء نماذج تلخص وتشرح التفاعلات المختلفة التي تكون بين السلوك الإبداعي وباقي المتغيرات التي تحيط به، أشهرها: نموذج أمابيل (نظرية المكونات)، ونموذج **Csikszentmihaly** (نظرية النظم)، ونموذج **Seelig** سيلينج وسنشخ في الفقرات الآتية كل نموذج ومكوناته على حدى:

أولاً: نموذج أمابيل **Amabile 1988-2016**:

قدمت أمابيل **Amabile** سنة 2016 نموذجا معدلا لنموذجها الأصلي لنظرية المكونات المقترح سنة 1988 يلخص دراسات الإبداع على مدى ثلاث عقود الماضية حيث يظهر ديناميكية الإبداع في المنظمات وعلاقاته بمختلف العناصر التنظيمية الأخرى.

يبنى النموذج على بناء مركزي في المنظمات يتكون من الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي حيث يتمثلان في مكوناتهما وخطوات العمليتين فهما ويتبادلان التأثير .

هناك نقاط يتوجب توضيحها حول كل من عمليتي الإبداع والابتكار .

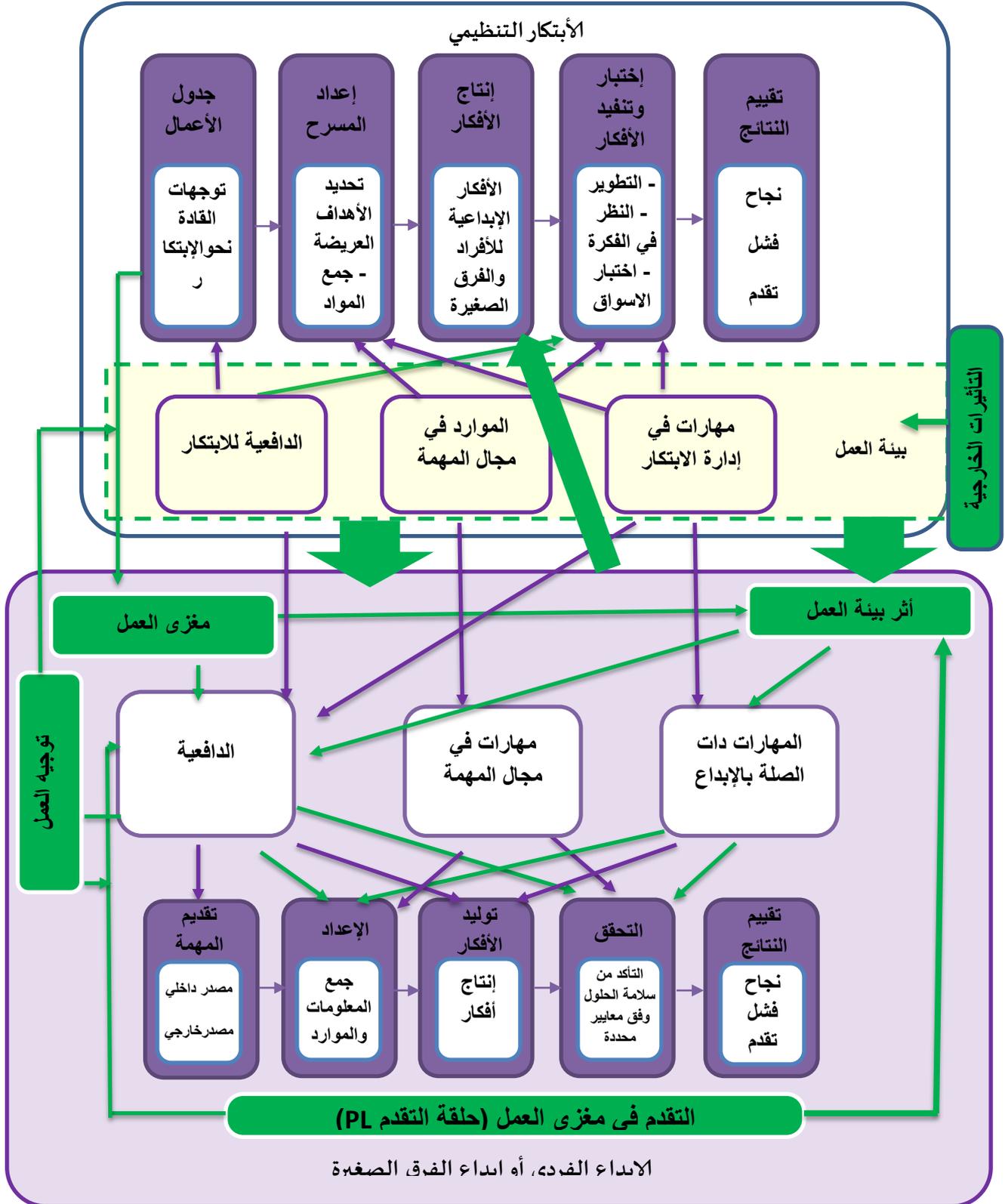
- تختلف درجات الإبداع والابتكار ، من منخفض جداً إلى مرتفع جداً . وتتوقف هذه الدرجات للإبداع أو الابتكار على مستوى قوة التعزيز التي تمنحها المكونات الثلاثة للابتكار التنظيمي والإبداع ومدى تحقق كل مرحلة من مراحل العملية بالكامل؛
- التسلسلات الموصوفة في هذه العمليات منمقة ومثالية .ونموذجية ، حيث أنها في الواقع ليست كذلك تماما، فقد تحدث مستجدات تجعل من الممكن أن يكون الإبداع ارتجالياً ؛
- في المرحلة الثالثة من عملية الابتكار التنظيمي تتلاقى العمليتان بشكل واضح، وهو ما يمثله السهم المتجه لأعلى في وسط الشكل، حيث لا يدخل الإبداع الفردي في عملية الابتكار التنظيمي حتى الخطوة الثالثة.

¹ Kim, Daehyun. **Four Ps of Creativity: Person, Process, Press, and Product.** (2020): 516-520.p517.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

ويظهر الشكل التالي أهم العناصر التنظيمية التي تتفاعل مع الإبداع في منظمات الأعمال:

الشكل رقم (10-1): تجريد للمكونات التي تؤثر على الابتكار والإبداع وكيفية تفاعلهم



Source: Amabile, Teresa M.; Pratt, Michael G. *Op.Cit*,P165.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

يمكن توضيح أهم مكونات النموذج وشرحها باختصار كما يلي:

بيئة العمل: تم تصويرها بواسطة مستطيل مظلل يشتمل على المكونات الثلاثة للابتكار التنظيمي، ويظهر الخط المتقطع أنها نظام مفتوح - يخضع للشروط الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية وغيرها من التأثيرات خارج المنظمة، ويشير السهم العريض المتجه نحو الابداع إلى الأثر القوي لبيئة العمل على الابداع الفردي.

الإشارة x تعني بشكل عام أن النموذج مضاعف بمعنى أن جميع المكونات التنظيمية ضرورية للابتكار (أي لا يمكن أن يكون أي منها صفراً) وبشكل عام ، كلما ارتفع مستوى كل مكون، زاد النجاح المحتمل للابتكار النهائي. بمعنى آخر، في غياب الدافع للابتكار، أو الموارد في مجال المهمة، أو المهارات في إدارة الابتكار، لا يمكن أن يحدث الابتكار، ونفس المبدأ ينطبق على الابداع ومكوناته.

مغزى العمل: ويمثل رؤية الأفراد لقيمة العمل الذي يقومون به، فكلما كان العمل ذا مغزى للفرد زادت دافعيتهم نحو انجاز مهماتهم، وهو نتاج تراكم ثقافي واجتماعي ومعرفي، كما يتأثر بشكل مباشر بتوجهات القادة وممارساتهم.

توجيه العمل: وهو توفير المعلومات التنظيمية الأساسية التي يحتاجها الموظفون للشعور بالاستعداد للأداء مهامهم والتفاعل مع فرقهم ويوضح أدوارهم داخل الشركة. التوجيه الفعال للموظفين يجعل الموظفين على دراية بسياسات المنظمة وتوقعاتها، ويجب على أي أسئلة أو مخاوف قد تكون لديهم.

مبدأ التقدم: التقدم هو تحقيق نتيجة ابداعية ، أو مجرد الشعور الداخلي بالتقدم (احراز نجاح صغير)، ويمكن أن يكون فردياً أو جماعياً أو تنظيمياً،

ثانياً: نظرية النظم لـ Csikszentmihaly

كان Csikszentmihaly رائدًا في هذا الجهد لتصور الإبداع والتحقيق فيه من منظور الأنظمة. في الواقع ، يقترح مخططه المكون من ثلاثة أجزاء أن السياق الثقافي (ثقافة "Big-C") هو الذي سيحدد على حد سواء معرفة المجال والأدوات والقيم والممارسات التي تغذي العملية الإبداعية وتقرر الابتكارات التي سيتم الاحتفاظ بها والتي سيتم التخلص منها¹.

¹ Hennessey, Beth A. Creative behavior, motivation, environment and culture: The building of a systems model. The Journal of Creative Behavior, 2015, 49.3: 194-210. P201.

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

وتنطلق نظرية النظم سكينتميهالي **Czikszenmihaly** من رؤية مفادها أن الإبداع ينتج من خلال تفاعل ثلاثة عناصر هي المجال، الشخص المبدع، والحقل، والتي يجب أن تُؤخذ جميعها بعين الاعتبار من أجل فهم أفضل للفكرة أو السلوك الإبداعي، كما تركز غالباً على الإبداع الكبير،¹ ويمكن توضيح مفهوم كل مصطلح من هذه المصطلحات كما يلي:²

المجال : وهو نظام رمزي يحتكم إلى قوانين محددة وقواعد ضابطة وتقنيات خاصة به، كما يستعمل يستعمل الممارسات والنماذج التوجيهية التي تشكل الانتاج الفكري والثقافة لهذا المجال وتعددت المجالات كالهندسة والرياضيات والفن وادارة الاعمال.....الخ.

الحقل: ويتألف من مجموع الخبراء الذين يعملون ضمن نفس المجال، ويمثلون الجانب الاجتماعي من النظام، وهم ذو مكانة في المجال ويؤثرون في بنية الميدان، فمثلا في مجال الادارة الاعمال هم رواد الاعمال البارزين وعملاء ادارة الاعمال، والاستشاريين والخبراء ذوي المكانة العلمية، فهؤلاء لهم القدرة على تقييم ما يستجد في المجال، وتقدير ما هو ابداعي وما هو غير ذلك.

الفرد: هو الفرد ذو السمات الابداعية، الذي يملك الخبرة والمهارات المعرفية في ميدان معين، مما يؤهله لينتج اختلافات وافكار غير تقليدية واحداث تغيرات في الميدان.

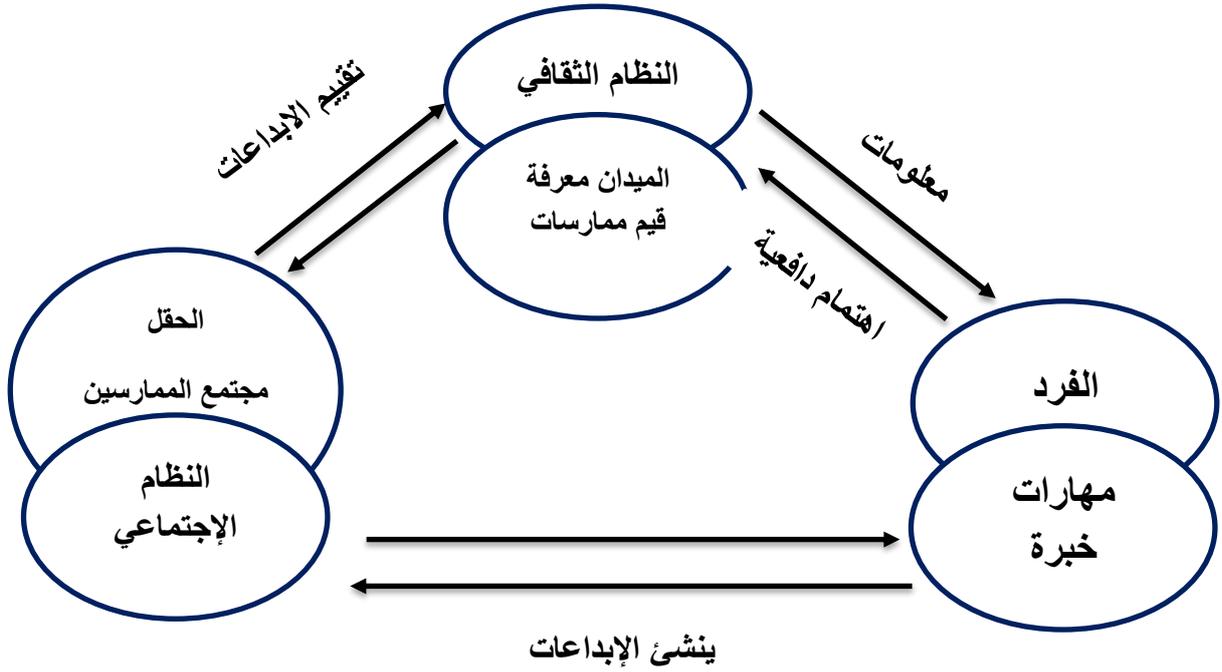
تمثل العلاقات المبينة في الشكل روابط ديناميكية وسببية، أي أن كل من المكونات الثلاثة تؤثر وتتأثر ببعضها، كما أن نقطة البداية لا يشترط أن تكون من الفرد، لأنه وإن كان الفرد هو صاحب الفكرة إلا أن هذه الفكرة تتشكل من مدخلات المجال أو الحقل الذي ينشط فيه.

وحسب **Czikszenmihaly** فان انتاجات الفرد تخضع لحكم الجانب الاجتماعي المتمثل في الحقل، وفي حال قبوله يمكن ان يحدث تغيرات في المجال وبالتالي يتسع هذا المجال ويزدهر ويؤثر بدوره على الفرد وعلى الحقل، كما يبينه الشكل التالي:

¹ Kaufman, James C.; Beghetto, Ronald A, *OP.Cit*, P2.

² Csikszentmihalyi, Mihaly. *OP.Cit*, P52.

الشكل رقم (11-1): نموذج النظم للإبداع



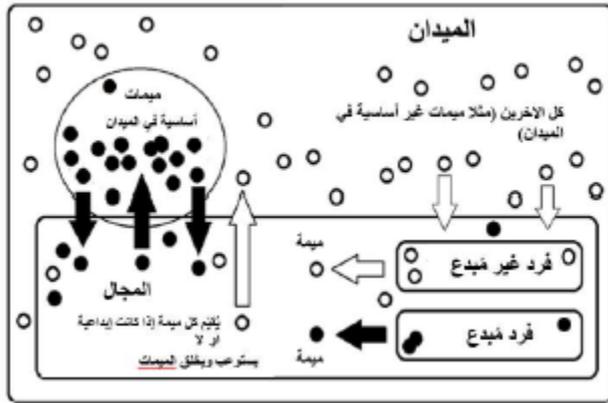
Source Csikszentmihalyi, Mihaly, *OP.Cit*, P52.

ويشرح Csikszentmihalyi¹ مدخله الثقافي الاجتماعي لتفسير ديناميكية الإبداع من خلال مفهوم الميمات، وهي النتاجات التي يقدمها الفرد ويمكن أن تكون جديدة كلياً أو تعديلاً في نتاجات قديمة (عمليات، حلول، منتجات)، حيث يقيم النظام الاجتماعي أعضاء الحقل هذه النتاجات، بحيث إذا تم قبولها تدمج في الميدان وهوما يحقق الإبداع.

ويقترح الشكل هذه الديناميكية باعتبار النقاط السوداء ميمات ابداعية والبيضاء غير ابداعية، بحيث ان قرر اعضاء الحقل ان الميمات غير ابداعية يتم تجاهلها من المجال لكنها تستمر في الوجود على انها غير اساسية أو يتم ارسفتها، لكنها لا تستطيع ان تنتشر في فكر المجال ومعلوماته الاساسية، على عكس الميمات التي يعترف بها كمنتجات ابداعية التي يستوعبها المجال كمدخلات اساسية جديدة ويتأثر بها، ويوضح الشكل تفاعلات عناصر نظرية النظم.

¹Csikszentmihalyi, Mihaly, *OP.Cit*, P52-54.

الشكل رقم(1-12): ديناميكية الإبداع داخل المجال



المصدر: لبوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص124.

ثالثاً: نموذج محرك الابتكار

محرك الابتكار هو نموذج تم اقتراحه من طرف¹ Seelig ، ويشرح كيفية إنشاء الإبداع في داخل الفرد، وكيف يتأثر بالعالم الخارجي. من خلال وصف المتغيرات التي تعمل معاً لتحفيز أو تثبيط القدرات الإبداعية، ويوفر فهماً شاملاً للعملية الإبداعية والابتكارية ومكوناتهما وتفاعلها.

تقترح الباحثة لمحرك الابتكار مكونات ست (الثقافة ، الموقف ، والخيال ، والموارد ، والمعرفة ، والبيئة). كلها مرتبطة ببعضها البعض وتتبادل التأثير بطريقة تراكمية ولولبية . ومنه يظهر مدى أهمية كل مكون في المحرك، فكل جزء ضروري ولكنه غير كافٍ، إذ تؤدي عرقلة أي من العوامل إلى توقف المحرك. وتشير إلى أنه في معظم البيئات التي ترغب في تعزيز الابتكار والإبداع ، غالباً ما نجد عدة مكونات غير كافية أو مفقودة تماماً - وهو ما يفسر سبب فشل العديد من هذه الجهود. ويوضح الشكل الآتي النموذج المقترح:

^{*1} تينا سيليج هي المديرية التنفيذية لبرنامج ستانفورد تكنولوجي فينتشرز ومديرة المركز الوطني للمسارات الهندسية إلى الابتكار (مركز الزلزال) في كلية الهندسة بجامعة ستانفورد. تقوم بتدريس دورات حول الإبداع والابتكار وريادة الأعمال في قسم علوم الإدارة والهندسة، وفي معهد هاسوبلاتنر للتصميم في ستانفورد. حصلت على جائزة جوردون لعام 2009 من الأكاديمية الوطنية للهندسة، تقديراً لها كقائدة وطنية في التعليم الهندسي.

الشكل رقم (1-13): محرك الابتكار.



Source Contreras, P. In Chile innovators must become local heroes. *Design and Innovation Base* , August 2014, pp. 142-8, p145.

من الشكل السابق يمكننا شرح مكوناته وتفاعلها كما يلي¹:

تقسّم Seelig المحرك إلى جزئين داخلي وخارجي، من الداخل يتأثر الإبداع بالمعرفة والخيال والموقف - وهذا يعتمد أساساً على عمل بلوم حول كيفية ارتباط التعلم بما تعرفه وتفعله وتشعر به. تغذي المعرفة الخيال لأنه كلما زادت معرفتنا بشيء ما ، كلما كان علينا التعامل معه . الخيال هو "المحفز المطلوب للسلوك الإبداعي". إنه ينطوي على إعادة صياغة الأفكار والربط بينها ، وتحويل المعرفة الموجودة. أظهرت الدراسات أن الخيال مرتبط بالذاكرة حيث يتم استدعاء نفس أجزاء الدماغ للتذكر والتخيل، ومنه يحول الخيال المعرفة إلى أفكار جديدة ، وهو مورد متجدد ولا محدود .

يحدد الموقف الذي يشار إليه على أنه طريقة التفكير وكيفية تفسيرنا للمواقف والاستجابة لها قدرتنا على الإنجاز، تظهر أبحاث الدماغ أن الأشخاص الذين يعتقدون أنه يمكنهم التعلم من أخطائهم لديهم نشاط مختلف في أدمغتهم عندما يرتكبون خطأً عند مقارنتهم بالأشخاص الذين يعتقدون أن ذكائهم ثابت وبالتالي لا يحاولون التعلم من أخطائهم.

خارج الفرد هناك ثلاثة عوامل أخرى تساهم في "محرك الابتكار". هي الموارد والبيئة والثقافة. الموارد هي مثل الموارد الطبيعية والأشخاص ذوي المعرفة والخبرة والمنظمات التي تعزز الابتكار. ترتبط الموارد بالمعرفة لأنه كلما زادت المعرفة زادت الموارد التي يمكنك حشدها .

الزيارة بتاريخ: 2022\03\24 <http://www.maggihosmcgrane.com/2016/01/we-are-each-responsible-for-inventing.html>

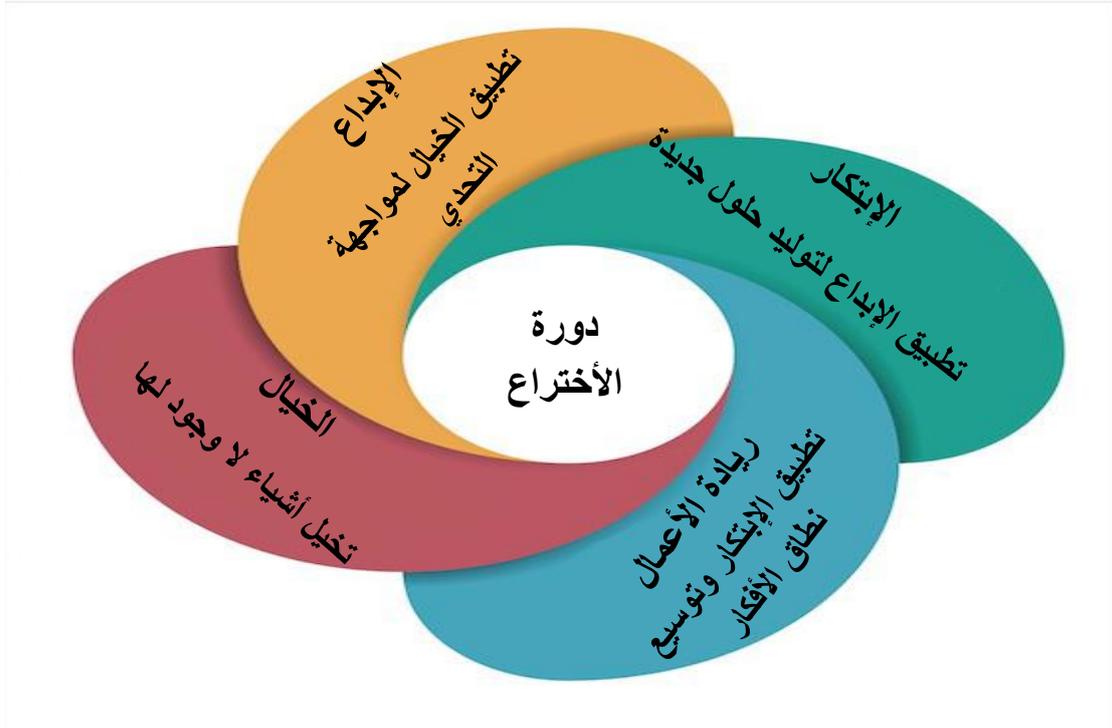
الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

ترتبط البيئة بالخيال لأننا نخلق مساحات مادية تعكس طريقة تفكيرنا. تؤثر هذه المساحات بدورها على خيالنا. أما الثقافة فهي الطريقة التي يفسرها الأفراد العالم ويفهمونه - إنها المواقف الجماعية التي تؤثر بعمق على أفكارنا وأفعالنا، ومنه يمكن تلخيص عمل محرك الابتكار:

- يثير الموقف الفضول لاكتساب المعرفة
 - تغذي المعرفة الخيال ، مما يسمح بتوليد الأفكار
 - يؤدي الخيال إلى إنشاء بيئة محفزة ، والاستفادة من الموارد في البيئة
 - البيئة جنبا إلى جنب مع الموقف ، يؤثران على ثقافة المجتمع.
- وقد وسعت الباحثة نموذجها باقتراح ما أسمته دورة الاختراع، وهو نموذج يشرح كيف تنتقل من خيال الفرد ونعود إليه في دورة تتجاوز منظمات الأعمال لتشمل المجتمع من خلال ادخال ريادة الأعمال في النموذج، حيث يعد الابتكار وريادة الأعمال من الأدوات القوية للأفراد والفرق والمؤسسات والمجتمعات بأكملها. باستخدام هذه الأدوات ، يمكن دعم التمكين الشخصي ، وتعزيز التغيير التنظيمي ، وتكون المنظمات أقدر على حل المشكلات الملحة التي تواجه العالم.

يقترح النموذج تسلسلا متتابعاً للمهارات يبدأ بالخيال ويعود إليه كما هو موضح في الشكل رقم (14-1):

الشكل رقم (14-1): دورة الاختراع



Source: <https://medium.com/the-mission/get-ideas-out-of-your-head-into-the-world-e14bfd3a>

الزيارة بتاريخ: 2022\03\04

الفصل الأول: السلوك الإبداعي – مدخل نظري ومفاهيمي

وتعرف الباحثة أركان هذا النموذج كما يلي¹:

الخيال هو تخيل أشياء لا وجود لها. القدرة على تصور العالم بشكل مختلف عما هو عليه حاليًا، أما الإبداع فهو تطبيق الخيال لمواجهة التحدي وإنشاء حلول جديدة للمشكلة الحالية، في حين يعبر الابتكار عن تطبيق الإبداع لتوليد حلول فريدة، وتمثل ريادة الأعمال فهي تطبيق الابتكار وتوسيع نطاق الأفكار وبالتالي إلهام خيال الآخرين. تلخص الدورة العملية بأكملها وتوضح كيف تؤدي النهاية إلى البداية.

¹ <https://medium.com/the-mission/get-ideas-out-of-your-head-into-the-world-e14bfedf3a>

الزيارة بتاريخ: 2022\03\04

خلاصة:

استعرضنا في هذا الفصل أهم اسهامات الباحثين في مجال الإبداع، حيث تناولنا في البداية مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي من خلال عرض تعاريف أهم الخبراء في المجال، وقدمنا عرضًا حاولنا من خلاله التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار، وخلصنا إلى أن الإبداع والسلوك الإبداعي مفهوماً واحداً، ويقضي الإتيان بما هو أصيل وذا قيمة، في حين أن الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع، وهو ما قادنا بعد ذلك لإبراز مكانته في عالم الأعمال وخصائصه ومستوياته .

كما وخلصنا إلى أن الإبداع يقوم على ثلاث ركائز هي الفرد بشخصيته وسماته كمصدر للإبداع والقيادة والبيئة التنظيمية كدعائم لتنمية السلوك الإبداعي، وبيّنا قدرات القيادة وخصائص البيئة التنظيمية الداعمين للإبداع.

وأوردنا شرحاً تفصيلياً لأسلوبين من أشهر الأساليب المعتمدة في منظمات الأعمال لتنمية السلوك الإبداعي وهي أسلوب العصف الذهني، وأسلوب TRIZ.

كما وخلصنا إلى أن الإبداع وركائزه من البيئة التنظيمية يتفاعلون في ديناميكية مستمرة تفسرها نظريتي المكونات ونظرية النظم، إضافة إلى نموذج سيلنج الذي يشرح سيرورة الإبداع ودورة الابتكار التي تنطلق من الفرد وتعود إليه.

وعليه وبعد هذا التفصيل في المتغير التابع السلوك الإبداعي سنحاول من خلال الفصل التالي عرض الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة باعتبارها أحد الأساليب المساهمة في دعم الإبداع في منظمات الأعمال .

الفصل الثاني:

عمليات إدارة المعرفة

المبحث الأول: من المعرفة إلى المعرفة التنظيمية

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: نماذج وركائز عمليات إدارة المعرفة وقياسها

المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة كمدخل لتنمية السلوك

الإبداعي

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تمهيد:

تنشط المنظمات اليوم في عالم تتزايد فيه التحديات بشكل مطرد، تحديات تفرضها متغيرات العصر المتسارعة والتي أعادت تشكيل بيئة الأعمال لتصبح أكثر ديناميكية وأشد تعقيدا وغموضا، ولعل أبرز افرازات هذا الوضع كان احتلال المعرفة مرتبة الصدارة في قائمة موارد المنظمة، ومنه أصبحت إدارة هذه المعرفة أسلوبا يفرض نفسه كمتطلب للبقاء والنمو ويسمح بالاستثمار في المعرفة المتاحة وتقليص الفجوات المعرفية للمنظمات باكتساب المعرفة من الخارج أو توليدها من لدن مواردها البشرية الفاعلة وتنظيمها وتشاركها ومن ثم التطبيق الأمثل لها.

على هذا الأساس وتمهيدا للدراسة الميدانية نحاول في هذا الفصل الامام بخلاصة ما توصلت اليه أدبيات إدارة الأعمال في الموضوع وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: من المعرفة إلى المعرفة التنظيمية

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: نماذج وركائز عمليات إدارة المعرفة وقياسها

المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي

المبحث الأول: من المعرفة إلى المعرفة التنظيمية

خلال العقود الثلاثة الأخيرة تزايد اهتمام الباحثين والممارسين في إدارة الأعمال بموضوع إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي للميزة التنافسية، هذا الاهتمام وسّع من مفهوم إدارة المعرفة حيث يُنظر إليها من زوايا وخلفيات مختلفة، وظهرت الكثير من النظريات والنماذج والمقاربات التي حاولت التأسيس لهذا الأسلوب الإداري والتفصيل في آليات ربطه بجميع أنشطة المنظمات وسبل تطبيقه بكفاءة، ونحاول من خلال هذا المبحث تناول أهم مساهمات الباحثين في المجال وسنتدرج من ماهية المعرفة إلى مفهومها ضمن السياق التنظيمي ثم نفضل في مفهوم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

تعددت مفاهيم المعرفة بتعدد المداخل التي تناولتها، ويشير المعنى اللغوي إلى الإدراك الجزئي، على خلاف العلم الذي يشمل الإدراك الكلي أو المركب، في حين يشير المعنى الفلسفي لها كونها الاعتقاد الصحيح والمصرح به¹، أما من الناحية الاصطلاحية فتعريف المعرفة يحمل عدة رؤى ووجهات نظر، نتناول فيما يلي أهمها:

عرفها **Davenport, long and Beers** سنة 1998: "المعرفة هي مجموع المعلومات التي يتم دمجها مع الخبرة والسياق والتفسير بحيث تكتسب قيمة عالية جاهزة للاستخدام في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال"² لعل أكثر التعاريف تداولاً بين الباحثين هو تعريف نوناكا **Nonaka** سنة 1994: "المعرفة هي الاعتقاد الصحيح المبرر الذي يزيد من قدرة الفرد على أداء الأعمال مثل استخدام المعلومات، التعلم والتجريب وتفسير المعلومات"³

ويصفها **Wiig** سنة 1993 "هي مجموع المفاهيم والعمليات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته"⁴.

وترد في معجم المصطلحات الإدارية بالتعريف التالي: "المعرفة هي مجموعة متراكمة ومتغيرة من التراث العلمي والعملية والمادي والمعنوي الذي يساهم في إشباع حاجات الإنسان وزيادة قدراته في مواجهة كافة المتطلبات والمتغيرات البيئية"⁵

¹ محمد بن موسى، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص5.

² Davenport.T.H, et al, **Successful knowledge management projects, Sloan management review**, volume39, Issue 2, winter1998, p:43

³ MAZORODZE, Alfred H.; BUCKLEY, Sheryl. **Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers.** South African Journal of Information Management, 2019, 21.1: 1-6. p2.

⁴ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص55.

⁵ فريق من الخبراء، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص269.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

من خلال فحص التعاريف السابقة يمكننا القول أن المعرفة هي الرصيد المتراكم من المعلومات، الأفكار، الخبرات، والقيم التي تندمج وتترابط من خلال فهمها واستيعابها مشكلة إطارا معرفيا متجانسا قابلا للاستخدام في حل المشكلات وتحقيق الأهداف والغايات.

أولا: هرم المعرفة وعملية الارتقاء المعرفي

كثيرا ما يتم الخلط بين مصطلح المعرفة ومصطلحي البيانات والمعلومات، لكن المختصين وضعوا اطرا مفاهيمية تحت مسمى "عملية الارتقاء المعرفي" ولبيان هذه العملية نبين تعريف كل من البيانات والمعلومات والحكمة.

- البيانات: وترجم من الكلمة اللاتينية المختصرة **Data** وتعني حقائق خام ,غير منظمة وليس لها معنى وتحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتكتسب معنى وتتحول إلى معلومات ويمكن تصورها من الارقام والرموز والصور والاسماء.¹
- المعلومات: هي الصورة المطورة من البيانات ويعرفها احمد بدر بانها البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لغرض اتخاذ قرارات , اي انها المعنى الذي تحمله البيانات بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها في اي شكل من الاشكال التي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها في صورة رسمية أو غير رسمية.²
- الحكمة: وتمثل الحكمة اعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من اجل فتح افاق معرفية جديدة ،كسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى الإبداع والاستغلال الامثل للموارد كما تختصر الحكمة الاوقات والمسافات.³ ويوضح الشكل الآتي آلية الارتقاء المعرفي والانتقال من البيانات إلى الحكمة

ويظهر الشكل رقم (1-2) تدرج ومراحل الارتقاء المعرفي والعوامل التي تدعم كل مرحلة:

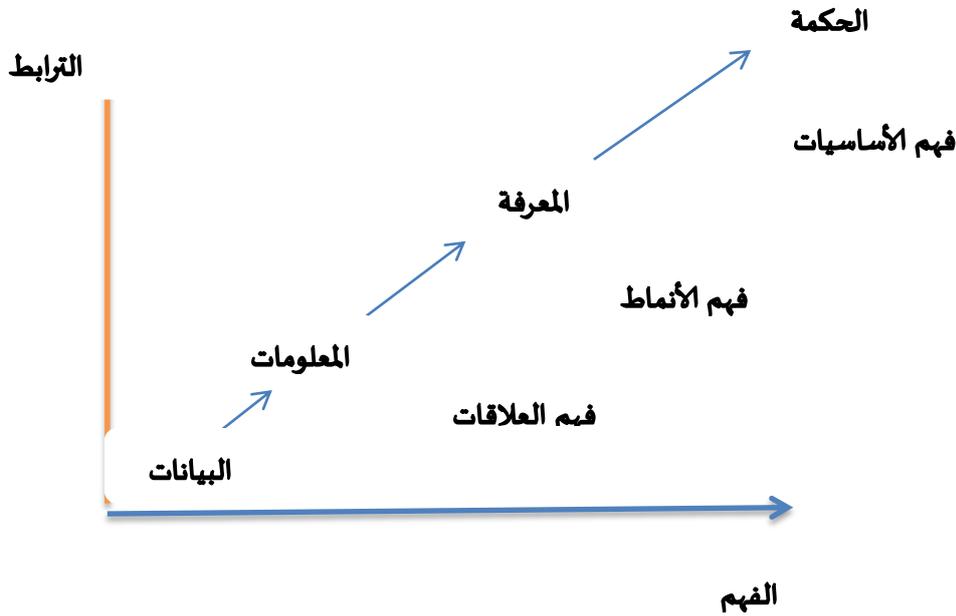
¹ ربيحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص43.

² بن يحيى سعاد، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص7.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الشكل رقم (2-1): تسلسل عناصر المعرفة



المصدر: زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص52.

يظهر المنحنى اعلاه ان الارتقاء من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، يكون مدعوما بعامل الفهم والترباط ويشير الترباط إلى القدرة على ربط البيانات أو المعلومات لاستنتاج معرفة ذات قيمة في حين يشير الفهم إلى نوع من المعرفة التراكمية المصحوب بالقدرة على التحليل نتيجة لتراكم الخبرة، ويمكننا تمثيل الفرق بين الفهم والمعرفة كالفرق بين التعلم والاستذكار وتتيح إدارة المعرفة تحصيل المعرفة الصحيحة وإدراكها من البيانات والمعلومات¹.

وتمثل الحكمة أعلى مستويات الفهم والترباط للمعرفة وتعد قمة الهرم المعرفي.

ثانياً: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة عن غيرها من الموارد التنظيمية بخصائص فريدة تمنحها مكانة محورية ضمن أو لويات المنظمات ولقد حصر كل من **Housel and Bell** خصائص المعرفة في:²

- إمكانية تولد المعرفة: وهو قدرة المنظمات على خلق معارف جديدة من المعارف التي لديها ويحتاج إلى خصوصية فكرية وهي التي يملكها الأفراد المبدعون في المنظمات:

¹ لبوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص96.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 29.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

- إمكانية اضمحلال المعرفة: حيث تفقد المعرفة الضمنية بموت صاحبها، أو احلال معرفة جديدة مكان المعرفة القديمة؛
- إمكانية الامتلاك والتحويل: حيث يمكن انتقال المعرفة بين المنظمات والأفراد عن طريق براءات الاختراع أو بيع الأسرار التجارية، أو عن طريق الشراكات والتدريب؛
- المعرفة متجذرة في الأفراد: وتتمثل في المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد والتي يصعب تشاركتها أو ترميزها، كخبرات المهندسين والجراحين؛
- إمكانية التخزين: وتتم من خلال التدوين والتوثيق في الوسائل التقليدية أو الالكترونية.

المطلب الثاني: المعرفة التنظيمية

تشكل المعرفة في المنظمات نتاجا للتفاعل ما بين أعضائها ومحصلة لتعاملهم مع البيئة المحيطة، ومنه تعد المعرفة التنظيمية موردا هاما يقع على عاتق المنظمة مسؤولية اكتسابه، تخزينه، نشره وتطبيقه من خلال توفير إطار ملائم يشجع التوجهات المعرفية ويدعم ركائزها.¹

أولا: تعريفها

وقد خص الباحثون المعرفة التنظيمية بتعاريف تميزها عن المعرفة العامة وإن كانت في المجمل لا تختلف عنها كثيرا، حيث يعرفها **Davenport** بأنها " الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي رضا الزبون"، أما Daft فيصنفها بالتراكم الذي يمتلكه الفرد أو المنظمة عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها.²

أما **Nonaka** فيصنفها بأنها " أحد أهم موارد المنظمات التي تمكنها من خلق القيمة، وهي عبارة عن مدخلات ومخرجات وعوامل أساسية في انشاء المعارف"³

ومنه تظهر المعرفة التنظيمية كمحصلة لمجموع الرؤى والنماذج الذهنية التي يمتلكها المورد البشري في مختلف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، كما تشير إلى تفاعل هذه الرؤى والنماذج من خلال الإدراك، التشارك والتعلم التي تخلق إطارا معرفيا متكاملًا يمكن المنظمة من استقراء الواقع وفهمه مما ينعكس ايجابا على وضعيتها التنافسية.

¹ محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³ Petter Gottschalk , **Strategic Knowledge Management Technology**, Idea Group Inc (IGI), UK, 2005, p 27.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

ثانيا: خصائص المعرفة التنظيمية الملائمة

وبطبيعة الحال لن تكون جميع المعارف المتنامية داخل المنظمات بنفس القدر من الأهمية لذلك على المنظمات تمييز تلك التي يمكنها أن تشكل قيمة مضافة في رصيدها وذلك من خلال تمييز خصائصها¹:

- التمييز **distinctiveness** : ويعني أن تمثل ظاهرة مميزة وملائمة، وضرورية لبقاء المنظمة، فالتمييز هو قياس درجة الاعتمادية/ واقعية المعرفة:
- الثبات **Invariance** : وتمثل درجة الموثوقية، وكلما زادت موثوقية المعرفة كلما كان زادت درجة الاعتمادية عليها:
- قبول الأفراد للمعرفة **Acceptance**: وتقيس مدى الأثر الإيجابي لزيادة المعرفة في جدارة المستخدم، وقبولها لديه للوصول إلى أهدافه وحل المشكلات:
- التماسك **Coherence**: ويعني أن تكون المعارف المستخدمة متماسكة ومترابطة، وهو ما يمكنها من توليد معارف جديدة وكلما زاد تماسك المعرفة زاد تقبل الأفراد لها:
- الرسمية **Formality**: أي أن تكون للمعرفة لغة موحدة أو رمز اجتماعي يتم فهمها من طرف جميع الأطراف والاتصال عن طريقها، فكلما كانت الثقافة السائدة موحدة وقوية زادت قدرتهم على الفهم والتفاهم بينهم:
- الانسجام **Conformity**: ويمثل درجة الاتفاق والمطابقة مع الأهداف والقوانين مما يتيح اختيار معايير ملائمة لقبول ونشر المعرفة في المنظمة.

ثالثا: أنواع المعرفة التنظيمية

يتفق العديد من الباحثين على أن للمعرفة في المنظمات نوعين رئيسيين هما: المعرفة الظاهرة، المعرفة الضمنية ويعتبر " أميشيل بولاني **M.Polany** أول من ميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أشار إلى ذلك في مقولته المشهورة: "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول"²

المعرفة الظاهرة **Explicit Knowledge** : هي المعرفة الموثقة والمنظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها للآخرين ونشرها بسهولة في شكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم المختلفة.³

¹ بن يحي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص52-53.

² Robert Reix, **Systèmes d'information et management des organisations**, 5eme édition, édition d'organisation, paris, 2004, p 241.

³ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص53.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

يصف **Wiig** المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة الممكن فحصها واستخدامها بشكل مباشر كونها سهلة التقل والاستيعاب من طرف العقول الواعية، أو من خلال كونها مرمزة ومنظمة في الوثائق والبرمجيات أو أي وسيلة أخرى، ووعليه فهي معرفة عامة وخبرات مشتركة متاحة للتشارك والنقل والتحليل.¹

المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge** : وهي المعرفة المكتسبة من أداء الأعمال والتي لا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها للآخرين.²

المطلب الثالث: إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة موردا استراتيجيا هاما، يتوجب على المنظمات الاستثمار فيه ويعتمد نجاحها بشكل كبير على قدرتها على جمع المعرفة وانتاجها والحفاظ عليها ونشرها واستخدامها، وهو ما يستلزم تخصيص إدارة مسؤولة عن مجمل هذه العملية وتسمى إدارة المعرفة.

أولا: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها

وردت في أدبيات إدارة الأعمال تعاريف كثيرة لإدارة المعرفة، سنورد أهمها في مايلي:

يقول **Marier. 2001** أن الباحثين يتفقون على أنه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع وشامل لإدارة المعرفة وذلك لسببين: أولهما: اتساع ميادين إدارة المعرفة؛ وثانها: سرعة التغير الحاصلة في هذه الميادين.³

يعرف **North & Kumta** إدارة المعرفة بأنها " الإدارة التي يستطيع من خلالها الأفراد، الفرق والمنظمات خلق ، تشارك وتطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة مما يعزز كفاءة وفعالية عملياتها ويرفع قدراتها التنافسية والإبداعية"⁴

ويعرف **wiig** إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الحرجة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد من الأهداف المرجوة"⁵. ويضيف **Wiig & all** أن إدارة المعرفة يتعين عليها الاهتمام بمعايير المعرفة من حيث التوقيت المناسب، المكان الصحيح، الشكل المناسب، معايير الجودة وتحصيلها بأقل تكلفة.⁶

¹ Wiig, Karl M. **Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking/ How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**, U.S.A., Schema press. 1993P. 207.

² زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص53.

³ المرجع السابق، ص56.

⁴ Klaus North, Gita Kumta, **Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning**, Springer, 2018, p 13.

⁵ Wiig, Karl M, *OP.Cit*, , P16.

⁶ Wiig Karl M. & all, **Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques**, Expert Systems with Applications, Volume 13, Issue 1, July 1997, P16.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

يعرف **Daft** إدارة المعرفة بأنها: "الجهود الهادفة للبحث الدؤوب عن رأس المال الفكري في المنظمات لجعله منظماً ويسيراً، وخلق بيئة مناسبة تحفز على التعلم المستمر والتشارك المعرفي"¹

أما **Ayavoo & Ode** فيصفانها بأنها " الإدارة التي يقع على عاتقها إنشاء المعرفة أو تحديد موقعها ، وإدارة تدفقها داخل المنظمات ضمان استخدام المعرفة بفعالية وكفاءة لصالح المنظمة على المدى الطويل".²

ولعل أكثر التعاريف دقة واختصاراً هو تعريف **Sveiby** حيث يرى أن " إدارة المعرفة هي فن خلق القيمة من الأصول اللاملموسة"³

وعليه يمكننا القول بأن إدارة المعرفة هي مجموع العمليات التي تستهدف المعرفة التنظيمية كمورد استراتيجي وتستثمرها من أجل خلق القيمة واستدامتها.

كما يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في المنظمات ضمن النقاط التالية:⁴

- تسمح بتحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- أداة إبداعية تحفيز المنظمات من خلال بناء وتشجيع عقول بشرية عالية التميز لخلق معارف جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة للاحتفاظ بالأداء العالي المعتمد على الخبرة؛
- تعزز تنافسية المنظمة وتدفع على تنمية المهارات الإبداعية من خلال الإدارة الفعالة للمعارف؛
- تعزز جاهزية المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة والمعقدة وتحفزها لتجديد ذاتها؛
- تعتبر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .

ثانياً: طبيعة إدارة المعرفة

تعتمد فعالية أي ممارسة لإدارة المعرفة على الاستخدام الفعال للأفراد والعمليات والأنظمة (التقنيات). هذه هي المحاور أو المكونات الأساسية الثلاثة لإدارة المعرفة والتي تعمل بترايط شديد ببعضها البعض لتحقيق أي

¹ Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**, 7th Ed., South Western. Collage Publishing Ohio. 2001. P 544

² Ode, Egena; Ayavoo, Rajenthyan. *OP.Cit*, P210.

³ بن يحي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص56.

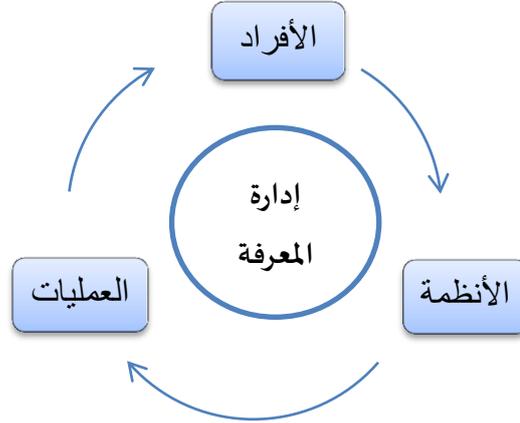
⁴ مالكي محمد، ساوس الشيخ، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التغيير الاستراتيجي: دراسة حالة " مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار " باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد 1، أفريل، 2020، الجزائر، الصفحات 44-60، ص48.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

هدف (أهداف) لإدارة المعرفة. لذلك يجب على كل ممارسة لإدارة المعرفة أن تضع هذه العناصر في مكانها الصحيح لتحقيق نتيجة ناجحة¹.

ويظهر الشكل الآتي هذه المكونات الأساسية لإدارة المعرفة

شكل رقم (2-2): الطبيعة الثلاثية لإدارة المعرفة



Source; Igbinoia, Magnus O.; Ikenwe, Iguehi J. **Knowledge management: processes and systems.** *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 2017, 8.3: 26-38. p30

تستند إدارة المعرفة الى أركان ثلاثة:

- الموارد البشرية يُعد عنصرًا أساسيًا في إدارة المعرفة ، وبالتالي يجب أخذهم في الاعتبار في أي ممارسة لإدارة المعرفة. كما ذكرنا سابقًا ، المعرفة هي أساس إدارة المعرفة ، والناس هم الناقل الأساسي لهذه المعرفة في شكل معرفة ضمنية ، حتى في المعرفة الصريحة هناك حاجة إلى الناس لضمان التدوين. يؤثر في إدارة المعرفة من خلال الترويج لثقافة منفتحة تقدر / تلهم تقاسم المعرفة ؛ تعزيز مناخ من الالتزام والثقة ؛ تطوير أنظمة وسياسات لإدارة المعرفة.
- عمليات إدارة المعرفة ، والتي تشير إلى الأساليب والخطوات التي تتحقق من خلالها ممارسات إدارة المعرفة. إلى تطبيق طرق جديدة للعمل أو البناء فيما تريد تحقيقه ، في كلتا الحالتين لتحقيق أهداف إدارة المعرفة. كما يرى أن الأشخاص يساعدون في تصميم العمليات ثم تشغيلها ، بينما تحدد العمليات الأدوار والمعرفة التي يحتاجها الأشخاص.
- الأنظمة أو التقنيات تشير إلى جميع الأجهزة التي تدعم ممارسة وتنفيذ إدارة المعرفة. تتطلب إدارة المعرفة تقنيات لدعم الأفراد والعمليات المشاركة في إدارة المعرفة.

¹ Igbinoia, Magnus O.; Ikenwe, Iguehi J, *OP.Cit.*, p30

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

ثالثاً: الخطوات العملية لإدارة المعرفة ونتائجها

ولتحقيق غاياتها لاستغلال المعرفة التنظيمية والاستثمار فيها، تتبع إدارة المعرفة خطوات متسلسلة وهامة نوجزها في مايلي:¹¹

اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المنظمة: حيث يوجد في كل منظمة أعمال العديد من المعرفة التي لا تستخدم، أو أنه لم يتم استخدام ها بالشكل الصحيح، ويكون بسبب إما لأنهم لم يقوموا بتحديد لها، أو ليس لديهم إمكانية الوصول لها، أو بسبب لم يتعرفوا على القيمة الفعلية لها أو بسبب عدم معرفة كيفية استعمالها. تحديد المعرفة اللازمة وتوقعها: حيث تقوم منظمات الأعمال على تطوير وتحسين المهارات بناءً على الحاجة المتوقعة في المستقبل.

جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر: تتجه منظمات الأعمال إلى تطوير قاعدة البيانات والمعلومات التي تمتلكها، وتقوم بتطوير المعرفة أيضاً حتى يصبح لدى الكادر البشري لديها من الوصول لها عند الضرورة، كما أنها تطور الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من معرفة والوصول إلى الأفراد الذين يملكون هذه المعرفة. المعرفة حول الزبون: منظمات الأعمال لا تعرف الكثير عن زبائنها؛ مما أجبر العديد من المنظمات بأن تقوم بتكثيف المعرفة حول زبائنها من حاجات ورغبات وما يتوقعونه من المنظمة ومدى رضاهم، والتعرف على الزبائن المتوقعين لها أيضاً.

المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي: قامت بعض المنظمات بإعداد إدارة المعرفة بوصفها أنها نافذة مفتوحة ليتم إدراك مدى فهم الكادر البشري لمهامهم ولستخدمهم، وقد بذلت المنظمات جهود حتى تحقق تغيير ثقافي، وكانت الأداة المستخدمة في هذا التغيير هي تطوير نموذج العمل الذي أطلق عليه اسم (سلسلة العامل الزبون - الريح) وبدأت المنظمات في رؤية طريقة تأثير التغيرات في التدريب والتعلم بالعمل ونظرة الموظفين في اتجاه أعمالهم واتجاه المنظمة.

التعلم من الخبرة: تقوم منظمات الأعمال المتعلمة بمراقبة خبرتها لتقوم بالتحسين المستمر، حيث تقوم المنظمات على تكرار الأداء لتبني خبرة والتعلم من ذلك، وهذا بهدف حتى يكون الأداء الحالي أحسن من الأداء السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي.

ضمان وضوح الرؤية: تبذل منظمات الأعمال كل ما في وسعها حتى تضمن الرؤية الواضحة التي يشترك بها الكادر البشري جميعه، إذ يجب أن يكون للعمل هدف واضح، فإذا لم يكن الهدف واضح فإن الموظفين لن يكون لديهم الفهم لنوعية المعرفة اللازمة التي يجب أن تعلمها لتطور الأداء.

¹¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 121-123.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

التعلم من الآخرين: منظمات الأعمال التي تتصف بالذكاء تعرف نفسها مهتمة بوضعها الخارجي، إذ يمكن تطوير العمليات والأنشطة الداخلية لوحصلت على المعرفة من المنظمات المنافسة لها، وأن المقارنة المرجعية تعتبر مهمة لذلك.

شراء المعرفة الخارجية: المنظمات لا تتمكن من أن تقوم بتطوير كل المعرفة التي تحتاج لها داخلياً، يجب لها من شراء المعرفة من الخارج من خلال مصادر خارجية للمهام غير الجوهرية.

الإبداع والتغيير غير النمطيين: يجب على المنظمات من أن تلتزم بالإبداع الدائم للمنتجات والأنظمة والعمليات والتسويق. تصميم نظم معلومات جديدة: تحتاج منظمات الأعمال إلى تحسين أنواع جديدة من نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة البرامج المستحدثة.

ومنه تحرص المنظمات على اتباع الخطوات السابقة لتحقيق أهدافها من تبني إدارة المعرفة كأسلوب إداري معاصر، يمكنها من تحقيق فوائد تنظيمية على مستويات مختلفة، فما هي هذه النتائج؟

وعلى الرغم من أن لمنظمات لا تتوقع تحقيق عوائد كبيرة من الاستثمار في المعرفة في المدى القصير، إلا أنها تتجه باستمرار إلى تبني إدارة المعرفة للاستثمار في المعارف والمهارات التي يمتلكها الموظفون، وتعترف بإدارة المعرفة كأداة لاكتساب ميزة تنافسية وتحقيق النجاح طويل الأمد في السوق.

وعلى الرغم من صعوبة تحديد نتائج إدارة المعرفة، خاصة في ما تعلق بالمزايا التنظيمية مثل الزيادة الثقة بين الموظفين، النمو الشخصي للموظفين، زيادة الوعي، قيمة الروابط والعلاقات الناشئة بين الموظفين أو الاستفادة من الارشاد، إلا أن الباحثين حددوا العديد من المزايا لإدارة المعرفة خاصة على الصعيد:

أداء الموظف، الأداء التنظيمي، أداء الأعمال، أداء السوق، رأس المال الفكري.

ويوضح الجدول رقم (1-2) أهم المزايا والنتائج لكل مجال من المجالات السابقة.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (1-2): نتائج إدارة المعرفة

الأثر	مجال الأثر	الأثر	مجال الأثر
<ul style="list-style-type: none"> ▪ استجابة أسرع لقضايا العمل الرئيسية ▪ خلق فرص عمل جديدة ▪ تحسين تطوير المنتجات الجديدة ▪ تحسين العمليات التجارية 	أداء الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اتخاذ قرارات أفضل ▪ طرق جديدة أو أفضل ▪ تحسين الاتصال ▪ تحسين مهارات الموظفين ▪ تعزيز التعاون ▪ تبادل أفضل الممارسات 	أداء الموظف
<ul style="list-style-type: none"> ▪ زيادة حجم السوق ▪ زيادة الحصة السوقية ▪ تحسين جودة المنتج أو الخدمة ▪ خلق المزيد من القيمة للعملاء ▪ الدخول إلى نوع سوق مختلف ▪ تعامل أفضل مع العملاء 	أداء السوق	<ul style="list-style-type: none"> ▪ زيادة الأرباح ▪ انخفاض التكاليف ▪ زيادة تمكين الموظفين ▪ استقطاب والحفاظ على أفضل الموظفين ▪ تحسين الإنتاجية ▪ عائد استثمار جهود KM ▪ زيادة سعر السهم 	الأداء التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ رأس المال الفكري المعزز ▪ زيادة الابتكار ▪ زيادة الكسب / القدرة على التكيف 	رأس المال الفكري		

Source: Vidović, Maja. The link between the quality of knowledge management and financial performance—The case of Croatia. EFZG working paper series, 2010, 03: 1-15.p.6

وتأسيسا على ما ورد في الجدول السابق يتضح أن تبني إدارة المعرفة يكسب المنظمات مزايا عديدة ويرفع أداءها المالي والتنظيمي، ويعزز مهارات الموظفين والعلاقات القائمة بينهم.

رابعاً: صعوبات تطبيق إدارة المعرفة

أجرى الباحثان Prusak & fahey¹ دراسة معمقة شملت أكثر من مائة مشروع معرفة لمدة خمس سنوات، واستطاعا أن يحصرا أهم الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تبنيه لأي مشروع إدارة المعرفة والتي كانت كالآتي:

- التنميط المبالغ فيه : مما يعرقل المبادرات الإبداعية، فليست بالضرورة إدارة المعرفة مخططة بدقة ومحددة.
- غياب تعريف عملي للمعرفة: حيث لا يستطيع الأفراد التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛

¹ -الجاموس، عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

- ضعف الاهتمام بدور وأهمية المعرفة الضمنية: ويكمن السبب في عدم فهم القادة لطبيعة المعرفة الضمنية مما يجعلهم أكثر التزاما ودفاعا عن المعرفة الصريحة:
- فصل المعرفة عن مستخدميها: وتظهر حين يقوم أي طرف باحتكار المعرفة وعزلها عن المستفيدين منها:
- التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل: بحيث يتم استخدام المعرفة لفهم التغير في الماضي والحاضر، دون وضع توقعات المستقبل ضمن اهتماماتها وهو ما يضعف فعالية عملية صنع القرار:
- القيود الثقافية والسياسية: وتتمثل في الخلفيات الثقافية التي تحكم تصرف الأفراد وتمنعهم من تشارك المعرفة خشية فقدان السلطة، أو فقد خاصية حصرية المعرفة:
- تجنب التجريب: تعد التجربة مصدرا حيويا للمعلومات التي تتولد منها المعرفة الجديدة، وتتضمن اختبار طرق جديدة للقيام بالأعمال، وتقوم على مبدأ المحاولة والخطأ، وتوسيع دائرة المهام المناطة للأفراد وتنويعها:
- احلال الاتصال التكنولوجي كبديل للتفاعل الانساني: وهو ما فرضه التطور التقني المتسارع لوسائل الاتصال، مما خفض الحاجة إلى الاتصال المباشر وجها لوجه الذي يبقى لا بديل له كمصدر هام لتوليد المعرفة:

ويضيف نوي حسين أن من عوائق إدارة المعرفة في المنظمات¹:

- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الجديدة والمميزة دون مشاركتها، مما يدفع الأفراد إلى حجب معارفهم، وتطوير أفكارهم بعيدا عن تقييمات المشرفين:
- الافتقار إلى لغة موحدة يتشاركها ويفهمها جميع الأفراد في المنظمة على اختلاف مستوياتهم:
- ضعف التنسيق بين أقسام التنظيم:
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية أو عدم استغلالها بالشكل المناسب الذي يسهل عمليات إدارة المعرفة.

¹ نوي طه حسين، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص86.

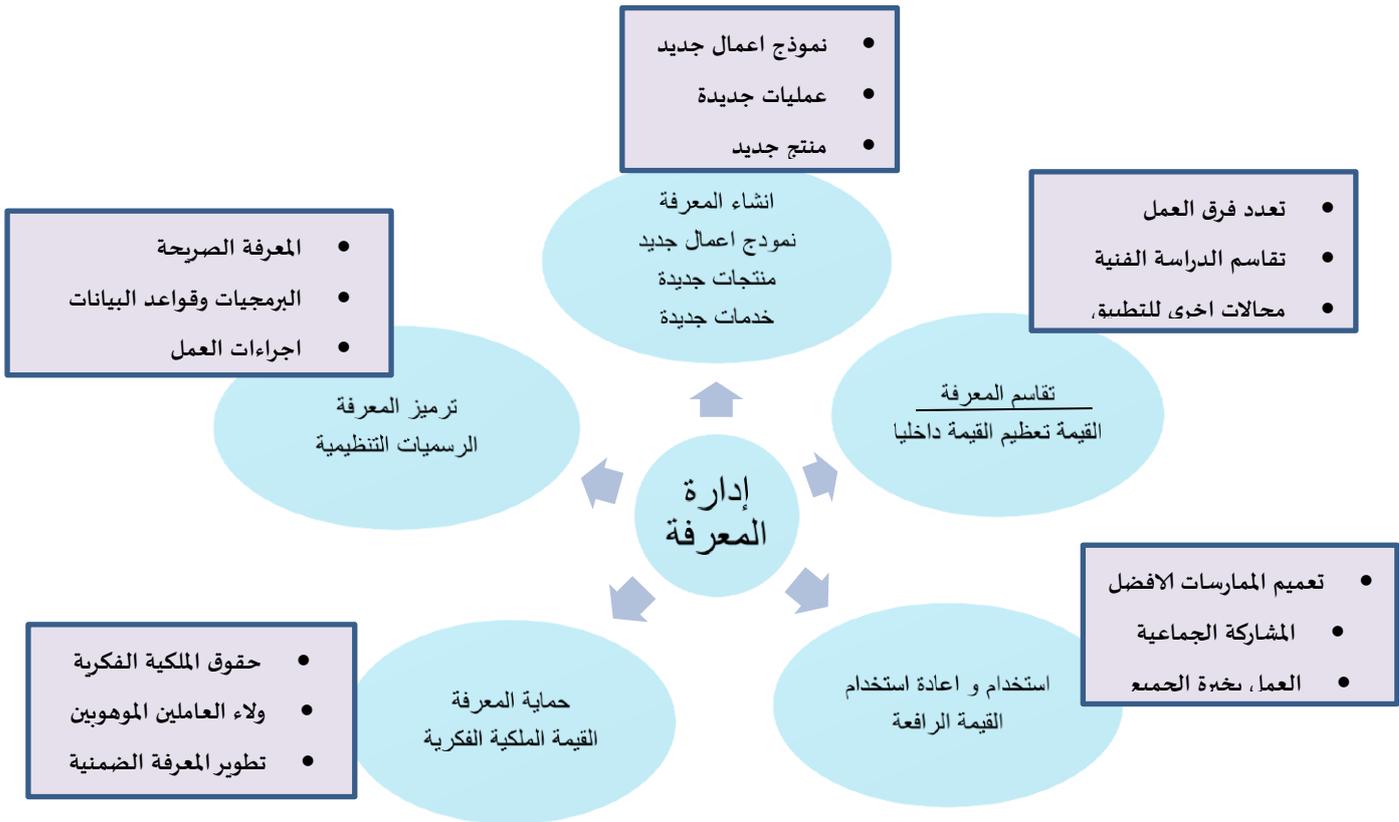
المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

لتعظيم الفائدة من المعرفة تحتاج المنظمات إلى إعادة صياغة هذه المعرفة واخضاعها لسلسلة من العمليات حتى تصبح قابلة للاستخدام ومصدرا لإنشاء القيمة، وتتفق أدبيات إدارة الأعمال على تسلسل وتتابع وتكامل عمليات إدارة المعرفة، في حين اختلفوا في تحديد عددها ومسمياتها وترتيبها، الا أنه يمكننا تحديد أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.

يعرف كوك عمليات إدارة المعرفة أنها "هي النهج الذي من خلاله نطوّر المعرفة ونستبدلها ونشاركها ونطبّقها كي نحقق قيمة"¹

ويشير نجم عبود إلى أهمية عمليات إدارة المعرفة في انشاء القيمة في المنظمات حيث تسهم كل عملية في جانب مختلف من انشاء القيمة كما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-3): مجالات انشاء القيمة من خلال عمليات إدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص332

¹ تشارلز جي كوك، مرجع سبق ذكره، ص77.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

ان انشاء القيمة في المعرفة في الغالب تلك المعرفة في القيمة السوقية للشركة

هناك اربع مجالات يمكن للمعرفة ان تساهم في انشاء القيمة تحدد في محتوى القيمة عمليات القيمة المضافة الشهرة والعلامات التجارية الميزة المستدامة

ان تعظيم مساهمة المعرفة في انشاء القيمة يتطلب القيام بالخطوات التالية:¹

- التأكيد على القيمة الاستراتيجية للموارد اللاملموسة
- القيمة المتزايدة للأفراد ذوي المقدرة والموهبة
- تحويل راس المال الفكري كرصيد إلى الراس مال فكري كتدفق في الشركة
- تطوير أنظمة الشركة الادارية المالية بما يساعد على استيعاب التطور في مجال انشاء القيمة على اساس المعرفة

المطلب الأول: توليد المعرفة Generating Knowledge

يقصد بتوليد المعرفة تلك العمليات التي تمكن المنظمة من الحصول على المعرفة، ولا يعني توليد المعرفة اكتساب معارف جديدة فحسب بل يتعدى ذلك إلى قدرة المنظمة على ابداع المعرفة من خلال تطوير أفكار مبتكرة بإعادة تركيب وترتيب ودمج المعرفة المتوافرة ، ويتوقف الحكم على المعرفة الجديدة من خلال قدرتها على حل المشكلات القائمة بفعالية أكثر²، ويعرفها الكيبسي بأنها: "إضافة مكونات جديدة أو استبدال المكونات الموجودة للمعرفة الضمنية والظاهرة للمنظمات"³

يصف **Takeshi & Nonak** اكتساب وتكوين المعرفة بأنه عملية ذاتية مستمرة، يتجاوز خلالها الفرد الحدود ما بين ذاته والآخرين، حيث يتم تكوين واكتساب المعرفة من خلال تفاعلات الأفراد مع بيئتهم وهو ما تقوم به المنظمات بشكل ديناميكي من خلال نموذج تكوين واكتساب المعرفة الذي اقترحه تحت مسمى (BA) كوسيلة لتركيز الموارد من المعرفة التنظيمية والأفراد من أجل خلق المعرفة، حيث يتم تحويل المعرفة بين الأفراد من خلال التفاعل الاجتماعي بينهم ضمن حدود مادية أو افتراضية، رسمية أو غير رسمية⁴.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين في إدارة المعرفة ينظرون إلى أن عملية اكتساب المعرفة وعملية توليد المعرفة هما عمليتان متداخلتان مع بعضهما البعض ومتكاملتان، حيث يرون أن عملية اكتساب المعرفة تنطوي

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص334.

² جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص70.

³ الكيبسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص49.

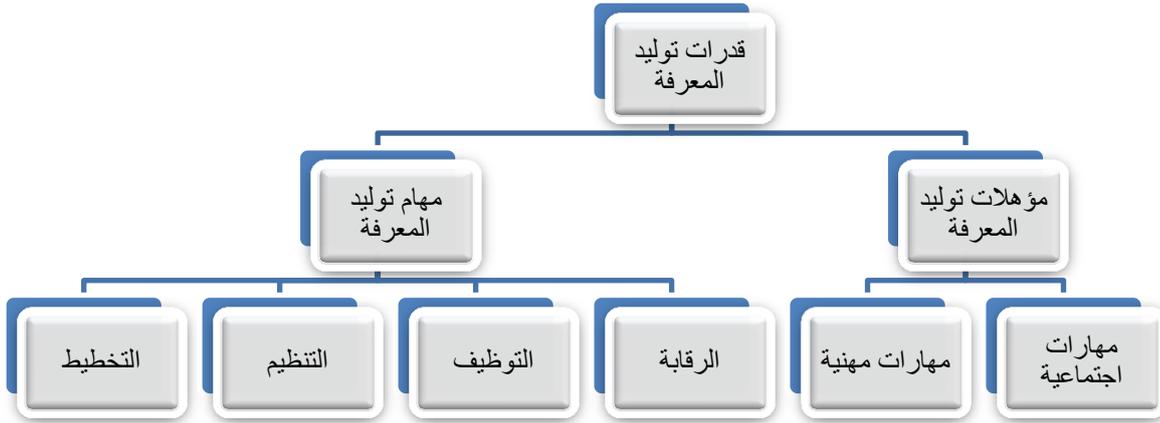
⁴ نوري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص32.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

ضمن عملية توليد المعرفة، ولهذا نجد هؤلاء الباحثين يسمون هذه المرحلة بعملية توليد المعرفة، أو من هؤلاء الباحثين نجد (Heisig & Vorbeck، Hlupic أو Bothiller & Shearer)¹

أولاً: قدرات توليد المعرفة

شكل رقم (2-4): قدرات توليد المعرفة



SOURCE: GRIESE, Ilka; PICK, Doreén; KLEINALTENKAMP, Michael. **Antecedents of knowledge generation competence and its impact on innovativeness.** Journal of Business & Industrial Marketing, 2012.P471

توجد في الغالب أربع مهام إدارية لتوليد المعرفة ويمكن تعريفها كالآتي:

التخطيط: لتركيز المنظمة على توليد المعرفة من علاقات العملاء، تحتاج إدارة الشركة إلى إجراء تحليلات داخلية لمواردها التكنولوجية (أنظمة المعلومات) ومدى ملاءمتها للمعرفة ذات الصلة من الناحية الاستراتيجية، وكذلك التحليلات البيئية (حول المنافسين وأنشطة توليد المعرفة الخاصة بهم).

التنظيم: ترتبط أنشطة التنظيم التي تقوم بها الإدارة في الغالب بتنسيق تبادل المعرفة وفهم تعريف ودعم قنوات الاتصال والتبادل الحر للمعلومات ضمن عملية توليد المعرفة. لدعم تبادل المعلومات وتطوير الأفكار داخل الشركة يتوجب على المنظمة إنشاء فرق متخصصة مثل مجموعات الخبراء، مجتمعات الممارسة أو العاملين في مجال المعرفة.

التوظيف: وفقاً للمتطلبات التخطيطية والتنظيمية، يحتاج الموظفون إلى التخصيص الكافي لمهام توليد المعرفة. لا يشمل ذلك توجيه وتنسيق الموظفين المعنيين فحسب، بل يشمل أيضاً إنشاء إدارة الصراع. بسبب

¹ حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص66.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

التثبيط المحتمل لتبادل المعرفة بين الموظفين أو الإدارات المشاركة في توليد المعرفة. فإن إدارة الصراع مهمة فيما يتعلق بالتوظيف.

الرقابة: تشمل الأنشطة الرقابية في الغالب فحص وتقييم المعرفة المتولدة فيما يتعلق بالجودة والكمية ومساهمات الموظفين في توليد المعرفة وتبادل المعرفة.

بعد وضع تصور لمهام توليد المعرفة للموظفين، نقدم في الخطوة الثانية المؤهلات التي يحتاجها الموظفون لأداء المهام المتعلقة بتكامل المعرفة وتبادل المعرفة.

تشير مؤهلات توليد المعرفة هذه إلى الموظف الخصائص الشخصية ومهاراتهم التي تمكنهم من توليد المعرفة في الشركة. يمكن تمييز هذه المهارات إلى مهارات مهنية واجتماعية

ترتبط المهارات المهنية للموظفين بالتعامل مع المتطلبات التقنية اللازمة لمعالجة ودمج المعرفة، أي الخبرة في استخدام أنظمة المعلومات ذات الصلة وكذلك طرق تحليل المعرفة داخل الشركة بشكل مناسب (من أجل التعرف على المعرفة ذات الصلة للشركة وتقييمها، يحتاج الموظفون إلى امتلاك بعض قاعدة المعرفة السابقة تشير هذه المعرفة إلى الفهم العام لظروف السوق، وإستراتيجية الشركة الأهداف والمنتجات أو الخدمات واحتياجات العملاء. تمكن هذه الخبرة والمعرفة للموظفين من التعرف على أهمية وقيمة المعرفة الجديدة وأن يكونوا على دراية بضرورة توليد معرفة جديدة من مصادر خارجية مثل العملاء. أيضًا، يجب أن يكون الموظفون قادرين على استيعاب المعرفة الجديدة، أي تحليلها وتفسيرها وتقييمها ودمجها في قاعدة معارف الشركة وفقًا لأهداف الشركة.

المهارات الاجتماعية هي قدرة الشخص على "إظهار سلوك مستقل وحكيم ومفيد في الأوساط الاجتماعية تتضمن هذه المهارات التواصل والتعاطف والتعاون مع الموظفين الآخرين. هذه الأنواع من الخصائص الشخصية أساسية لمشاركة المعرفة لأنها تعتمد بشدة على خصائص الأفراد في المنظمة وأشكال الاتصال بينهم.¹

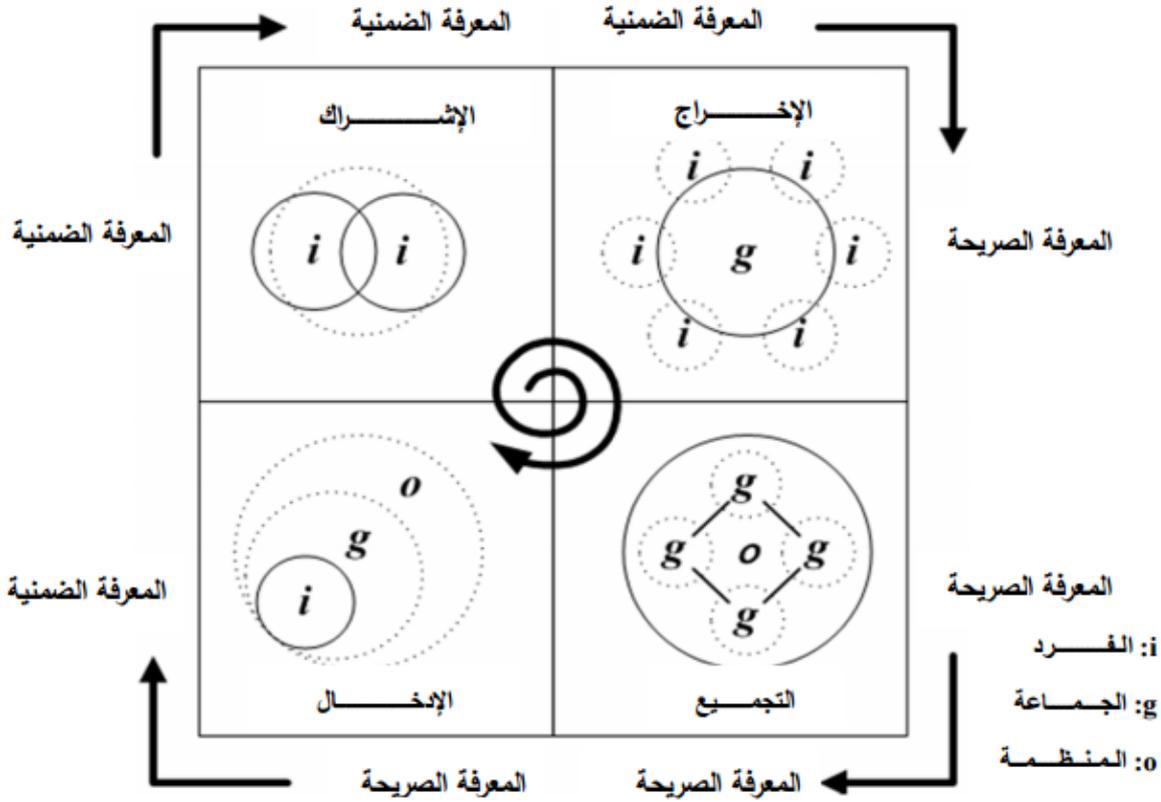
ثانياً: نموذج SECI

ويؤكد الباحثان أن المعرفة ضمن أنواعه الأربعة: المنشأ **Orignating**، الحوار **Dialoging**، النظم **Systematizing**، الممارسة **Exercising**، بحيث يدعم كل نوع نمطا خاصا من أنماط التحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة وهو ما يلخصه الشكل التالي:

¹ GRIESE, Ilka; PICK, Doreén; KLEINALTENKAMP, Michael. **Antecedents of knowledge generation competence and its impact on innovativeness.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2012.P471.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الشكل رقم (2-5): نموذج SECI



Source: Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apparente*, De Boeck University, Bruxelles, . 1997. p 83.

- المنشأ **Orignating**: هو المكان الذي يتشارك فيه الأفراد الأحاسيس والعواطف والخبرات وتصوراتهم، ويتطلب إزالة الحواجز وبث الثقة وروح التعاون بين الأفراد.
 - الحوار **Dialoging**: ويمثل الطرف الذي يتم فيه الحوار، بحيث يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، ويتوجب اختيار أفراد ذوي معرفة واسعة وعميقة.
 - النظم **Systematizing**: وهو مكان تفاعلي افتراضي، يتم من خلاله توليد معارف جديدة انطلاقاً من دمج المعلومات والمعارف المتاحة.
 - الممارسة **Exercising**: وتحويل المعارف الصريحة إلى ضمنية بالتركيز على التدريب المستمر والعمل مع المختصين والخبراء وزملاء العمل.¹
- وتدعم الأنواع الأربعة السالفة أنماطاً لخلق المعرفة، وفق ما يسميه الباحثان نموذج **SECI** ويتكون من أربعة أنماط²:

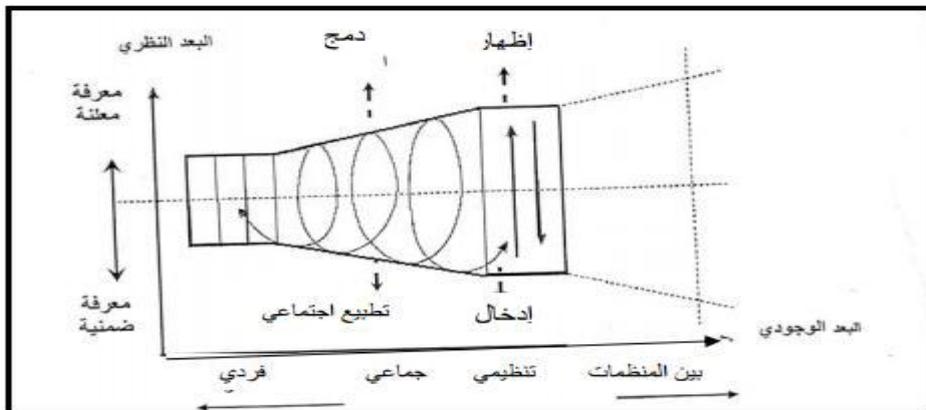
¹ نويري مجدي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² كرمالي سلطان "إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي"، ترجمة حجازي هيثم علي، الأهلية عمان، الأردن، 2005، ص 76.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

- التشاركية **Socialization**: ويعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال تفاعل الأفراد في بيئة العمل، ويحصل هذا التحول من خلال الملاحظة والتقليد وتبادل الخبرات والمعارف والمشاركة في تجارب العمل وممارسة المهام والوظائف ضمن سياق تنظيمي محدد؛
 - الإخراج **Externalization**: ويعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة التعبير عنها بمختلف الأشكال رقمياً أو رمزياً؛
 - التجميع **Combination**: أو المعرفة التركيبية، يعني تحول المعرفة الصريحة إلى تكوينات جديدة من المعرفة الصريحة، وتحدث عندما يكون الفرد قادراً على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في شكل جديد؛
 - الإدخال **Internalization**: يتم ذلك من خلال انتقال المعرفة الصريحة إلى ضمنية تضاف إلى الخزين المعرفي للأفراد، وترجم هذه المرحلة عملية الإدراك العقلي للمعرفة الصريحة واستقرارها والاستنباط منها.
- ويلاحظ أن عملية توليد المعرفة تبدأ بمرحلة التشارك ثم تتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة المذكورة آنفاً؛ ويعتبر النمطان الثاني والرابع (التوضيحية والاستنباط) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفردي، ولأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية أو معتقدات، بالإضافة إلى معرفة الكيف، فإن الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة هو عملية مفصلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به، أي ما هو موجود وما يجب أن يكون؛ أو بالطبع، فإنه إذا تم إدراك هذه الحقيقة فإنه يتم إعادة ابتكار النفس، والمنظمة، والعالم¹
- ويذكر في ذلك **Nonaka & Takuchi** أن هناك بعدين لتوليد المعرفة وهما: البعد المعرفي والبعد الوجودي، كما يظهر في الشكل رقم (6-2):

الشكل رقم (6-2): لولب توليد المعرفة



Source: Nonaka, Ikujiro, Takenchi Hirotaka, **Hitotsubashi on knowledge Management**, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore, 2004, P 47.

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

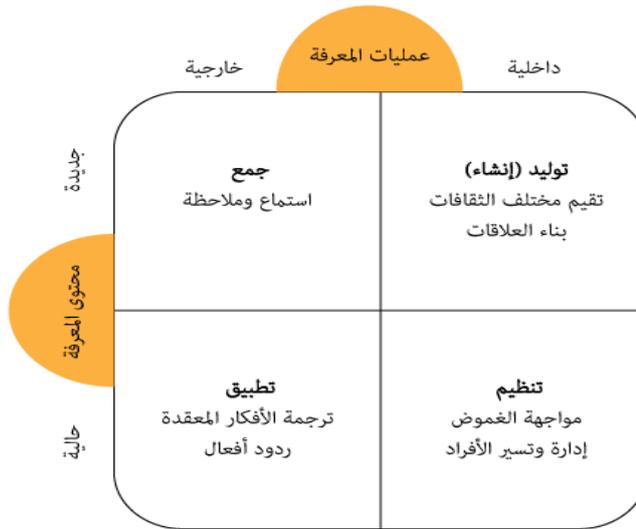
وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل الديناميكي المستمر بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة، فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الظاهرة انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً، وهكذا فإن توليد المعرفة المنظمة عملية لولبية تبدأ عند المستوى الفردي وتتحرك إلى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام والدوائر (الجماعة) والمنظمة وعبر المنظمة¹

ثالثاً: نموذج امتصاص المعرفة عبر الثقافات

ويقترح Kayes Christopher & all نموذجاً تحت مسمى "نموذج امتصاص المعرفة عبر الثقافات" كألية تظهر كيفية توليد المعرفة عبر أربع مهارات:

- توليد "معرفة داخلية جديدة": ويتم إنشاء معرفة جديدة من خلال التعلم والانفتاح على التجارب الجديدة؛
- جمع "معرفة خارجية جديدة": وتتضمن استغلال الفرص المتاحة الراهنة وفحص الموارد المعرفية التي هي قيد الاستعمال؛
- تنظيم "معرفة داخلية حالية": وتهدف إلى وضع المعرفة المتواجدة ضمن سياق يجعلها نشطة وفعالة؛
- تطبيق "معرفة خارجية حالية": وتتضمن استغلال المعرفة لحل المشكلات، إيجاد الفرص أو أحداث التغيير.

شكل رقم (2-7): مهارات امتصاص المعرفة عبر الثقافات



المصدر: محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص 26.

¹ Nonaka, I., Takeuchi, H. (2004) "Theory of organizational knowledge creation", IN Takeuchi, H., Nonaka, I. (2004) Hitotsubashi on Knowledge Management, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore. P64-66.

رابعاً: عوائق توليد المعرفة

يصنف **Takeuchi & Nonaka** الحواجز التي قد تعيق عملية توليد المعرفة في المنظمات إلى صنفين:

- عوائق فردية: وتكمن في الأفراد المتمسكين بشدة بهوياتهم الذاتية والذين يقاومون تغيير هذه الهويات، حيث تتطلب عملية توليد المعرفة على مستوى الفرد قدرته على التعامل مع المواقف والمعلومات والسياقات الجديدة، ويشير الباحثان إلى سببين يحدان من هذه القدرات وهما:
 - التكيف المحدود **Limited Accommodation**.
 - تهديد الصورة الذاتية **Threat to Self-Image**.
- عوائق منظمية: وتتمثل في نماذج المنظمة، حيث قد تصعب هذه النماذج على الأفراد تشارك معارفهم خاصة الضمنية منها، إذ تتطلب عملية التشارك تبرير وتوسيع المعرفة المشاركة، ويتخوف بعض الأفراد من كون معارفهم الضمنية قد لا تتسق مع قيم المنظمة أو قد تضر العلاقات القائمة فيها.

المطلب الثاني: تشارك المعرفة

يرى *lee* لي أن تبادل المعرفة عبارة عن أنشطة تهدف إلى نقل أو نشر المعرفة من شخص أو مجموعة إلى أخرى¹، وحسب **Rhee & Chol**² يتشارك الموظفون المعرفة من خلال توصيل الأفكار والمعلومات المهمة والمعارف المطلوبة من قبل زملائهم، مما يساهم في رفع رصيد المعرفة الجماعية، ويُمكّن الموظفين من تنظيم وتحسين نظامهم المعرفي من خلال استرجاع وتحديث المعرفة للآخرين.

مما سبق يمكننا أن نخلص إلى أن التشارك المعرفي عملية تبادل مستمر لمجموع المعارف الضمنية والصريحة داخل المنظمات وخارجها، من أجل رفع مستوى الرصيد المعرفي فيها وخلق معارف جديدة.

وتعد إدارة المعرفة أمراً بالغ الأهمية للمشاركة الناجحة لمعارف الأفراد والاستفادة منها على مستوى المؤسسة، كما يعتبر التشارك المعرفي أحد أهم عمليات إدارة المعرفة ونجاح مبادرات إدارة المعرفة يعتمد أساساً على التشارك المعرفي، حيث يمكن نشر المعرفة وتنفيذها وتطويرها من خلال تطوير التشارك المعرفي. ومن منظور التبادل الاجتماعي، يساعد التشارك المعرفي الموظفين في اكتساب الثقة والاحترام بينهم وكذلك توسيع الموارد من خلال المعاملة بالمثل من قبل زملاء العمل، وأشار **Kong** أنه قد يكون لتدفق المعرفة الخارجية

¹LEE, Jae-Nam. **The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success.** *Information & management*, 2001, 38.5: 323-335. p324.

² RHEE, Young Won; CHOI, Jin Nam. **Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency.** *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38.6: 813-832. p815.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الجديدة، ولاسيما المعرفة الضمنية الخارجية، تأثير ديناميكي على تنمية رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، مما قد يؤدي إلى الابتكار في المنظمات.¹

أولاً: أنواع مشاركة المعرفة ويؤكد كل من Carmeli & Gelbard² على بعدين للتشارك المعرفي في المنظمات، أحدهما التشارك الداخلي للمعرفة ويشمل جميع الأنشطة والتفاعلات الرسمية وغير الرسمية والتي يتم من خلالها تدفق المعرفة بشقيها الصريح والضمني بين الفاعلين داخل المنظمات باختلاف مواقعهم. والثاني تمثل في التشارك الخارجي للمعرفة إذ أن المعرفة الخارجية يمكن أن تكون في شكل صريح أو ضمني، قد تشمل المعرفة المتبادلة مع هيئات البحث والتطوير الخارجية مثل المؤسسات الأكاديمية والجمعيات الصناعية والشركات الاستشارية، وكذلك العملاء والموردين أو الشركاء والوكالات الحكومية.³

ويشير إلى أنه هناك أربع شروط ينبغي توافرها لتشارك المعرفة وهي: توافر الوسيلة الملائمة، أي يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة للمعرفة المقصودة، أن تكون قادرة على نقلها، مع وجود الحافز لتشاركتها، كما يجب أن تخلو العملية من أي عوائق تحول دون نجاحها، وفضلاً عن الوسيلة وجب التركيز في مشاركة المعرفة على ثلاث جوانب:

- مشاركة المعرفة تستلزم الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي؛
- اختلاف أسلوب مشاركة المعرفة وطبيعتها باختلاف طبيعة المعرفة المستهدفة؛
- تختلف مشاركة المعرفة عن المشاركة بالمعلومات حيث تتضمن التفكير.⁴

ثانياً: عوائق مشاركة المعرفة قد تعترض عملية مشاركة المعرفة في المنظمات عقبات مختلفة، حصر نجم عبود أهمها فيما يأتي:

- صعوبة مشاركة المعرفة الضمنية: فمن المعروف أن المعرفة الضمنية هي ما لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب، كما أنها تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في إجراءات وأدلة العمل، وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتقاسمه ويتطلب وقتاً من أجل تكراره

¹ قوادري حنان، أثر التشارك المعرفي على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال مؤسسة اتصالات الجزائر. وكالة الجلفة. أنموذجا، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (7)، العدد(1)، 2021، 2021، -، ص: 206 189.

² CARMELI, Abraham; GELBARD, Roy; REITER-PALMON, Roni. **Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing.** *Human Resource Management*, 2013, 52.1: 95-121, P 121.

³ KONG, Eric. **A qualitative analysis of social intelligence in nonprofit organizations: external knowledge acquisition for human capital development, organizational learning and innovation.** *Knowledge Management Research & Practice*, 2015, 13.4: 463-474..P465.

⁴ جعفر الزبياري، مرجع سبق ذكره، ص72.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

أمام الآخرين وتعلمه ببطء وروية وممارسة، وهذه الصعوبة هي التي تجعل المؤسسة في بداية إنشاء المعرفة تواجه تعارضا بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها.

- الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة: أو هؤلاء قد لا يميلون إلى تقاسم معرفتهم مع الآخرين لأنها تمثل بالنسبة لهم مصدرا أساسيا من مصادر تميزهم وأهميتهم في المنظمة.
- عقبة التجاهل: وتظهر عقبة التجاهل حاملي المعرفة والمحتاجين إليها أو بين المرسل والمستلم حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها،
- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم: فضعف القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال للمعرفة، وهو يرتبط بالقدرة الذهنية للفاعلين في عملية المشاركة كما يرتبط بالموارد الكافية لتنفيذها أو القدرة على توظيف تلك المعرفة في الممارسة.
- عقبة ضعف العلاقات: إن غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء أو الحوار، يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة، وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتقاسمها¹
- ويضيف أبو حشيش، 2011 أن عزوف الأفراد عن التشارك المعرفي في المنظمات قد يعزى للأسباب الآتية:
 - تحتاج مشاركة المعرفة إلى وقت كاف وهو ما لا يتوافر في كثير من الأحيان؛
 - نقص المهارات والوعي في تبني أساليب إدارة المعرفة؛
 - ضعف تكنولوجيا المعلومات الملائمة لتسهيل تشارك المعرفة؛
 - عدم تبني الإدارة العليا لبرامج وثقافة التشارك المعرفي؛
 - غياب المخصصات المالية لهذه العملية؛
 - فشل المنظمات في تشجيع وإدارة التشارك المعرفي.

المطلب الثالث: تخزين المعرفة

قد تبذل المنظمة جهودا كبيرة في توليد المعرفة، ولحفظ هذه المعرفة من الضياع بالنسيان أو صعوبة الوصول إليها يتوجب على المنظمات حفظها وتخزينها وضمان سهولة استرجاعها عند الحاجة، ويشير إلى عمليات

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 110-112.

² بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، جامعة النجاح، فلسطين، المجلد 25، العدد 1، 2011، ص 126.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

البحث، **Search** الاسترجاع **Retrieving** أو الاحتفاظ **Keeping** أو الإدامة **Maintenance**، حيث تعتبر عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة عند مغادرة الأفراد للمنظمة، ولذلك نجد يؤكدان أنه يجب على القادة في المنظمة أن يعملوا على حفظ المعرفة في ما يعرف بالذاكرة التنظيمية **Organizational Memory** وهو اصطلاح افتراضي يشير إلى خزن كل أنواع المعرفة وحفظها، فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلا عن المعرفة المتوافرة في نظم وهياكل المنظمة، الذاكرة التنظيمية هي الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في النشطة التنظيمية الحالية، ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما "الذاكرة اللفظية" **Semantic** أو تشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المؤسسة وتقاريرها السنوية؛ والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية **Episodic**، ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محدد¹

أولاً: مراحل عملية تخزين المعرفة وتشير نوال صبح 2009 إلى أن على المنظمات الساعية للتطوير والاستفادة من تجاربها السابقة عليها أن تعتمد في خزنها معارفها على ثلاث عمليات متكاملة، وهي انتقاء أهم الدروس والخبرات من تجاربها ثم حفظها وتنظيمها بالشكل الملائم واستخدامها في تحديث ذاكرتها التنظيمية، ويمكن توضيح تتابع العمليات بالشكل الآتي:

شكل رقم (2-8): العمليات الأساسية في خزن المعرفة



المصدر: محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص28.

يتضح من الشكل السابق أن عملية تخزين المعرفة تتطلب الخطوات التالية²:

الانتقاء: يتم انتقاء المعارف التي يتوقع أهميتها للمنظمة، وهو ما يعد تقييماً مستمراً للمعرفة المتاحة، وتهدف العملية إلى التطوير والتحديث؛

الحفظ: وهو مرحلة تلي الانتقاء تهدف إلى حفظ نظام العمل من التدهور والتآكل ولها ثلاث أشكال (الأفراد؛ ويتطلب هذا التحفيز والدعم الكافي مما يكفل الحفاظ على الخبرة، الجماعات؛ وتحتاج توافر التكامل والتنسيق المنظم، الحاسبات؛ وتتطلب أن تكون لغتها مفهومة وواضحة، كما ينبغي تأمينها؛

¹ حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص66.

² محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص28.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

التحديث: وتهدف إلى تعزيز كفاءة النظام ورفع قيمة المعلومات وزيادة موثوقيتها وتفعيل نظم المعلومات في المنظمات.

المطلب الرابع: تطبيق المعرفة

استخدام المعرفة هو مزيج من الجوانب التشغيلية والتقنية والاجتماعية، وهو تطبيق المعرفة على العمليات التنظيمية لإنتاج مخرجات قيمة من حيث المنتجات والخدمات¹

لا يمكن الاستفادة من المعرفة الموجودة في هذه الشركة بشكل كامل. ومع ذلك، بالنسبة للوحدات التي تم نقل المعرفة إليها وتطبيقها بنجاح، فقد تحسن أدائها بشكل ملحوظ. وهكذا، في الشركات التي تعتمد على العمليات التشغيلية، المعرفة المكتسبة خارجياً يجب أن تمر عبر خطوات متعددة ومتكررة قبل أن تتمكن الشركات من استغلال هذه المعرفة لخلق قيمة، لأن المعرفة المكتسبة حديثاً غالباً ما تحتوي على درجة معينة من "الشخصية"، يجب على الشركة ترجمة المعرفة المكتسبة حديثاً إلى بنك المعرفة الخاص بهم. وفقاً لذلك، يمكننا ملاحظة تلك المعرفة الاستحواذ مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحويل المعرفة - يمكن لشركة ذات قدرة تحويل معرفية إيجابية أن تجعل المعرفة الخارجية في معرفة داخلية، وبالتالي إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة بشكل فعال.²

النقطة المحورية لإدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة (KA) لأنها تجعل المعرفة أكثر نشاطاً وذات صلة لخلق قيمة الشركة. المعرفة، فإن قيمة المعرفة مستمدة من تطبيقها. عندما تطبق المنظمات المعرفة ذات الصلة بشكل صحيح، فإنها تقلل من احتمالية ارتكاب الأخطاء، وتقلل من التكرار، وتزيد من الكفاءة وترجم خبراتها التنظيمية بشكل دقيق إلى منتجات مضمنة من خلال تطبيق المعرفة. يمكن للمؤسسات تسريع عملية تطوير منتجاتها الجديدة ومعالجة الأنظمة الإدارية والتقنية. يتوافق مع الأنواع المختلفة من المعرفة المتوفرة داخل أي منظمة، ويطبق المعرفة التي تم إنشاؤها ومشاركتها (إلى أن KA أكثر أهمية من العمليات الأخرى مثل المعرفة التي تم إنشاؤها أو المعرفة المشتركة لأن المعرفة بالحافة ليست ذات أهمية حتى يتم تطبيقها. يلاحظ أن KA تمكن الأعضاء التنظيميين من تصوير النتائج المرجوة إلى أقصى حد. في حين أن البحث السابق إما يهمل باعتباره ارتباطاً مباشراً بأداء الابتكار تجادل هذه الدراسة بأن KA يمكن أن توسط العلاقة بين ممارسات إدارة المعارف الأخرى (التوليد والنشر والتخزين) والابتكار الثابت. وهذا يعني أن توليد المعرفة ونشرها لا يمكن أن يكون فعالاً إذا لم يتم تطبيقهما على تقديم السلع والخدمات وحل المشكلات بشكل فعال.³

ويمكن التمييز بين ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة هي:⁴

¹ SAHIBZADA, Umar Farooq, et al. Catalyzing knowledge management processes towards knowledge worker satisfaction: fuzzy-set qualitative comparative analysis. Journal of Knowledge Management, 2020.p6

² XIE, Xuemei; ZOU, Hailiang; QI, Guoyou, *OP.Cit.*, P291

³ ODE, Egena; AYAVOO, Rajenthyan *OP.Cit.*, P212

⁴ علي عبد الله الحاكم، خلود عطية احمد الفليت، أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية . المجلد 10 العدد1، 2020، 159-136، ص149.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

-التوجيهات:ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

-الروتين:ويشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين؛

-فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا:ويتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها، وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة مهمة التصدي لحل المشكلات.

إن تطبيق المعرفة واستثمارها يتألف من ثمان فقرات كدليل يرشد المنظمات إلى سبل استثمار رأس مالها الفكري على النحو التالي:¹

- السبب قبل الأسلوب: تفشل الكثير من المنظمات في استيراد الأساليب من المنظمات الناجحة، لأنها تتعلم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات دون معرفة سبب تبني هذه الفلسفة، حيث يكمن النجاح في الفهم قبل التنفيذ؛
- التنفيذ أهم من الخطط والمفاهيم: يخلق التنفيذ فرص التعلم من خلال العمل والتواجد في الموقع الفعلي ومعايشة المواقف والتجارب، وهو ما لا توفره الخطط النظرية؛
- تقبل الأخطاء: عند ترسيخ فلسفة العمل، ينبغي أن يتم التركيز على ماسيحدث أثناء وقوع الخطأ وبعده، وتوفير آليات مرنة للتصحيح، من أجل تشجيع رأس مالها الفكري للتوجه نحو التنفيذ؛
- الفجوة بين المعرفة والعمل: والتي يسببها الخوف من الفشل، حيث يتجنب الأفراد خوض تجارب جديدة وتنفيذ ما لديهم من معارف خشية عواقب مثل فقدان وظائفهم؛
- الاحتياط من التشبهات الخاطئة: يتطلب التعاون أن تنسب النتيجة النهائية للجهد العام والهدف المشترك، لكن في المقابل يمكن أن تكون المنافسة أسلوبا أفضل للإدارة؛
- قياس الجوانب المهمة: والتي يمكن من خلالها دعم تطبيق المعرفة، حيث تعد الاستراتيجية التي يفهمها الجميع والتي يرافقها مقاييس قابلة للتنفيذ أساسا لنجاح المنظمات، فقد أدى الاعتقاد بأن كل ما يقاس هو ما سينفذ إلى الاعتقاد بأن توسع المنظمة في عملية القياس يؤدي إلى توسع نطاق التطبيق؛
- تخصيص الموارد ومعالجة القضايا: حيث لا يكفي أن تستقطب المنظمات الأفراد ذوي القدرات لنجاحها إلا إذا كانت النظم والممارسات فيما تجسد ثقافة ترسيخ المعرفة ونقلها وتطبيقها.

¹ جعفر الزبياري، مرجع سبق ذكره، ص 73-74.

المبحث الثالث: نماذج وركائز عمليات إدارة المعرفة وقياسها

بعدما قدمنا عرضاً موجزاً لأبرز المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها، نحاول من خلال هذا الجزء من البحث عرض أهم النماذج التي شرحت عمليات إدارة المعرفة وتفاعلها داخل البيئة التنظيمية، كما سنبين بإيجاز ركائز عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ثم نتناول قياس جودة عمليات إدارة المعرفة وأساليبها الباحثين حول الموضوع.

المطلب الأول: ركائز عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

تقوم إدارة المعرفة وعملياتها على عدة ركائز نعدد منها الأفراد (رأس المال البشري)، والقيادة الداعمة ذات التوجه المعرفي، والبنية التكنولوجية الملائمة.

أولاً: رأس المال البشري

يعد المورد البشري حجر الأساس في إدارة المعرفة، وتمثل المعرفة الفردية أساس المعرفة التنظيمية، والمقصود بالمورد البشري هنا هم العاملين على أنظمة المعلومات، كوادر إدارة المعرفة، عمال البحث والتطوير وكل المساهمين في عمليات إدارة المعرفة، وعملياً فإن الأفراد يصبحون المكونات الأساسية في برامج إدارة المعرفة، وتلعب العوامل النفسية والاجتماعية دوراً كبيراً في مدى تفاعلهم وأدائهم في إدارة المعرفة، وهو ما يؤثر على مدخلات ومخرجات إدارة المعرفة¹.

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاحها في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة، وهؤلاء يعرفون "بأف الرد المعرفة" الذين تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، تخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين من أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها، وتُشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام، كما من الضروري أن توفر لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات².

وفي ذات السياق تؤكد نظرية إنتاجية العامل المعرفي لدرآكر أن على المنظمات معاملة عمال المعرفة معاملة خاصة إذ يتوجب عليها اعتبارهم كمتطوعين لأنهم في العمل المعرفي يمتلكون وسائل الإنتاج ويتحكمون بها، وأن المنظمات بحاجة إليهم أكثر من حاجتهم إليها واقترح ست محددات لإنتاجية العامل المعرفي هي:

¹ ضيف سعيدة، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 134-135.

² لبوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

1. إنتاجية العاملين في المعرفة تتطلب وضعهم في صورة رسالة وأهداف المنظمة؛
2. يجب أن يتمتع العاملون في مجال المعرفة بالاستقلالية؛
3. مسؤولية العاملين في المعرفة هي الابتكار المستمر؛
4. الحرص على حصولهم على التدريب والتعلم المستمر؛
5. الاهتمام المتوازن بين جودة عمال المعرفة وعددهم؛
6. ينبغي معاملة العاملين في مجال المعرفة كأصول فكرية.¹

ثانياً: القيادة

يساهم القائد في عملية توليد المعرفة من خلال خمسة أنشطة ومهام حددها Kumar, K & al²:

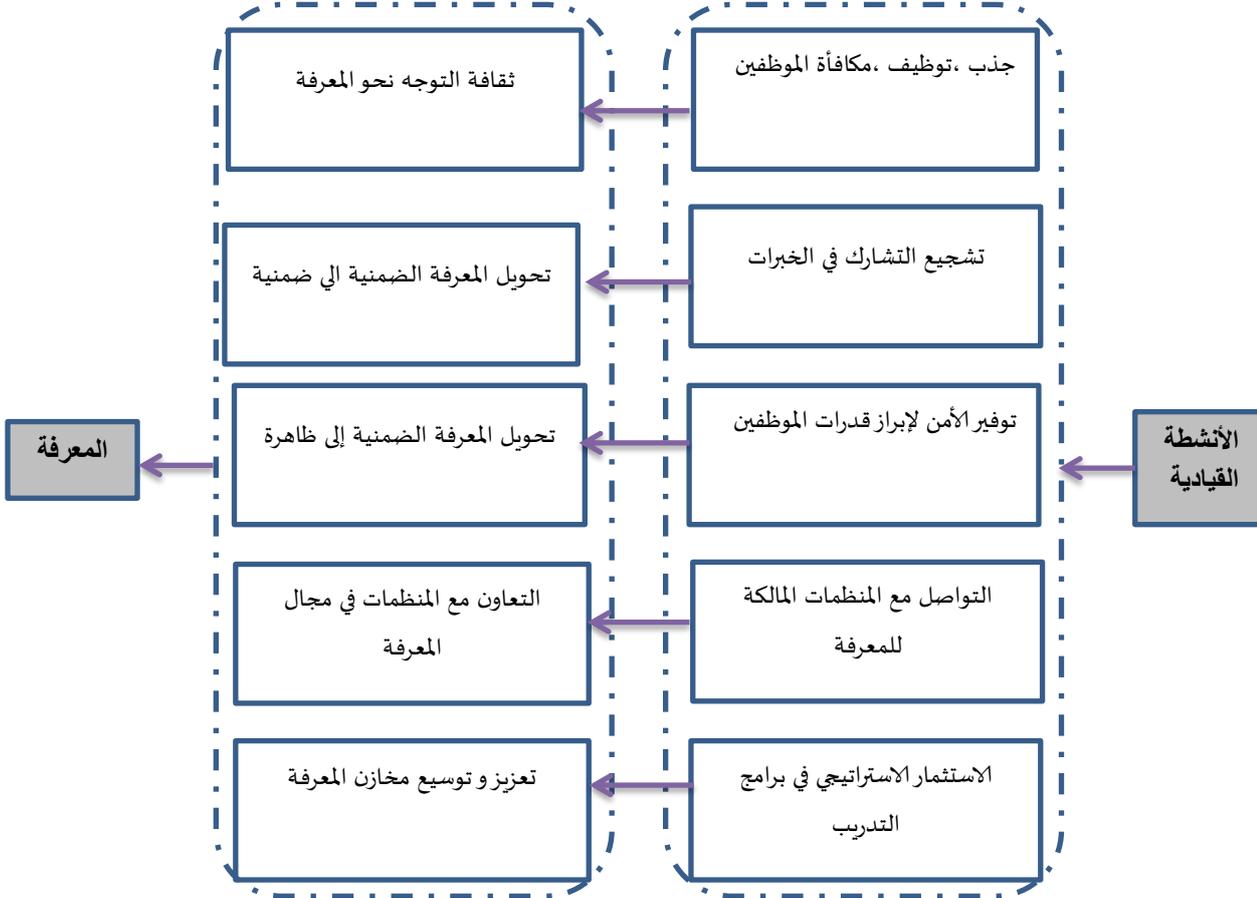
1. تأسيس ثقافة التوجه نحو المعرفة من خلال جذب الموظفين المنخرطين في خلق المعرفة ومكافأهم؛
2. تهيئة بيئة تشاركية لتبادل الخبرات مما يفضي إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى وبالتالي توليد معارف جديدة؛
3. مساعدة الموظفين على اظهار معارفهم ومهاراتهم بتوفير الوسائل والظروف الملائمة من أجل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛
4. تشارك المعرفة الخارجية واكتسابها لرفع الرصيد المعرفي للمنظمة؛
5. توسيع مخازن المعرفة من خلال الاستثمار الاستراتيجي في برامج التدريب والتكوين.

¹Shujahat, Muhammad, et al. Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 2019, 94: 442-450.P444

Kumar, Kunal Kamal; JAIN, Kamal Kishore; TIWARY, Rajiv Ranjan. Leadership activities and their impact on creating knowledge in organizations. 2013. (2013).pp 04-07

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الشكل رقم (2-9): دور الأنشطة القيادية في تفعيل عملية توليد المعرفة



Source: Kumar , K.K., Jain, K.K., & Tiwary, R.R., *OP.Cit*, p 8.

لذلك فدور القادة في إدارة المعرفة هو التعرف على اشكال المعرفة المتاحة والمطلوبة، والعمل على تحصيلها واكتسابها بالطرق الممكنة، وبناء استراتيجية لإدارة المعرفة واضحة المعالم طموحة وممكنة التطبيق، والعمل على تنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال التسخير الأمثل لجهود العاملين واشراكهم في الاعداد والتنفيذ، وتشجيعهم وتحفيزهم، وتقييم إدارة المعرفة للحصول على افضل النتائج.¹

ثالثا: البنية التكنولوجية

يعرفها بن موسى أنها " منظومة متكاملة من المكونات المادية والبرمجية والمتمثلة أساسا من أجهزة الحاسوب، قواعد البيانات وشبكات الاتصال الالكترونية. تعمل على تعزيز وتحسين فرص التعلم المنظم عن طريق تحديد، تعريف، اقتناص، ترميز وتعميم المعرفة بنوعها الضمني والمعلن"²

¹ سعاد بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص

² محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص ذ.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تساهم البنية التكنولوجية في دعم عمليات إدارة المعرفة وخاصة العمليات الآتية¹:

- توليد المعرفة: حيث تساهم الأجهزة المتطورة والبرمجيات المتخصصة في دعم عملية إنتاج المعرفة من خلال عمليات التحليل والاختبارات الإحصائية والمقارنات الرياضية والتي توفرها أنظمة إدارة قواعد البيانات، تطبيقات الذكاء الصناعي، النظم الخبيرة وغيرها؛
- تخزين المعرفة: تمثل الأجهزة محطات عبور لنقل الخبرات والمعرفة المجمعة من خلال قدرتها على التحويل ترجمة المعلومات إلى لغة الألة، وتحفظها بأشكال متنوعة دون أن تفقد من قيمتها وإعادة استعمالها ما دامت تحمل الفائدة لمستخدميها؛
- تحديث المعرفة: من خلال الاسترجاع المتكرر والقدرة على التخزين مرة أخرى يمكن إعادة بناء وتحديث الحلول والنتائج المتحصل عليها وتطويرها ودمجها بما يستجيب لاحتياجات المستخدم والتخلي عن المعارف المتقادمة واستبدالها بمعارف جديدة، وهو ما تتيحه البرمجيات الحديثة.

وتدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال عملية التشارك في المعرفة باستخدام بوابات الانترنت، الانترنت، البريد الإلكتروني... الخ، حيث تمكن هذه التكنولوجيا من تخزين المعرفة، الاتصال الإلكتروني بين مشركي ومستلمي المعرفة، ودعم تحسين بيئة العمل وهناك أربعة مجالات تدعم فيها التكنولوجيا عملية التشارك في المعرفة هي²:

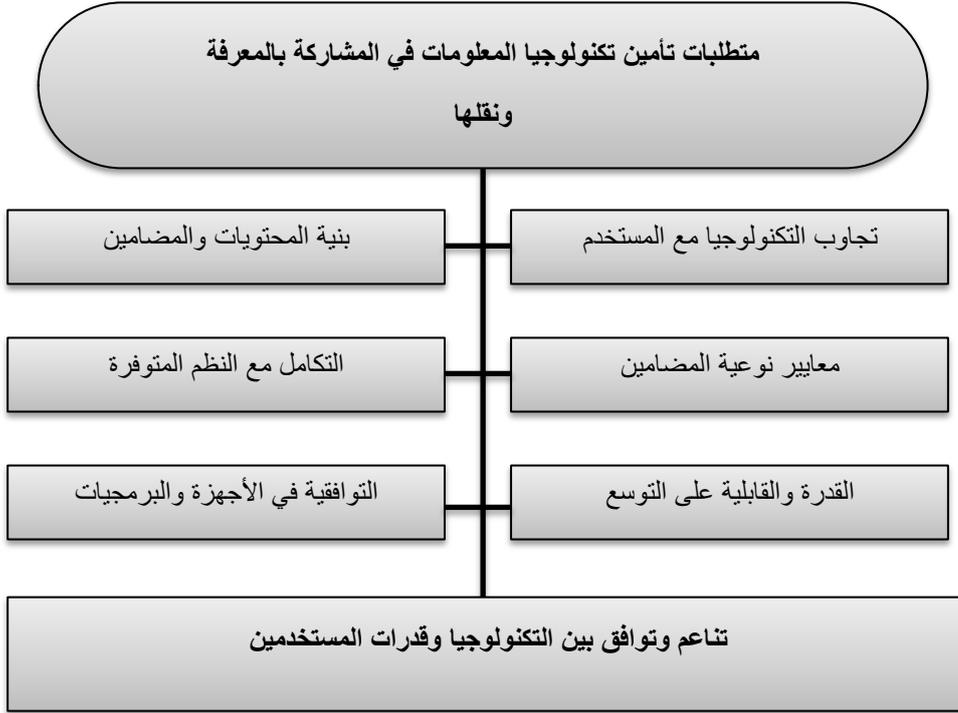
- تقليص تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعوائق التشارك في المعرفة) العوامل المادية، الاجتماعية والنفسية،
 - تسهيل الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعلومات وقواعد المعرفة،
 - تحسين عمليات التشارك في المعرفة بحيث يمكن تمثيل معرفة الخبير في أنظمة خبيرة يستفيد منها المديرون في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية،
 - خلق وتقديم خدمات الإحالة السريعة، بحيث يمكن للموظف -إذا لم يملك المعرفة المناسبة أثناء أداء عمل معين- أن يحصل عليها من مالكيها،
- ويؤكد جابر زيد، 2012 أن هناك متطلبات يجب توافرها في تكنولوجيا المعلومات لتعمل بكفاءة أكثر على دعم عمليات المشاركة بالمعرفة ونقلها وهو ما يبينه الشكل الآتي:

¹ محمد شنشونة، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص 151.

² ليوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الشكل رقم (2-10): متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة



المصدر: بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص83.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة ضمن نماذج إدارة المعرفة

أسهم المختصون بالعديد من النماذج التي حاولت تبسيط العلاقات المعقدة التي تحكم سير إدارة المعرفة وعملياتها، وقد اخترنا من بينها تلك التي اهتمت بعمليات إدارة المعرفة.

أولاً: أنموذج نجم عبود نجم

تم اقتراحه سنة 2008 تحت مسمى أنموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) *(Stock - Flow - Advantage)* ويشمل خمس مراحل منتظمة مترابطة تمثلت في:¹

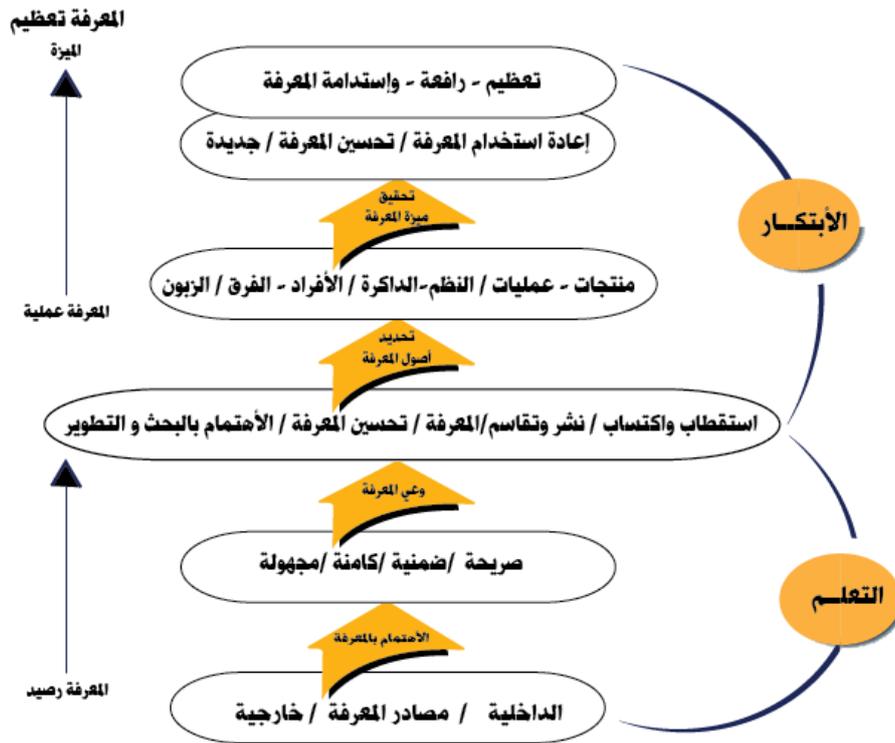
- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: ويتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها ضمن أعمال المنظمة، وينصب الاهتمام في هذه المرحلة على كيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في مصادرها لتكوين الرصيد المعرفي؛
- مرحلة وعي المعرفة: ينتج عن مرحلة الاهتمام بالمعرفة وعيا بأهمية المعرفة ودورها في أعمال المنظمات، وهو ما يميز هذه المرحلة حيث تصبح المنظمة قادرة على التمييز بين أنماط المعرفة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة، وتعمل المنظمات هنا على تقييم هذه المعارف من أجل استغلالها في خلق القيمة والميزة التنافسية؛

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص 125-121

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

- مرحلة تحديد أصول المعرفة: وهنا يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تحدد مدى المعرفة المتاحة في المنظمة وتثمينها كأحد أصولها، ويتم التركيز في هذه المرحلة على البحث والتطوير لتوليد المعرفة الموجهة نحو تطوير وتحسين المنتجات والخدمات؛
- مرحلة تحقيق ميزة المعرفة: وفيها تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمات ونشرها داخلها، من خلال تطوير علاقتها بأصحاب المصالح كمصدر متجدد للمعرفة التنظيمية، حيث تنتقل المنظمات من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار؛
- مرحلة تعظيم قيمة المعرفة: وتحقيق رافعتها واستدامتها: وتمثل مرحلة النضوج حيث تصبح المنظمات قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فتحاول تقويض الروتينيات التي تعيق الأفراد وتحد من مبادراتهم لتشارك المعرفة وخلقها مما يمكنها من تحقيق استدامة تجديد المعرفة والابتكار المستمر.

الشكل رقم (2-11): أنموذج (الرصيد - التدفق - الميزة)



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص126.

ويتميز هذا النموذج بشموليته لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية وأنواعها (الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة)، وعملياتها ومجالاتها، ويعتبر الأنموذج منطقياً من حيث كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقتها التبادلية المتمثلين في التعلم وابتكار المعرفة، إذ يشكل التعلم عملية تمكن المنظمة من العمل بما تملكه من معارف وتعميمه على جميع أقسامها، ويمثل انشاء المعرفة الجديدة القوة المحركة المتجددة لعمليات

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

المنظمة وخدماتها ومنتجاتها، ويأخذ النموذج طابعا تسليا تصاعديا ينطلق من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة: القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المنظمة) وصولا إلى المعرفة كميزة (تحويل الرصيد المعرفي من خلال العمليات إلى قيمة تؤثر في الميزة التنافسية للمنظمات) وهو ما يجعل هذا النموذج أنموذجا تحفيزيا.¹

ثانيا: نموذج Jaston & Gupta

اقترح الباحثان Jaston & Gupta سنة 2002 نموذجا للإدارة المعرفة، باعتبارها عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التميز، ويقوم النموذج على افتراض أن إدارة المعرفة الفعالة تقوم على خمس مكونات (مراحل) مترابطة ومتسلسلة، كم يظهره الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-12): أنموذج Jaston & Gupta للإدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008، ص: 125.

ويشرح الزيادات مراحل النموذج كما يلي²:

- **الحصاد Harvesting:** ويتم خلالها تحصيل المعرفة المطلوبة من داخل المنظمة وخارجها؛
- **التنقية Filtering:** وتهدف إلى تحديد المعلومات والمعارف التي قد تكون ذات قيمة بالنسبة للمنظمة، لاختصار جهود الترميز على المعرفة التي تتفق مع رؤية المنظمة ورسالتها.
- **الترتيب Configuration:** بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المستهدفة منه، تأتي مرحلة الاستفادة من تطوير آليات لخرن وتنظيم المعرفة وتنميتها؛
- **النشر Dissemination:** وهنا تظهر جودة الاتصالات والثقافة التنظيمية السائدة كعاملين أساسيين يؤثران على عملية نشر المعرفة على نحو مناسب؛
- **التطبيق Application:** وتعد هذه المرحلة حاسمة حيث تتحقق الميزة التنافسية من خلال التطبيق الأمثل للمعرفة المتاحة.

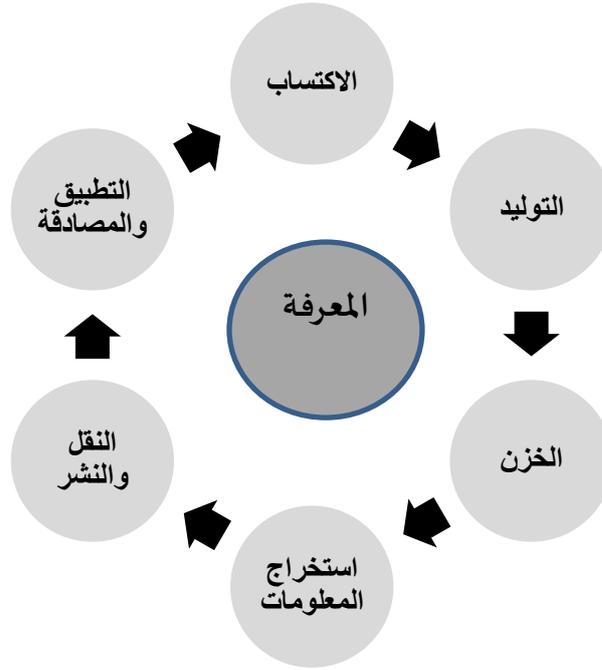
¹ ربي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان ، الأردن، 2001، ص ص 251-252

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

ثالثا: أنموذج Marquardt

اقترح سنة 2002 ويعد مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة، ويتضمن ست عمليات مرحلية مترابطة وتقع المعرفة في قلب النموذج وتعتبر جوهر كل مرحلة كما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-13):نموذج Marquardt لإدارة المعرفة



Source: Marquardt, Michael J, *Building the learning Organizations: OP.Cit*, 2002, P27.

رابعا: أنموذج Duffy

تم اقتراحه سنة 2000 كأنموذج لإدارة المعرفة، وهو يشكل منهجا نظاميا يفسر كيف أن المدخلات من البيئة الخارجية (المعلومات، الطاقة، النشاط) تتحول وتتفاعل داخل المنظمات مع الموارد الداخلية المتمثلة في (الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية) لينتج عنها مخرجات عبارة عن سلع وخدمات بما يحقق أهداف المنظمة.

ويشرح الزيادات¹ بأن إدارة المعرفة حسب هذا النموذج تعد عملية يتم من خلالها تحصيل المعرفة الضمنية والصريحة ودعم الأعمال وتحقيق العوائد بحيث يعتبر العنصر البشري أهم مرتكزاتها، كما يتم فيها استنباط الدروس من خلال تكرار الممارسة واستخدام المعرفة، ومنه تتحدد عمليات إدارة المعرفة في هذا النموذج في خمس عمليات جوهرية:

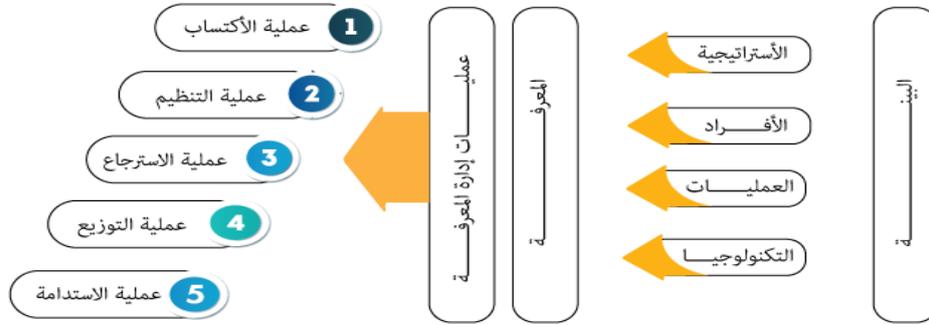
¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

- عملية اكتساب المعرفة وتشمل الأسر والشراء والتوليد؛
- عملية تنظيم المعرفة وتشمل التصنيف والتبويب والرسم؛
- عملية الاسترجاع وتشمل البحث والوصول؛
- عملية التوزيع وتشمل المشاركة والنقل؛
- عملية الاستدامة وتشمل التنقيح والنمو والتغذية.

ويوضح الشكل الموالي أنموذج *Duffy*:

الشكل رقم (2-14): أنموذج *Duffy* لإدارة المعرفة



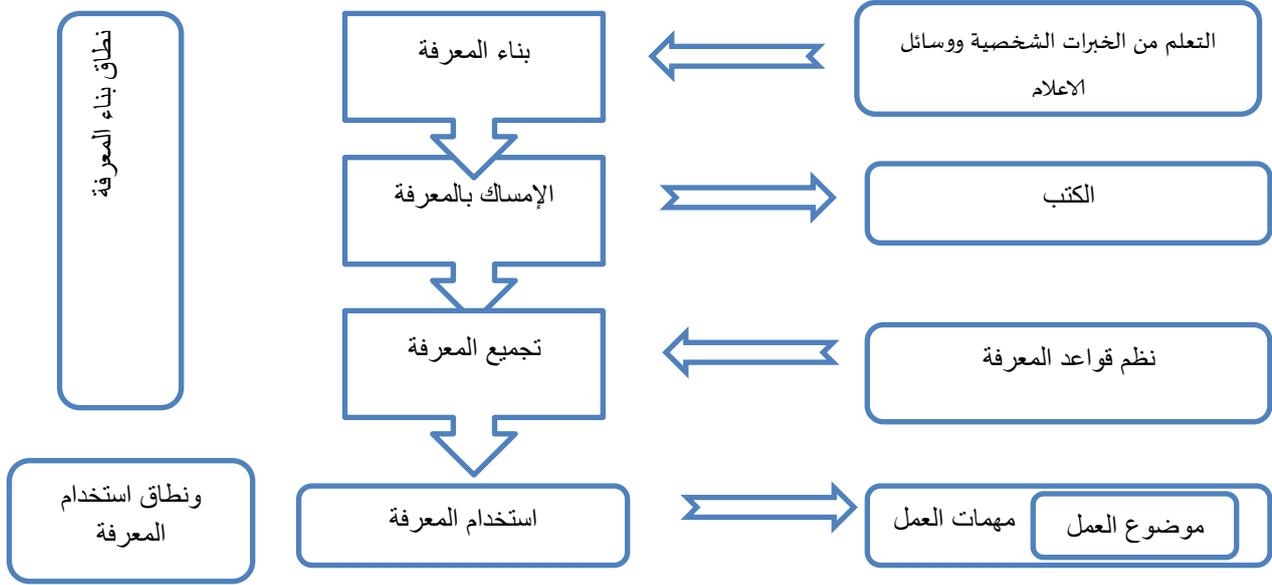
Source: Duffy, Jan, **Knowledge Management: To Be or Not to Be?**, Magazine article from Information Management Journal, January, Vol. 34, No. 1, USA, 2000, p 67.

خامسا: نموذج *Wiig*

قدم *Wiig* نموذجه لإدارة المعرفة سنة 1993 الذي يقسم عمليات إدارة المعرفة إلى نطاقين: نطاق بناء المعرفة ويتضمن عملية بناء المعرفة والاحتفاظ بها وتجميعها، ونطاق استخدام المعرفة، ويتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متتابعة تنقله من بناء المعرفة إلى استخدامها من خلال التفاعل مع مصادر المعرفة بالاكتساب كما في عملي البناء والتجميع أو التوثيق والترميز في عملية الإمساك وترجمة المعرفة التي تم بناؤها من خلال استخدامها في مهمات العمل.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الشكل رقم (2-15): أنموذج Wiig لإدارة المعرفة



Source: Wiig, Karl M., OP.Cit, P53.

المطلب الثالث: كثافة وجودة عمليات إدارة المعرفة وقياسها

تلعب كثافة وجودة عمليات إدارة المعرفة دورًا مهمًا في المنظمات، ولكن من الصعب تحديد قيمتها قياساً مستوياتها، وقد حاول العديد من الباحثين تحديد مؤشرات تساعد على قياس جودة عمليات إدارة المعرفة وكثافتها، وهو ما سنفصل فيه بعد التعريف بجودة عمليات إدارة المعرفة وكثافتها وبيان أهميتها.

أولاً: التعريف بجودة عمليات إدارة المعرفة وكثافتها وبيان أهميتها

يمكن أن تكون كثافة المعرفة يُعرّف بأنه توسع في استخدام المعرفة المحتملة ويمكن توفيرها ليس فقط على المستوى التنظيمي، ولكن أيضًا جميع القطاعات، بما في ذلك الاقتصاد الوطني¹ من جهة أخرى كمية المعرفة هي الحجم الصحيح والكافي للمعرفة التي يشاركها الموظفون.²

ويؤكد Lindssey³ في نمودجه لإدارة المعرفة أن جودة عمليات إدارة المعرفة أساس لفعالية إدارة المعرفة بالموازاة مع جودة البنية الأساسية للمعرفة ويظهر الشكل نمودجه حيث تشير جودة عمليات إدارة المعرفة إلى تكامل عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة وحددها بأربع عمليات هي الاكتساب، التغيير، التطبيق والوقاية،

¹ Chung, Tai-An; Tseng, Chun-Yao. **The knowledge intensity and the economic performance in Taiwan's knowledge intensity business services**. Economic research-Ekonomska istraživanja, 2019, 32.1: 797-811.p800.

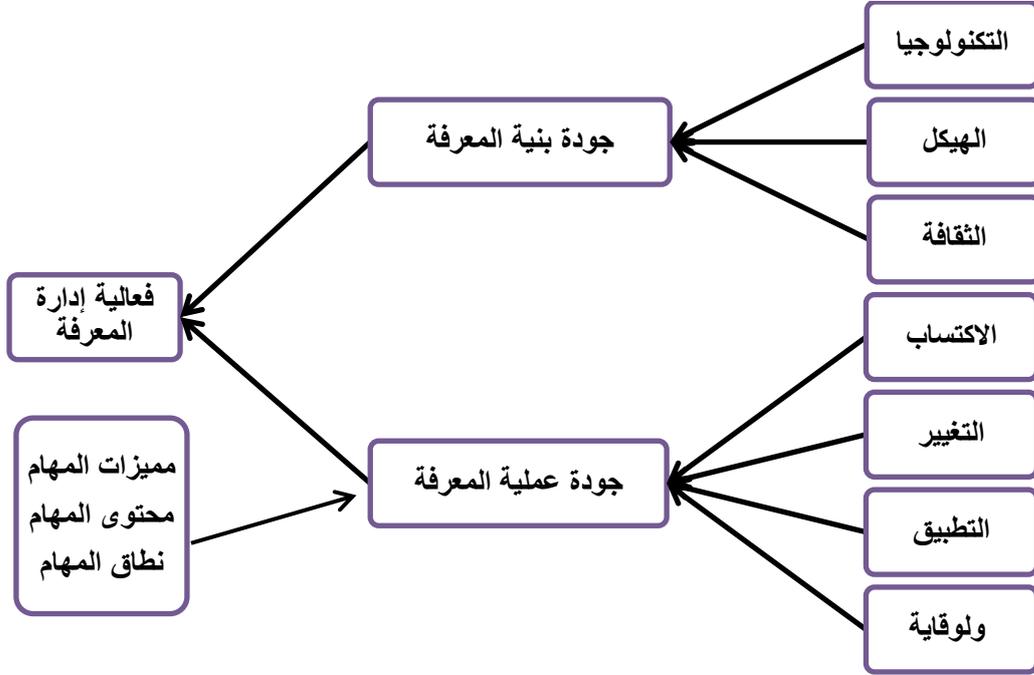
² SANTOSO, Adi; KESSI, Andi Makkulawu Panyiwi; ANGGRAENI, Fadjjar Setiyo p526

³ Lindsey, K, **Measuring Knowledge Management Effectiveness: a Task – Contingent Organizational Capabilities Perspective**, 8th Americas Conference of Information Systems, 2002, P: 2085- 2090.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

وتؤثر المهام والأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية على نوع وجودة عمليات إدارة المعرفة، أما جودة بنية المعرفة فتتأثر بمستويات التكنولوجيا والثقافة السائدين في المنظمة وخصائص الهياكل التنظيمية فيها.

الشكل رقم(2-16): نموذج *Lindssey* لفعالية إدارة المعرفة



Source: Lindsey. K, OP.Cit, P 2089.

كما توفر المعرفة المستدامة وذات الجودة فرصًا لتحليل وتقدير الأنشطة والموارد المستقبلية، حيث أن الاتصالات والتفاعلات للمؤسسة مع شركائها ومورديها وعملائها تتطلب معرفة جيدة من أجل تعزيز الفرص التنظيمية والشبكات داخل البيئة¹

تعكس المعرفة الاعتراف والاستيعاب والاستغلال للمهارات والأصول الإدارية لتحقيق وعمل الأنشطة والمرافق والأهداف التنظيمية وترتبط جودة المعرفة كأحد أهم معايير إدارة المعرفة بجميع عمليات إدارة المعرفة اكتساب المعرفة، والاختيار، والتوليد، والنشر والاستيعاب الخارجي، كما ترتبط بالعمليات الداعمة كقيادة المعرفة والتنسيق والرقابة والقياس، ويتطلب الوصول إلى جودة المعرفة العديد من الخطوات، مثل توفير الوصول الفوري إلى المعلومات المطلوبة للمستخدمين، ومدى ملاءمة المعرفة مع القطاع الذي تنشط فيه المنظمة ومع توجهاتها، ثم مشاركة المعرفة بين المستخدمين من خلال التحكم في المدخلات المعرفية وخصائص النتائج للمعرفة المستخدمة والمطلوبة، تعكس جودة إدارة المعرفة استراتيجية الحصول على المعرفة اللازمة من الموارد

¹ Aslan, Şebnem; Akarçay, Demet. **The Mediator Effect of Knowledge Management Orientation in the Relationship between Information Technology Support and Knowledge Quality**. 2016, p01. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/350810807>

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

المناسبة في الوقت المناسب واستخدامها ومشاركتها مع المستخدمين المناسبين بالطريقة الصحيحة حسب الحاجة¹.

ثانياً: قياس جودة إدارة المعرفة

تُكتسب المعرفة الضرورية في المنظمات من خلال قياس النتائج، لكن كثيراً ما ينشغل المهتمون بالمجال بقياس الأمور السهلة القياس، لكن نحتاج أن نقيس الأمور المهمة، حتى عندما تكون صعبة القياس فكما حدّر أينشتاين "ليس كل ما يحمل قدرًا يمكن تقديره، وليس كل ما يُمكن تقديره يحمل قدرًا"².

أكد **Kanungo, 2006** على أهمية قياس نجاح إدارة المعرفة وذلك للأسباب الثلاثة: لتوفير أساس للتقييم؛ للتحفيز وتركيز الإدارة على ما هو مهم؛ لتبرير الاستثمارات.³

وعند إنشاء المقاييس، ينبغي دائماً تغليب الدقة على الإحكام؛ فعادةً ما يكون جمع معلومات مفصلة أكثر مما يلزم لاتخاذ القرارات السليمة جهداً مُهدراً. فلماً كان يستحيل التنبؤ بالنتائج بإحكام، فإن محاولة القيام بهذا تمثّل إهداراً، بل الأسوأ من ذلك أن تلك المحاولات يمكن أن تخلق إحساساً زائفاً بالثقة.⁴

حدد **ASLAN** وآخرون ثلاث طرق معتمدة لقياس جودة عمليات إدارة المعرفة وهي: قياسها من خلال مخرجاتها؛ قياسها من خلال ادراك وتصورات العاملين في المنظمات؛ قياسها من خلال جودة عوامل نجاحها. ويضيف ليشرح كل منها:

- يتم قياس جودة إدارة المعرفة من خلال جودة نتائجها وذلك بقياس الآثار الموضوعية لإدارة المعرفة، ومن مساوئ هذه الطريقة أن نتائجها غير كاملة حيث لا يمكن بسهولة قياس بعض التأثيرات، كما قد لا يتم ملاحظة بعض التأثيرات الأخرى أو قد لا تكون هذه التأثيرات ناتجة فقط عن مبادرة إدارة المعرفة. كما أنها لا تعطي نظرة ثاقبة على هيكل نظام إدارة المعرفة ولا في نقاط قوته أو ضعفه؛
- يمكن قياس جودة إدارة المعرفة المدركة من خلال قياس تصورات الموظفين حول عوامل نجاح إدارة المعرفة وحول الممارسة العامة لإدارة المعرفة أو حول نتائج إدارة المعرفة. على الرغم من أن هذا النهج هو المعتمد، إلا أنه لهذه الطريقة جانب سلبي يكمن في ذاتية الموظفين وحقيقة أن تصوراتهم ربما لا تعكس بالضرورة واقع جودة عمليات إدارة المعرفة في منظماتهم.⁵

¹ ASLAN, Şebnem; AKARÇAY, DEMET **OP.Cit**, p02

² تشارلز جي كوك، مصدر سبق ذكره، ص78.

³ VIDOVIĆ, Maja. **The link between the quality of knowledge management and financial performance–The case of Croatia**. EFZG working paper series, 2010, 03: 1-15.p5

⁴ تشارلز جي كوك، مصدر سبق ذكره، ص79.

⁵ VIDOVIĆ, Maja, **OP.Cit**, p.14

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

▪ أما قياس جودة إدارة المعرفة من خلال قياس عوامل نجاح إدارة المعرفة من خلال اعتماد مؤشرات لقياس كل عامل على حدى بافتراض أن نظام إدارة المعرفة الفعال سيؤدي إلى النتائج المتوقعة. ويرى Aslan وآخرون أن هذا الأخير يعد مقياساً صادقاً يمكننا من قياس جودة إدارة المعرفة في حين ويذهب Chakrabarti أنه يمكن أن نقيس جودة إدارة المعرفة من خلال قياس جودة نظامها باعتماد ثلاثة أبعاد لجودة المعرفة التنظيمية وسنتطرق إليها في مايلي لنوضح لمقياسين.

أ - قياس عوامل نجاح إدارة المعرفة

تؤدي عوامل نجاح إدارة المعرفة إلى جودة وتطوير نظام إدارة المعرفة الشامل. هذه الطريقة من قياس إدارة المعرفة تمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في نظام إدارة المعرفة، ومنه توجه القائمين على إدارة المعرفة وتساعدهم على فهم مكان إجراء التغييرات في تنفيذ إدارة المعرفة. تتجذر سلبية هذه الطريقة في حقيقة أنه من خلال قياس الأجزاء، يُتوقع أن تعكس تلك الأجزاء مجتمعة صورة واقعية لجودة إدارة المعرفة ككل.

يقترح الباحثون العديد من عوامل تمكين إدارة المعرفة الناجحة في المنظمة، وقد عدّ الباحثون خمسة عوامل نجاح أساسية لإدارة المعرفة تعتبر مفتاح إدارة المعرفة وهي: البنية التحتية لإدارة المعرفة، الإطار التنظيمي لإدارة المعرفة، ثقافة المعرفة، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة. تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة، وتظهر الجداول التالية أهم المؤشرات المستخدمة لتحديد جودة عمليات إدارة المعرفة:

الجدول رقم(2-2): المؤشرات المستخدمة لتحديد جودة البنية التحتية لإدارة المعرفة

المؤشرات	جودة البنية التحتية لإدارة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود قائمة معرفة رئيسية، ▪ الفحص المنتظم للفجوة المعرفية بين المعرفة المطلوبة والمتاحة، ▪ نسبة مئوية من المتعلمين بالإضافة إلى الموظفين، ▪ جودة برامج التدريب للموظفين، ▪ النسبة المئوية للموظفين المؤهلين الذين تركوا المنظمة خلال السنة الماضية، ▪ نسبة مئوية من العاملين في مجال الأنشطة الإدارية المعرفة، ▪ جودة عملية الاختيار للموظفين الجدد، ▪ جودة مكتبة المنظمة، ▪ وجود التزام للموظفين بمشاركة المعلومات والمعرفة المكتسبة رسمياً في المؤتمرات وورش العمل وما إلى ذلك، ▪ جودة ممارسة تحديد الدروس المستفادة بعد الانتهاء من المشروع. 	

Source: VIDOVIĆ, Maja, OP.Cit, p10.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الجدول (2-3): المؤشرات المستخدمة لتعيين مستوى الإطار التنظيمي لإدارة المعرفة

المؤشرات	الإطار التنظيمي لإدارة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود رسالة تتضمن المعرفة، ▪ وجود الموظف المسؤول عن إدارة المعرفة، ▪ ملاءمة الموقف التنظيمي للموظف المسؤول عن إدارة المعرفة، ▪ ملاءمة الإدارة التنظيمية التي يكون الموظف مسؤولاً عنها يتم وضع المعرفة الإدارية، ▪ ملاءمة المستوى التنظيمي للموظف المسؤول عن إدارة المعرفة، ▪ ملاءمة تقييم أداء الموظف فيما يتعلق بالمشاركة في أنشطة إدارة المعرفة، ▪ النسبة المئوية للموظفين الذين يشاركون في أنشطة إدارة المعرفة؛ ▪ جودة مكافأة الموظفين على مساهمتهم في إدارة المعرفة، ▪ نسبة مئوية من الموظفين المشاركين في برنامج الإرشاد. 	

Source: VIDOVIĆ, Maja, OP.Cit, p10.

الجدول رقم (2-4): المؤشرات المستخدمة لقياس ثقافة المعرفة

المؤشرات	ثقافة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود مكان محدد مخصص للتنشئة الاجتماعية غير الرسمية للموظفين خلال ساعات العمل، ▪ المسؤولون عن إدارة المعرفة في وضع يمكنهم من الحصول على أفضل رؤية لممارسات إدارة المعرفة ؛ ▪ التواصل بين الموظفين والثقة بين الموظفين، ▪ لديها موظفين يتشاركون المعرفة، ▪ ولديهم موظفين يعترفون بنقصهم وحاجتهم إلى المعرفة، ▪ لديها موظفين يبادرون بتوليد معرفة جديدة، ▪ لديها موظفين يتشاورون بانتظام مع زملائهم، ▪ لديهم موظفين يكرسون وقتهم للتحدث مع الزملاء في مجال العمل. 	

Source: VIDOVIĆ, Maja, OP.Cit, p10.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم(2-5): المؤشرات المستخدمة لقياس مستوى تكنولوجيا المعلومات وقياس إدارة المعرفة

مؤشرات	
تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود برنامج لإدارة المعرفة، ▪ وجود برنامج المقصود تحديداً: توصيل المعلومات داخل المنظمة، ▪ إدارة الوثائق، وإدارة معرفة الخبراء، ▪ نسبة الموظفين المدرجة في الصفحات الصفراء¹، ▪ النسبة المئوية للموظفين الذين يجب تضمينهم في الصفحات الصفراء، ▪ جودة تحديث المعلومات في برامج إدارة الوثائق، ▪ نسبة مئوية من الموظفين الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني.
قياس إدارة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود مؤشرات أداء مرتبطة بإدارة المعرفة، ▪ نسبة من مؤشرات الأداء التنظيمي المرتبطة بإدارة المعرفة، ▪ جودة مؤشرات الأداء التنظيمي المستخدمة والمرتبطة بإدارة المعرفة، ▪ وجود ممارسة لتتبع القصص والحكايات التي تؤكد أهمية إدارة المعرفة.

Source: Vidović, Maja, OP.Cit, p10.

ب - قياس جودة عمليات إدارة المعرفة من خلال الجودة في KMS

يشير **Chakrabarti** إلى أنه بالرغم من أن كلا من إدارة الجودة وإدارة المعرفة، قد حظيا في العقود الأخيرة باهتمام أكاديمي متزايد، إلا أن أغلب الباحثين يتعاملون مع المجالين كأنهما أنظمة إدارة مستقلة تماما، ويؤكد أن بعض ممارسات إدارة الجودة تؤثر بشكل مباشر على أنظمة إدارة المعرفة، وأن الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة وإدارة الجودة هي نفسها والتي تتمثل في إنشاء المزيد من المعرفة التنظيمية لتحقيق التحسين المستمر. ويتربط على ذلك أن المنظمة الناجحة لا يجب أن تدير فقط جودة المنتجات والممارسات بفعالية ولكن أيضاً ينبغي عليها إتقان تطبيق إدارة المعرفة، ولفهم جودة إدارة المعرفة في المنظمات وجب التنبيه إلى النقاط التالية:

1. المعرفة جزء من التسلسل الهرمي **KID**. لذلك من أجل دراسة جودة نظام إدارة المعرفة **KMS**، من المهم دراسة جودة البيانات وجودة المعلومات.

2. يحتاج **KMS** عالي الجودة إلى النظر في كلا البعدين للمعرفة التنظيمية الصريحة والضمنية، إذ يجب على المنظمات التركيز على تنمية قدرة الموظفين وتعزيز ثقافة المشاركة بالتوازي مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات .

¹ الصفحات الصفراء بالإنجليزية **Yellow pages**: يشير هذا المصطلح إلى دليل الهاتف الخاص بالأعمال التجارية، ومصنفة حسب الفئة بدلاً من الأبجدية حسب الاسم التجاري. ويطلع الدليل على الأوراق الصفراء، على عكس الصفحات البيضاء للقوائم غير التجارية.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

3. تركز جودة إدارة المعرفة في المنظمات على المعرفة المدارة داخل الشركة وبين الشركة والبيئة الخارجية.

4. يمثل تحديد مقاييس لجودة المعرفة في KMS تحديا كبيرا لمديري منظمات الأعمال.

5. جودة المعرفة لديها مستويات مختلفة من التفصيل على مستوى المحتوى أو مستوى الأنطولوجيا (الجودة النحوية والدلالية والاجتماعية أو على مستوى استخدام المعرفة) (تنسيق المهمة والمصادقية).¹

يبني النموذج هيكلية مقسمة إلى تسلسل هرمي موحد لاستنباط سمات جودة المعرفة، وحددت الدراسة ثلاثة أبعاد هي: جودة المعرفة المتأصلة؛ وجودة المعرفة السياقية؛ وجودة المعرفة القابلة للتنفيذ. كما حددت مؤشرات مناسبة لقياس كل بعد.² تستخدم هذه المعرفة بشكل تفاعلي في العمل. وتتحد الأبعاد الثلاثة لتكوين بنية شاملة لجودة المعرفة.

الشكل رقم (2-17): الهيكل الهرمي لجودة المعرفة



Source: OP.Cit, p78.

¹ CHAKRABARTI, Deepankar; ARORA, Monika; SHARMA, Prayas. **Evaluating Knowledge Quality in Knowledge Management Systems**. Journal of Statistics Applications & Probability. Pro. 7, No. 1, 75-84 (2018) p78.

²OP.Cit, p78.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تشير جودة المعرفة المتأصلة إلى المدى الذي تتمتع به المعرفة بالجودة في حد ذاتها (أي أنها دقيقة، وموثوقة).

تشير جودة المعرفة السياقية إلى مدى اعتبار المعرفة في سياق المهمة (أي ذات صلة أو ذات قيمة مضافة). يعتمد مفهوم جودة المعرفة على الاستخدام الفعلي للمعرفة وإعادة استخدامها. لا تُخلق المعرفة لذاتها، ولكن يجب تحويلها إلى أفعال لإظهار فائدتها وربحيتها. على الرغم من أن المعرفة مبنية على المعتقدات الشخصية والرؤى، يجب أن تكون ضمن نطاق معقول ليقبله الآخرون. المعرفة خاصة بالسياق وتلعب السياقات دورًا كبيرًا في كيفية فهم المعرفة. السياقات المختلفة (مثل النماذج والأهداف والأدوار والوقت والمكان والثقافة) تقيم الجودة بطريقة مختلفة. تحتاج السياقات المختلفة إلى عمليات إدارة معرفة مختلفة.

تشير جودة المعرفة القابلة للتنفيذ إلى مدى قابلية المعرفة للتوسع أو التكيف أو التطبيق السهل على المهام المعرفة تدور حول العمل ويجب استخدامها لتحقيق بعض الأهداف.¹

وقد ساهم Lee, Joosung في دراسته لجودة وكثافة عملية التشارك المعرفي، باقتراح مؤشرات لكل بعد:

- حيث تم قياس جودة عملية التشارك المعرفي من خلال ست مؤشرات هي: الصلة بالمجال، الموضوعية، الدقة، التوقيت المناسب، صحة، إضافة إلى الكفاية.
- أما كثافة عملية التشارك المعرفي، فتتم قياسه من خلال ثلاث مؤشرات هي: تكرار التشارك، التشارك طواعية، التشارك مع مصادر خارجية.²

¹ OP.Cit, p79.

² Lee, Joosung. OP.Cit, P10.

المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي

كما تبين ذكره في العرض السابق تظهر ادارة المعرفة والسلوك الابداعي كأحد أهم وسائل تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات. وسناقش في هذا المبحث اهمية عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي، حيث سنوضح كيف تدخل المعرفة في عملية الإبداع كأحد عناصره ومركزاته، ثم نتقل الى إدارة المعرفة وعملياتها في المنظمات لنشرح كيف تساهم في تعزيز السلوك الإبداعي فيها.

المطلب الأول: المعرفة والسلوك الإبداعي

يبني السلوك الإبداعي على مهارات وقدرات الفرد، وأهم هذه القدرات قدرته على التعلم واكتساب المعرفة، مما يكسبه رصيذا معرفيا ينشط عملية التفكير الإبداعي لديه، وهو ما سنوضحه من خلال هذا المطلب.

أولاً: الخبرة والتراكم المعرفي

تصنف المعرفة التي يبني عليها الإبداع الى صنفين؛ المعرفة اللازمة والضرورية للإبداع ؛ والخبرة اللازمة والضرورية على المدى الطويل والتي تمكن الأفراد من بناء الخبرات العملية والتقنية المطلوبة، اذ يتطلب الوصول الى أقصى قدر من الامكانيات الإبداعية للأفراد تحقيق التوازن بين عمق المعرفة واتساعها، هذه القاعدة المعرفية العميقة والمتنوعة هي ما تمكن الأفراد ذوي السمات الإبداعية من البناء عليها ودمجها للخروج بإنجازات ابداعية.¹ كما وسبق الإشارة إليه يرتبط الإبداع بالمهارات المعرفية بشكل وثيق، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن "الإبداع هو تركيب وإعادة تركيب الأشياء لإيجاد شيء جديد من خلال إعادة بناء المعلومات الى مفاهيم، أنماط وهيكل جديدة".²

ويحتاج المبدع الى رصيذ معرفي متين في مجال تخصصه، أو ما يسمى بالمهارات المجالية والتي يمكن أن تشمل الحقائق والمبادئ والقواعد المنظمة له، والإجابة عن مختلف الأسئلة التي تطرح في مجاله، وصيغ العمل السائدة.... إلخ، إذ يصعب على الفرد أن يكون مبدعا في مجاله، إذا لم يكن على دراية عميقة بصور وسبل المعرفة المجالية هذه.³

ويتموضع الإبداع في أعلى مستويات التفكير حيث يمثل قمة هرم متسلسل للمهارات المعرفية، وتمثل المعرفة بأنواعها (الحقائقية، المفاهيمية، الإجرائية وما وراء المعرفة) قاعدة الهرم، كما يبينه الشكل التالي:

¹ بن يحيى نجاة، تفعيل الرأس مال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع مع دراسة حالة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، ص108.

² Angela M. O'Donnell, Eva Dobozy, Brendan Bartlett, Fiona Bryer, **Educational Psychology**, First Australian Edition, John Wiley & Sons, 2012, p50.

³ مجموعة خبراء، مصدر سبق ذكره، ص27.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الشكل رقم (2-18): هرم للمهارات المعرفية



المصدر: فاطمة لبوخ، مصدر سبق ذكره، ص121.

وتتضمن المعرفة الحقائقية أساسيات المعرفة المتمثلة في المصطلحات والرموز، والتي تتطور من خلال الربط لتشكيل بناء محددًا جديدًا يمثل المعرفة المفاهيمية، وهي معرفة متقدمة تتشكل من مجموع أنظمة معلومات كالتصنيفات والفئات، أما المعرفة الإجرائية فتتضمن طرقًا جديدة للاستقصاء ووسائل وتقنيات واستراتيجيات جديدة، وتمثل ما وراء المعرفة أرقى مستويات المعرفة، وهي أن يعرف الفرد كيف يفكر وتحت أي ظرف وفي أي سياق.

ويحتاج المبدع للوصول إلى مرحلة الإبداع أن يمر بالمستويات الست للمهارات المعرفية، حيث يكون في المستوى الأول قادرًا على تذكر المعلومات ووصفها، وفي الثاني سيتمكن من إعطاء تفسيرات وشروح للمعارف والمعلومات وقادرًا على تلخيصها، أما في المستوى الثالث فسيكون قادرًا على استخدام مكتسباته من المراحل السابقة في مواقف مشابهة، ومنه يمكنه في المستوى الرابع تجزئة المعارف إلى بنى جزئية أصغر وتحديد نوع العلاقات القائمة بين هذه الأجزاء، ليتمكن في المستوى الخامس من إصدار أحكامه الخاصة وينتقد النواتج والطرائق أو الأفكار ويقدم أدلة مقنعة لحكمه، ليصل أخيرًا إلى المستوى الإبداعي حيث يخرج بأفكار جديدة وقيمة¹.

ولقد أشار Drucker إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين (المعرفة والإبداع)، حيث يرى أن الإبداعات عبر التاريخ كانت تستند إلى المعرفة الجديدة، وأكدت الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول، وعلى الرغم من صعوبتها فإنه يمكن إدارتها وتسويقها بشكل أيسر من الأنواع الأخرى من الإبداع، وتكمن صعوبة

¹ فاطمة لبوخ، مصدر سبق ذكره، ص121.

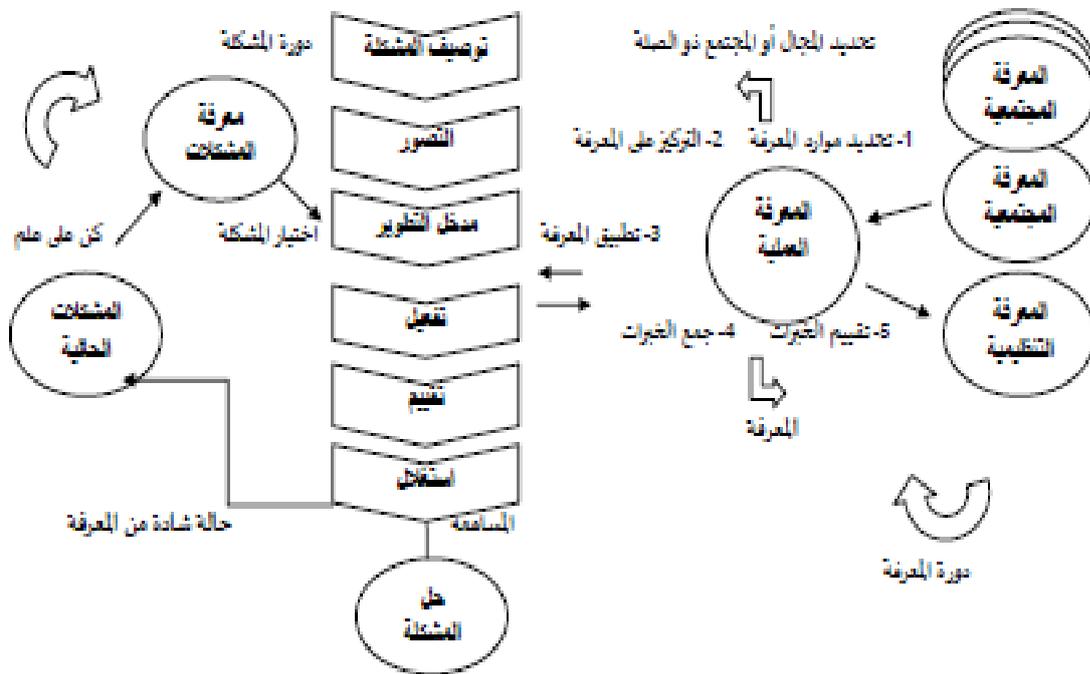
الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الإبداعات المبنية على المعرفة في الفجوة القائمة بين توليد المعرفة واستخدامها في انتاجات جديدة، وتحتاج هذه الإبداعات دمج أنواع مختلفة من المعرفة وتحقيق الانسجام والتجانس بينها.¹

ثانيا: عملية إبداع المعرفة

تدخل المعرفة كمادة خام وجزء اساسي من عملية الإبداع، وتصف دورة حياة ابداع المعرفة تدخل المعرفة في جميع مراحل الإبداع على مستوى مجرد كما يبينه الشكل الاتي:

شكل رقم (2-19):دورة حياة ابداع المعرفة



المصدر: حمودة، مرجع سبق ذكره، ص130.

كما يبين الشكل السابق رقم (2-19) ان دورة حياة ابداع المعرفة يشمل دورتين دورة المشكلة ودورة المعرفة.

دورة المشكلة : وهي ترتبط بعملية الإبداع ارتباطا لا ينفصم.

في اي بيئة تنظيمية تنشأ مجموعة من المشاكل الفعلية والمحتملة فالتغيرات كالبينة وتضارب المصالح قد يخلق احيانا مشاكل جديدة أو يكرر حدوث مشاكل معروفة وهنا يجب ان يكون القائمون على علم بحثيات هذه المشكلات وهو ما يسميه النموذج "كن على علم".

¹ بلعيد سمية، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، الصفحات 32-55.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

- تحديد المشكلة: وتعد شرطاً مسبقاً لنجاح الإبداع، فتوصيف المشكلة هو خطوة حاسمة تحركها عوامل عديدة مثل احتياجات السوق: مهارات التفكير الإبداعي، طبيعة الموارد المتاحة؛
- المساهمة: في حالة نجاح عملية الإبداع، فإنه سيقدم حلاً ملائماً للمشكلة المطروحة، ومنه قد يحدث تغيرات في بيئة المنظمة. هذا التغير بدوره قد يخلق تحديات ومشاكل جديدة، وهو ما يتطلب المزيد من الإبداع وبالتالي نبدأ دورة جديدة.

دورة المعرفة: والتي الشكل بالجزء الأيمن تصف نماذج تدفق المعرفة أثناء عملية الإبداع مع التركيز على عملية تطبيق المعرفة ويشير المختصون هنا إلى أنه ينبغي دمج خلق وتوليد المعرفة في سيرورة العمل وعدم فصلها كنشاط مستقل، وتظهر في دورة إبداع المعرفة ثلاث أنواع من المعرفة:

- المعرفة الاجتماعية: وهي مزيج من المعرفة الشخصية والعلاقات الاجتماعية بين الأعضاء؛
- المعرفة التنظيمية: وهي المعرفة المشتركة بين الأعضاء في السياق التنظيمي؛
- المعرفة العلمية: وهي المعرفة المتداولة أثناء العمل أو في سياق مهمة محددة.

وتتبع دورة إبداع المعرفة سلسلة من الخطوات، التي تدخلها تغذية مرتدة ممكنة في أي مرحلة بين هذه الخطوات وهي كالآتي:

الخطوة الأولى: تحديد النطاق والمجتمع ذي الصلة تتم عملية الإبداع في نطاق المجتمع المرتبط بها، فهي تستخدم المعرفة المتاحة في هذا النطاق، وقد لا تكفي هذه المعرفة إلا لإبداعات صغيرة، ومنه في حال مواجهة تحديات ومشاكل جديدة يتوجب استكشاف معرفة جديدة في ميادين ومجتمعات أخرى. ومنه يتم تحديد المجتمعات ذات الصلة، وهي عملية تكرارية مستمرة تتطلب استكشاف المعرفة وفهمها وتقييم أهميتها للمرحلة الحالية.

الخطوة الثانية: تحديد موارد المعرفة بعد تحديد المجتمعات ذات الصلة، يتم اختيار موارد المعرفة المطلوبة لعملية الإبداع، والتي تحدد صورها، وهنا تصبح المعرفة مختارة والمكتسبة معرفة عملية وتعد هذه الخطوة والخطوة السابقة ضروريتين في حال كانت المعرفة الحالية غير كافية، وعادة ما تتطلب الإبداعات الجذرية معرفة جديدة ومستقاة من المجالات المختلفة وعليه هذا تتطلب الخطوتين مزيداً من الجهد والوقت؛

الخطوة الثالثة: التركيز على المعرفة ذات الصلة. قد لا تكون جميع المعرفة المكتسبة ذات صلة بالإبداع المقصود، ومنه ينبغي أن تتوافر لدى الأفراد معرفة أساسية تمكنهم من الحكم على موارد المعرفة، وأياً أشد صلة بالمشكلة محل الدراسة؛

الخطوة الرابعة: تطبيق المعرفة، يتطلب تطبيق المعرفة تكييفها مع سياق الاستخدام، وتحويلها لتلائم المهمة المحددة في عملية الإبداع؛

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الخطوة الخامسة: جمع الخبرات، من خلال تطبيق المعرفة في العمل أو المهمة ، يتم اجراء سلسلة من التجارب لمعرفة أي النتائج يؤدي الى التطبيق الأمثل ، ويكون من خلال مراقبة الأداء وتقييم النتائج المختلفة من تطبيق هذه المعرفة؛

الخطوة السادسة: تعديل التجربة، الخبرات المجمعّة يجب أن تكون مرتبطة بأهداف عملية الإبداع ويتم تصنيفها لاستخدامها في اتخاذ القرارات بشأن أنشطة أخرى، كما يساعد التصنيف في توفير استخدامات مختلفة لنفس المعرفة؛

الخطوة السابعة : التشارك في الخبرات، جمع وتقييم الخبرات يولد معرفة جديدة ، وعليه يجب أن يصرح بهذا التقييم كموجودات معرفية ، يمكن تقاسمها مع الآخرين كما يجب تضمين التجارب السلبية فهي قد تحمل قيمة في وقت لاحق.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

نتناول في هذا المطلب إدارة المعرفة وعملياتها، كل على حدى من أجل ابراز أهميتهما في تنمية السلوك الإبداعي.

أولاً: إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

تساهم ادارة المعرفة في تنمية الابداع في المنظمات من خلال تأثيرها على عدة أبعاد أهمها الأفراد، بحيث تؤثر عليهم بطرق مختلفة:¹

- تفعيل عملية التعلم **Learning** من خلال تفاعلهم مع بعض أو من خلال المصادر الخارجية للمعرفة .
- تجعل ادارة المعرفة العاملين أكثر مرونة وتدعم الرضا الوظيفي لديهم من خلال مساعدتهم على بناء قدرات معرفية تمكنهم من حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجههم حيث تمدهم الإبداع المعرفة المتخصصة من خلال عدة طرق كتجسيد المعرفة **Externalization** ودمج المعرفة **Internalization** وجعلهم متفاعلين اجتماعياً **Socializaation** ويتشاركون تطبيقات المعرفة المختلفة.

ويتميز العاملون في المنظمات التي تتبنى إدارة المعرفة ب:

- بمقدورهم تعلم افضل واسرع من نظرائهم في المنظمات التي لا تهتم بإدارة المعرفة؛
- أكثر مرونة واستعداداً لمواجهة المتغيرات المفاجئة؛
- نجاحهم في اداء اعمالهم يجعلهم أكثر دافعية وبالتالي اقدر على الإبداع.

¹ شروق جمال الطاهر، مدخل الى ادارة المعرفة، دارابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص94-96.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

وتأكيداً للعلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع في المنظمات أشارت دراسة قام بها Krogh إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية، هو كيف تستطيع هذه المنظمات الابتكار والمشاركة بمعرفتها، وأن الهدف من ابتكار المعرفة هو تعزيز الابتكارات المحتملة، وأشارت الدراسة إلى أربعة استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:¹

- استراتيجية الرفع والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع؛
- الاستراتيجية التخصصية والتي تهتم بتحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً؛
- استراتيجية الفحص التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري؛
- استراتيجية التوسع التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة والإبداع

أكدت البحوث التجريبية على مدى عقدين من الزمن علاقة الأثر بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في المنظمات، وفي هذا الصدد أكد نوي بأن المنظمة التي تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، كما تهئ لها هيكلًا يحفز الإبداع، فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلعا أو خدمات جديدة، إن قابلية المنظمات في تطوير الإبداعات جذرية كانت أو مضافة تتباين إلى حد كبير تبعاً لتباين قابليتها في توليد وتطبيق المعرفة، وأن التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الإيجابي للإبداعات المنظمة. حيث أن الإبداع والتعلم يتعزز في المنظمة عندما تركز على جانب الطلب على المعرفة الجديدة لسد حاجتها، في حين أن جانب العرض في إدارة المعرفة يجعل المنظمة تركز على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، فيعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والإبداع المنظمين، وإن المعرفة الجديدة المتولدة على وفق استراتيجية الطلب تحققها مجموعات العمل التي تضم أفراداً مبدعين ومتعاونين.²

كما اتجهت أغلب الدراسات والبحوث إلى التأكيد على العلاقة التأثيرية القوية بين التشارك المعرفي وتعزيز السلوك الإبداعي، إذ تؤكد أنه من خلال تشارك المعرفة مع الآخرين، من المرجح أن يستخدم أعضاء الفريق مجموعة متنوعة من وجهات النظر والأفكار والخبرات المكتسبة لتوليد أفكار جديدة وإبداعية.³

¹ بلعيد سمية، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

² نوي طه حسين، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ MEN, Chenghao, et al. **When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity.** *Journal of Management & Organization*, 2019, 25.6: 807-824.p809.

الفصل الثاني: عمليات إدارة المعرفة

من خلال التشارك المعرفي، يمكن للناس الحصول على معلومات عالية الجودة، ودمجها مع معارفهم الخاصة، والتي ستؤدي في النهاية إلى أفكار إبداعية ومعرفة جديدة، كما أثبت البحث الميداني لعدد الدراسات أن التشارك المعرفي كان عاملاً أساسياً لتسهيل الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي¹.

وذهب آخرون إلى أن التشارك المعرفي يمكن أن يحفز الفرد على التفكير بشكل أكثر انتقاداً وإبداعاً، مما يمكنه من إنتاج معرفة جديدة. يمكن استخدام هذه المعرفة لصالح الشركات بطرق مختلفة. ويمكن القول أن المنظمة التي لديها مستوى عالٍ من التشارك المعرفي من المرجح أن يكون لها فرصة لزيادة قدرتها الإبداعية².

وأكد Carmeli أن المشاركة في المعرفة أمر ضروري وحاسم لأنه يمكن الأفراد من الاستفادة من قواعد المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة، وبالتالي تعزيز قدرتهم على التوصل إلى حلول مبتكرة، وتمكين مؤسساتهم من تطوير منصات جديدة لتطوير وإدخال منتجات جديدة وتطوير خدماتها³.

¹ Mengtian XIAO و Fang Lee COOKE, **OP.Cit**, p478.

² Alaeddin KOSKAB .**OP.Cit**, p219.

³ Abraham CARMELI .**OP.Cit**, P96.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل توصلنا الى ان المعرفة التنظيمية هي محصلة مهارات ورؤى الأفراد وتفاعلها داخل الإطار التنظيمي مما يمكن المنظمات من استقراء الواقع وفهمه.

أما عمليات إدارة المعرفة فهي مجموع العمليات التي تستهدف المعرفة التنظيمية كمورد استراتيجي فتولدها وتخزنها وتشاركها وتستخدمها لاستثمار باقي الموجودات من أجل خلق قيمة مستدامة للمنظمات.

كما توصلنا إلى أن لإدارة المعرفة أربع عمليات جوهرية تتفق عليها أغلب الدراسات والبحوث والتي هي توليد المعرفة من خلال اكتسابها وتكوينها ومن ثم تشاركها داخليا وخارجيا، وإيجاد الآليات المناسبة لترميز ونقل المعرفة الضمنية بين الافراد داخل المنظمة، ليتم خزنها وتنظيمها بحيث تكون متاحة للاستخدام في الوقت المناسب ومتوافرة للأفراد المناسبين.

كما حاولنا رصد إسهامات الباحثين في محاولاتهم لقياس جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة من خلال التفصيل في مؤشراتها .

وفي المبحث الأخير حاولنا إظهار أهمية عمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي لنمهد للدراسة الميدانية التي تفحص أهمية هذا الأثر في البيئة الجزائرية من خلال اسقاطها على مؤسسة رائدة في قطاع البنى التحتية متمثلة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية.

الفصل الثالث:

طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية
المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
المبحث الثالث: ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار
وخصائص عينة الدراسة

تمهيد:

استعرضنا في الجزء الاول من البحث أهم ما خلصنا اليه من خلال الاطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة، وسيخصص الجزء الثاني لمحاولة اسقاط هذه المفاهيم النظرية على واقع منظمات الاعمال في البيئة الجزائرية، متمثلة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، حيث سنحاول اختبار وجود علاقة الأثر بين عمليات إدارة المعرفة من خلال مؤشرات كثافة عمليات إدارة المعرفة وجودة عمليات إدارة المعرفة على مستوى السلوك الإبداعي السائد في المؤسسة ومنه سنتناول الدراسة الميدانية من خلال فصلين، وسنخصص هذا الفصل لتبيان طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجرائها وذلك بتقسيم محتويات الفصل إلى ثلاث مباحث، هي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وخصائص عينة الدراسة

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية

تعتبر مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة عبارة عن قطب جهوي تابع لمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية المتواجد مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة، والتي بدورها تعتبر أحد الفروع العشرة المنبثقة من الشركة الأم مجمع Cosider Spa ، وعليه سنلقي نظرة على المجمع ثم نعرّف بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية وواقعها.

المطلب الأول: التعريف بمجمع كوسيدار Cosider group

أولاً: نشأة ومراحل تطور مجمع كوسيدار

نستعرض فيما يلي المراحل التاريخية التي مرت بها شركة Cosider Groupe SPA حتى اكتسبت صفتها الحالية:¹

في الفاتح جانفي 1979 تأسست شركة كوسيدار على شكل شركة اقتصادية مختلطة بين الشركة الوطنية للحديد (Société Nationale de Sidérurgie) والمجموعة الدانماركية (Daniois Christiani et .Nielsen)

وفي سنة 1982 اشترت الشركة الوطنية للحديد أسهم المجموعة الدانماركية لتملك الشركة بنسبة 100%

بعدها بعامين تحولت شركة كوسيدار إلى شركة وطنية تابعة لوزارة الصناعات الثقيلة وذلك في اطار عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية. ومن خلال تطبيق القوانين والإصلاحات الاقتصادية، خاصة تلك المتعلقة باستقلالية المؤسسات العامة في عام 1988، تحولت كوسيدار إلى شركة مساهمة في أكتوبر سنة 1989.

وعليه يعتبر اليوم Cosider Groupe SPA مؤسسة عمومية ذات أسهم، وهي من أهم المؤسسات الوطنية الرائدة في مجالات الأشغال العمومية، والبناء والري .

تمكنت مجمع Cosider Spa من خلق واستغلال العديد من الفرص التي مكنتها من تطوير وتوسيع مجال تدخلها إلى أنشطة أخرى متجاوزة قطاع البناء والأشغال العامة. على عكس منافسيها في السوق المحلي، حيث تلتزم Cosider بتنوع أعمالها والمحافظة على عملائها مما جعلها أكبر مجموعة BTPH² في الجزائر اليوم .

تتوفر Cosider Groupe SPA على رأس مال قدره 17.800.000.000 دينار جزائري، تضم (10) شركات فرعية.

¹ اعتمادا على: PRÉSENTATION

<https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation>, Le: 27/10/2021.

²

تحتل المجموعة المرتبة الأولى في صناعة البناء في الجزائر، كما بلغ حجم نشاطها 209 مليار دينار جزائري متجاوزًا الحد الأقصى الرمزي البالغ 200 مليار دينار، و40681 موظف حتى نهاية السنة المالية 2019.

ثانيا: أنشطة مجمع كوسيدار وانجازاتها

تدور أنشطة كوسيدار حول 10 شركات تابعة لها تتولى مسؤولية¹:

- خطوط الأنابيب: نقل الهيدروكربونات (أنابيب النفط وخطوط أنابيب الغاز)
- البنى التحتية: طرق سريعة، مد خطوط سكك حديدية، مطارات، أعمال بحرية، هياكل رئيسية.
- الهيدروليكية: السدود والتحويلات الكبيرة وإمدادات المياه والصرف الصحي والمعالجة.
- الإسكان: البرامج الترويجية للمجمعات السكنية الكبيرة.
- المباني الصناعية والمكاتب.
- البنية التحتية الاجتماعية: الفنادق والمستشفيات والجامعات والمجمعات الرياضية.
- انتاج واستغلال الكسارات.
- صيانة آلات الأشغال العامة.
- تجديد أجزاء من آلات الأشغال العامة.
- تصنيع القوالب: للبناء، الهياكل المعدنية، أعمال الغلايات.
- تمويل البرامج الترويجية

وتنشط مجموعة **Cosider Groupe SPA** وتنجز جميع أعمالها تحت شعار "التأزر في خدمة التنمية".

نفذت شركات المقاولات الأربع (**Cosider Travaux Publics** كوسيدار للأشغال العمومية، خطوط أنابيب كوسيدار **Cosider Canalisation**، كوسيدار للإنشاءات، **Cosider Ouvrages d'Art**) نشاطاً يزيد عن 193 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 93٪ من إجمالي إنتاج المجموعة، وهو تحسن بنسبة 17٪ مقارنة بالسنة المالية 2018.

وسجلت الشركات المساندة خلال السنة المالية 2019 نشاطا قدره 15.4 مليار دينار بزيادة قدرها 116٪ مقارنة بالسنة المالية 2018.

¹ Op, Cit.

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

كما يمكن أن تظهر الأرقام المسجلة لأهم مؤشرات المجمع أهميته الكبيرة في الاقتصاد المحلي، ونلخص بإيجاز، المؤشرات الرئيسية التي ميزت نشاط المجمع خلال السنة المالية 2019 ومستوى الزيادة للسنة التي سبقتها في الجدول الآتي¹:

الجدول رقم (1-3): أهم المؤشرات لـ Cosider Groupe SPA لسنتي 2018 - 2019

المؤشر	إجمالي النشاط	القيمة المضافة	فائض تشغيلي إجمالي	القوى العاملة	القوة العاملة من التدريب	نفقات التدريب
سنة 2019	209 مليار دينار جزائري	88 مليار دينار	44 مليار دينار	40681 عاملا	6788 عاملاً	291 مليون دينار جزائري.
الزيادة مقارنة بالسنة المالية 2018	٪15	٪12	٪15	٪2		

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الموقع الرسمي للمؤسسة

En ligne: <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation>, Le: 27/10/2021.

المطلب الثاني: فروع مجمع كوسيدار Cosider Groupe SPA

تتفرع المجموعة الى عشرة فروع متخصصة ستستعرض تسعة منها في هذا المطلب ونخصص المطلب الذي يليه للفروع محل الدراسة الميدانية مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية.

أولاً: مؤسسة كوسيدار للأنابيب Cosider Canalisation

من أهم الفروع التابعة لمجموعة Cosider Groupe SPA بحكم نشاطها، تم إنشاؤها في يناير 2004 نتيجة لانقسام الشركة الفرعية Cosider Travaux Publics ،

تتمثل المهام الرئيسية لـ Cosider Canalisations في تولي مسؤولية مشاريع من أجل:

- بناء الهياكل المخصصة لنقل الهيدروكربونات السائلة أو الغازية عن طريق خطوط الأنابيب،
- إنجاز جميع أنواع الأنابيب الهيدروليكية،
- بناء منشآت معالجة مياه الشرب وتنقية مياه الصرف الصحي.
- بناء الهياكل القاعدية مثل محطات الضخ وضغط الغاز وكذلك محطات معالجة وتنقية وتخزين المياه .

¹ اعتمادا على كلمة رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للمجموعة 20 يوليو 2020

MESSAGE DU PRÉSIDENT

<https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-message-du-pr%C3%A9sident> , Le: 27/10/2021.

التحدي الرئيسي أمام **Cosider Canalisation** هو الحفاظ على معايير الأداء العالية في مد الأنابيب، حيث أنشأت أكثر من 2500 كيلومتر من الخطوط الخيطية في 48 ولاية، وهو الرقم القياسي العالمي المسجل منذ عام 2006، كما عززت خبرتها وقدراتها الإدارية بتطوير شراكات مع شركات محلية وأجنبية لإنجاز المشاريع الكبرى. يتم اعتماد المهارات ومراقبتها في إطار نظام إدارة الجودة والذي تم منحه شهادة لمعايير **ISO 9001** منذ يناير 2005، بالإضافة إلى قبوله في الرابطة الدولية لبناء خطوط الأنابيب (**IPLOCA**)

وصلت خطوط أنابيب كوسيدار إلى مستوى نشاط 58.5 مليار جزائري، وهو ما نسبته 124٪ من أهدافها للعام وبزيادة 22٪ عن العام 2018،¹

ثانيا: كوسيدار البناء **COSIDER Construction** شعارها طوّر إستراتيجية رابحة، وبحث عن مثال أعلى وتطلع إلى نموذج أعمال مستدام

ومن هنا التزامها بتنفيذ وتحسين نظام إدارة يدمج الأبعاد الثلاثة: الجودة والصحة / السلامة والبيئة. التزام نجح في توحيد كل الجهود لتحقيق هدف واحد "لإنتاج الجودة بأمان تام، مع احترام البيئة."

تهدف هذه الاستراتيجية إلى:

- تعزيز مكانتها في تجارة البناء، وتحسين مستوى نموها ؛
- تحسين التمكن من تنفيذ المشروع وعمليات التحكم ؛
- دمج ثقافة المواطنة المؤسسية في موظفيها.

شركة **Cosider Construction** ، التي أنشئت في عام 1995 ، كجزء من عملية إعادة هيكلة **Cosider Spa**، هي إحدى أكبر الشركات التابعة لمجموعة **Cosider Group** ، برأس مال يبلغ 3279.000.000 دينار جزائري وقوى عاملة تصل إلى 10000 عامل في سياق التعاقد من الباطن للمهن المعمارية والتقنية، موزعة على 45 قسماً و08 وحدة دعم.

وهي مؤهلة كأول شركة بناء وهندسة مدنية في الجزائر ومصنفة في الفئة التاسعة. أيضاً، حاصلة على شهادة **ISO 9001** منذ عام 2006 وفقاً لمعايير (03) الثلاثة: 2008-9001 و 2004-14001 و OHSAS 18001-2007 منذ أكتوبر 2012، تساهم بنشاط في أكبر القطاعات الرئيسية لتنمية الدولة وهي:

¹ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-canalisations> Le: 27/10/2021.

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

نشاط البناء: دراسة وبناء جميع أنواع المساكن: الإسكان الإيجاري العام (LPL) ، والإسكان الترويحي المدعوم (LPA) ، والإسكان الإيجاري للبيع (AADL) ، والإسكان الترويحي العام (LPP) ، والإسكان الترويحي المجاني ؛ وبذلك يبلغ إجمالي رأس مالها حتى الآن في تجربة البناء أكثر من 75000 وحدة سكنية قيد الدراسة والبناء.

نشاط الهندسة المدنية: بناء المستشفيات والمصانع ووحدات التجميع لأنواع مختلفة من المباني الاجتماعية التعليمية أو للاستخدام المكتبي، والأعمال الهيدروليكية. من بين الإنجازات الرئيسية الجارية، نذكر:

- 05 مستشفيات في ولاية أدرار والأغواط ووادي سوف وبشار؛

- القاعدة الجوية في رقان؛

- البنى التحتية العسكرية المختلفة ؛

- 20000 وحدة سكنية منتشرة في جميع أنحاء البلاد.

بلغ نشاط **Cosider** للإنشاءات قرابة 41 مليار ميلادي مسجلاً زيادة بنسبة 4٪ مقارنة بالعام السابق¹.

ثالثاً: Cosider Ouvrage d'Art

تم إنشاء **Cosider Ouvrages d'Art** ، وهي شركة تابعة لمجموعة **Cosider Groupe SPA** ، كشركة مساهمة في 30 أبريل 2005، بعد فصل شركة **Cosider Construction**.

من بين عملاتها، قطاعات كبرى مثل النقل بالسكك الحديدية، الأشغال العامة ووزارة الداخلية. كما تختص بإنشاء الجسور والقواديس والهياكل الساندة الخاصة.

وتشغل أكثر من 2700 عاملاً تحتفظ بهم الشركة من خلال التدريب المستمر على جميع المستويات. وتلتزم **Cosider Ouvrage d'Art** التدريب المستمر لتحسين فرق إدارة المشاريع وفرق المواقع مما يسمح لها باستيعاب تقنيات البناء الجديدة، وتطوير وتكييف القوالب وخاصة اكتساب التقنيات ووسائل تنفيذ الأعمال الخاصة.

مع زيادة رأس مالها في عام 2013 إلى 1.200.000.000 دينار جزائري وتحقيق إيرادات قدرها 6200 مليون دينار جزائري في نهاية السنة المالية 2019، شهدت الشركة توسعاً كبيراً وتدرجياً، مما يجعلها من بين أهم الشركات في الجزائر في قطاع نشاطها.

¹ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-construction> Le: 27/10/2021.

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

حصلت على شهادة **ISO 9001** منذ عام 2009، وحصلت عليها في عام 2014 من قبل هيئة الاعتماد **SGS**

تقوم الشركة بدراسة وتنفيذ الانشاءات في مجال البنية التحتية والاشغال العامة وعلى وجه الخصوص:

- الهياكل والأسس الخاصة.
- معالجة الأرض عن طريق الحقن.
- تطوير أنشطة البناء للمنشآت والمؤسسات الخاصة بهدف توسيع المهارات لتشمل قطاعات أخرى.
- تحديث عملياتها التكنولوجية وترسيخ نفسها كمرجع لتلبية المتطلبات الفورية للسوق الجزائري والعميل على وجه الخصوص، واقتراح مجموعة واسعة من الخدمات.

سجلت شركة **Cosider Ouvrages d'Art** تحسنا في مستوى نشاطها بشكل كبير ليصل إلى أكثر من 28 مليار دج سنة 2019 مقابل 11 مليار دج في سنة 2018.¹

رابعا: مؤسسة كوسيدار للمحاجر **Cosider-Carrieres**

تم إنشاء **Cosider Carrieres Spa** في النصف الثاني من عام 1995، وهي شركة فرعية لمجموعة **Cosider Groupe SPA** حاصلة على شهادة **ISO 9001**، الإصدار 2000؛ برأسمال 745.500.000 دينار جزائري.

تنتهج الشركة استراتيجية جديدة تعمل باستمرار على ترسيخها في جميع سلوكياتها، تدور حول تطور أفقي ومتناسق مدعوم بتنوع أنشطتها، ويتمحور دائما حول مجالها الرئيسي، وهو التعدين.

ويأتي هذا الاختيار انسجاما مع الاستراتيجية التي دعت إليها السلطات العامة والتي تضع قطاع التعدين بشكل فعال ضمن الأنشطة الرئيسية التي يتعين تعزيزها في إطار خطة نمو وتجديد الاقتصاد الوطني.

إلى جانب أهداف الربحية المالية وخلق فرص العمل، فإن نشاط **Cosider Carrieres Spa** يتركز في إنتاج الجرانيت وكربونات الكالسيوم والرخام، وهو ما سيساعد على تحسين جودة ومتانة الإنشاءات ويساعد على تقليل التأثير على البيئة.

كما يهدف النشاط الذي إلى تقليل الواردات الوطنية، باعتبار **COSIDER CARRIERES** كمصدر لهذه المنتجات الطبيعية.

أنهت **COSIDER Carrieres** السنة المالية 2019 بإنتاج قيمته 4 مليارات دينار جزائري وهو ما نسبته 26٪ من إجمالي نشاط الدعم، أي ما يعادل إنتاجًا ماديًا يبلغ 6.280.604 طنًا.¹

¹ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-ouvrages-dart> Le: 27/10/2021.

خامسا: COSIDER Alrem

تسمى الشركة الجزائرية للتجديد والخدمة والصيانة، **Cosider Alrem**، تتوفر على رأس مال قدره 305.000.000 دينار جزائري هي شركة تابعة لمجموعة Cosider Groupe SPA. تم تخصيص نشاط شركة COSIDER Alrem الفرعية بالكامل لمرافقة ودعم الشركات الأخرى التابعة لمجموعة COSIDER. وهي نشطة بشكل رئيسي في مجال صيانة المركبات وعربات السكك الحديدية.

وإدراكاً منها للتحديات وتأثيرها على السوق في مجالات نشاطها، لم تدخر **Cosider Alrem** جهداً للامتثال للمتطلبات الدولية من حيث معايير الجودة واحترام البيئة والصحة والسلامة المهنية، حيث تحافظ على نظام الإدارة المتكامل وتحسنه باستمرار تحت شعار (الجودة والصحة والسلامة والبيئة)، من خلال عملية إصدار الشهادات **ISO 9001** و **14001/2015** و **OHSAS 18001/2007**.

تجاوز حجم مبيعات الشركة ملياري دينار لقوة عاملة قوامها 600 وكيل بينهم مائة مهندس وأكثر من مائتين وستين تقنيا وكبار الفنيين.

لديها ثلاث وحدات ترميم تقع في البلدية والروبية والمسيلة ؛ كل واحد متخصص في مجاله. تنتشر هذه البنى التحتية على مساحة 240.000 متر مربع، بما في ذلك 28700 متر مربع من الورش و4100 متر مربع من المتاجر على مستويين.

وكجزء من تطويرها، وسعت الشركة أنشطتها لتشمل تأجير الأشغال العامة، ومعدات النقل والمناولة وكذلك تدريب موظفي التشغيل والصيانة.

يمكن تلخيص توجهات الشركة من خلال الأهداف التالية:

- توسيع قدرات التجديد على مستوى الوحدات القائمة و/ أو الاستحواذ، وبناء وحدات جديدة في مناطق أخرى (شرق، جنوب، غرب)
- تطوير نشاط ورش التصنيع الميكانيكي لتلبية طلب العملاء الداخليين والخارجيين بكفاءة، وتجديد وصيانة آلات الأشغال العامة وآلات المناولة ؛ خاصة المعدات التي لم تتجاوز عشر سنوات من الخدمة والتي يمكن صيانتها لفترة طويلة في حالة التشغيل، والتي لا يمكن الحصول على أجزاء معينة لها من السوق إلا بأوامر خاصة من الشركات المصنعة والمصنعين وبأسعار كبيرة في كثير من الأحيان .

¹<https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-carrieres> Le: 27/10/2021.

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

تحسين نشاط ورش الغلايات واللحام الميكانيكي من أجل الدعم الفعال لأعمال إعادة تأهيل الأجزاء المستعملة من آلات الأشغال العامة وأعمال الغلايات ولترميم معدات الإنتاج (محطات إنتاج الخرسانة ومحطات الأسفلت ومحطات التكسير).

استمرار تعزيز إجراءات التدريب والتطوير لرفع مستوى تأهيل الموظفين من أجل زيادة رضا العملاء وبالتالي ضمان خطة عمل متسقة ومنتظمة.¹

سادسا: Cosider Engineering

تم إنشاؤها في عام 2011، تم تكليف شركة **Cosider Engineering** بمهمة تطوير المهن الرئيسية المتعلقة بالمساعدة في إدارة المشاريع وهندسة التصميم وهندسة التنفيذ والتشخيص والخبرة ودراسة الجدوى. وهي مسؤولة عن تطوير الدراسات والهندسة وأنشطة التصميم العام داخل المجموعة.

برأسمال قدره 100 مليون دينار ومبيعات عام 2013 بحوالي 320 مليون دينار جزائري، تتوفر شركة **Cosider Engineering** على قاعدة مالية تتيح لها إجراء دراسات المشاريع على نطاق واسع مما يؤيد تعزيز مكانتها في السوق وتخصص **Cosider Engineerin** في النشاطات الآتية:

- الدراسات الفنية: متخصصة في البناء والأشغال العامة. وتبدأ هذه الدراسات على التوالي مبدئيًا من خلال رسم تخطيطي للملفات التنفيذ لجميع الصفقات الخاصة بالمبنى وملخص المسودة الأولية، وملفات التنفيذ للأشغال العامة.
- إدارة المشاريع: وتشمل مهام التصميم والدراسات والمساعدة والمراقبة والتحكم في تحقيق مشاريع المجمع.
- إدارة المشاريع المفوضة: وتتمثل مهمتها في دعم العميل أثناء عملية تنفيذ العمليات من أجل التنسيق بين جانب الدراسة وتنفيذ العمل.

وهكذا دخلت **Cosider Engineering** عام 2015 باستراتيجية وطموح للاستثمار في دراسة الهياكل مثل المباني الذكية والألياف الضوئية والبنى التحتية البحرية والهياكل الخاصة الأخرى.²

سابعا: Cosider Promotion

تم إنشاء شركة **COSIDER / Promotion SPA** ، برأسمال قدره 600.000.000 دينار جزائري، في 30 أبريل 1995، كأحد فروع الشركة الأم **Cosider Groupe SPA**.

¹<https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-promotion> Le: 27/10/2021.

²<https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-engineering> Le: 27/10/2021.

تشمل الأنشطة انطلاقاً من قوانينها الأساسية المراحل المختلفة التي تشكل نشاط البناء. ولهذه الغاية توفر لجميع برامجها الترويجية:

إدارة المشروع دراسة هندسية ومالية.

إدارة ومراقبة المشاريع والمعاملات التجارية المتعلقة بالأنشطة العقارية.

الترويج العقاري والتخطيط العمراني .

من هذا المنظور ويهدف زيادة وتوسيع مجال نشاطها، تعهدت **Cosider Promotion** بتنفيذ برنامج يهدف إلى تطوير المشاريع العقارية في جميع أنحاء التراب الوطني، من خلال استهداف الشرائح الواعدة على وجه الخصوص ذات القيمة المضافة المحددة كقطاع السياحة الذي يشكل مركزاً مهماً للشركة، مما سيساعد على تقوية نموها.

تقدم **Cosider Promotion** مجموعة واسعة من المنتجات العقارية التي تتراوح من تلك المتعلقة بالهياكل الكلاسيكية مثل: سكن فردي، السكن الجماعي، المساكن شبه الجماعية، أو غيرها

لتطوير **Cosider Promotion** ، تم إنشاء نظام إدارة الجودة مدعوماً بالنظام المتعلق بالصحة والسلامة في العمل، والذي سيساهم بالتأكيد في ترسيخ سياسة الشركة، كما تعتمد سياسة الشركة على الثلاثية التالية التي تشكل أساسها:

• مهمتنا هي الإبداع.

• عزمنا على البناء وارضاء عملائنا وموظفينا.¹

ثامنا: **Cosider Géotechnique**

في الواقع، تتطلب الطبيعة الجيولوجية لبعض الأراضي ذات النوعية الرديئة معالجة دقيقة للحفر والحقق والدعم بواسطة قضبان الربط، من بين أمور أخرى.

وبالمثل، فإن الإنشاءات قيد الإنشاء وكذلك إنشاء مواقف سيارات تحت الأرض، وحماية الهياكل من الفيضانات والظواهر الطبيعية الأخرى، تتطلب أعمال تأسيس خاصة تتطلب تقنيات بناء مناسبة. يتطلب هذا العمل أو لاً تطوير دراسات جيوتقنية متعمقة.

لإطلاق هذه الأنشطة، أنشأ مجمع **Cosider Groupe SPA** و **Teixeira Duarte**، وهي شركة برتغالية، في عام 2006 شركة مختلطة تسمى **TEIXCO Spa** وفي يوليو 2015، قامت مجموعة **Cosider** بإعادة شراء جميع

¹ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-alem> Le: 25/10/2021.

أسهم المساهم الأجنبي، ومنه تم تسميتها باسم **Cosider Géotechnique** ، وهي شركة وطنية، تنتهي إلى نفس المجموعة وتهدف إلى أن تصبح رائدة في مجال نشاطها. وبذلك أصبحت هذه الشركة أصغر الشركات التابعة لمجموعة **Cosider Groupe SPA** ويقدر رأس مالها اليوم بستمائة مليون دينار. توظف قوة عاملة من حوالي 120 موظفًا موزعين على مواقعها المختلفة

مكنت هذه الشراكة، التي استمرت من عام 2006 إلى عام 2015، مهندسي وفنيي شركة **Cosider Groupe SPA** من الاستفادة من المعرفة والخبرة المثبتة في مختلف المجالات المتعلقة بالأعمال الخاصة. ويتجسد نشاط الشركة من خلال توقيع عقود معينة لبناء مواقف سيارات تحت الأرض، والعمل على دفع الركائز.

من هذا المنظور ومن أجل الارتقاء إلى مستوى الريادة في مجال نشاطها، تخطط **Cosider Géotechnique** لتوفير جميع الوسائل الضرورية والأساسية، من خلال الأهداف الآتية:

- منظمة تتكيف مع الظروف الاقتصادية للبلد ؛
- الارتقاء بوسائل البناء الحالية والاستثمارات الجديدة بما يتماشى مع التقنيات الحديثة ؛
- التدريب المستمر على مختلف تقنيات المهن الأساسية، لا سيما تلك التي تُمارس على المستوى الدولي¹.

تاسعا: مؤسسة كوسيدار للفلاحة **COSIDER Agrico**

اكتسبت مجموعة **Cosider Groupe SPA** في سياستها التنموية خبرة مثبتة في مجال الزراعة من خلال إنشاء وتشغيل شركة **AGRAL** الفرعية، التي تم نقلها في عام 2010 إلى القطاع الزراعي في ذروة نشاطها.

وإدراكًا منها للتحديات الاقتصادية وأهمية تطوير الزراعة واستصلاح الأراضي، قامت المجموعة باستثمارات كبيرة في عام 2018 لإنشاء شركة فرعية جديدة. "**COSIDER AGRICO**"

تعمل الشركة في ولاية خنشلة على تطوير أكثر من 8000 هكتار. حيث قامت باستثمارات كبيرة تجسدت فيما يلي:

- تطوير البنية التحتية الاجتماعية،
- آبار المياه (40 بئرًا سعة 30 لتر / ثانية و 07 محطات ضخ)،
- أحواض تخزين المياه للري بسعة 20000 متر مكعب لكل منها،
- تركيب شريحة أولى مكونة من 40 وحدة ري كل منها تغطي 40 هكتارًا، واختبارات تكييف محاصيل الحبوب.

¹ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-geotechnique> Le: 25/10/2021.

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

أدى هذا الأداء الأول إلى اتفاق مع منظمة OAIC-CCLS لتخصيص جميع الأراضي المزروعة لإنتاج بذور أنواع مختلفة من القمح الصلب والقمح اللين والشعير.¹

المطلب الثالث: مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية

Cosider Travaux Publics شركة مساهمة متفرعة عن الشركة الأم وواحدة من أكبر الشركات التابعة لمجموعة **Cosider Groupe SPA**، برأس مال قدره 4.000.000.000 دينار جزائري، أثبتت **Cosider Travaux Publics** نفسها كشركة رائدة بلا منازع في صناعة البناء في السوق الجزائرية من خلال الاستفادة من خبرة تزيد عن 35 عامًا، وبفضل حجم وجودة إنجازاتها.

صممت شعارها الخاص والذي يحاكي شعار **Cosider Groupe SPA**، كما يظهره الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-3): رمز مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية



المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة

En ligne: <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-travaux-publics> Le: 25/10/2021

لتعزيز مكانتها، فهي تعتمد الآن على استراتيجية التنمية المستدامة، من خلال إنشاء برنامج توظيف وتدريب رئيسي لجميع موظفيها، من أجل تحسين مهنيتهم .

وتعتزم شركة **Cosider Travaux Puplics** رفع ريادتها في قطاع البناء إلى مستوى أعلى والمساهمة مع عملائها في تزويد الدولة دائمًا ببنية تحتية أساسية أكثر بهدف الاستثمار في مجالات جديدة تتطلب تقنية عالية للاستدامة ونمو نشاطها.

ارتفع النشاط المنفذ في عام 2012 البالغ 19,155 مليون دينار جزائري في نهاية عام 2013 إلى 26,425 مليون دينار محققًا نموًا بنسبة 32٪.

¹<https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-agrico> Le: 25/10/2021.

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

تمتع **Cosider Travaux Publics** بخبرة واسعة في التحكم في إنشاء أعمال البنية التحتية العامة الرئيسية. يرجع الفضل إليها في عدد كبير من الأعمال التي تم إنتاجها بنجاح معترف به مما يجعلها على المستوى الوطني رائدة بلا منازع في مجال نشاطها، وهي مكانة تهدف إلى الاحتفاظ بها. حيث حصلت **Cosider Travaux Publics** على شهادتها في عام 2006 وفقًا للمعيار الدولي ISO 9001 الإصدار 2000.

تنشط في مجالات النشاط الرئيسية التي تعد القطاعات الرئيسية لتنمية البلاد:

- قسم أعمال البنية التحتية: أعمال تشييد الطرق والطرق السريعة والسكك الحديدية ومدارج المطارات والهياكل الهندسية.
- قسم الأعمال الخاصة: إنشاءات تحت الأرض وأعمال بحرية.
- قسم السدود: أعمال البناء للمنشآت الهيدروليكية الكبيرة (سدود وتحويلات ... إلخ).
- قسم أعمال السكك الحديدية: اعداد وتنفيذ اعمال السكك الحديدية.

حققت **Cosider Travaux Publics** نشاطًا بلغ 65 مليار دينار جزائري، وكان لها تأثير إيجابي كبير على المستوى العام لنشاط المجموعة، وقد ساهمت أقسامها في هذا النشاط كالتالي:

- 32مليار دج في قسم الأشغال الخاصة.
- 14مليار دج في قسم السكك الحديدية.
- 14مليار دج في قسم البنية التحتية.
- 05مليار دج بقسم السدود.

نفذت **Cosider Travaux Publics** عددًا كبيرًا من المشاريع الوطنية. ويبين الجدول رقم (2-3) المشاريع الرئيسية التي تم تنفيذها والمشاريع في طور الإنجاز:

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

الجدول رقم (2-3): أهم أنشطة مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية المنجزة والحالية

المشاريع المنجزة	المشاريع الحالية	أنشطة
سد فم الخانجة وسوق أهراس، 157 هم 3، سد خنشلة، 41 هم 3، سد سيدي محمد بن طيبة عين الدفلى، 75 هم 3 سد بجاية، 75 هم 3، سد العقيد بوقرة وتسمسيلت، 11 هم 3، سد سيدي عبد الله تلمسان، 106 هم 3،	سد تغاريسست دبليوخنشلة، 70 هم 3 سد Soubella. المسيلة، 18 هم 3، سد سقلافة والأغواط، 43 هم 3، سد غرب تيبازة كفرادير، 125 هم 3 سد جدره وسوق أهراس، 15 هم 3، تطوير واد الحراش بالجزائر العاصمة.	أعمال السد
مترو الجزائر، الخط 1 غراندي/ بريد الحراش نفق البيورة السريع ثلاثة أنفاق على خط سكة حديد برج المسيلة، امتداد رصيف الميناء في ميناء أرزيو، تدعيم أرصفة قاعدة جيغل البحرية.	مترو الجزائر العاصمة: حي البدر/ عين النعجة، الحراش / المطار عين النعجة / براق تدعيم سدود ميناء الجزائر العاصمة، امتداد رصيف ميناء مستغانم، توسيع ميناء تلمسان، ميناء الصيد الجديد تلمسان.	أعمال خاصة:
سكة حديد مشرية بشار 210 كم خط سكة حديد برج المسيلة 67 كم.	مسيلة بوغزول 153 كلم الجلفة الأغواط 110 كم الجلفة بوقزول 140 كلم	أعمال السكك الحديدية
طريق خميس - واد الفودة السريع، مطار قسنطينة EPO Air Base مطار تبسة	قاعدة رقان الجوية، مرافق رسوم المرور على الطريق السريع شرق / غرب.	البنى التحتية للطرق

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الموقع الرسمي للمؤسسة

<https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-travaux-publics>

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من أجل استعراض الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية سيتم الاشارة إلى المنهج المتبع والذي سيمكننا من استخدام البيانات المجمعة بشكل علمي ومنظم بغية الوصول إلى اجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وسيتم شرح حيثيات بناء وتطوير الاستبانة المعتمدة كأداة قياس للدراسة، وعرض الإطار النظري لأنموذج الدراسة من خلال تعريف متغيراته وأبعاد كل متغير، ونستعرض الطرق الاحصائية المستخدمة لقياس مستويات هذه المتغيرات ودرجة الارتباط والأثر بينها، كما سيتم تبيان حدود مجتمع الدراسة وخصائص عينتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة أنموذج الدراسة وتطوير أداة القياس

فرضت طبيعة الموضوع اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك بتطبيق مجموعة من الاجراءات البحثية من خلال جمع البيانات، تصنيفها ومعالجتها لاستخلاص دلالاتها ومحاولة وصف وتقييم كل من جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة ومستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة. وقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أولاً: أنموذج الدراسة

يمكننا أنموذج الدراسة من تقديم تصور واضح لمتغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات المتوقعة بين هذه المتغيرات حيث تضم الدراسة متغيرين رئيسيين المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة ببعدها جودة عمليات إدارة المعرفة وكثافة عمليات إدارة المعرفة ومتغير تابع السلوك الإبداعي بأبعاده (مهارات التفكير الإبداعي، التوجه نحو التعلم، الدافعية) بالإضافة إلى العوامل المعدلة والتي تشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة ونعرفها في بحثنا على أنها "جميع العمليات الداخلية التي تساهم في توليد المعرفة، تشاركها داخليا وخارجيا وتخزينها، والتطبيق الناجح لها، للاستفادة منها وخلق قيمة مستدامة للمؤسسة"، ورغم كثافة اسهامات الباحثين في دراسة عمليات إدارة المعرفة الا أن أغلبها يتفق على بعض العمليات كعمليات جوهرية لإدارة المعرفة، وهو ما تبين لنا بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث في المجال والتي نوضح أهمها من خلال الجدول الآتي:

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

جدول رقم (3-3): عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الدراسات السابقة

الكاتب	السنة	الأبعاد
SAHIBZADA, & al	2020	الاستحواذ والمشاركة والاستخدام
سعاد بن يحي	2019	اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تقاسم ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة
عبدالرحمن الخوالده	2019	اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة
Muhammad Shujahata	2019	توليد المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة
XIE& ZOU	2018	اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، واستغلال المعرفة
حمودة	2018	تشخيص، اكتساب وتوليد، خزن، تقاسم وتطبيق المعرفة
الدوسري	2018	اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة
Costa & Monteiro ¹	2016	الاستحواذ والتخزين والتدوين والمشاركة والتطبيق والإبداع
Dalkir Kimiz ² ,	2011	تكوين واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة
Davenport, & Al. ³	1998	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة، استغلال المعرفة المتاحة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (3-3) يتبين أن أغلب الدراسات اتفقت على مفهوم عمليات إدارة المعرفة ويظهر الاختلاف في مسميات هذه العمليات أو في مستوياتها، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على العمليات الجوهرية الأربع التي تتفق عليها أغلب الدراسات (توليد، تشارك، تخزين وتطبيق المعرفة)، وقد ناقشنا هذه العمليات في دراستنا من خلال معيارين مختلفين هما الجودة والكثافة، حيث تشير جودة عمليات إدارة المعرفة إلى "مدى الكفاية، الدقة والسرعة (التوقيت المناسب) في توليد، تشارك، تخزين وتطبيق المعرفة". في حين تعبر كثافة عمليات إدارة المعرفة على "مدى توسع المؤسسة في توليد، تشارك، تخزين وتطبيق المعرفة"

¹ Costa, V., & Monteiro, S. (2016). **Key knowledge management processes for innovation: A systematic literature review**. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 46(3), 386–410.

² Dalkir Kimiz, **Knowledge Management in Theory and Practice**, 2nd Edition, Cambridge, MA, USA, MIT Press, 2011, P52.

³ DAVENPORT, Thomas H., et al. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998,

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

المتغير التابع: السلوك الإبداعي ويعبر عنه في دراستنا " القدرة على التفكير خارج السياقات التقليدية، مع استحضار الدافعية العالية والتوجه بالتعلم، لتبني عمليات التغيير ودعمها مما قد يمهد لتحويلات ابداعية في بيئة المنظمة وعملياتها"

وعلى خلاف المتغير المستقل فإن أدبيات إدارة الأعمال التي تناولت المتغير التابع قد اختلفت في اعتماد أبعاده، وهو ما يفسره اختلاف وجهات النظر وتعدد الخلفيات العلمية للأكاديميين والباحثين في موضوع الإبداع والسلوك الإبداعي، وهو ما يظهر في الجدول رقم (3-4):

الجدول رقم (3-4): أبعاد السلوك الإبداعي حسب بعض الدراسات السابقة

الكاتب	السنة	الأبعاد
عبدالرحمن الخوالده	2019	توليد الأفكار الإبداعية، والقابلية للتغيير الإبداعي
الدوسري	2018	الأصالة في التغيير، المرونة الذهنية، الرشد في اتخاذ القرار، الطلاقة في التفكير، حل المشكلات إبداعيا.
حمودة نسيم	2018	الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل.
Amabile, T. M	2016	مهارات في المجال، مهارات التفكير الابداعي، الدافعية.
جوال محمد السعيد	2015	الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

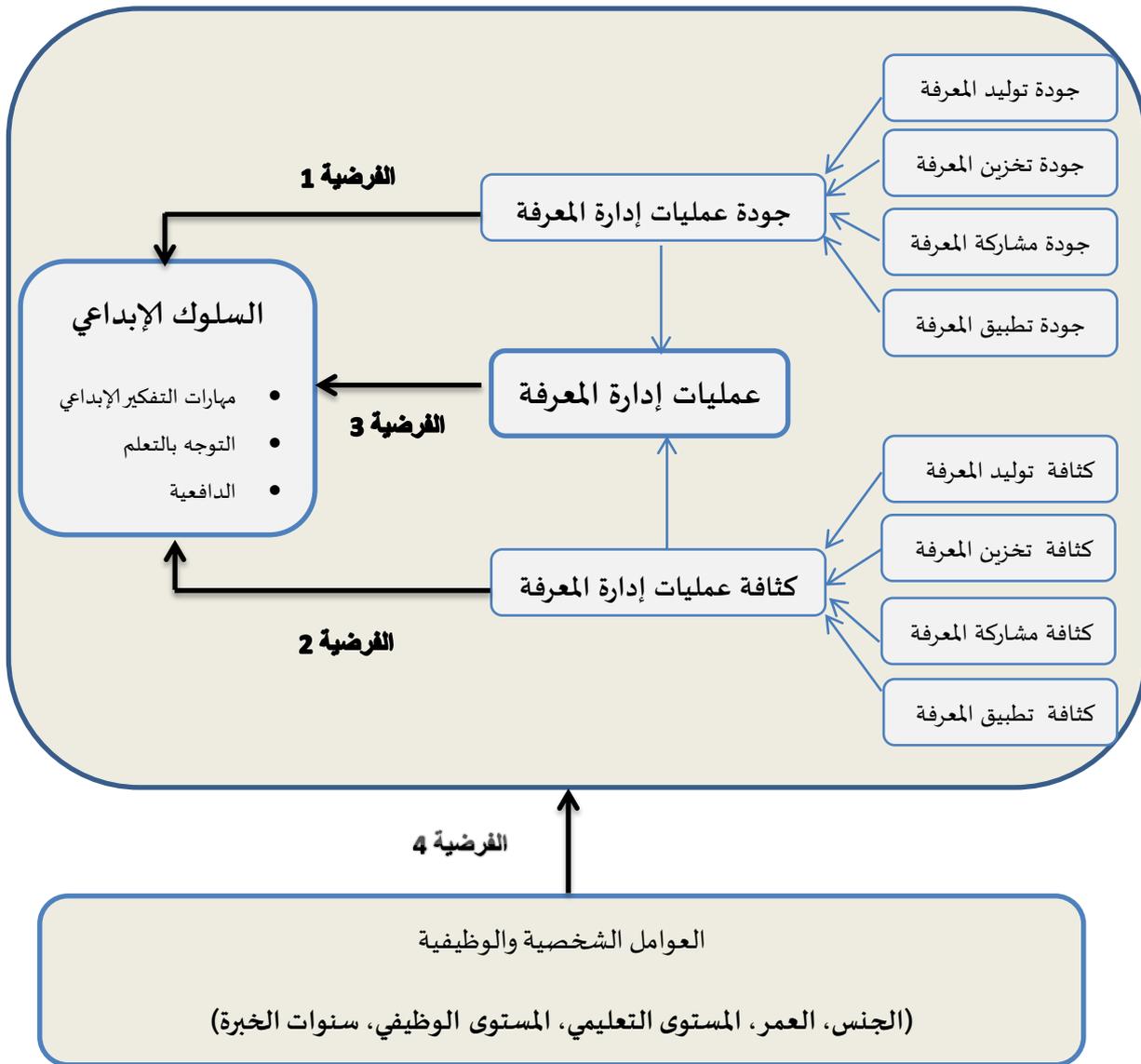
وقد تناولت كثير من الدراسات العربية والأجنبية متغير السلوك الإبداعي بشكل مجمل ودون تفصيله الى أبعاد كما قد سبق ذكره في مقدمة هذه الدراسة في الجزء المتعلق باستعراض الدراسات السابقة، كما لاحظنا من خلال تتبع العديد من الدراسات الأجنبية أنها تعتمد على نطاق واسع مقياس (George and Zhou (2001)، الذي يتضمن 13 عبارة، تحاول إجمالاً قياس الأصالة والطلاقة والحساسية للمشكلات إضافة الى روح المجازفة.

من خلال الأبعاد الموضحة في الجدول رقم (3-4) يتضح أن التفكير الابداعي بمؤشرات الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات تتفق عليه جميع الدراسات كأهم أبعاد السلوك الإبداعي، ويضيف البعض منها مؤشرات سلوكية أخرى تدعم التفكير الإبداعي ليتحول من حالة ذهنية الى سلوك يمكن رصده وتقييمه مثل القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات والدافعية، أما Amabile, T. M فتضيف مهارات في المجال (المهارات المعرفية في مجال المهمة المسندة للفرد أو الفرق الصغيرة) كمورد أساسي للسلوك الإبداعي في منظمات الأعمال.

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا ثلاثة أبعاد للسلوك الإبداعي استنادا الى نظرية المكونات لأمايل **Amabile**, مع بعض التغيير في مسمى أحد الأبعاد (مهارات في المجال) حيث أثرنا استبداله ببعد التوجه بالتعلم باعتبار أن الأفراد الذين يملكون هذه المهارة هم أفراد متعلمون باستمرار ويمكنهم اكتساب المعرفة المطلوبة لإنجاز مهامهم مع الاحتفاظ ببُعدي مهارات التفكير الإبداعي، الدافعية، ومنه تتضح أبعاد متغيرات الدراسة وفرضياته كما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-3): بناء أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الدراسات السابقة.

ثانيا: تطوير أداة القياس

بغية جمع البيانات المطلوبة، واتساقا مع المنهج المختار لهذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وذلك لصعوبة استخدام الأدوات البحثية الأخرى كالمقابلة والملاحظة أو تحليل التقارير السنوية للمؤسسة كما اعتمده الكثير من الدراسات خاصة لقياس كثافة وجودة عمليات إدارة المعرفة، ولتصل الاستبانة إلى شكلها النهائي وبغية التأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، مرت الاستبانة عبر ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى:

تأسيسا على أنموذج الدراسة المعتمد، وبناء على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، أعدنا استبانة خاصة في شكلها الأولي تهدف أساسا لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، لمحاولة استكشاف الممارسات السائدة في المؤسسة محل الدراسة والتي يمكن أن تعطي صورة واقعية عن مستويات متغيرات الدراسة، وذلك من خلال اتباع عدة معايير في تصميمها أهمها استعمال مصطلحات مناسبة ومتداولة في بيئة العمل مع الحرص على أن تكون العبارات قصيرة قدر الامكان ومحددة واعتمدنا في ذلك على الملاحظات المستنبطة من زيارتنا الميدانية السابقة للمؤسسة، كما اعتمدنا على مقاييس محكمة تبنتها دراسات سابقة، حيث اعتمدنا في صياغة فقرات المتغير السلوك الإبداعي على دراستي (George and Zhou. 2001) ودراسة (جوال، 2015) ، واعتمدنا في صياغة فقرات المتغير عمليات إدارة المعرفة على دراستي (بن يحي، 2019)، ودراسة (نويري، 2019) مع اجراء بعض التعديلات التي فرضتها طبيعة العينة المدروسة.

المرحلة الثانية:

ولاختبار صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على عدد من الأساتذة المختصين في موضوعي الدراسة من أجل ابداء آرائهم ومدى وضوح وملانمة العبارات لقياس أبعاد ومحاور الدراسة، ومدى سلامة صياغتها، ومن ثم اقتراح التعديلات التي تزيد من صدق الاستبانة، وكانت أهم ملاحظاتهم:

- إعادة صياغة بعض العبارات وتبسيط محتواها؛
- حذف بعض العبارات التي قد تكررت ضمينا في عبارات أخرى، حيث تقلص عدد فقرات الاستبانة من 54 فقرة إلى 47 فقرة.

المرحلة الثالثة: تأسيسا على المرحتين السابقتين، واتباع نصائح وتوجيهات المحكمين، تم صياغة الاستبانة في شكلها النهائي، حيث جاءت عباراتها في جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: وتضمن البيانات الشخصية ممثلة في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والبيانات الوظيفية ممثلة في: التصنيف الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: وتناول هذا الجزء الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويضم المحاور التالية:

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالمتغير المستقل كثافة عمليات إدارة المعرفة ويتضمن 13 عبارة وشملت الأبعاد:

- البعد 1: كثافة توليد المعرفة ويقاس من خلال 4 عبارات؛
- البعد 2: كثافة تخزين المعرفة ويتضمن 3 عبارات؛
- البعد 3: كثافة مشاركة المعرفة وخصص له 3 عبارات؛
- البعد 4: كثافة تطبيق المعرفة وخصص له 3 عبارات.

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالمتغير المستقل جودة عمليات إدارة المعرفة متضمنا 14 عبارة وكانت أبعاده:

- البعد 1: جودة توليد المعرفة ويقاس من خلال 4 عبارات؛
- البعد 2: جودة تخزين المعرفة ويتضمن 3 عبارات؛
- البعد 3: جودة مشاركة المعرفة وخصص له 4 عبارات؛
- البعد 4: جودة تطبيق المعرفة وخصص له 3 عبارات.

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالمتغير التابع السلوك الإبداعي تتضمن 20 عبارة شملت الأبعاد الثلاثة الآتية:

- البعد 1: مهارات التفكير الإبداعي والذي يحتوي على 9 عبارات؛
- البعد 2: التوجه بالتعلم ويتضمن 05 عبارات؛
- البعد 3: الدافعية والذي يحتوي على 06 عبارات.

ثالثا: الطريقة المعتمدة لقياس الاتجاهات والمستويات

لغرض قياس اتجاهات العاملين نحو الفقرات التي يحتويها كل متغير من متغيرات الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في تصميم أداة القياس الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي Likert والذي يتضمن خمس خيارات من أبدا إلى دائما، ويأخذ كل خيار وزنا محددًا يقابله المتوسط المرجح الذي يحدد اتجاه الموافقة للفقرة، وهو ما يرد تفصيله في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3- 5): معايير قياس الاتجاهات والمستويات

خيارات الاجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5
التقييم	مستوى منخفض (1 - 2.33)	مستوى متوسط (2.34 - 3.67)		مستوى مرتفع (3.68 - 5)	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

من خلال الجدول رقم تظهر الأوزان الموافقة لخيارات مقياس ليكرت والتي تحدد اتجاه آراء العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة حيث تكون تبعا للآلية الآتية:

- المتوسط الحسابي المرجح للعبارة المنتهي للمجال (1 – 1.79) يشير إلى أن الاتجاه العام نحو ما جاء فيها هو أبدا؛
- أما المتوسط الحسابي المرجح للعبارة الذي يتراوح ما بين (1.8- 2.59) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو نادرا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة ينتهي للمجال (2.6- 3.39) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو أحيانا؛
- المتوسط الحسابي المرجح للعبارة الذي يتراوح ما بين (3.4- 4.16) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غالبا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.2 – 5) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو دائما.

كما يظهر الصف الأخير من الجدول تقييما لمستويات توافر المتغيرات أو الأبعاد، اذ اعتمدنا مقياس ليكرت الثلاثي بمستوياته (منخفض، متوسط، مرتفع)، ومنه يكون تقيييم مستوى كل بعد أو متغير حسب الآلية الآتية:

- المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير المنتهي للمجال (1 – 2.33) يشير إلى أن مستواه العام منخفض؛
- أما المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير الذي يتراوح ما بين (2.34- 3.67) فهذا يعني أن مستواه العام متوسط؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير ينتهي للمجال (3.68- 5) فهذا يعني أن مستواه العام مرتفع.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة

تم اسقاط دراستنا على قطاع الأشغال العمومية والبنى التحتية كونه مجال هام ومحوري في بناء اقتصاديات الأمم وذلك من خلال ما يوفره من تسهيلات لباقي القطاعات الاقتصادية التجارية والصناعية والخدمية، واخترنا مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية باعتبارها المؤسسة الرائدة في هذا المجال على المستوى المحلي، ولكبر حجم المؤسسة وصعوبة الوصول الى فروعها المنتشرة عبر التراب الوطني ولمحدودية قدرة الطالبة

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

على اجراء دراسة مسحية تشمل أغلب هذه الفروع، اقتصرت دراستنا على قطبين من مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ومنه يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات وأعوان التحكم العاملين بقطبين بولاية الجلفة بدائرتي (الجلفة، عين وسارة)، وقد استبعدنا أعوان التنفيذ لصعوبة الوصول اليهم، حيث يعمل أغلبهم في ورش البناء، كما أن تواصلهم مع إدارة الشركة ضعيف، مما قد لا يمكنهم من الاجابة الدقيقة على أسئلة الدراسة خاصة فيما تعلق بالمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة، ويظهر الجدول الآتي تعداد العمال في القطبين وتوزعهم عبر المستويات الوظيفية:

الجدول رقم(3-6): تعداد العمال في القطبين وتوزعهم عبر المستويات الوظيفية

العدد	المستوى الوظيفي	العدد الكلي للعاملين	مقر القطب
87	إطار	435 منهم 215 أعوان تنفيذ	دائرة الجلفة
133	عون تحكم		
79	إطار	402 منهم 195 أعوان تنفيذ	دائرة عين وسارة
128	عون تحكم		

المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه استهدفنا عينة عشوائية تمثل ما نسبته (24%) من مجتمع الدراسة، وعليه فقد وزعنا (200) استمارة استبانة على إطارات وأعوان التحكم العاملين بالقطبين، استرجعنا (156) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (78%)، أما ما كان صالحا منها للتحليل الاحصائي فقد بلغ عددها (135) استبانة وهو ما يمثل نسبة (67.5%) إلى حجم العينة المستهدفة. ويوضح الجدول الآتي عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة.

الجدول رقم(3-7): الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة

مقر القطب	العدد الاستبانات الموزعة	المسترجعة	الصالحة	نسبة الاسترداد إلى حجم العينة
بلدية الجلفة	100	87	78	39%
بلدية عين وسارة	100	69	57	28.5%
المجموع الكلي للاستبانات	200	156	135	67.5%

المصدر: من إعداد الطالبة.

خامسا: أدوات تحليل البيانات

بغرض الاجابة عن اشكالية الدراسة وتساؤلاتها واختبار فرضياتها اعتمدنا الطريقة الالكترونية في معالجة البيانات المجمعة من الزيارات الميدانية للمؤسسة، واستخدمنا في ذلك حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية **Spss** الاصدار 27. وعليه تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات والمؤشرات الاحصائية لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للبيانات والمتمثلة في:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: **Descriptive Statistic Measures** وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات تحقق الأبعاد والمتغيرات التي تتشكل منها الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا: **Cronbach's Alpha (α)** وذلك بغية تقدير ثبات أداة الدراسة حيث يكون للمعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كانت للدراسة أكثر ثباتا؛
- معامل الارتباط لبيرسون: **Pearson Correlation Coefficient** وذلك لقياس العلاقات الإرتباطية بين الفقرات والأبعاد التي تنتهي إليها وقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- معامل الالتواء **Skewness** ومعامل التفلطح (**Kurtosis**)، للاختبار اعتدالية التوزيع؛
- اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (**Normality of Residuals**) ونعتمد فيه قيم **Mahalanobis** وقيم **Cook's Distance**
- اختبار التباين المسموح **Tolerance** وحساب معامل تضخم التباين **Inflation Factory Variance** (**VIF**) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة؛
- معامل الانحدار البسيط: **Simple Regression Analysis** وذلك لقياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛
- معامل الانحدار المتعدد: **Multiple Regression Analysis** وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع؛
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي **Stepwise Multiple Regression Analysis** لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع؛
- اختبار **Independent-Samples (T-test)** للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين؛

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

· اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من فئتين؛

· اختبار Scheffe Test Analysis للمقارنات البعدية، من أجل التعرف على مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من فئتين.

المطلب الثاني: الاختبارات القبليّة لأداة القياس

سنتناول في هذا الجزء من الفصل مجموعة من الاختبارات الاحصائية القبليّة تمهيداً لاجراء الاختبارات الرئيسيّة، والتي سنفحص من خلالها مدى صدق وثبات أداة قياس الدراسة ومدى ملائمة البيانات المجمعة لنموذج الانحدار من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: ثبات أداة القياس

يعبر ثبات أداة القياس عن مدى قدرتها على استقرار النتائج في حال اعيد تطبيقها تحت نفس الظروف والشروط على ذات العينة وان اختلفت الفترات الزمنية لإعادة توزيعها، ولهذا الغرض استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة (Reliability)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.932	14	جودة عمليات إدارة المعرفة
0.761	13	كثافة عمليات إدارة المعرفة
0.915	20	السلوك الإبداعي
0.951	47	متغيرات الدراسة مجتمعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

تظهر النتائج التي يعرضها الجدول (3-8) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين (0.761) في حدها الأدنى و(0,932) في حدها الأعلى، أما معامل الثبات للدراسة ككل كانت قيمته (0.951)، وهي أكبر من (0.8) وهي قيم جيدة تتجاوز القيمة المستحسنة لمعامل ألفا (0.6)، وتدل على ثبات عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية. ولغرض فحص أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان ودورها في تحقيق ثبات أداة القياس، فمنا بحساب قيم معامل ألفا كرونباخ في حال حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى.

جدول رقم (3-9): معامل ثبات الدراسة في حال حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات
01	0.951	17	0.950	33	0.950
02	0.951	18	0.948	34	0.950
03	0.952	19	0.950	35	0.950
04	0.953	20	0.949	36	0.949
05	0.951	21	0.949	37	0.950
06	0.950	22	0.950	38	0.950
07	0.951	23	0.951	39	0.950
08	0.952	24	0.951	40	0.951
09	0.951	25	0.948	41	0.949
10	0.950	26	0.948	42	0.950
11	0.949	27	0.948	43	0.954
12	0.951	28	0.951	44	0.952
13	0.950	29	0.949	45	0.952
14	0.950	30	0.950	46	0.949
15	0.948	31	0.950	47	0.950
16	0.949	32	0.950		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تظهر نتائج الجدول رقم(3-9) أن قيم معامل الثبات ترتفع في حالي حذف العبارتين رقم (04) و(43) لكن بنسب طفيفة (0.002) و(0.003) على التوالي عن باقي أغلب عبارات الاستبانة، وعليه نستنتج أن جميع العبارات

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

مهمة ولها أثر في رفع قيمة معامل الثبات وعليه سيتم الاحتفاظ بكل العبارات تضمينها في عملية التحليل الاحصائي.

ثانيا: الصدق البنائي لأداة القياس

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة **Face validity** من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالي إدارة المعرفة والإبداع . كما تم ذكره سابقا في بناء أداة القياس . وتعديلها وفقا لتوجهاتهم ونصائحهم، وكذا قياس معامل الثبات لها، في هذا الجزء سنقوم باختبار الصدق البنائي والاتساق الداخلي لها (**Content Validity**)، لبيان مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه، واعتمدنا معاملات الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، وذلك لجميع متغيرات الدراسة. كما تبينه الجداول الآتية:

الجدول (10-3) معاملات الارتباط بين فقرات متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

كثافة توليد المعرفة		كثافة تخزين المعرفة		كثافة مشاركة المعرفة		كثافة تطبيق المعرفة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	0.434**	05	0.625**	08	0.679**	11	0.872**
02	.0 0.423**	06	0.835**	09	0.895**	12	0.796**
03	0.613**	07	0.759**	10	0.687**	13	0.729**
04	0.494**	الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ (**)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

بناء على ما يظهره الجدول (10-3) يمكننا القول أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، كما أن جميع الفقرات كان الارتباط فيها ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ، حيث تراوحت درجات الارتباط في حدها الأدنى (0.423) عند العبارة (02) وفي حدها الأعلى (0,895) عند العبارة رقم (09).

الجدول (11-3) معاملات الارتباط بين فقرات متغير جودة عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

جودة توليد المعرفة		جودة تخزين المعرفة		جودة مشاركة المعرفة		جودة تطبيق المعرفة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.603**	14	0.937**	18	**0.835	21	**0.995	25
0.823**	15	0.727**	19	**0.762	22	**0.994	26
0.738**	16	0.928**	20	0.633**	23	**0.978	27
0.815**	17			**0.636	24		

(**) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha=0.01)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

بناء على ما يظهره الجدول (11-3) يمكننا القول أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، كما أن جميع الفقرات كان الارتباط فيها ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ، حيث تراوحت درجات الارتباط في حدها الأدنى (0.603) عند العبارة (14) وفي حدها الأعلى (0.995) عند العبارة رقم (25).

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

الجدول (12-3) معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الدافعية		التوجه بالتعلم		مهارات التفكير الإبداعي			
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.543**	42	0.619**	37	0.486**	33	0.372**	28
0.577**	43	0.553**	38	0.521**	34	0.532**	29
0.304**	44	0.554**	39	0.519**	35	0.227**	30
0.425**	45	0.218*	40	0.499**	36	0.466**	31
0.455**	46	0.564**	41			0.451**	32
0.427**	47	(α=0.01) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (**)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

بناء على ما يظهره الجدول (12-3) يمكننا القول أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد السلوك الإبداعي والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، كما أن جميع الفقرات كان الارتباط فيها ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ ، حيث تراوحت درجات الارتباط في حدها الأدنى (0.227) عند العبارة (30) وفي حدها الأعلى (0.619) عند العبارة رقم (37).

وتأسيساً على النتائج السابقة والتي أظهرت اتساقاً داخلياً عالياً وثباتاً بدرجة جيدة جداً، يمكننا القول أن أداة الدراسة تتمتع بالمصدقية المطلوبة، ومنه سنحاول من خلال المبحث التالي اختبار ملائمة البيانات لنموذج الانحدار من أجل اختبار فرضيات الأثر التي تبنتها الدراسة، وبغرض تحليل النتائج والخروج بإجابات عن أسئلة الدراسة.

المبحث الثالث: ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وخصائص عينة الدراسة

بغرض الشروع في اختبار فرضيات الدراسة الفرضية الأولى والثانية والثالثة والتي تسمى منهجيا بفرضيات الأثر، نحتاج الى فحص مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار من خلال اجراء مجموعة من الاختبارات والمتمثلة في:

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة؛
- اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة؛
- وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

للحكم على اعتدالية التوزيع سنعتمد اختباري الالتواء والتفطح، كما سنفحص التوزيع الطبيعي للبواقي.

أولاً: اختباري الالتواء والتفطح

لاختبار مدى اعتدالية البيانات المجمعّة من خلال الاستبانة، تم استخدام اختبار الاعتدالية (Normality Test) وذلك بحساب معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفطح (Kurtosis)، ويعتمد الاختبارين لمعرفة ان كانت البيانات تقترب أو تتبع التوزيع الطبيعي، وقد أشار Kline أن المتغيرات التي تفوق القيم المطلقة لمؤشر الالتواء لها القيمة (3) توصف بأنها غير طبيعية لأبعد الحدود في حين تعد القيم المطلقة لمؤشر التفطح التي تتعدى القيمة (8) قيم متطرفة التفطح¹، أما Kerr. Hall. and Kozub فيشيرون إلى أنه يمكننا التأكد من افتراض التوزيع الطبيعي بقسمة قيم كل اختباري الالتواء والتفطح على الخطأ المعياري لكل منهما، ومنه اعتبار كل القيم المطلقة للنتائج التي تتعدى 1.96 قيما ملتوية موجبا أو سالبا أو أن لها تفطحا غير طبيعي²

أظهرت الاختبارات النتائج الملخصة في الجدول التالي:

¹ يوسف مدوكي، أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية- دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر- أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص 150-151

² عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2019، ص 267

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية و اجراءاتها

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار Skewness لمتغيرات الدراسة

Skewness Std.E SK	Std.E SK	Skewness	محاور الدراسة
-1.910	0.379	-0.724	جودة عمليات إدارة
-0.889	0.379	-0.337	كثافة عمليات إدارة
-1.686	0.379	-0.639	عمليات إدارة المعرفة
0.633	0.379	0.240	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تظهر نتائج الجدول رقم(3-13) أن القيم المطلقة للالتواء لجميع المتغيرات جاءت أقل من (3) كما أن قيم النسب الحرجة للالتواء حققت شرط انتمائها للمجال $[-1.96, +1.96]$ منه نستنتج أن توزيع البيانات لجميع المتغيرات ليس ملتويا سلبا ولا ايجابا.

الجدول رقم (3-14): نتائج اختبار Kurtosis لمتغيرات الدراسة

Kurtosis Std.E Ku	Std.E Ku	Kurtosis	محاور الدراسة
-0.724	0.414	-0.300	جودة عمليات إدارة
-1.731	0.414	-0.717	كثافة عمليات إدارة
-0.618	0.414	-0.256	عمليات إدارة المعرفة
-1.879	0.414	-0.778	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تظهر نتائج الجدول رقم (3-14) أن القيم المطلقة للتفلطح لجميع المتغيرات جاءت أقل من (8) كما أن قيم النسب الحرجة للتفلطح حققت شرط انتمائها للمجال $[-1.96, +1.96]$ وهو ما يفي بالقاعدة اللازمة للتفلطح الطبيعي.

ثانيا: التوزيع الطبيعي للبواقي

لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي Normality of Residuals نعتمد قيم Mahalanobis والتي يجب أن لا تتجاوز قيم 2 كما الجدولة عند نفس قيم الحرية ومستوى الدلالة، ونعتمد قيم Cook's Distance حيث تعبر القيم التي تزيد عن (1) عن احتمالية وجود القيم المتطرفة، وباجراء الاختبارات اللازمة باستخدام جودة عمليات

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية و اجراءاتها

إدارة المعرفة وكثافة عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مفسرة والسلوك الإبداعي كمتغير تابع كانت النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم(3-15)

الجدول رقم (3-15): نتائج اختبار (Normality of Residuals)

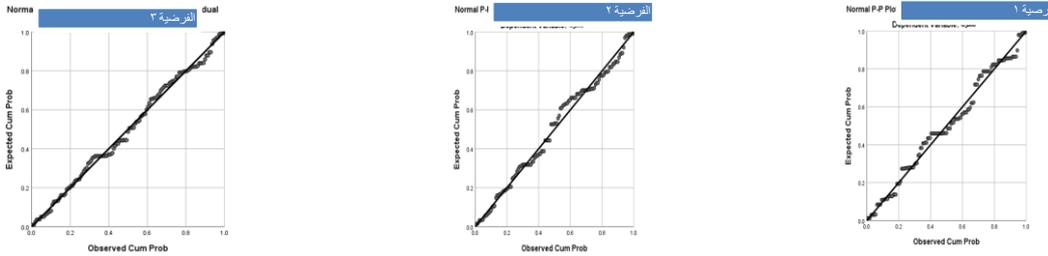
قيمة Cook's Distance	قيمة Mahalanobis
0.036	9.626

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (3-15) أن قيمة Mahalanobis جاءت (9.626) وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة 2 والتي تساوي (13.82) عند مستوى دلالة احصائية (0.01) وعند درجة حرية 2، كما جاءت قيمة Cook's Distance أقل من الواحد حيث سجلت (0.036).

ويمكن التأكد من توزيع البواقي توزعا طبيعيا من خلال رسم منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية Normal Probability Plot حيث كلما اقتربت البواقي من خط الانحدار كلما كان توزيعها طبيعيا ويظهر الشكل رقم (3-3) مخرجات البرنامج للمنحنيات بالنسبة لفرضيات الأثر الثلاثة الخاصة بالدراسة:

الشكل رقم (3-3): منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار الخاص بفرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

ومنه نستنتج أنه لا توجد قيم متطرفة متعددة للمتغيرات ويمكننا تطبيق نموذج الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة. ومن خلال الجدولين رقم (3-13) و(3-14) نستنتج أن بيانات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا وهو ما يسمح لنا باعتماد أدوات التحليل الخاصة بالاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات

تشير الظاهرة (Multicollinearity) إلى وجود ارتباط عال تام أو شبه تام بين المتغيرات المستقلة وتخص نماذج الإنحدار المتعدد، ويحدث هذا الارتباط مشكلة تضخيم معامل التحديد مما قد يقلل من مصداقية النتائج، وللتأكد من عدم حدوث الظاهرة نقوم بحساب معامل تضخم التباين VIF: Inflation Factory

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

(Variance) والذي يجب أن يقل عن القيمة (10)، ونقوم أيضا باختبار التباين المسموح (Tolerance) والذي يجب أن يحقق قيما أعلى من (0.1)، وعليه سنقوم باجراء الاختبارين على كل الأبعاد والمتغيرات التي سنخضعها لنموذج الانحدار المتعدد في الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة.

الجدول رقم(3-16): نتائج اختبار الارتباط الخطي بين أبعاد متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة

المتغير المستقل	الأبعاد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
كثافة عمليات إدارة المعرفة	كثافة توليد المعرفة	0.646	1.547
	كثافة تخزين المعرفة	0.527	1.897
	كثافة مشاركة المعرفة	0.680	1.470
	كثافة تطبيق المعرفة	0.815	1.227

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن جميع قيم التباين المسموح لأبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة جاءت أكبر من القيمة (0.01) حيث تراوحت بين (0.501 – 0.733)، كما سجلت قيم معامل تضخم التباين (VIF) معاملات أقل من (10) حيث جاءت ضمن المجال (1.365-1.996)، وعليه نخلص إلى عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل كثافة عمليات إدارة المعرفة ومنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية في النموذج من أجل اختبار الفرضية الأولى.

الجدول رقم(3-17): نتائج اختبار الارتباط الخطي بين أبعاد متغير جودة عمليات إدارة المعرفة

المتغير المستقل	الأبعاد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
جودة عمليات إدارة المعرفة	جودة توليد المعرفة	0.426	2.349
	جودة تخزين المعرفة	0.459	2.179
	جودة مشاركة المعرفة	0.730	1.369
	جودة تطبيق المعرفة	0.377	2.654

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية و اجراءاتها

يتضح من خلال الجدول رقم (3-17) أن جميع قيم التباين المسموح لأبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة جاءت أكبر من القيمة (0.01) حيث تراوحت بين (0.377 – 0.730)، كما سجلت قيم معامل تضخم التباين (VIF) معاملات أقل من (10) حيث جاءت ضمن المجال (1.369-2.654)، وعليه نخلص إلى عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل جودة عمليات إدارة المعرفة ومنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية في النموذج من أجل اختبار الفرضية الثانية.

الجدول رقم(3-18): نتائج اختبار الارتباط الخطي بين أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة

المتغير المستقل	الأبعاد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
عمليات إدارة المعرفة	جودة عمليات إدارة المعرفة	0.552	1.813
	كثافة عمليات إدارة المعرفة	0.552	1.813

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يتضح من خلال الجدول رقم (3-18) أن قيمة التباين المسموح لمتغيري عمليات إدارة المعرفة جاءت أكبر من القيمة (0.01) حيث سجلت القيمة (0.552)، كما سجلت قيمة معامل تضخم التباين (VIF) (1.813) وهي أقل من (10)، وعليه نخلص إلى عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل كثافة عمليات إدارة المعرفة ومنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية في النموذج من أجل اختبار الفرضية الثالثة.

ويمكن التأكد من النتائج السابقة من خلال استخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد كل متغير مستقل، وتشير القيم لمعاملات بيرسون التي لا تتعدى (0.8) أن شرط عدم الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة متحقق.

ويظهر الجدول رقم (3-19) قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل كثافة عمليات إدارة المعرفة:

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية و اجراءاتها

الجدول رقم(19-3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل كثافة عمليات إدارة المعرفة

الأبعاد	كثافة توليد المعرفة	كثافة تخزين المعرفة	كثافة مشاركة المعرفة	كثافة تطبيق المعرفة
كثافة توليد	1			
كثافة تخزين	0.548**	1		
كثافة مشاركة	0.329**	0.564**	1	
كثافة تطبيق المعرفة	0.404**	0.341**	0.230**	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تشير نتائج الجدول رقم(19-3) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة جاءت أقل من (0.8)، حيث سجل أعلى ارتباط بين بعدي كثافة تخزين المعرفة وكثافة مشاركة المعرفة بقيمة (0.60)، ومنه نؤكد النتيجة السابقة بعدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة.

ويظهر الجدول رقم(20-3) قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل جودة عمليات إدارة المعرفة:

الجدول رقم(20-3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل جودة عمليات إدارة المعرفة

الأبعاد	جودة توليد المعرفة	جودة تخزين المعرفة	جودة مشاركة المعرفة	جودة تطبيق المعرفة
جودة توليد المعرفة	1			
جودة تخزين المعرفة	0.609**	1		
جودة مشاركة المعرفة	0.508**	0.389**	1	
جودة تطبيق المعرفة	0.701**	0.715**	0.368**	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تشير نتائج الجدول رقم(20-3) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد متغير جودة عمليات إدارة المعرفة جاءت أقل من (0.8)، حيث سجل أعلى ارتباط بين بعدي جودة تطبيق المعرفة وجودة تخزين المعرفة بقيمة

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية و اجراءاتها

(0.697)، ومنه نؤكد النتيجة السابقة بعدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة .

ويظهر الجدول رقم(21-3) قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين المتغيرين المستقلين كثافة عمليات إدارة المعرفة وجودة عمليات إدارة المعرفة:

الجدول رقم(21-3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة

الأبعاد	كثافة عمليات إدارة المعرفة	جودة عمليات إدارة المعرفة
كثافة عمليات إدارة المعرفة	1	0.670**
جودة عمليات إدارة المعرفة	0.670**	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تشير نتائج الجدول رقم(21-3) أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين جاءت أقل من (0.8)، حيث سجلت قيمة (0.670)، وهو ما يؤكد عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة .

ثانيا: اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

سنحاول من خلال هذا الجزء من المبحث اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة عمليات إدارة المعرفة، جودة عمليات إدارة المعرفة، كثافة عمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع السلوك الإبداعي، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون **Pearson Correlation Coefficient**، ويتم اعتماد القيم الأكبر من (0.30) كقيم تدل على وجود ارتباط خطي بين المتغيرات، ويظهر الجدول رقم (22-3) نتائج معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (22-3) نتائج معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأبعاد	السلوك الإبداعي	مهارات التفكير الإبداعي	التوجه بالتعلم	الدافعية
كثافة عمليات إدارة المعرفة	0.575**	0.545**	0.535**	0.436**
جودة عمليات إدارة المعرفة	0.727**	0.667**	0.647**	0.613**
عمليات إدارة المعرفة	0.691**	0.631**	0.618**	0.588**

(**) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال استقراء القيم الظاهرة في الجدول رقم (3-22) أظهرت المتغيرات المستقلة علاقات ارتباط معتبرة بالمتغير التابع السلوك الإبداعي وجميع أبعاده وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، حيث سجلت أكبر قيمة لمعامل بيرسون بين جودة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي بما يساوي (0.727) وهي علاقة ارتباط قوية، وجاء أدناها بين كثافة عمليات إدارة المعرفة وبعد الدافعية بقيمة 0.436 وهي قيمة تتجاوز (0.30)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وعليه من خلال العرض السابق في هذا المبحث حيث أثبتت النتائج اعتدالية توزيع البيانات المجمعة، وعدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة وعدم وجود مشكلة التعددية الخطية التي قد تؤثر على نتائج اختبار الانحدار المتعدد، كما أظهرت جميع المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة، جودة عمليات إدارة المعرفة، كثافة عمليات إدارة المعرفة) علاقات ارتباط معتبرة بالمتغير التابع السلوك الإبداعي وجميع أبعاده وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، يمكننا القول أن البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية ملائمة لافتراضات نموذج الانحدار مما يسمح لنا باختبار فرضيات الأثر الثلاثة لدراستنا وهو ما سنتناوله بشيء من التفصيل في المبحث الثاني من الفصل الموالي في هذه الدراسة.

المطلب الثالث: عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنعرض في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك تمهيدا للتفصيل في نتائج قياس مستويات متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

أ - عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول تحليل البيانات الشخصية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وبعد معالجة البيانات جاءت النتائج التالية:

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية و اجراءاتها

الجدول رقم (3-23): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	البيان	البيانات الشخصية
92.6%	125	ذكر	الجنس
7.4%	10	انثى	
100%	135	المجموع	
25.9%	35	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
28.9%	39	من 31 إلى 40 سنة	
40.7%	55	من 41 إلى 50 سنة	
4.4%	6	أكثر من 50 سنة	
100%	135	المجموع	
8.1%	11	ثانوي	المستوى التعليمي
18.5%	25	شهادة التكوين المهني	
30.4%	41	شهادة ليسانس	
41.5%	56	شهادة ماستر / مهندس دولة	
1.5%	2	شهادة ماجستير	
100%	135	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه رقم (3-23) أن توزع أفراد العينة حسب الجنس (الجنس) جاء لصالح الذكور بنسبة (92.6%) على حساب الإناث بنسبة (7.4%) وهو فرق قد تفسره حاجة المؤسسة إلى وظائف تقنية ميدانية تتطلب الجنس الذكوري.

أما في ما يخص نوع العينة حسب الفئة العمرية فتظهر النتائج أن ما نسبته (54.8%) من عينة الدراسة هم تحت سن الأربعين وهو ما يشير إلى سياسة المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الشبانية التي تزيد من فرص الإبداع والتجديد داخل المؤسسة مما يجعلها تتطور باستمرار.

الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية واجراءاتها

وبالنظر إلى توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يمكن الاستنتاج أن ما نسبته (73.4%) من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي أو دراسات عليا، وهو مؤشر يخدم أهداف الدراسة حيث يشير إلى أن نسبة عالية من أفراد العينة مؤهلين وأقدر على فهم طبيعة العمل وتقديم إجابات منطقية وصادقة عن واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى السلوك الإبداعي بها وهو ما سيساهم في قياس مستويات متغيرات الدراسة والاجابة على أسئلتها.

ب - عرض وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية من خلال البعدين: سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، حيث أظهرت معالجة البيانات المجمعة النتائج التالية:

الجدول رقم (3-24): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

البيانات الوظيفية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	13	9.6%
	بين 5 سنوات و10 سنوات	65	48.1%
	بين 11 سنة - 15 سنة	40	29.6%
	16 سنة وأكثر	17	12.6%
المجموع		135	100%
المستوى الوظيفي	إطار	76	56.3%
	عون تحكم	59	43.7%
	المجموع	135	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

أظهرت النتائج أن غالبية عينة الدراسة (90.4%) قضوا ما يزيد عن خمس سنوات من الخدمة في المؤسسة وهو ما يشير إلى قدرة المؤسسة ورغبتها في الحفاظ على كوادرها واستقرار بيئتها التنظيمية، كما يظهر أن عينة الدراسة لها معرفة عميقة بواقع السلوكيات السائدة بالمؤسسة مما يمنحنا صورة صادقة عن مجتمع الدراسة ويعزز الثقة في نتائج الدراسة.

يبين الجدول أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة هي من الإطارات (إطار سامي إطار عادي) بواقع (56.3%) للإطارات، في حين يشغل أعوان التحكم ما نسبته (43.7%) من مجموع العاملين المبحوثين، ويفسر ارتفاع عدد الإطارات بالمؤسسة لطبيعة عمل المؤسسة وحاجتها إلى عمال ذوي كفاءة في المجالات الإدارية والتقنية نظراً لاتساع نشاط المؤسسة وحجم إنجازاتها.

خلاصة:

بغية توضيح الاطار العام للدراسة الميدانية، عرضنا في هذا الفصل تعريفا بأهم خصائص ومؤشرات المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية، ثم فصلنا في الاطار المنهجي من خلال شرح أنموذج الدراسة الذي سنحاول من خلاله استكشاف العلاقة بين المتغيرين المستقلين جودة عمليات إدارة المعرفة وكثافة عمليات إدارة المعرفة، والسلوك الإبداعي الذي يمثل المتغير التابع في دراستنا، واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية.

تطرقنا في هذا الفصل كذلك إلى حيثيات بناء أداة قياس الدراسة ومراحلها وتوضيح التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، كما اختبرنا درجتي الصدق والثبات والثبات سجلتا مستويات جيدة تتيح لنا متابعة الاختبارات الاحصائية المناسبة، وأوردنا بيانا لمجتمع الدراسة وعينته واختبرنا مدى ملائمة البيانات المجمعة لافتراضات نموذج الانحدار، بالإضافة إلى عرض أهم البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة لما لها من أهمية في تبني السلوك الإبداعي في المنظمات ومدى انخراطها في عمليات إدارة المعرفة وتمهيدا لاستخدام هذه الخصائص والبيانات لاختبار الفرضية الرابعة والتي تسمى منهجيا بفرضيات الفروق.

الفصل الرابع:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الميدانية

المبحث الأول: مستويات متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الأثر

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق

تمهيد:

بعدما تعرفنا على طبيعة الدراسة الميدانية ومنهجيتها وفصلنا في اجراءاتها في الفصل السابق، نسعى من خلال هذا الفصل الى الاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها في محاولة لتحصيل نتائج تُظهر مستويات متغيرات الدراسة وأهميتها والعلاقات التأثيرية بينها في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

وعليه يتناول هذا الفصل اختبارات وتحليلات احصائية للبيانات المجمعة من عينة الدراسة، وعرضا لأهم النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة في الموضوع، ولأجل ذلك تضمن الفصل ثلاث مباحث كالآتي:

في المبحث الأول تم فحص اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (مدى الانخراط في عمليات إدارة المعرفة و مستوى السلوك الإبداعي) لدى العاملين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة بشيء من التفصيل.

أما في المبحث الثاني فسُنخضع البيانات المتوفرة لعدد من الاختبارات الاحصائية بغرض اختبار فرضيات الأثر بين المتغيرات المستقلة عمليات إدارة المعرفة بأبعادها والمتغير التابع السلوك الإبداعي.

في المبحث الثالث سيتم الوقوف على نتائج اختبار فرضية الفروق والتي نسعى من خلالها الى الكشف عن الفروق المعنوية في مستويات متغيرات الدراسة التي قد تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ونختتم الفصل بمناقشة عامة لنتائج الدراسة الميدانية في ضوء الأدب النظري ومخرجات الدراسات السابقة في موضوع الدراسة.

المبحث الأول : مستويات متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء من البحث الى قياس درجة انخراط مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة في عمليات إدارة المعرفة ببعديها كثافة عمليات إدارة المعرفة و جودة عمليات إدارة المعرفة من جهة ومستوى السلوك الإبداعي الذي يتحقق لدى العاملين فيها من جهة أخرى، وعليه اعتمدنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض تحليل اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة و متغيرات وأبعاد الدراسة، وتظهر فقرات كل بعد مرتبة حسب درجة الموافقة عليها من الأعلى الى الأدنى وذلك بتناول كل بعد من أبعاد الدراسة على حدى.

المطلب الأول: اتجاهات العينة حول مستويات كثافة عمليات إدارة المعرفة

سنحاول استكشاف مستويات كثافة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة من خلال قياس مستويات كثافة العمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة)، ولهذا الغرض قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي يتضمنها كل بعد ومن ثم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري للبعد ثم التعرف على المستوى العام للمتغير ككل .

أولاً: اتجاهات العينة حول مستوى كثافة عملية توليد المعرفة

سنعرض ونناقش من خلال هذا الجزء اتجاهات أفراد العينة حول مستوى كثافة توليد المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ولقياس هذا البعد اعتمدنا أربع فقرات، والتي يظهرها الجدول مرتبة تنازلياً بحسب درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (4-1): نتائج مستوى كثافة عملية توليد المعرفة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
1.	تهتم المؤسسة بالتعلم المستمر كونه مصدراً لإنتاج المعرفة.	3.6148	0.89764	غالباً	متوسط
2.	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لبلورة أفكار جديدة.	3.3778	1.09862	أحياناً	متوسط
3.	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث ودراسات في مجالها بشكل دوري.	2.8963	0.80367	أحياناً	متوسط
4.	تخصص المؤسسة حصصاً مالية خاصة بنفقات البحث والتطوير.	2.5037	1.04292	نادراً	متوسط
كثافة توليد المعرفة		3.0981	0.47913	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تشير بيانات الجدول رقم (4-1) أن الفقرة: "تهتم المؤسسة بالتعلم المستمر كونه مصدرا لإنتاج المعرفة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6148) وانحراف معياري (0.89764) وبمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى توافر بيئة ملائمة للتعليم التنظيمي باعتباره عاملا أساسيا لاستدامة نشاط المؤسسة ومكانتها في القطاع لكنه يبقى دون المستوى المطلوب، ولعل ما يفسر هذا تدني مستوى الفقرات التي تليه والتي جاءت جميعها بمستويات متوسطة، وباعتبار أن أهم سبل تعزيز التعلم المستمر هو أسلوب العمل الجماعي الذي يمهد الطريق لانتقال المعارف والخبرات بين أفراد المؤسسة والتي جاءت الفقرة المخصصة له "تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لبلورة أفكار جديدة." بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.3778) وانحراف معياري (1.09862)، وهو ما يشير إلى محدودية العمل الجماعي في المؤسسة والتي تعتمد أساسا في إنجازاتها على عمل الفرق خاصة في الجانب التقني لنشاطاتها، وجاءت الفقرة المتعلقة بإجراء البحوث والتي نصها "تقوم المؤسسة بإجراء بحوث ودراسات في مجالها بشكل دوري." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.8963) وانحراف معياري (0.80367) وبمستوى متوسط، مما يشير إلى محدودية اعتماد المؤسسة على البحوث والدراسات في مجالها وهو ما يؤكد مستوى الفقرة الأخيرة حيث كان اتجاه أفراد العينة حول هذه الفقرة أنه نادرا ما "تخصص المؤسسة حصصا مالية خاصة بنفقات البحث والتطوير" والتي جاءت بمتوسط حسابي (2.5037) وانحراف معياري (1.04292)، وتشير هذه النتيجة إلى تدني مستويات نفقات المؤسسة على البحث والتطوير والتي لا ترقى إلى المستوى المطلوب في مؤسسة بحجمها وطموحها التوسعي.

وبالنظر إلى مجمل الفقرات التي يتضمنها بعد كثافة توليد المعرفة نجد أن المتوسط العام لهذا البعد قد جاء ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي (3.0981) وانحراف معياري (0.47913) ويشير ذلك إلى توافر مستوى مقبول من الاهتمام بعملية توليد المعرفة لكنه يبقى دون المستوى المطلوب لمؤسسة رائدة في مجالها.

ثانياً: اتجاهات العينة حول مستوى كثافة عملية تخزين المعرفة

من خلال هذا الجزء سنعرض ونناقش اتجاهات أفراد العينة حول مستوى كثافة تخزين المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ولهذا الغرض حددنا ثلاث فقرات لقياس كثافة هذه العملية، والتي يظهرها الجدول مرتبة تنازليا بحسب درجة الموافقة عليها.

الجدول رقم (2-4): نتائج مستوى كثافة عملية تخزين المعرفة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
1.	تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يمكنها من جمع وتنظيم المعرفة.	3.5407	1.1181	غالبًا	متوسط
2.	تمتلك المؤسسة برامج لحماية المعرفة المخزنة من الاستعمال غير المناسب.	3.3037	1.1862	أحيانًا	متوسط
3.	تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.	2.9556	1.1645	أحيانًا	متوسط
	كثافة تخزين المعرفة	3.2667	0.8540		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع الفقرات الخاصة بقياس كثافة تخزين المعرفة جاءت ضمن المستوى المتوسط، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة التي نصها "تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يمكنها من جمع وتنظيم المعرفة" بمتوسط حسابي (3.5407) وانحراف معياري (1.1181)، أما الفقرة التي تقيس مدى توافر برامج لحماية وتأمين المعرفة المخزنة من الاستعمال غير المناسب فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.3037) وانحراف معياري (1.1862)، في حين كانت الفقرة التي نصها: " تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات" بمتوسط حسابي (2.9556) وانحراف معياري (1.1645).

ويأخذ المتوسط العام لمستوى كثافة تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، نجده يندرج أيضا ضمن المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (3.2667) وانحراف معياري (0.8540)، ويشير الى أنه وبالرغم من الجهود المبذولة في عملية تخزين المعرفة الا أن كثافتها لا تزال دون المستوى المطلوب، مما يستدعي الحاجة الى بذل المزيد من الاهتمام بتنظيم المعرفة وتخزينها وتأمينها لكون هذه العملية تشكل جسرا هاما يصل بين توليد المعرفة ومشاركتها بين العاملين حيث توفر عملية تخزين المعرفة حفظا للذاكرة التنظيمية وتسهل عمليتي تشارك المعرفة واستخدامها (تطبيقها).

ثالثا: اتجاهات العينة حول مستوى كثافة عملية مشاركة المعرفة

من خلال هذا الجزء سنعرض ونناقش اتجاهات أفراد العينة حول مستوى كثافة مشاركة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ولقياس كثافة هذه العملية حددنا لهذا البعد ثلاث فقرات، والتي يظهرها الجدول مرتبة تنازليا بحسب درجة الموافقة عليها.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-4): نتائج مستوى كثافة عملية مشاركة المعرفة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
1.	تنظم مؤسستنا دورات تدريبية داخلية للموظفين لتحسين مستوى معارفهم.	3.5630	0.95110	غالبًا	متوسط
2.	تنظم مؤسستنا لقاءات مع خبراء خارجيين للاستفادة من خبرتهم.	3.0741	0.93545	أحيانا	متوسط
3.	تدعم المؤسسة عملية المشاركة الجماعية في الافكار والخبرات أثناء الاجتماعات وخارجها.	2.8741	1.23645	أحيانا	متوسط
كثافة مشاركة المعرفة		2.7926	0.74743	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

تشير النتائج المعروضة في الجدول رقم (3-4) أن مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجللفة غالبا ما "تنظم دورات تدريبية داخلية للموظفين لتحسين مستوى معارفهم" حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.5630) وانحراف معياري (0.95110) وهو مؤشر على حرص المؤسسة على تحيين معارف العاملين فيها وتدريبهم على المستجدات في المجال وهو ما يؤكد مستوى الفقرة الثانية والتي نصها "تنظم مؤسستنا لقاءات مع خبراء خارجيين للاستفادة من خبرتهم" التي جاءت بمتوسط حسابي (3.0741) وانحراف معياري (0.93545)، اذ تشير الى أن المؤسسة تحاول دعم التدريب الداخلي للعاملين فيها باستيراد الخبرات والمعارف الخارجية ودمجها بالرصيد المعرفي لإطاراتها، أما الفقرة "تدعم المؤسسة عملية المشاركة الجماعية في الافكار والخبرات أثناء الاجتماعات وخارجها." فقد سجلت متوسط حسابي (2.8741) وانحراف معياري (0.74743)، وهو مؤشر على أن المؤسسة أحيانا ما تدعم انتقال المعارف الضمنية والصريحة أثناء اللقاءات الرسمية وغير الرسمية بين عاملها، وهو ما يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في سياساتها الداخلية من خلال تبني أساليب تدعم المشاركة وروح التعاون بين العاملين فيها كحلقات الجودة، و جلسات التقييم الدوري ... الخ .

ومن خلال المتوسط العام لبعدها كثافة مشاركة المعرفة الذي جاء ضمن مجال المستوى المتوسط، بمتوسط حسابي (2.7926) وانحراف معياري (0.74743)، يمكننا القول أن مستوى انخراط العاملين في مشاركة المعرفة داخليا وخارجيا لا يزال دون المستوى المطلوب وهو ما قد يشكل عائقا يضعف مستويات بقية عمليات إدارة المعرفة ويحد من فاعليتها.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

رابعا: اتجاهات العينة حول مستوى كثافة عملية تطبيق المعرفة

من خلال هذا الجزء سنعرض ونناقش اتجاهات أفراد العينة حول مستوى كثافة تطبيق المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ولهذا الغرض حددنا ثلاث فقرات لقياس كثافة هذه العملية، والتي يظهرها الجدول مرتبة تنازليا بحسب درجة الموافقة عليها.

الجدول رقم (4-4): نتائج مستوى كثافة عملية تطبيق المعرفة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
1.	تعمل المؤسسة على توفير الإمكانيات اللازمة للتطبيق الناجح للمعارف والأفكار الجديدة.	3.4889	0.9531	غالبا	متوسط
2.	تحرص المؤسسة على تطبيق آخر الابتكارات في مجال الأشغال العمومية.	3.1185	0.87291	أحيانا	متوسط
3.	تحت المؤسسة موظفيها على التطبيق الناجح للمعارف والخبرات التي اكتسبوها من تكوينهم.	3.0370	1.02511	أحيانا	متوسط
كثافة تطبيق المعرفة		3.2148	0.7612		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

تبين نتائج الجدول رقم (4-4) أن مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة تولي اهتماما معتبرا "لتوفير الإمكانيات اللازمة من أجل التطبيق الناجح للمعارف والأفكار الجديدة"، وهو ما يشير إليه توجه أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرة والذي كان "غالبا" بمتوسط حسابي (3.4889) وانحراف معياري (0.9531)، لكنها رغم ذلك لم تتجاوز مجال المستوى المتوسط، وجاءت الفقرة التي نصها "تحرص المؤسسة على تطبيق آخر الابتكارات في مجال الأشغال العمومية" في المرتبة الثانية بمستوى متوسط أيضا حيث سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.1185) وانحراف معياري (0.87291)، وهو ما يشير إلى أن توجه المؤسسة نحو تبني الابتكارات المستجدة في مجالها مازال محدودا جدا وهو يتوافق مع ما جاء في مؤشر الانفاق على البحث والتطوير الذي يندرج ضمن بعد كثافة عملية توليد المعرفة إذ سجل هو الآخر متوسطا متدينا، وجاءت في المرتبة الأخيرة لهذا البعد الفقرة التي نصها "تحت المؤسسة موظفيها على التطبيق الناجح للمعارف والخبرات التي اكتسبوها من تكوينهم" بمتوسط حسابي (3.0370) وانحراف معياري (0.76128) بمستوى متوسط.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وبالنظر الى مجمل بعد كثافة عملية تطبيق المعرفة نجده يندرج ضمن مدى المستوى المتوسط، بمتوسط حسابي (3.2148) وانحراف معياري (0.76128)، ويفسر بممارسة المؤسسة لعملية تطبيق المعرفة بكثافة متوسطة، فعلى الرغم من تسخير المؤسسة لأقصى امكانياتها من أجل التطبيق الناجح لمعارفها فإن تطبيق آخر الابتكارات وتجسيد معارف عاملها المحصلة من التدريب دون المستوى المأمول، وهو ما قد يعزى الى وجود عوائق تنظيمية كتدني مستوى التمكين ومركزية عملية اتخاذ القرار.

وتأسيسا على ما سبق من النتائج نجد أن المتغير المستقل الأول كثافة عمليات إدارة المعرفة يتوافر في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي قدره (3.1874) وانحراف معياري (0.53603)، ويظهر الجدول رقم (5-4) مستويات أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة:

الجدول رقم (5-4): نتائج مستويات أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
كثافة توليد المعرفة	3.0981	0.47913	متوسط	4
كثافة تخزين المعرفة	3.2667	0.85402	متوسط	1
كثافة مشاركة المعرفة	3.1704	0.77787	متوسط	3
كثافة تطبيق المعرفة	3.2148	0.76128	متوسط	2
كثافة عمليات إدارة المعرفة	3.1874	0.53603	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

من خلال الجدول رقم (5-4) يتضح أن جميع المتوسطات لأبعاد متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة أدنى من النقطة التي تمثل درجة الموافقة (3.4)، حيث جاءت جميعها ضمن مدى المستوى المتوسط، واحتل بعد كثافة تخزين المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2667) وانحراف معياري (0.85402) أما بعد كثافة توليد المعرفة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.0981) وانحراف معياري (0.47913)

المطلب الثاني: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عمليات إدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا الجزء قياس جودة عمليات إدارة المعرفة من خلال قياس جودة العمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) ، ولقياس مستوياتها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي يتضمنها كل بعد ومن ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عملية توليد المعرفة

من خلال هذا الجزء سنعرض ونناقش اتجاهات أفراد العينة حول مستوى جودة عملية توليد المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ولهذا الغرض حددنا أربع فقرات لقياس جودة هذه العملية، والتي يظهرها الجدول مرتبة تنازلياً بحسب درجة الموافقة عليها.

الجدول رقم (4-6): نتائج مستوى جودة عملية توليد المعرفة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	المستوى
1.	خبراء المؤسسة مؤهلون ويعتمد عليهم في إنتاج المعرفة.	3.7037	1.03718	غالباً	مرتفع
2.	تحرص المؤسسة على تحصيل المعرفة المطلوبة في أقل وقت.	3.2296	0.99956	أحياناً	متوسط
3.	لدينا معرفة معمقة حول المتعاملين في مجالنا زبائن، موردين، منافسين،....	3.1778	1.02117	أحياناً	متوسط
4.	تتابع المؤسسة عن كتب آخر البحوث والابتكارات في مجال الأشغال العمومية.	3.0148	0.81024	أحياناً	متوسط
	جودة توليد المعرفة	3.2815	0.72818		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

تشير نتائج الجدول رقم (4-6) الى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة في توليد المعارف على خبرائها وكفاءتها المهنية وهو ما تشير اليه الفقرة التي نصها " خبراء المؤسسة مؤهلون ويعتمد عليهم في إنتاج المعرفة" والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.7037) وانحراف معياري (1.03718)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة " تحرص المؤسسة على تحصيل المعرفة المطلوبة في أقل وقت" بمستوى متوسط و متوسط حسابي (3.2296) وانحراف معياري (0.99956)، وتشير هذه النتيجة الى أن المؤسسة تعطي لعامل الوقت في تحصيل المعرفة أهمية معتبرة وهو ما يؤثر إيجاباً على جودة اكتساب المعرفة وتوليدها وبقائها في موقع الريادة على المستوى المحلي، وبالنسبة لجودة المعرفة التي تكتسبها المؤسسة عن محيطها فقد حلت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.1778) وانحراف معياري (1.02117). وضمن مدى المستوى المتوسط، مما يشير الى أنه لدى المؤسسة قدرات مقبولة لتحصيل معرفة عميقة عن محيطها وهو ما تشير اليه قدرتها على الحفاظ على وضعها التنافسي الممتاز في بيئة الأعمال

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجزائرية ، اما الفقرة التي نصها " تتابع المؤسسة عن كذب آخر البحوث والابتكارات في مجال الأشغال العمومية" فقد حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.0148) وانحراف معياري (0.81024) وبمستوى متوسط، وتدل هذه النتيجة على أنه وبالرغم من المعطيات المطمئنة للمؤسسة إلا أن توجهها نحو تبني ومتابعة آخر المستجدات في مجالها يبقى غير كاف ليحقق لها طموحها التوسعي في النطاق الإفريقي خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع على المستوى العالمي.

وبالنظر الى المتوسط العام لبعده جودة توليد المعرفة نجده يندرج ضمن مدى المستوى المتوسط، حيث سجل متوسط حسابي قدره (3.2815) وانحراف معياري (0.72818) وهو مستوى مقبول قد يكون كافيا في الوقت الحالي ليشتمل للمؤسسة بقاءها في السوق لكنه مقلق إذا ما قورن بمستويات توليد المعرفة في مؤسسات منافسة على الصعيد الدولي.

ثانياً: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عملية تخزين المعرفة

من خلال هذا الجزء سنعرض ونناقش اتجاهات أفراد العينة حول مستوى جودة عملية تخزين المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ولهذا الغرض حددنا ثلاث فقرات لقياس جودة هذه العملية، والتي يظهرها الجدول مرتبة تنازلياً بحسب درجة الموافقة عليها.

الجدول رقم (4-7): نتائج مستوى جودة عملية تخزين المعرفة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
1.	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي المعرفة والكفاءة العالية.	3.2693	0.82106	أحيانا	متوسط
2.	نحدد بدقة مواقع تواجد المعرفة . عمال المعرفة . لطلب الاستشارة بالنسبة لكل مجال من مجالات أعمال المؤسسة.	3.2593	0.92206	غالبا	مرتفع
3.	قاعدة بيانات المؤسسة حديثة ومتطورة يمكن الرجوع اليها من أجل استرجاع المعلومات ومعالجتها ببسر وسهولة.	3.1333	1.07759	أحيانا	متوسط
	جودة تخزين المعرفة	3.3827	0.81905		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

تبين نتائج الجدول رقم (4-7) أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة، فيما يخص مستوى جودة عملية تخزين المعرفة، تندرج ضمن مدى المستوى المتوسط، حيث جاء البعد بمتوسط حسابي (3.3827) وانحراف معياري (0.81905). حيث جاءت الفقرة التي نصها "تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي المعرفة والكفاءة العالية" بمتوسط حسابي (3.2693) وانحراف معياري (0.82106) وبمستوى متوسط. مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات داخلها لا تزال دون المستوى المطلوب. وهو ما قد يعزى إلى تفرد المؤسسة في مجالها وضعف المنافسة في قطاعها مما قد يضعف حظوظ كوادرها لاستقطابهم من طرف مؤسسات أخرى، وبنفس المستوى جاءت الفقرة التي تشير إلى الدقة في تخزين المعرفة والتي نصها " نحدد بدقة مواقع تواجد المعرفة . عمال المعرفة . لطلب الاستشارة بالنسبة لكل مجال من مجالات أعمال المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.2593) وانحراف معياري (0.92206)، مما يشير إلى أن عملية تخزين المعرفة في المؤسسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب من الدقة مما قد يحول دون تفعيل عمليتي مشاركة المعرفة وتطبيقها، أما الفقرة التي تنص على أن " قاعدة بيانات المؤسسة حديثة ومتطورة يمكن الرجوع إليها من أجل استرجاع المعلومات ومعالجتها بيسر وسهولة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة في حدود المستوى المتوسط حيث كان متوسطها الحسابي (3.1333) وانحراف معياري (1.07759)، ويدل ذلك على أن جودة استرجاع ومعالجتها المعرفة في المؤسسة دون المستوى المطلوب.

وبالنظر إلى المتوسط العام لبعد جودة تخزين المعرفة نجده يندرج ضمن مدى المستوى المتوسط، حيث سجل متوسط حسابي قدره (3.3827) وانحراف معياري (0.81905) وهو مستوى غير كاف وبعيد عن المستوى المطلوب، فجودة عملية تخزين المعرفة تعتبر أحد أهم سبل حفظ الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

ثالثاً: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عملية مشاركة المعرفة

من خلال هذا الجزء سنقوم بفحص اتجاهات أفراد العينة حول مستوى جودة عملية مشاركة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ولهذا الغرض حددنا أربع فقرات لقياس جودة هذه العملية، والتي يظهرها الجدول مرتبة تنازلياً بحسب درجة الموافقة عليها.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (8-4): نتائج مستوى جودة عملية مشاركة المعرفة

المرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإنتاج العام	المستوى
1.	تحرص المؤسسة على ان تكون المعرفة المشاركة كافية لسد الفجوة المعرفية.	3.6489	0.95211	غالبًا	متوسط
2.	بعد التدريبات نقوم بتقييم مدى استيعاب العاملين للمعرفة المستهدفة من التدريب والتكوين.	3.6296	0.81717	غالبًا	متوسط
3.	نوع في أساليب مشاركة المعرفة لضمان استيعابها من طرف مستخدميها.	3.1852	0.67121	أحيانًا	متوسط
4.	نتشارك داخل المؤسسة أدق التفاصيل لمختلف العمليات التقنية والتنظيمية.	3.0444	0.82739	أحيانًا	متوسط
جودة مشاركة المعرفة		3.3710	0.59274	متوسط	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (8-4) أن الفقرة التي نصها " تحرص المؤسسة على ان تكون المعرفة المشاركة كافية لسد الفجوة المعرفية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6489) وانحراف معياري (0.95211) وهي قيمة تقع ضمن القيم العليا للمستوى المتوسط، مما يشير الى أن اهتمام المؤسسة بكفاية التشارك المعرفي وحرصها على تقليص الفجوات المعرفية المسجلة لدى العاملين لديها، وهو ما تذهب اليه الفقرة التي تقيس حرص المؤسسة على تقييم مدى استيعاب المعارف المشاركة والمكتسبة ... والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.6296) وانحراف معياري (0.81717)، والتي بدورها تشير الى أنه يتوافر في المؤسسة مستويات مقبولة من الحرص على جودة التشارك المعرفي وجودة عملية التدريب فيها، أما الفقرة التي نصها " نوع في أساليب مشاركة المعرفة لضمان استيعابها من طرف مستخدميها" فقد جاءت هي الأخرى ضمن حدود المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (3.1852) وانحراف معياري (0.67121)، مما يشير إلى أنه أحيانًا ما تقوم المؤسسة بتنوع أساليب المشاركة فيها بما يتناسب ومتطلبات الموقف ومستويات الفهم والاستيعاب للمنخرطين في العملية، أما بالنسبة لتحري الدقة في عملية التشارك المعرفي فقد كانت اتجاهات أفراد العينة نحو الخيار "أحيانًا" بمتوسط حسابي (3.0444) وانحراف معياري (0.82739)

وبالنظر الى المستوى العام لبعده جودة عملية مشاركة المعرفة بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، نجد أنه يقع ضمن حدود المستوى المتوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.3710) بانحراف معياري

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

(0.59274)، وهو وإن كان مستوى مقبول إلا أنه لا يرقى للمستوى المطلوب من جودة عملية مشاركة المعرفة والتي يعدها كثير من الباحثين أحد أهم محركات الابتكار والابداع في المنظمات.

رابعاً: اتجاهات العينة حول مستوى جودة عملية تطبيق المعرفة

من خلال هذا الجزء سنقوم بفحص اتجاهات أفراد العينة حول مستوى جودة عملية تطبيق المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ولهذا الغرض حددنا ثلاث فقرات لقياس جودة هذه العملية، والتي يظهرها الجدول مرتبة تنازلياً بحسب درجة الموافقة عليها.

الجدول رقم (4-9): نتائج مستوى جودة عملية تطبيق المعرفة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
1	تستخدم المؤسسة معايير واضحة تمكنها من السيطرة على المعرفة المطبقة.	3.2741	1.03253	أحياناً	متوسط
2	تحرص المؤسسة على ايجاد آليات لتسهيل تطبيق المعرفة الجديدة.	3.2000	1.12502	أحياناً	متوسط
3	تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف بسرعة لمواجهة المنافسة.	3.1926	1.12300	أحياناً	متوسط
جودة تطبيق المعرفة		3.2222	1.08204	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

تظهر نتائج الجدول رقم (4-9) أن مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة لتحقيق جودة عملية تطبيق المعرفة تحرص على استخدام واعتماد معايير واضحة تمكنها من السيطرة على المعرفة المطبقة بمستوى متوسط وهو ما تشير اليه الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2741) وانحراف معياري (1.03253)، كما حققت مؤشرات السرعة وآليات تسهيل تطبيق متوسطات متماثلة حيث جاءت الفقرة التي نصها " تحرص المؤسسة على ايجاد آليات لتسهيل تطبيق المعرفة الجديدة" متوسط حسابي (3.2000) وانحراف معياري (1.12502)، أما الفقرة " تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف بسرعة لمواجهة المنافسة" فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.1926) وانحراف معياري (1.12300).

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وبالنظر الى مجمل قيم فقرات بعد جودة عملية تطبيق المعرفة التي جاءت جميعها بمستوى متوسط، فان المتوسط العام للبعد يندرج ضمن مدى المستوى المتوسط بمتوسط حسابي قدره (3.2222) وانحراف معياري (1.08204).

الجدول رقم (4-10): نتائج مستويات أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
جودة توليد المعرفة	3.2815	0.72818	متوسط	3
جودة تخزين المعرفة	3.3827	0.81905	متوسط	1
جودة مشاركة المعرفة	3.3710	0.59274	متوسط	2
جودة تطبيق المعرفة	3.2222	1.08204	متوسط	4
جودة عمليات إدارة المعرفة	3.3143	0.66660	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

من خلال الجدول رقم (4-10) يتضح أن جميع المتوسطات لأبعاد متغير جودة عمليات إدارة المعرفة أدنى من النقطة التي تمثل درجة الموافقة (3.4)، حيث جاءت جميعها ضمن مدى المستوى المتوسط، واحتل بعد جودة تخزين المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.3827) وانحراف معياري (0.81905) أما بعد جودة تطبيق المعرفة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.2222) وانحراف معياري (0.47913) إذ بلغ المتوسط العام للتشارك المعرفي (3.65) فيما بلغ الانحراف المعياري (1.08204)، وأخذ متغير جودة عمليات إدارة المعرفة متوسطا حسابيا (3.3143) وانحراف معياري (0.66660)، وهي قيم تندرج ضمن مدى المستوى المتوسط.

المطلب الثالث: اتجاهات العينة حول مستويات السلوك الإبداعي

سنخصص هذا الجزء من المبحث لقياس مستويات السلوك الإبداعي من خلال قياس أبعاده (مهارات التفكير الإبداعي، التوجه بالتعلم، الدافعية)، ولهذا الغرض قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي يتضمنها كل بعد ومن ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد.

أولا: اتجاهات العينة حول مستوى مهارات التفكير الإبداعي

فيما يلي سنقوم بعرض ومناقشة مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، حيث تم اعتماد تسع فقرات لقياس البعد والتي يظهرها الجدول الآتي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة الموافقة عليها:

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-11): نتائج مستوى مهارات التفكير الإبداعي

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
1.	أعمل على تقديم حلول ابداعية وغير عادية للمشكلات.	4.3556	0.8849	دائما	مرتفع
2.	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	4.1333	0.9126	غالبا	مرتفع
3.	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	4.1111	0.8345	غالبا	مرتفع
4.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه.	3.9704	0.8280	غالبا	مرتفع
5.	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	3.8815	0.6584	غالبا	مرتفع
6.	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	3.8667	0.6669	غالبا	مرتفع
7.	أستطيع التعبير عن أفكار بلغة وطريقة يفهما الجميع.	3.8593	0.6709	غالبا	مرتفع
8.	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.	3.8370	0.6824	غالبا	مرتفع
9.	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	3.7778	0.7497	غالبا	مرتفع
مهارات التفكير الابداعي		3.9770	0.5720		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم(4-11) أن جميع اجابات عينة الدراسة حول بعد مهارات التفكير الإبداعي جاءت ضمن مدى المستوى المرتفع . حيث جاءت في المرتبة الأولى " أعمل على تقديم حلول ابداعية وغير عادية للمشكلات" بمتوسط حسابي (4.3556) وانحراف معياري (0.88492) وبمستوى مرتفع، وهو ما يشير الى أن العاملين في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة غالبا ما يسعون نحو التفرد والتميز من خلال طرح حلول ابداعية وأساليب جديدة لممارسة الأعمال وهو سلوك تفرضه طبيعة نشاط المؤسسة والذي يطرح تحديات يومية جديدة في ورش البناء والانشاء وتنوع الطبيعة الجغرافية على امتداد القطر الجزائري، وبالنسبة الى حرص العاملين وقدرتهم على تحسس المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم فقد جاءت في المرتبة الثانية بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (4.1333) وانحراف معياري (0.88492)، وجاء المؤشر الثاني لتحسس المشكلات " لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها" بمتوسط حسابي (3.8667) وانحراف معياري (0.66692) في المرتبة السادسة وكلاهما ضمن المستوى المرتفع والذي يشير الى توافر مستوى مقبول من الحساسية للمشكلات

لدى العاملين بالمؤسسة وهو ما قد يعزز مرونة وسرعة أداء نظام الإنذار المبكر والذي بدوره يتيح لها معالجة أسباب المشكلات التقنية والتنظيمية قبل حدوثها أو الاستعداد لها للتخفيف من آثارها، بالنسبة للفقرتين اللتان أتمدنا لقياس المرونة الذهنية الفقرة التي نصها " لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل" والفقرة: " أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه" فقد جاءتا في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسطين حسابيين (3.9704،4.1111) وانحرافين معياريين (0.82806،.83458) على التوالي وهو مؤشر ايجابي على أنه لدى العاملين بالمؤسسة القدرة على تقبل الآراء المختلفة ومناقشتها و الاستفادة منها في مختلف المواقف، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة " أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها" بمتوسط حسابي (3.8815) وانحراف معياري (0.65849) وهو ما يشير الى أنه فضلا عن توافر مستوى من المرونة الذهنية للعاملين فإن لديهم قدرة على تحليل المواقف من زوايا مختلفة وهو ما يعزز مستوى الفقرة الأولى التي تقيس مستوى الأصالة لدى العاملين، أما مؤشر الطلاقة " أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع" فقد جاء في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.8593) وانحراف معياري (0.67096) ، أما مؤشري القدرة على التحليل الفقرة " أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه" و " أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل" في المرتبة قبل الأخيرة والأخيرة بمتوسطين حسابيين (3.7778،3.8370) وانحرافين معياريين (0.74979،.68248). ضمن المستوى المرتفع وهو ما يعكس مدى حرص العاملين واهتمامهم بجودة أعمالهم من خلال الاستعداد لها وتحليل المستجدات في مجالهم وهو ما يشير الى مستوى مقبول من النضج الاداري والالتزام والحرص على التحسين المستمر.

وتأسيسا على ما سبق من المؤشرات فإن بعد مهارات التفكير الإبداعي يندرج ضمن المستوى المرتفع بقيمة للمتوسط الحسابي قدرها (3.9770) وانحراف معياري (0.57208).

ثانيا: اتجاهات العينة حول مستوى التوجه بالتعلم

فيما يلي سنقوم بعرض ومناقشة مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، حيث تم اعتماد خمس فقرات لقياس البعد والتي يظهرها الجدول الآتي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة الموافقة عليها:

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-12): نتائج مستوى التوجه بالتعلم

المرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	المستوى
1	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	4.3556	0.88492	دائما	مرتفع
2	لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي.	3.9037	0.91320	غالب	مرتفع
3	أرى أن الفشل فرصة للتعلم والتحسين.	3.8815	0.65849	غالبا	مرتفع
4	أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي لأوسع مداركي.	3.8667	0.66692	غالبا	مرتفع
5	أعمل على تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.	3.8370	0.68248	غالبا	مرتفع
التوجه بالتعلم		3.9689	0.59141		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

من خلال نتائج الجدول رقم (4-12) نلاحظ توجه أفراد العينة المبحوثة إلى مستوى مرتفع لكل فقرات بعد التوجه بالتعلم، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل" بمتوسط حسابي (4.3556) وانحراف معياري (0.88492)، والتي تشير إلى توجه عالٍ لأفراد العينة نحو تجريب الأفكار والأساليب الجديدة في العمل وهو ما يزيد من خبراتهم ومهاراتهم المعرفية والتي تعد مكوناً هاماً يعزز السلوك الإبداعي في مجال العمل، كما أبدى أفراد العينة اهتماماً جاداً بمعرفة كل التفاصيل والمعلومات التي تخص مجال عملهم حيث سجلت الفقرة التي تنص على ذلك متوسطاً حسابياً قدره (3.9037) وانحراف معياري (0.88492)، وفي المرتبة الثالثة حلت الفقرة التي نصها "أرى أن الفشل فرصة للتعلم والتحسين" بمتوسط حسابي (3.8815) وانحراف معياري (0.65849)، وهو مؤشر إيجابي يدل على توافر مرونة عالية لدى أفراد العينة المبحوثة في تقبل الاخفاقات والتي تعد جزءاً من عملية التعلم، جاءت الفقرتان اللتان تقيسان توجه الأفراد نحو بناء علاقات داخلية (داخل المؤسسة) وخارجية واستغلالها في تكوين رصيد معرفي بمستويات متقاربة حيث سجلت الفقرة التي نصها "أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي لأوسع مداركي" بمتوسط حسابي (3.8667) وانحراف معياري (0.66692)، أما الفقرة "أعمل على تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي" بمتوسط حسابي (3.8370) وانحراف معياري (0.68248) وهو ما يدل مرة أخرى على حرص العاملين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة على التطوير المستمر لمعارفهم

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وقدراتهم من خلال الاحتكاك بذوي الخبرة والاختصاص وتبادل التجارب والخبرات من خلال ممارستهم التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وهو بلا شك مؤشر يعزز أداء المؤسسة ويرفع قدراتها الابتكارية.

وعليه سجل بعد التوجه بالتعلم متوسط حسابي (3.9689) وانحراف معياري (0.59141)، وهي قيمة تندرج ضمن مدى المستوى المرتفع.

ثالثاً: اتجاهات العينة حول مستوى الدافعية

فيما يلي سنقوم بعرض ومناقشة مستوى الدافعية لدى العاملين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، حيث تم اعتماد ست فقرات لقياس البعد والتي يظهرها الجدول الآتي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (4-13): نتائج مستوى الدافعية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
1	أستجيب بمزيد من الجهد والمثابرة بعد الفشل.	4.1259	0.90956	غالباً	مرتفع
2	أشعر بدافع قوى تجاه عملي.	4.0667	0.83039	غالباً	مرتفع
3	عندما يتاح لي الاختيار من بين عدة خيارات ، أختار المهام التي تنطوي على مستوى معين من التحدي	4.0519	0.86662	غالباً	مرتفع
4	لدي الجرأة والشجاعة لطرح طرق جديدة للعمل.	4.0370	0.86738	غالباً	مرتفع
5	أطوع بالعمل لساعات اضافية لاتمام مهامي .	3.6074	1.09337	غالباً	متوسط
6	أصر على اتمام العمل حتى وان كان صعباً.	3.2667	0.97123	أحياناً	متوسط
	الدافعية	3.8593	0.55084		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

تشير نتائج الجدول رقم(4-13) أن الفقرة التي نصها " أستجيب بمزيد من الجهد والمثابرة بعد الفشل" جاءت في المرتبة الأولى متوسط حسابي (4.1259) وانحراف معياري (0.90956)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة "أشعر بدافع قوى تجاه عملي" متوسط حسابي (4.0667) وانحراف معياري (0.83039) ، اما بالنسبة للفقرة التي تقيس مدى توجه أفراد العينة الى رفع التحديات للمشكلات التي تواجههم فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

حسابي (4.0519) وانحراف معياري (0.86662)، أما مؤشر روح المخاطرة لدى أفراد العينة والذي تقيسه الفقرة " لدي الجرأة والشجاعة لطرح طرق جديدة للعمل" فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.0370) وانحراف معياري (0.86738) وتندرج الفقرات الأربع الأولى جميعها ضمن مدى المستوى المرتفع وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدافعية عالية ويتحلون بروح التحدي وهي صفات تمكنهم من مواجهة المشكلات والمواقف الصعبة التي قد يواجهونها أثناء أداء مهامهم خاصة التقنية منها وتزيد من فعالية أنشطة المؤسسة وتسرع وتيرة الانجاز فيها إذا ما صاحب هذه القدرات إجراءات تنظيمية ملائمة، أما الفئتين " أتطوع بالعمل لساعات إضافية لإتمام مهامي" و " أصر على اتمام العمل حتى وان كان صعبا" فقد جاءتا في المراتب الأخيرة وضمن حدود المستوى المتوسط بمتوسطات حسابية (3.6074)، (3.2667) على التوالي وانحرافات معيارية (1.09337)، (0.97123) على التوالي، وهو ما يشير إلى أنه رغم مؤشرات الدافعية العالية المسجلة إلا أن المؤشرين الأخيرين قد يشيران إلى وجود مشكلة في بيئة العمل تعيق مبادرات العاملين في تحدي الأوضاع الراهنة وتحمل الصعاب من خلال تطوعهم للعمل لوقت إضافي واصرارهم على انهاء الأعمال الصعبة، يمكن أن تكون هذه العوائق تمثل في ضعف التحفيز المادي أو المعنوي، عدم تبني آليات التمكين النفسي والهيكلية، الرقابة الشديدة وتعقيد الاجراءات .. الخ.

وبالنظر إلى المستوى العام لبعده الدافعية نجده يندرج ضمن حدود المستوى المرتفع حيث جاء متوسطه الحسابي بقيمة (3.8593) وانحراف معياري (0.55084)، وهو مستوى يشير إلى توافر بعد الدافعية للعمل لدى أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع.

بعد عرض وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد المشكلة للمتغير التابع السلوك الإبداعي، سندرج فيما يلي ملخصاً لهذه النتائج ضمن الجدول رقم (4-14):

الجدول رقم (4-14): نتائج مستويات أبعاد السلوك الإبداعي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفع	0.57208	3.9770	مهارات التفكير الابداعي
2	مرتفع	0.59141	3.9689	التوجه بالتعلم
3	مرتفع	0.55084	3.8593	الدافعية
	مرتفع	0.50745	3.9396	السلوك الابداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تشير نتائج الجدول رقم (4-14) إلى أن العاملين في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة يمتلكون مستوى مرتفعا من السلوك الإبداعي وهو ما يشير إليه متوسطه الحسابي (3.9396) بانحراف معياري (0.50745) ، مما يدل على قدرة العاملين على توليد أفكار إبداعية، والتي بدورها ان وجدت بيئة داعمة يمكنها من رفع مستويات الابتكار في المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية مما يتيح لها التقدم لتحقيق رؤيتها التوسعية إلى الأسواق الإفريقية والعالمية.

وخلاصة لما سبق من عرض وتحليل لنتائج قياس مستويات متغيرات الدراسة يمكننا بيان المستويات العامة لعمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-15) نتائج مستوى عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
كثافة عمليات إدارة المعرفة	3.1874	0.53603	متوسط
جودة عمليات إدارة المعرفة	3.3143	0.66660	متوسط
عمليات إدارة المعرفة	3.2370	0.58155	متوسط
السلوك الإبداعي	3.9396	0.50745	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الأثر

في هذا الجزء من الدراسة سنناقش الفرضيات الرئيسية والتي نصها:

- فرضية 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة عمليات ادارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة ؛
- فرضية 2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد كثافة عمليات ادارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
- فرضية 3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

في هذا الجزء من الفصل سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة عمليات ادارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة" ويندرج تحتها أربع فرضيات فرعية كالآتي:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية توليد المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"
- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية تخزين المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة "
- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية مشاركة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"
- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية تطبيق المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"

من أجل اختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية سنستخدم على (Analysis Of Variance) تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) لاختبار أثر أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة على السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

ملخص النموذج							
الخطأ المعياري		معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج		
0.35087		0.522	0.536	0.732 ^a			
جدول ANOVA							
مستوى الدلالة		قيمة (F) Fisher	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000 ^b		37.571	4.625	4	18.501	الانحدار	
			0.123	130	16.004	الخطأ	
				134	34.505	المجموع	
جدول المعاملات							
اختبار التعدد الخطي		مستوى الدلالة	اختبار Student	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
VIF	Tolerance			Beta	الخطأ المعياري	B	
		0.000	10.674		0.191	2.043	(Constant)
2.349	0.426	0.176	1.360	0.125	0.064	0.087	جودة توليد المعرفة
2.179	0.459	0.063	1.877	0.165	0.055	0.103	جودة تخزين المعرفة
1.369	0.730	0.000	3.596	0.251	0.060	0.215	جودة مشاركة المعرفة
2.654	0.377	0.000	3.673	0.357	0.046	0.168	جودة تطبيق المعرفة

المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

يبين الجدول رقم (4-16) أن المتغيرين تربطهما علاقة طردية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.732)، كما تظهر النتائج أن هناك تأثيرا ايجابيا ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، إذ بلغ معامل التحديد 0.536، وهو ما يعني أن أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة فسرت ما مقداره (53.6%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي، ويظهر جدول تحليل التباين (Anova) أن قيمة اختبار Fisher بلغت (37.571) حيث جاءت بقيمة احتمالية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وهو ما يدل على جودة نموذج العلاقة بين أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي وبالتالي صلاحيته لاختبار الفرضية.

ولأجل معرفة أثر كل بعد من أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة نناقش نتائج الجزء الثالث من الجدول رقم () الذي يظهر معاملات الانحدار للأبعاد كل على حدى:

يشير معامل الانحدار لبعد جودة مشاركة المعرفة أن لهذا البعد أثرا ايجابيا على السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، حيث جاء المعامل بقيمة قدرها (0.215)، وتقابلته قيمة احتمالية (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). مما يعني أن معامل الانحدار لهذا البعد دال احصائيا، وعليه يمكننا القول بأن التغير بقيمة وحدة واحدة في مستوى جودة عملية مشاركة المعرفة يقابله تغير ايجابي في مستوى السلوك الإبداعي بمقدار (0.215). وبالتالي نستنتج صحة الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية مشاركة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"

بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد جودة تطبيق المعرفة قيمة قدرها (0.168) وتقابلته قيمة احتمالية (0.001) لاختبار t وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$) مما يعني أن معامل الانحدار لهذا البعد دال احصائيا، ومنه يمكننا القول أن للبعد أثر ايجابي على السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، وعليه يمكننا القول بأن التغير بقيمة وحدة واحدة في مستوى جودة عملية تطبيق المعرفة يقابله تغير ايجابي في مستوى السلوك الإبداعي بمقدار (0.168). وبالتالي نستنتج صحة الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية تطبيق المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"

أما معاملات كلا البعدين جودة توليد المعرفة و جودة تخزين المعرفة فلم يكن لهما أي تأثير معنوي على السلوك الإبداعي، أو كان تأثيرهما ضعيفا بحيث لم تظهره الاختبارات الاحصائية، وقد جاءت معاملات الانحدار الخاصة بهم (0.087)، (0.103) على التوالي، ولم يكن لمعاملاتهما دلالات احصائية حيث سجلت قيم الاحتمالية المقابلة لاختبار t لكل منهما (0.176)، (0.063) على التوالي، وهي قيم تتعدى مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$) مما يحيلنا الى رفض الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية توليد المعرفة في

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة" أما الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية تخزين المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة "، فسنؤجل الحكم عليها لحين إجراء اختبار الانحدار المتعدد التراكمي وذلك لأن مستوى الدلالة يقترب كثيرا من المستوى المفروض ($\alpha = 0.05$).

تشير اختبارات الارتباط المتعدد من الجزء الثالث للجدول رقم (4-16) أن تأثيرات أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي تحدث بصفة مستقلة عن بعضها، حيث جاءت قيم معاملات **Tolerance** المقابلة لأبعاد المتغير المستقل (0.426، 0.459، 0.730، 0.377) وكلها تفوق القيمة (0.1)، كما سجلت قيم معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد متغير جودة عمليات إدارة المعرفة (2.349، 2.179، 1.369، 2.654) وجميعها أقل من (3).

وللتعرف بصفة أدق على مدى مساهمة كل بعد من أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي الإبداع مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، نستخدم تحليل الانحدار المتعدد **stepwise** و قد أظهرت الاختبارات النتائج الآتية:

الجدول رقم (4-17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التراكمي **stepwise** بين أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

اختبار Student		قيمة β	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	النموذج Model
مستوى الدلالة	قيمة T				
0.000	28.262	2.949			الثابت
0.000	10.009	0.307	0.430	0.655 ^a	جودة تطبيق المعرفة
0.000	12.335	2.223			الثابت
0.000	8.282	0.254	0.514	0.717 ^b	جودة تطبيق المعرفة
0.000	4.771	0.267			جودة مشاركة المعرفة
0.000	11.195	2.099			الثابت
0.000	4.841	0.196	0.530	0.728 ^c	جودة تطبيق المعرفة
0.000	4.331	0.244			جودة مشاركة المعرفة
0.036	2.114	0.114			جودة تخزين المعرفة

المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تظهر نتائج الجدول رقم (4-17) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة في نموذج الانحدار حيث جاءت في المرتبة الأولى جودة تطبيق المعرفة والتي فسرت ما نسبته (43%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة أما متغير جودة مشاركة المعرفة فقد أضاف قيمة تفسيرية قدرها (8.4%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي، في حين جاء بعد جودة تخزين المعرفة ليضيف قيمة تفسيرية متواضعة قدرها (1.6%) وهو أثر ضعيف جدا ويفسر عدم معنوية الأثر عند استخدامنا للانحدار المتعدد القياسي وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية تخزين المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"، وتفسر أبعاد متغير جودة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة ما قيمته (53%) من التغير الحاصل في مستوى السلوك الإبداعي.

مما سبق نستنتج قبول الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة ورفض الفرضية الفرعية الأولى، مما يستدعي قبول الفرضية الرئيسية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

في هذا الجزء من الفصل سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة" ويندرج تحتها أربع فرضيات فرعية كالآتي:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة عملية توليد المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة" أما
- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة عملية تخزين المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"
- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة عملية مشاركة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"
- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة عملية تطبيق المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"

من أجل اختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) (لاختبار أثر أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة على السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

ملخص النموذج							
الخطأ المعياري		معامل التصحيح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج		
0.40902		0.350	0.370	0.608 ^a			
جدول ANOVA							
مستوى الدلالة		قيمة (F) Fisher	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000 ^b		19.064	3.189	4	12.757	الإنحدار	
			0.167	130	21.748	الخطأ	
				134	34.505	المجموع	
جدول المعاملات							
اختبار التعدد الخطي		مستوى الدلالة	اختبار Student	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
VIF	Tolerance				الخطأ المعياري	B	
		0.000	9.654		0.251	2.420	(Constant)
1.547	0.646	0.461	0.740	0.064	0.092	0.068	كثافة توليد المعرفة
1.897	0.527	0.000	5.035	0.483	0.057	0.287	كثافة تخزين المعرفة
1.470	0.680	0.532	0.626	0.053	0.055	0.034	كثافة مشاركة المعرفة
1.227	0.815	0.115	1.588	0.122	0.051	0.082	كثافة تطبيق المعرفة

المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

يبين الجدول رقم (4-18) أن المتغيرين تربطهما علاقة ايجابية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.608)، كما تظهر النتائج أن هناك تأثيرا ايجابيا ذو دلالة احصائية لأبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، إذ بلغ معامل التحديد (0.370)، وهو ما يعني أن أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة فسرت ما مقداره (37%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي، ويظهر جدول تحليل التباين (Anova) أن قيمة اختبار Fisher بلغت (19.064) حيث جاءت بقيمة احتمالية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وهو ما يدل على جودة نموذج العلاقة بين أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي وبالتالي صلاحيته لاختبار الفرضية.

ولأجل معرفة أثر كل بعد من أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة ناقش نتائج الجزء الثالث من الجدول رقم (4-18) الذي يظهر معاملات الانحدار للأبعاد كل على حدى:

سجل معامل الانحدار لبعد كثافة تخزين المعرفة قيمة قدرها (0.287)، وتقبله قيمة احتمالية لاختبار t قدرها (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). مما يعني أن معامل الانحدار لهذا البعد دال احصائيا، وعليه فإن كثافة عملية تخزين المعرفة تؤثر بشكل ايجابي على السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، حيث أن التغير بقيمة وحدة واحدة في مستوى جودة عملية تخزين المعرفة يقابله تغير ايجابي في مستوى السلوك الإبداعي بمقدار (0.335). وبالتالي نستنتج صحة الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة عملية تخزين المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"

أما معاملات كلا من الأبعاد كثافة توليد المعرفة و كثافة مشاركة المعرفة وكثافة تطبيق المعرفة فلم يكن لهما أي تأثير معنوي على السلوك الإبداعي، أو كان تأثيرهم ضعيفا بحيث لم تظهره الاختبارات الاحصائية، وقد جاءت معاملات الانحدار الخاصة بهم (0.068)، (0.034)، (0.082) على التوالي، ولم يكن لمعاملاتهم دلالات احصائية حيث سجلت قيم الاحتمالية المقابلة لاختبار t لكل منهما (0.461)، (0.532)، (0.115) على التوالي، وهي قيم تتعدى مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$) مما يحيلنا الى رفض الفرضيات الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة عملية توليد المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة" والفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة عملية تطبيق المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"

وتشير اختبارات الارتباط المتعدد من الجزء الثالث من الجدول رقم (4-18) أن تأثيرات أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي تحدث بصفة مستقلة عن بعضها البعض، حيث جاءت قيم معاملات **Tolerance** المقابلة لأبعاد المتغير المستقل (0.646، 0.527، 0.680، 0.815) وكلها تفوق القيمة (0.1)، كما

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سجلت قيم معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد متغير جودة عمليات إدارة المعرفة (1.547، 1.897، 1.470، 1.227) وجميعها أقل من (3).

مما سبق نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية ورفض الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة والرابعة مما يستدعي قبول الفرضية الرئيسية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

في هذا الجزء من الفصل سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بمعيارها الكثافة والجودة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار"

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل على السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	
	.691 ^a	0.478	0.474	0.36795	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher (F)	مستوى الدلالة
الإنحدار	16.499	1	16.499	121.859	0.000 ^b
الخطأ	18.007	133	0.135		
المجموع	34.505	134			
جدول المعاملات					
النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	اختبار Student	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.986	0.180		11.052	0.000
عمليات إدارة المعرفة	0.603	0.055	0.691	11.039	0.000

المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يبين الجدول رقم (4-19) أن هناك تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، حيث تظهر النتائج أن المتغيرين تربطهما علاقة إيجابية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.691)، كما بلغ معامل التحديد (0.478)، وهو ما يعني أن عمليات إدارة المعرفة فسرت ما مقداره (47.8%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي، كما يظهر جدول تحليل التباين (Anova) أن قيمة اختبار Fisher بلغت (121.859) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت بقيمة احتمالية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وهو ما يدل على جودة نموذج العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي وبالتالي صلاحيته لاختبار الفرضية.

وباستقراء جدول المعاملات نجد أن معامل الانحدار سجل قيمة قدرها (0.603) بمستوى معنوية لاختبار t (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وهو ما يبين أن التغير في مستوى عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير في مستوى السلوك الإبداعي بمقدار (0.603). وبالتالي نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الثالثة " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة"

وبغرض تحديد أثر معياري كثافة عمليات إدارة المعرفة و جودة عمليات إدارة المعرفة نستخدم تحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) لاختبار أثر كل متغير على السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرين (جودة وكثافة) عمليات إدارة والسلوك الإبداعي

ملخص النموذج							
الخطأ المعياري		معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج		
0.34584		0.536	0.542	0.737 ^a			
جدول ANOVA							
مستوى الدلالة		قيمة Fisher (F)	متوسط المربعا	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000 ^b		78.247	9.359	2	18.718	الإنحدار	
			0.120	132	15.788	الخطأ	
				134	34.505	المجموع	
جدول المعاملات							
اختبار التعدد الخطي		مستوى الدلالة	اختبار Student	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
VIF	Tolerance			Beta	الخطأ المعياري	B	
		0.000	10.268		0.184	1.894	ثابت Constant
1.813	0.552	0.000	7.826	0.620	0.060	0.472	جودة عمليات إدارة المعرفة
1.813	0.552	0.047	2.007	0.159	0.075	0.151	كثافة عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26

يظهر لنا الجدول رقم (4-20) النتائج الاحصائية لتحليل الانحدار المتعدد الذي يحلل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيري جودة عمليات إدارة المعرفة وكثافة عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة من جهة، و السلوك الإبداعي كمتغير تابع، حيث تبين النتائج المعروضة في الجزء الأول من الجدول وجود علاقة ايجابية قوية بين متغيري النموذج حيث بلغ معامل الارتباط. (0.737) وهي قيمة تؤكد أهمية الدور الذي تلعبه كثافة و جودة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، كما سجل معامل التحديد قيمة قدرها (0.542) ، وهو ما يعني أن بعدي كثافة وجودة عمليات إدارة المعرفة تفسران ما مقداره (54.2%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي ، ويظهر جدول تحليل التباين (Anova) أن قيمة اختبار Fisher بلغت 78.247 حيث جاءت بقيمة احتمالية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. وهو ما يدل على جودة نموذج العلاقة بين متغيري كثافة وجودة عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي وبالتالي صلاحيته لاختبار الفرضية.

ولأجل معرفة أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة نستقرئ نتائج الجزء الثالث من الجدول رقم (4-20) الذي يظهر معاملات الانحدار للمتغيرين كل على حدى:

سجل معامل الانحدار لمتغير جودة عمليات إدارة المعرفة قيمة قدرها (0.472)، وتقابله قيمة احتمالية لاختبار t قدرها (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. مما يعني أن معامل الانحدار لهذا المتغير دال احصائيا، وعليه فإن جودة عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل ايجابي على السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، حيث أن التغير بقيمة وحدة واحدة في مستوى جودة عمليات إدارة المعرفة يقابله تغير ايجابي في مستوى السلوك الإبداعي بمقدار (0.472).

بالنسبة لمعامل الانحدار لمتغير كثافة عمليات إدارة المعرفة فقد سجل قيمة قدرها (0.151)، وتقابله قيمة احتمالية لاختبار t قدرها (0.047) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. مما يعني أن معامل الانحدار لهذا البعد دال احصائيا، وعليه فإن كثافة عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل ايجابي على السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، حيث أن التغير بقيمة وحدة واحدة في مستوى جودة عملية تخزين المعرفة يقابله تغير ايجابي في مستوى السلوك الإبداعي بمقدار (0.151).

وتشير اختبارات الارتباط المتعدد من الجزء الثالث من الجدول رقم (4-20) أن التأثير المسجل لجودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي يحدث بصفة مستقلة، حيث جاءت قيم معاملات **Tolerance** المقابلة للمتغيرين المستقلين متماثلة وقدرها (0.552) وهي قيمة تفوق القيمة (0.1)، كما سجلت قيمة معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرين (1.813)، وهي أقل من (3).

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وللتعرف بصفة أدق على مدى مساهمة كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي الإبداع مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة ، نستخدم تحليل الانحدار المتعدد stepwise وقد أظهرت الاختبارات النتائج الآتية:

جدول رقم (4-21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التراكمي stepwise بين عمليات إدارة المعرفة

والسلوك الإبداعي

اختبار Student		قيمة β	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	النموذج Model
مستوى الدلالة	قيمة T				
0.000	13.742	2.105			الثابت
0.000	12.210	0.553	0.528	0.727 ^a	جودة عمليات إدارة المعرفة
0.000	10.268	1.894			الثابت
0.000	7.826	0.472	0.542	0.737 ^b	جودة عمليات إدارة المعرفة
0.047	2.007	0.151			كثافة عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تظهر نتائج الجدول رقم (4-21) ترتيب دخول المتغيرين المستقلين جودة عمليات إدارة المعرفة و كثافة عمليات إدارة المعرفة في نموذج الانحدار حيث جاءت في المرتبة الأولى جودة عمليات إدارة المعرفة حيث فسرت ما نسبته (52.8%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة أما متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة فقد أضاف قيمة تفسيرية قدرها (1.4%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي هي قيمة ضئيلة جدا مقارنة بأهمية المتغير المستقل في منظمات بحجم مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ويفسر المتغيران معا ما قيمته (54.2%) من التغير الحاصل في مستوى السلوك الإبداعي.

المبحث الثالث: اختبار فرضية الفروق ومناقشة النتائج

يهدف التعرف على وجود تباين أو فروق معنوية في آراء أفراد العينة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة والمتمثلة في عمليات إدارة المعرفة ببعديها (جودة عمليات إدارة المعرفة ، كثافة عمليات إدارة المعرفة) والسلوك الإبداعي بأبعاده (مهارات التفكير الإبداعي ، التوجه بالتعلم، الدافعية) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، تم صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي نصها "توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية"، وسنختتم هذا المبحث بعرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها على ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى " توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة و أبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الجنس "
- الفرضية الفرعية الثانية " توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة و أبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الفئة العمرية "
- الفرضية الفرعية الثالثة " توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة و أبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي "
- الفرضية الفرعية الرابعة " توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة و أبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي "
- الفرضية الفرعية الخامسة " توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة و أبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخدمة "

المطلب الأول: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية

نحاول من خلال هذا المطلب اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة التي يمكن أن توجد في البيانات المجمعة والتي قد تعزى للعوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة المبحوثة والمتمثلة أساسا في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي).

أولا: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس

لقياس هذه الفروق سنستخدم اختبار (Independent-Samples T-test)، وهو ما يناسب متغير الجنس الذي يحتوي فئتين (ذكر، أنثى)، ويظهر الجدول رقم(4-22) النتائج المتحصل عليها:

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-22): نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

فرق الانحراف المعياري	فرق المتوسط	مستوى دلالة (T)	درجات الحرية	قيمة (T)	مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوس	محاور الدراسة
0.21952	-0.146-	0.506	133	-0.667-	0.164	1.958	فرضية الفروق المتساوية
0.18674	-0.146-	0.449	11.2	-0.785-			فرضية الفروق غير المتساوية
0.17482	-0.305-	0.082	133	-1.750-	0.524	0.409	فرضية الفروق المتساوية
0.15825	-0.305-	0.080	10.9	-1.934-			فرضية الفروق غير المتساوية
0.18690	-0.300-	0.110	133	-1.610-	0.964	0.002	فرضية الفروق المتساوية
0.19626	-0.300-	0.155	10.3	-1.533-			فرضية الفروق غير المتساوية
0.19408	-0.228-	0.242	133	-1.175-	0.333	0.945	فرضية الفروق المتساوية
0.22803	-0.228-	0.341	10.0	-1.000-			فرضية الفروق غير المتساوية
0.18030	-0.260-	0.152	133	-1.442-	0.574	0.318	فرضية الفروق المتساوية
0.18104	-0.260-	0.180	10.4	-1.436-			فرضية الفروق غير المتساوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول رقم (4-22) يمكننا استخلاص الملاحظات الآتية:

لا توجد فروق في مستويات أبعاد عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، وهو ما تبينه القيمة الاحتمالية المقابلة لقيم (F) المحسوبة لكل من كثافة عمليات إدارة المعرفة و جودة عمليات إدارة المعرفة والتي جاءت قيمها (0.164) و (0.524) على التوالي وهي قيم تتعدى مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0.05)$.

سجلت القيم الاحصائية المقابلة لاختبار فيشر بالنسبة لأبعاد السلوك الإبداعي (0.964، 0.333، 0.574)، حيث جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0.05)$ ، ومنه يمكننا القول أنه لا توجد فروق في مستوى متغير السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الجنس.

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة و أبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الجنس"

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

ثانياً: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

لقياس هذه الفروق سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وهو ما يناسب متغير الفئة العمرية الذي يحتوي أربع فئات (أقل من 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة)، ويظهر الجدول رقم (23-4) النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم (23-4): نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

مستوى (دلالة F)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	محاور الدراسة الفئة العمرية	
0.209	1.532	0.673	3	2.018	بين المجموعات	جودة عمليات إدارة المعرفة
		0.439	131	57.52	داخل المجموعات	
			134	59.54	الكلية	
0.141	1.854	0.523	3	1.568	بين المجموعات	كثافة عمليات إدارة المعرفة
		0.282	131	36.93	داخل المجموعات	
			134	38.50	الكلية	
0.972	0.078	0.026	3	0.078	بين المجموعات	مهارات التفكير الإبداعي
		0.334	131	43.77	داخل المجموعات	
			134	43.85	الكلية	
0.897	0.199	0.071	3	0.212	بين المجموعات	التوجه بالتعلم
		0.356	131	46.65	داخل المجموعات	
			134	46.86	الكلية	
0.866	0.243	0.075	3	0.225	بين المجموعات	الدافعية
		0.309	131	40.43	داخل المجموعات	
			134	40.65	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الاختبار المعروضة في جدول رقم (23-4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية ومنه يمكننا استنتاج:

لا توجد فروق في مستوى متغير جودة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الفئة العمرية، وهو ما تبينه القيمة الاحتمالية المقابلة لقيم (F) المحسوبة البالغة (0.209) والتي جاءت أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0.05)$ ، وسجلت كثافة عمليات إدارة المعرفة أيضاً قيمة تتعدى مستوى المعنوية المفروض ومنه لا توجد فروق في مستوى متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

كما أنه لا توجد فروق في مستويات أبعاد متغير السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الفئة العمرية ، وهو ما تبينه القيمة الاحتمالية المقابلة لقيم (F) المحسوبة للأبعاد الثلاثة (مهارات التفكير الإبداعي، التوجه بالتعلم، الدافعية) والتي جاءت قيمها (0.972، 0.897، 0.866) على التوالي، وهي قيم أعلى من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$)، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة و أبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الفئة العمرية"

ثالثاً: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

لقياس هذه الفروق سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA). وهو ما يناسب متغير المستوى التعليمي الذي يحتوي خمس فئات (ثانوي ، شهادة التكوين المهني، شهادة ليسانس ، شهادة ماستر/مهندس دولة ، شهادة ماجستير)، ويعرض الجدول رقم(24-4) النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (24-4): نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

مستوى (دلالة F)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	محاور الدراسة المستوى التعليمي
0.000	16.627	5.038	4	20.152	بين المجموعات
		0.303	130	39.391	داخل المجموعات
			134	59.543	الكلية
0.000	11.520	2.519	4	10.076	بين المجموعات
		0.219	130	28.426	داخل المجموعات
			134	38.502	الكلية
0.000	16.125	3.636	4	14.543	بين المجموعات
		0.225	130	29.311	داخل المجموعات
			134	43.854	الكلية
0.000	5.804	1.776	4	7.102	بين المجموعات
		0.306	130	39.767	داخل المجموعات
			134	46.869	الكلية
0.000	10.702	2.518	4	10.072	بين المجموعات
		0.235	130	30.587	داخل المجموعات
			134	40.659	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يظهر الجدول رقم (4-24) وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستويات عمليات إدارة المعرفة ببعديها (كثافة عمليات إدارة المعرفة و جودة عمليات إدارة المعرفة) و السلوك الإبداعي بأبعاده (مهارات التفكير الإبداعي، التوجه بالتعلم، الدافعية) تعزى الى متغير المستوى التعليمي للعاملين، وذلك من خلال استقراء مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار Fisher للمتغيرات حيث جاءت بقيمة (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05) وهو ما يشير الى أن العاملين في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة تختلف توجهاتهم ويتباين ادراكهم لمستويات ممارسة عمليات إدارة المعرفة كما تختلف مستويات السلوك الإبداعي لديهم تبعاً لمستواهم التعليمي وتحصيلهم الأكاديمي، ومن أجل استكشاف أي المجموعات تختلف عن غيرها نقوم بإجراء الاختبارات البعدية باستخدام اختبار Scheffe ويوضح الجدول رقم (4-25) النتائج المتحصل عليها.

لخصنا في الجدول رقم (4-25) النتائج المستخرجة من التحليل الاحصائي باستخدام اختبار Scheffe حيث أدرجنا فقط الفروق التي جاءت قيمة دلالتها الاحصائية معنوية، ومنه لم تظهر النتائج أي فروق ذات دلالة احصائية بين مختلف مستويات الشهادة الجامعية برتبها (شهادة ليسانس ، شهادة ماستر/مهندس دولة ، شهادة ماجستير)، وهذا بالنسبة لجميع مستويات متغيرات الدراسة، في حين جاءت الفروق بينها وبين المستوى الثانوي دالة بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة حيث جاءت الفروق لصالح الشهادات الجامعية وكان أعلى فرق هو الفرق المسجل لمتغير جودة عمليات إدارة المعرفة بين الحائزين على شهادة الماجستير والمستوى الثانوي بفرق قدره (2.19981)*، أما أدنى فرق فكان لصالح حملة شهادة ليسانس بفرق قدره (0.65854)* وكان لمستويات متغير التوجه بالتعلم، كما يلاحظ من خلال النتائج أن شهادة التكوين المهني لم يكن لها فروق معنوية بينها وبين الشهادات الجامعية بالنسبة لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة في حين سجلت فروقا بينها وبين المستوى الثانوي لنفس المتغير حيث كان الفارق (1.24273) بالنسبة ل جودة عمليات إدارة المعرفة و (0.59190)* بالنسبة لمتغير كثافة عمليات إدارة المعرفة ، أما بالنسبة لأبعاد السلوك الإبداعي فقد أبدى أصحاب شهادة التكوين المهني مستويات متقاربة من التوجه بالتعلم مع ذوي الشهادات الجامعية، وظهرت الفروق في بعدي مهارات التفكير الإبداعي والدافعية حيث كانت في مستوى مهارات التفكير الإبداعي بين مستوى توجه شهادتي الماستر والماجستير من جهة وشهادة التكوين المهني من جهة بفروق موجبة معنوية قدرها (0.58738)*، (1.20444)* لصالح المؤهلات الأعلى، وجاءت مستويات الدافعية ذات فروق موجبة معنوية بين حاملي شهادتي ليسانس وماجستير من جهة وحاملي شهادة التكوين المهني من جهة أخرى بقيم (0.41171)* ، (1.18000)* لصالح الشهادات الأعلى.

وبالتالي نخلص الى وجود فروق في توجهات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة، كما تختلف مستويات السلوك الإبداعي لديهم تبعاً لمستوى تعليمهم، حيث أظهر الحاصلون على الشهادات الجامعية مستويات أعلى من السلوك الإبداعي ومستويات موافقة أعلى لممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، ومنه يمكننا التأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة " توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات أبعاد عمليات إدارة المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي "

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار Scheffe للفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (i-j)	المستوى التعليمي		محاور الدراسة
0.000	0.19916	1.24273*	ثانوي	شهادة التكوين المهني	جودة عمليات إدارة المعرفة
0.000	0.18691	1.40637*	ثانوي	شهادة ليسانس	
0.000	0.18154	1.30917*	ثانوي	شهادة ماستر	
0.000	0.42314	2.19981*	ثانوي	شهادة ماجستير	
0.019	0.16919	0.59190*	ثانوي	شهادة التكوين المهني	كثافة عمليات إدارة المعرفة
0.000	0.15878	0.73778*	ثانوي	شهادة ليسانس	
0.000	0.15422	0.93377*	ثانوي	شهادة ماستر	
0.001	0.35946	1.57780*	ثانوي	شهادة ماجستير	
0.000	0.16124	0.91328*	ثانوي	شهادة ليسانس	مهارات التفكير
0.000	0.15660	0.93849*	ثانوي	شهادة ماستر	
0.000	0.11422	0.58738*	شهادة التكوين المهني	شهادة ماستر	
0.002	0.36501	1.55556*	ثانوي	شهادة ماجستير	
0.022	0.34893	1.20444*	شهادة التكوين المهني	شهادة ماجستير	
0.019	0.18780	0.65854*	ثانوي	شهادة ليسانس	التوجه بالتعلم
0.012	0.18241	0.66786*	ثانوي	شهادة ماستر	
0.018	0.42516	1.50000*	ثانوي	شهادة ماجستير	
0.000	0.16471	0.89837*	ثانوي	شهادة ليسانس	الدافعية
0.029	0.12309	0.41171*	شهادة التكوين المهني	شهادة ليسانس	
0.001	0.15997	0.73512*	ثانوي	شهادة ماستر	
0.001	0.37287	1.66667*	ثانوي	شهادة ماجستير	
0.031	0.35645	1.18000*	شهادة التكوين المهني	شهادة ماجستير	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الوظيفية
نخصص هذا الجزء من المبحث لاستكشاف إذا ما كانت هناك فروق معنوية في مستويات متغيرات الدراسة
تعزى للعوامل الوظيفية للعيينة المبحوثة والمتمثلة في (سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

أولاً: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

لقياس هذه الفروق سنستخدم اختبار (Independent-Samples T-test)، وهو ما يناسب متغير المستوى
الوظيفي الذي يحتوي فئتين (إطار، عون تحكم)، ويظهر الجدول رقم (4-26) النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-26): نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

فرق الانحراف المعياري	فرق المتوسط	مستوى دلالة (T)	درجات الحرية	قيمة (T)	مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	محاور الدراسة	
0.1128	-0.31347-	0.006	133	-2.777-	0.000	43.099	فرضية الفروق المتساوية	عمليات إدارة جودة
0.1047	-0.31347-	0.003	116.4	-2.994-			فرضية الفروق غير المتساوية	
0.0930	-0.08717-	0.351	133	-0.937-	0.001	12.653	فرضية الفروق المتساوية	عمليات كثافة
0.0896	-0.08717-	0.333	132.7	-0.972-			فرضية الفروق غير المتساوية	
0.0992	-0.09780-	0.326	133	-0.985-	0.000	53.438	فرضية الفروق المتساوية	مهارات التفكير
0.0928	-0.09780-	0.294	121.4	-1.054-			فرضية الفروق غير المتساوية	
0.1029	-0.03720-	0.718	133	-0.361-	0.000	25.834	فرضية الفروق المتساوية	التوجه بالتعلم
0.0968	-0.03720-	0.702	124.9	-0.384-			فرضية الفروق غير المتساوية	
0.0959	0.03100	0.747	133	0.323	0.004	8.566	فرضية الفروق المتساوية	الدافعية
0.0920	0.03100	0.737	132.1	0.337			فرضية الفروق غير المتساوية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الاختبار المعروضة في الجدول رقم (4-26) يمكننا استنتاج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة لم تحقق شرط التجانس بناء على نتائج اختبار **Levene** للفروق المتساوية حيث جاءت جميع مستويات المعنوية لمعلمة **Fisher** أقل من مستوى الدلالة، وعليه سنعمد على نتائج الصف الثاني من كل متغير والتي تقابل خانة فرضية الفروق غير المتساوية.

وباستقراء نتائج متغير جودة عمليات إدارة المعرفة نستنتج أنه هناك فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في مستوى المتغير تبعا للمستوى الوظيفي وهو ما تدل عليه الدلالة الاحصائية لاختبار t للمتغير وبالقيمة (0.003) أما فرق المتوسط فقد جاء بقيمة (0.31347) لصالح أعوان التحكم وفرق للانحراف المعياري قدره (0.11287). وهو فرق وان كان معنويا فهو فرق ضعيف نسبيا.

أما متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي الثلاثة فقد سجلت الدلالة الاحصائية لاختبار t المقابلة لها قيما تجاوزت مستوى المعنوية المفروض ($\alpha=0.05$). كما أن الفروق جاءت ضعيفة جدا حيث سجل أعلاها قيمة (0.09780) عند متغير مهارات التفكير الإبداعي، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كثافة عمليات إدارة المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي، التوجه بالتعلم، الدافعية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي"

ثانيا: اختبار الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة

لقياس هذه الفروق سنعمد اختبار تحليل التباين الأحادي (**One-way ANOVA**)، وهو ما يناسب متغير سنوات الخدمة الذي يحتوي أربع فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، 16 سنة وأكثر). ويلخص الجدول رقم (4-27) نتائج الاختبار المتحصل عليها:

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم(4-27): نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	محاور الدراسة سنوات الخدمة	
0.000	7.804	3.009	3	9.028	بين المجموعات	جودة عمليات إدارة المعرفة
					داخل المجموعات	
					الكلية	
0.000	18.541	3.825	3	11.47	بين المجموعات	كثافة عمليات إدارة المعرفة
					داخل المجموعات	
					الكلية	
0.000	16.074	3.933	3	11.80	بين المجموعات	مهارات التفكير الإبداعي
					داخل المجموعات	
					الكلية	
0.000	10.903	3.121	3	9.364	بين المجموعات	التوجه بالتعلم
					داخل المجموعات	
					الكلية	
0.000	19.298	4.154	3	12.46	بين المجموعات	الدافعية
					داخل المجموعات	
					الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الاختبار المعروضة في الجدول رقم (4-27) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستويات متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة وهو ما تؤكدته القيم الاحتمالية المقابلة لاختبار Fisher حيث سجلت لجميع المتغيرات قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0.05)$.

ومن أجل معرفة أي المجموعات تختلف عن غيرها نقوم بإجراء الاختبارات البعدية باستخدام اختبار Scheffe ويوضح الجدول رقم(4-28) النتائج المتحصل عليها.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-28): نتائج اختبار Scheffe للفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (i-j)	سنوات الخدمة		محاوِر الدراسة
0.019	0.18867	0.60410*	بين 5 سنوات و10	أقل من 5 سنوات	جودة عمليات إدارة المعرفة
0.041	0.12479	0.36346*	بين 5 سنوات و10	بين 11 و 15 سنة	
0.002	0.16916	0.65733*	بين 5 سنوات و10	16 سنة وأكثر	
0.006	0.13800	0.49586*	بين 5 سنوات و10	أقل من 5 سنوات	كثافة عمليات إدارة المعرفة
0.000	0.12373	0.87596*	بين 5 سنوات و10	16 سنة وأكثر	
0.000	0.13151	0.68243*	بين 11 و 15 سنة	16 سنة وأكثر	
0.000	0.15029	0.87692*	بين 5 سنوات و10	أقل من 5 سنوات	مهارات التفكير الإبداعي
0.000	0.09941	0.49316*	بين 5 سنوات و10	بين 11 و 15 سنة	
0.034	0.13475	0.40231*	بين 5 سنوات و10	16 سنة وأكثر	
0.000	0.16257	0.83385*	بين 5 سنوات و10	أقل من 5 سنوات	التوجه بالتعلم
0.004	0.10753	0.39962*	بين 5 سنوات و10	بين 11 و 15 سنة	
0.000	0.14096	0.83333*	بين 5 سنوات و10	أقل من 5 سنوات	الدافعية
0.000	0.14812	0.71218*	بين 11 و 15 سنة	أقل من 5 سنوات	
0.000	0.12638	0.70890*	بين 5 سنوات و10	16 سنة وأكثر	
0.000	0.13432	0.58775*	بين 11 و 15 سنة	16 سنة وأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

لخصنا في الجدول رقم (4-28) النتائج المستخرجة من التحليل الاحصائي باستخدام اختبار Scheffe حيث أدرجنا فقط الفروق التي جاءت قيمة دلالتها الاحصائية معنوية، وتبين النتائج أن الفئة التي لها سنوات خبرة بين 5 سنوات و10 سنوات سجلت أدنى المستويات لمتغيرات الدراسة، أما باقي الفئات الثلاث فلم تسجل فروقا معنوية بينها الا في مستويات كثافة عمليات إدارة المعرفة وذلك بين الفئة الأكثر خبرة والفئة التي تأتي قبلها بفارق قدره (0.68243) لصالح الفئة الأكثر خبرة، كما جاءت نفس الفئتين السابقتين بفروق معنوية في مستوى الدافعية بفارق (0.58775) لصالح الفئة الأكثر خبرة، وجاء مستوى الدافعية للفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) أكبر من

مستواها لدى الفئة الثالثة (بين 11 و 15 سنة) بفارق (0.71218)، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة و أبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخدمة"

ومن خلال ما سبق من نتائج التحليل الإحصائي والتي تبين منها وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مستويات متغيرات الدراسة تعزى الى متغيرات المستوى التعليمي وإلى سنوات الخدمة، والتي بينت أيضا أن المتغيرات الجنس، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي لا تحدث فروقا في مستويات متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة، نخلص إلى قبول الفرضية "توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية"

بالنسبة لاختبار الفروق في مستويات الدراسة التي قد تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة فقد بينت النتائج أن الحاصلين على تكوين جامعي لديهم مستويات أعلى من السلوك الإبداعي مقارنة بأفراد العينة من أصحاب مستوى التعليم الثانوي كما أن توجهاتهم حول ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة جاءت أعلى من توجهات أصحاب مستوى التعليم الثانوي.

كما أظهرت ذات الاختبارات فروقا معنوية في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة، حيث أسفرت النتائج أن توجه المستجوبين نحو متغيرات الدراسة كانت في أدنى مستوياته لدى الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة، في حين سجلت أعلى مستويات الدافعية لدى الفئتين الأقل خبرة والأكثر خبرة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

من خلال فحص البيانات المجمعة من الزيارات الميدانية، واخضاعها للتحليل الإحصائي، خلصنا إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

تُمارَس عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة بكثافة متوسطة، حيث جاءت أبعادها الأربعة جميعها بمستويات متوسطة، وأشارت النتائج إلى أن مؤشر جمع وتنظيم المعرفة وفعالية نظام المعلومات بالمؤسسة بمستوى مقبول، وجاء أضعف مؤشراتها مؤشري الانفاق على مشاريع البحث والتطوير واجراء البحوث والدراسات في مجالها.

سجلت جودة عمليات إدارة المعرفة مستوى متوسطا، وجاءت أكثر مؤشراتها ايجابية حرص المؤسسة على الاحتفاظ بكوادرها وموظفيها الأكفاء كما سجل مؤشر كفاية المعرفة المشاركة و سهولة استيعابها مستويات

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مقبولة لحد كبير، واحتلت عملية تطبيق المعرفة المرتبة الأخيرة من حيث معيار الجودة من وجهة نظر الباحثين، وسجل مؤشري سهولة تطبيق المعرفة وسرعتها مستويات دون المستوى المطلوب.

يتحقق السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة بمستوى مرتفع حيث جاءت أبعاده الثلاثة (مهارات التفكير الإبداعي، التوجه بالتعلم، الدافعية) بمستويات مرتفعة، واحتل بعد مهارات التفكير الإبداعي المرتبة الأولى حيث سجل مؤشر الأصالة أعلى قيمة يليه مؤشر الحساسية للمشكلات، كما يتوافر بعد التوجه بالتعلم بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة بمستوى مرتفع حيث أبدى أفراد العينة المبحوثة توجهها قويا نحو مؤشر تجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل. وتتفق هذه المستويات من السلوك الإبداعي المسجلة مع المستويات المسجلة في عديد من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الجزائرية كدراسة (لعمارة وبوهالي، 2020) و (سعاد بن يحي، 2019)، و(دراسة حمودة، 2018).

وبنفس المستوى المرتفع جاء بعد الدافعية في المرتبة الثالثة حيث أظهرت النتائج مستوى مقبولا من التحدي لصعوبات العمل ودافعية عالية لممارسة مهامهم، إلا أن مؤشري التطوع للعمل لساعات إضافية والاصرار على اتمام العمل رغم صعوبته قد سجلا مستويات أقل مقارنة ببقية مؤشرات الدافعية، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تواجه صعوبات في استغلال المستوى المرتفع من الدافعية لدى العاملين، وهو ما قد يعزى إلى وجود ممارسات تنظيمية لا تعزز الإبداع.

كما كشفت الدراسة الميدانية عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، وهي نتيجة تدعم الجهود البحثية السابقة على سبيل المثال دراسة (سعاد بن يحي، 2019)، و(دراسة حمودة، 2018).

أما على مستوى متغير جودة عمليات إدارة المعرفة فقد كان أثره أثر إيجابي معنوي سُجل بين ثلاثة أبعاد لجودة عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي، وكان أشدها تأثيرا جودة تطبيق المعرفة حيث أن ما نسبته (43%) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي يفسر من خلال جودة تطبيق المعرفة، وهي نتيجة تدعم "مبدأ التقدم" الذي تؤكد تيريزا وآخرون أنه عامل مهم وجوهري في تعزيز السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال حيث يشيرون إلى أن النجاح في تطبيق المعرفة مهما كان هذا النجاح بسيطا فإنه يدعم الدافع الجوهري للعاملين، ويزيد من قدرتهم على رفع تحديات جديدة، وبالتالي يعزز قدراتهم الإبداعية¹ وجاء أضعفها تأثيرا جودة تخزين المعرفة حيث فسرت فقط ما نسبته (2%) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي، في حين استبعد النموذج بعد جودة توليد المعرفة إذ لم يسجل أي أثر معنوي في السلوك الإبداعي. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (لعمارة وبوهالي، 2020) والتي لم تظهر نتائجها الميدانية أي أثر لأنماط توليد المعرفة الأربعة في السلوك الإبداعي

¹ AMABILE, Teresa; KRAMER, Steven. *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press, 2011.

للعاملين بمؤسسة ميناء جنجن بولاية جيغل، كما توافق هذه النتيجة دراسة **Joosung Lee 2018** والتي أكدت على الأثر الإيجابي القوي لجودة مشاركة المعرفة على زيادة مستويات الابداع الفردي، وقد كانت أكثر مؤشرات سلبية مؤشر البحث والتطوير واجراء البحوث وهو ما يختلف مع دراسة **مدوكي، 2019** والتي تؤكد على أن القدرات والامكانيات المتعلقة بوظيفة البحث والتطوير لها أثر كبير على الابداع في المنظمات، حيث أظهرت الدراسة أن قدرات عمال البحث والتطوير (كما ونوعا) تؤثر في الأداء الابداعي للمنتج، حيث يؤدي تراكم الموارد البشرية والانفاق على البحث والتطوير الى تهيئة بيئة تعليمية ويؤسس لقاعدة معرفية عميقة وواسعة.

أما أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة فقد كان لبعدها كثافة تخزين المعرفة أثرا ايجابيا على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، دون بقية الأبعاد. وقد جاءت هذه النتيجة مخالفة تماما لنتائج دراسة (**عبدالرحمن الخوالده، 2019**) والتي أظهرت وجود أثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة توليد، مشاركة وتطبيق المعرفة في حين لم يكن لتخزين المعرفة أي أثر معنوي على السلوك الإبداعي، وهو ما يوافق دراسة **Joosung Lee. 2018** والتي أظهرت عدم وجود أثر لكثافة مشاركة المعرفة على مستويات الابداع الفردي

كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة ناجم عن اثر متغير جودة عمليات إدارة المعرفة حيث فسرت ما نسبته (52%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي، في حين لم فسرت كثافة عمليات إدارة المعرفة ما نسبته (1.4%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير النتيجة بان مستوى كثافة عمليات إدارة المعرفة يحقق الاكتفاء للمؤسسة، وأنها في مرحلة لا تشكل فيها الزيادة والتوسع في عمليات إدارة المعرفة لا يؤثر على سلوك أفرادها الابداعي، وفي حال أنها أرادت ادخال نشاطات جديدة أو دخول أسواق جديدة ستحتاج الى توسيع وتكثيف عملياتها المعرفية، لأن قاعدتها المعرفية الحالية قد لا تكون كافية لتحقيق الابداع في هذه المجالات الجديدة، وهو ما أشارت إليه دراسة حيث أظهرت نتائجها دليلا قويا على ان تأثير عملية استكشاف المعرفة على الابتكار يتبع منحنى على شكل حرف **U** مقلوب اي انه مع زيادة كثافة عملية الاستكشاف تزداد كمية المعرفة التي تم توليدها وانشاؤها حديثا لكن بعد نقطة معينة سينخفض الابتكار مما يظهر عائدا هامشيا متناقصا للاستكشاف.

أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مستويات متغيرات الدراسة تعزى الى متغيرات المستوى التعليمي والى سنوات الخدمة وهو ما يتفق مع دراسة **Imran& al, 2018** والتي أشارت الى أن للثقافة المعرفية المكثفة للعاملين تأثير معزز في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإبداع الموظف.

خلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم الوقوف على درجة توافر متغيرات الدراسة عمليات إدارة المعرفة ببعديها كثافة عمليات إدارة المعرفة وجودة عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي بأبعاده (مهارات التفكير الإبداعي ، التوجه بالتعلم، الدافعية) في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، وذلك من خلال التحليل الاحصائي (الوصفي والاستدلالي) للبيانات المجمعة من خلال الاستبانة، وتم الاستعانة في ذلك بالبرنامج الاحصائي Spss V.26 ، وأسفرت الاختبارات الاحصائية عن جملة من النتائج تمثل أهمها في:

توافر مستويات متوسطة من كثافة عمليات إدارة المعرفة و جودة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

يتحقق السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع، وجاءت أكثر أبعاده توافرا لدى العاملين بعد مهارات التفكير الإبداعي وأدناها بعد الدافعية وتقع كلها ضمن المستوى المرتفع.

لعمليات إدارة المعرفة أثر جوهري ودال على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، وينتج هذا الأثر أساسا من جودة عمليات إدارة المعرفة والتي فسرت ما نسبته (52.8%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة في حين لم يضيف متغير كثافة عمليات إدارة المعرفة إلا قيمة تفسيرية قدرها (1.4%).

أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مستويات متغيرات الدراسة تعزى الى متغيرات المستوى التعليمي والى سنوات الخدمة، والتي بينت أيضا أن المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، الفئة العمرية والمتغير الوظيفي المتمثل في المستوى الوظيفي لا تحدث فروقا في مستويات متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

ملخص الدراسة

نتائج الدراسة

اقتراحات وتوصيات الدراسة

آفاق الدراسة

ملخص الدراسة :

كشفت البحوث النظرية والميدانية لمجالي إدارة المعرفة والإبداع على مدى عقود من الزمن علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين، كما اتفقت جميع بحوث إدارة الأعمال على أهمية استدامة الإبداع و السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال لضمان البقاء في الأسواق التنافسية، وأكدت على أن إدارة المعرفة من بين أهم المحركات الرافعة والدافعة للإبداع في بيئة الأعمال، ورغم هذا الفيض من البحوث في المجالين إلا أن آليات التأثير بين المتغيرين لاتزال تحتاج الى مزيد من البحث والتمحيص، ومن هنا اهتمت الدراسة الحالية باستكشاف أثر جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة كجوهر لإدارة المعرفة التنظيمية على السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال، ولأجل معالجة هذه الإشكالية اعتمدنا على نظرية المكونات لأماويل Amabile والتي تفسر السلوك الإبداعي من خلال مكوناته الثلاث وتفاعلها ضمن البيئة الاجتماعية في منظمات الأعمال، ولدراسة عمليات إدارة المعرفة اعتمدنا معياري الجودة والكثافة كمتغيرين مستقلين لفحص أثرهما على السلوك الإبداعي كمتغير تابع في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

تأسيسا على تحليل أهم ما توصل اليه الأدب النظري لمتغيرات الدراسة وتوجه الدراسات السابقة ، وبناء على ما تم التوصل اليه من نتائج الدراسة الحالية بشقيه النظري والتطبيقي نقدم فيما يلي أهم النتائج، وكذا توصيات الدراسة ومقترحات للبحوث المستقبلية والتي نرى أن الدراسة الحالية لم تستوعبها.

نتائج القسم النظري:

يعتبر مفهوم الإبداع مفهوما متعدد الوجوه والأبعاد، ويتفق الخبراء والمختصون على معيارين للحكم على الفكرة أو السلوك أو الناتج وهما القيمة والأصالة، ويضاف اليها معيار القبول ضمن السياق الاجتماعي خاصة في إطار منظمات الأعمال؛

يعد نموذج أماويل من أكثر النماذج التي فسرت الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مكوناته الثلاث وتفاعلها ضمن البيئة الاجتماعية للمنظمات؛

تؤدي ممارسات القيادة والثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال دورا رياديا وهاما في التأثير على مستويات الإبداع فيها وعلى فعالية عمليات إدارة المعرفة؛

يتفق الكثير من الباحثين و المختصين على أربع عمليات جوهرية في إدارة المعرفة: توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة و أخيرا تطبيق المعرفة؛

رغم الكم الهائل والجهود البحثية المتواصلة في كل من مجالي إدارة المعرفة والإبداع إلا أن عملية قياس المتغيرين لا يزال يشكل تحديا صعبا للممارسين والباحثين على حد سواء، خاصة مع اتساع المجالات التي تمارس فيها إدارة المعرفة والتي تتطلب الإبداع المستمر واختلاف هذه المجالات على جميع الأصعدة.

نتائج القسم التطبيقي:

من خلال اخضاع البيانات المجمعة من الزيارات الميدانية للتحليل الإحصائي، توصلنا الى جملة من النتائج والتي سنعرض أهمها فيما يلي:

تُمارَس عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة بكثافة متوسطة، وسجلت الأبعاد الأربعة لمتغير كثافة عمليات إدارة المعرفة جميعها مستويات متوسطة، وسجلت كثافة تخزين المعرفة أكبر متوسط حيث جاء أكثر مؤشراتها ايجابية مؤشر جمع وتنظيم المعرفة وفعالية نظام المعلومات بالمؤسسة أما أقل عمليات إدارة المعرفة كثافة فكانت عملية توليد المعرفة وجاء أضعف مؤشرتها مؤشري الانفاق على مشاريع البحث والتطوير واجراء البحوث والدراسات في مجالها.

سجلت جودة عمليات إدارة المعرفة مستوى متوسطا، حيث جاءت جميع أبعادها ضمن المستوى المتوسط أيضا، وقد كانت أعلاها جودة من وجهة نظر المبحوثين عمليتي تخزين ومشاركة المعرفة بمستويات متقاربة، وجاءت أكثر مؤشراتها ايجابية حرص المؤسسة على الاحتفاظ بكوادرها وموظفيها الأكفاء كما سجل مؤشري كفاية المعرفة المشاركة و سهولة استيعابها مستويات مقبولة لحد كبير، واحتلت عملية تطبيق المعرفة المرتبة الأخيرة من حيث معيار الجودة من وجهة نظر المبحوثين، وسجل مؤشري سهولة تطبيق المعرفة وسرعتها مستويات دون المستوى المطلوب.

يتحقق السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة بمستوى مرتفع حيث جاءت أبعاده الثلاثة (مهارات التفكير الإبداعي ، التوجه بالتعلم، الدافعية) بمستويات مرتفعة، واحتل بعد مهارات التفكير الإبداعي المرتبة الأولى حيث سجل مؤشر الأصالة أعلى قيمة يليه مؤشر الحساسية للمشكلات، كما يتوافر بعد التوجه بالتعلم بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة بمستوى مرتفع حيث أبدى أفراد العينة المبحوثة توجها قويا نحو مؤشر تجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.

وبنفس المستوى المرتفع جاء بعد الدافعية في المرتبة الثالثة حيث أظهرت النتائج مستوى مقبولا من التحدي لصعوبات العمل ودافعية عالية لممارسة مهامهم، إلا أن مؤشري التطوع للعمل لساعات اضافية والاصرار على اتمام العمل رغم صعوبته قد سجلا مستويات أقل بالنسبة لبقية مؤشرات الدافعية.

كما كشفت الدراسة الميدانية عن وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

أما على مستوى معيار جودة عمليات إدارة المعرفة أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ايجابي معنوي بين ثلاثة أبعاد لجودة عمليات إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي (جودة تخزين المعرفة، جودة مشاركة المعرفة، جودة تطبيق المعرفة)، حيث كان أشدها تأثيرا جودة تطبيق المعرفة حيث أن ما نسبته (43%) من التغير الحاصل

في السلوك الإبداعي يفسر من خلال جودة تطبيق المعرفة، وجاء أضعفها تأثيراً جودة تخزين المعرفة حيث فسرت فقط ما نسبته (2%) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي في حين استبعد النموذج بعد جودة توليد المعرفة إذ لم يسجل أي أثر معنوي في السلوك الإبداعي.

أما أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة فقد كان لبعدها كثافة تخزين المعرفة أثراً إيجابياً على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، في حين لم يكن لبقية الأبعاد (كثافة توليد المعرفة، كثافة مشاركة المعرفة وكثافة تطبيق المعرفة) أي أثر معنوي على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة ناجم عن أثر متغير جودة عمليات إدارة المعرفة حيث فسرت ما نسبته (52%) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي، في حين لم تفسر كثافة عمليات إدارة المعرفة إلا ما نسبته (1.4%) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة.

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مستويات متغيرات الدراسة تعزى إلى متغيرات المستوى التعليمي وإلى سنوات الخدمة، كما بينت أيضاً أن المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، الفئة العمرية والمتغير الوظيفي المتمثل في المستوى الوظيفي لا تحدث فروقاً في مستويات متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السالفة الذكر، والتي أسفرت عن توافر مستويات متوسطة لكل من المتغيرين المستقلين جودة عمليات إدارة المعرفة وكثافة عمليات إدارة المعرفة وتوافر مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي وسعيًا لتعزيز هذه المستويات وتعزيز الأثر بين متغيرات الدراسة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة نقترح الاقتراحات والتوصيات التالية:

- التأسيس لنمط قيادي ذي توجه معرفي وإبداعي يسعى للاستثمار في المستوى المرتفع للسلوك الإبداعي المسجل في المؤسسة وذلك من خلال:

أن يهتم القادة بإسناد المهام للأشخاص المناسبين خاصة المهام التي تنطوي على قدر من التحدي، وهو ما يتطلب امتلاك القادة معلومات غنية ومفصلة عن العاملين؛

أن يهتم القادة بجعل الأهداف واضحة ومفهومة من طرف الجميع، ومن ثم يتم التركيز على النتائج ومنح حرية اختيار الإجراءات والتكتيكات التي تحقق الهدف، وهو ما يزيد من دافعية الأفراد وقدرتهم على تحدي الصعوبات التي قد تظهر أثناء أداءهم لمهامهم؛

منح العاملين الحرية المنضبطة، حيث تزيد استقلالية العاملين في جودة أداء مهامهم ومستوى دافعيتهم وتعزز شعورهم بالانتماء وتشعرهم أن نجاحهم في أداء مهامهم هو امتداد لهم، مما يزيد قدرتهم على التحدي والتفكير الابداعي؛

توفير الموارد المناسبة للإبداع من خلال منح الوقت والتمويل المناسبين لكل مهمة، حيث تشكل المواعيد النهائية والموارد الضيقة أحيانا مثبطات للإبداع، كذلك للمواعيد المفتوحة والموارد فوق عتبة الاكتفاء نفس الأثر السلبي على إبداع الأفراد ومنه يقع على عاتق القادة إيجاد التوليفة الصحيحة من الموارد لكل مهمة؛

بناء فرق عمل متنوعة من حيث الخبرات والخلفيات العلمية، لتحقيق حلول مبتكرة، كما يتوجب على القادة التأكد من قابلية أعضاء الفرق للتعاون والتشارك المعرفي بينهم، ويتوجب بناء الثقة والتقدير بينهم، والقدرة على ادارة الاختلاف وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف؛

إظهار التقدير العلني للمبادرات الابداعية، والممارسة المسؤولة لتقييم الفكرة الجديدة بسرعة، لما له من أثر على استمرارية التوجه الابداعي لدى العاملين؛ كم يجب أن يشمل التقدير تلك المبادرات الفاشلة حيث تعد جزء من عملية التعلم والاستكشاف؛

• تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للمعرفة ومنفتحة على الابداع ترفع من جودة عمليات إدارة المعرفة لتعزيز أثرها في السلوك الإبداعي من خلال:

الاهتمام الجاد بأنشطة البحث والتطوير ومحاولة ترسيماها من خلال انشاء وحدة خاصة وتنشيط مخابر المؤسسة الموجودة وتفعيلها، ودعمها ماديا ومعنويا وربطها بباقي فروع مجمع كوسيدار للاستفادة من التجارب والنجاحات المحققة على مستوى كل فرع ودمج المعرفة المتاحة فيها لإبداع معارف جديدة وذات قيمة للمؤسسة؛

التعامل الجاد مع الاتفاقيات المبرمة مع الجامعات والمعاهد الجزائية، من خلال رفع جودة الاجراءات المتبعة في مثل هذه الاتفاقيات، من أجل تفعيل شراكة حقيقية ومجدية تستثمر امكانات المؤسسة وخبراتها مع الكفاءات العلمية الواعدة في الجامعات والمعاهد؛

الحرص على تدريب العاملين على تطبيق المعارف المكتسبة والجديدة عن طريق تحديد آليات تسهل تطبيق المعرفة وتُنوع طرق استخدامها لضمان السرعة والدقة في الاستفادة من الرصيد المعرفي للمؤسسة؛

التأسيس لنظام تقييم عادل وصريح للمبادرات الفردية والجماعية التي تهدف الى تحسين كفاءة المؤسسة من خلال الابداع في الأساليب والممارسات التقنية والتنظيمية، وتخصيص مكافآت مجزية مادية ومعنوية يمكنها استغلال مستوى الدافعية المرتفع المسجل في المؤسسة لخلق القيمة للأفراد والمؤسسة؛

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الموضوع اعتمادا على الأدب النظري المتراكم ومن خلال تحليل البيانات المجمعة من الزيارات الميدانية، وفي خضم ذلك ظهرت لنا بعض الجوانب التي لم تتمكن الدراسة الحالية من تناولها والتي يمكن أن تشكل اهتمامات بحثية مستقبلية، كان أهمها:

- أثر جودة التشارك المعرفي في تعزيز مهارات التفكير الابداعي لدى العاملين التقنيين؛
- تطوير معايير قياس جودة نظام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال؛
- التوجه بالتعلم لدى العاملين كوسيط بين عمليات إدارة المعرفة والابداع المنظمي؛
- دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق النجاح التنظيمي؛
- مساهمة قدرات البحث والتطوير في تحقيق متطلبات الابتكار التنظيمي؛
- كثافة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز مهارات التفكير الابداعي؛
- القدرات الاستيعابية كوسيط بين عملية اكتساب المعرفة الخارجية وتحقيق متطلبات الابداع التكنولوجي بالمؤسسات الصناعية.

... والحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

المراجع باللغة الأجنبية

المواقع الالكترونية

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة ، دار أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
2. ألكسندر روشكا ، الإبداع العام و الخاص، ترجمة أبو فخر، غسان عبد الحفي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1989.
3. تشارلز جي كوك، علم النجاح، الطبعة الأولى، ترجمة: فايقه جرجس حنا، مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2016.
4. جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
5. دانيال اتش بينك، عقل جديد كامل: لماذا سيحكم المبدعون المستقبل، ترجمة: مكتبة جرير، ط1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
6. ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
7. رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
8. زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
9. سالم عبدالله الفاخري، سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
10. شروق جمال الطاهر، مدخل الى ادارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص94-96.
11. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية ، 2005، ص121-123.
12. فريق من الخبراء، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007 ، ص 269.
13. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
14. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
15. كرمالي سلطان "إدارة المعرفة :مدخل تطبيقي"، ترجمة حجازي هيثم علي، الأهلية عمان، الأردن، 2005.
16. مارك رنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته: البحث، والتطور، والممارسة، ترجمة: شفيق فلاح علاونة، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.

قائمة المراجع

17. مجموعة خبراء، سيكولوجيا الإبداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية، كتاب جماعي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
18. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008.
19. منال البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
20. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
22. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

ثانياً: أطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير

23. بن يحي نجاة، تفعيل الرأس مال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع مع دراسة حالة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
24. جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية . أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف، الجزائر. 2015.
25. حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
26. الدوسري، مروان ذاكر عبد. أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. أطروحة ماجستير. جامعة عمان العربية. 2017.
27. سعاد بن يحي، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019.
28. ضيف سعيدة، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.
29. عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2019.
30. عبدالرحمن الخوالده، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في محافظة زيد المفرق: دراسة ميدانية لمنطقة الملك الحسين بن طلال التنموية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2019.
31. لبوخ فاطمة، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020.

قائمة المراجع

32. محمد بن موسى، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
33. محمد شنشونة، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
34. نوي طه حسين، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
35. نويرة مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
36. يوسف مدوكي، أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية- دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر- أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.

ثالثا: مقالات المجلات

37. بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، جامعة النجاح، فلسطين، المجلد 25، العدد 1، 2011.
38. بلعيد سمية، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التبير بجامعة باتنة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، الصفحات 32-55.
39. حاتم خليل إبراهيم الكربولي، دور التمكين لإداري في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة للتربية للتحفظ الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24، 2019، الصفحات 26-293.
40. حاج محمد عجيلة، حكيم بن جروة، علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11 العدد 01، 2020، ص 388-563.
41. السياني، ماجد قاسم ورويدا أمين محسن، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي : دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمينية. مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد 7، 2021 ص 49-77.
42. علي عبد الله الحاكم، خلود عطية احمد الفليت، أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعة

قائمة المراجع

- الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد 10 العدد1، 2020، 159-136.
43. لعمارة سرور، بوهالي رتيبة، أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين - دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 31 العدد1، 2020، ص 570-555.
44. مالكي محمد، ساوس الشيخ، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التغيير الاستراتيجي: دراسة حالة " مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار " باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد1، أفريل، 2020، الجزائر، الصفحات 60-44.

المراجع باللغة الأجنبية

أولا: الكتب

1. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi. Springer, 2015.
2. Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**, 7th Ed., South Western. Collage Publishing Ohio. 2001.
3. Dalkir Kimiz, **Knowledge Management in Theory and Practice**, 2nd Edition, Cambridge, MA, USA, MIT Press, 2011.
4. Petter Gottschalk , **Strategic Knowledge Management Technology**, Idea Group Inc (IGI), UK, 2005.
5. Robert Reix, **Systèmes d'information et management des organisations**, 5eme édition, édition d'organisation, paris, 2004.

ثانيا: أطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير

6. DARIO, Elnaz. **Knowledge Sharing and Creative Confidence in Promoting Employees' Creative Behavior**. 2019. PhD Thesis. Old Dominion University.

ثالثا: مقالات المجلات

7. Abraham CARMELI ،Roy GELBARD و ،Roni REITER-PALMON .(2013) . **Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance:**

- The importance of knowledge sharing** .*Human Resource Management* ,(75) .121-95..
8. Ahmed M. ABDULLA و Bonnie CRAMOND .(2017) .**After six decades of systematic study of creativity: what do teachers need to know about what it is and how it is measured** ؟*Roeper Review*.23-9 ,(1)39 ،
 9. Alaeddin KOSKAB .(2013) .**Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study** .*Procedia-Social and Behavioral Sciences*.225-217 ,(75) .
 10. ALIKAJ, Albi; NING, Wei; WU, Bingqing. **Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices**. *Journal of Business and Psychology*, 2020, 1-13.
 11. Amabile, T. M. "How to Kill Creativity." *Harvard Business Review* 76, no. 5 (September–October 1998): 76–87.
 12. Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron. "Assessing the Work Environment for Creativity." *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (October 1996): 1154–1184.
 13. AMABILE, Teresa M.; PRATT, Michael G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 2016, 36: 157-183.
 14. Angela M. O'Donnell, Eva Dobozy, Brendan Bartlett, Fiona Bryer, **Educational Psychology**, First Australian
 15. ASLAN, Şebnem; AKARÇAY, DEMET. **The Mediator Effect of Knowledge Management Orientation in the Relationship between Information Technology Support and Knowledge Quality**. 2016.
 16. BERMAN, S.; KORSTEN, P. Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer study. *Somers, NY: IBM*, 2010.
 17. CHAKRABARTI, Deepankar; ARORA, Monika; SHARMA, Prayas. **Evaluating Knowledge Quality in Knowledge Management Systems**. *Journal of Statistics Applications & Probability*. Pro. 7, No. 1, 75-84 (2018) .
 18. Chenghao, et al. MEN .(2019) .**When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity** .*Journal of Management & Organization*.824-807 ,(6)25 .

19. CHUNG, Tai-An; TSENG, Chun-Yao. **The knowledge intensity and the economic performance in Taiwan's knowledge intensity business services.** Economic research-Ekonomska istraživanja, 2019, 32.1: 797-811.
20. Costa, V., & Monteiro, S. (2016). **Key knowledge management processes for innovation: A systematic literature review.** VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 46(3), 386–410.
21. DAVENPORT, Thomas H., et al. **Working knowledge: How organizations manage what they know.** Harvard Business Press, 1998.
22. Davenport.T.H, et al, **Successful knowledge management projects, Sloan management review**, volume39, Issue 2, winter1998,
23. Edition, John Wiley & Sons, 2012.
24. Eric KONG .(2015) .**A qualitative analysis of social intelligence in nonprofit organizations: external knowledge acquisition for human capital development, organizational learning and innovation .***Knowledge Management Research & Practice* 474-463 ,(4)13 .
25. Felix von Held, **Collective Creativity: Exploring Creativity in Social Network Development as Part of Organizational Learning**, Springer Science & Business Media, 2012.
26. GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing. **When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach.** *Journal of applied psychology*, 2001, 86.3: 513-524 .
27. GRIESE, Ilka; PICK, Doreén; KLEINALTENKAMP, Michael. **Antecedents of knowledge generation competence and its impact on innovativeness.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2012.
28. GURTEEN, David. **Knowledge, creativity and innovation.** *Journal of knowledge Management*, 1998, Vol. 2 No. 1, pp. 5-13 .
29. HENNESSEY, Beth A. **Creative behavior, motivation, environment and culture: The building of a systems model.** *The Journal of Creative Behavior*, 2015, 49.3: 194-210.
30. IGBINOVIA, Magnus O.; IKENWE, Iguehi J. **Knowledge management: processes and systems.***Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 2017, 8.3: 26-38.

31. IMRAN, Muhammad Kashif, et al. **Knowledge processes and firm performance: the mediating effect of employee creativity**. Journal of Organizational Change Management, 2018.
32. Jae-Nam.. LEE .(2001) .**The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success** .*Information & management*.335-323 ,(5)38 .
33. Karl M. Wiig & all, **Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques**, Expert Systems with Applications, Volume 13, Issue 1, July 1997.
34. KAUFMAN, James C.; BEGHETTO, Ronald A. **Beyond big and little: The four c model of creativity**. Review of general psychology, 2009, 13.1: 1-12.
Kim, Daehyun. "**Four Ps of Creativity: Person, Process, Press, and Product**." (2020): 516-520.
35. Klaus North, Gita Kumta, **Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning**,Springer, 2018.
36. **knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity**. Journal of Business Research, 2019, 94: 442-450.
37. KUMAR, Kunal Kamal; JAIN, Kamal Kishore; TIWARY, Rajiv Ranjan. Leadership activities and their impact on creating knowledge in organizations. 2013. (2013).pp 04-07
38. LEE, Joosung. **The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view**. Administrative Sciences, 2018, 8.2: 21.
39. Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, and Kent Lineback, **Collective Genius**, June 2014 issue of Harvard Business Review.pp1-19
40. Lindsey. K, **Measuring Knowledge Management Effectiveness: a Task – Contingent Organizational Capabilities Persbective**, 8th Americas Conference of Information Systems,
41. MAZORODZE, Alfred H.; BUCKLEY, Sheryl. **Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers**. South African Journal of Information Management, 2019, 21.1: 1-6

42. Mckeown, Tui. **Management as a practice: Where questioning, debate and the 'real-world' meet.** *Journal of Management & Organization*, 2018, 24.6: 773-775.
43. Mesquita Anabela, **Technology for Creativity and Innovation: Tools, Techniques and Applications**, IGI Global, USA, 2011.
44. Mengtian XIAO و Fang Lee COOKE .(2019) .**Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context** .*Asia Pacific Journal of Human Resources*.502-470 ،(4)57 .
45. Nonaka, I., Takeuchi, H. (2004) "**Theory of organizational knowledge creation**", IN Takeuchi, H., Nonaka, I. (2004) *Hitotsubashi on Knowledge Management*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore.
46. Ode, Egena; Ayavoo, Rajenthyan. **The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation.** *Journal of Innovation & Knowledge*, 2020, 5.3: 210-218.
47. REITER-PALMON, Roni; WIGERT, Ben; DE VREEDE, Triparna. Team creativity and innovation: The effect of group composition, social processes, and cognition. In: *Handbook of organizational creativity*. Academic Press, 2012. p. 295-326.
48. RHEE, Young Won; CHOI, Jin Nam. **Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency.** *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38.6: 813-832.
49. RUNCO, Mark A.; BEGHETTO, Ronald A. **Primary and secondary creativity.** *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 2019, 27: 7-10.
50. SAHIBZADA, Umar Farooq, et al. Catalyzing knowledge management processes towards knowledge worker satisfaction: fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 2020.
51. Shujahat, Muhammad, et al. **Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity.** *Journal of Business Research*, 2019, 94: 442-450.

52. TARAKCI, M. V. (2019). **Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review**. *Journal of Management*, 45(1), 96-121.
53. Teresa M. AMABILE و Michael G PRATT .(2016) .The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning .*Research in organizational behavior*-157 ،(36) .183.
54. VIDOVIĆ, Maja. **The link between the quality of knowledge management and financial performance–The case of Croatia**. EFZG working paper series, 2010, 03: 1-15.
55. Wiig, Karl M. **Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking/ How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**, U.S.A., Schema press. 1993.
56. WU, Jianfeng; SHANLEY, Mark T. **Knowledge stock, exploration, and innovation: Research on the United States electromedical device industry**. *Journal of business research*, 2009, 62.4: 474-483.
57. XIE, Xuemei; ZOU, Hailiang; QI, Guoyou. **Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis**. *Journal of business research*, 2018, 88: 289-297.
58. Young Won RHEE و Jin Nam CHOI .(2017) .**Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency** .*Journal of Organizational Behavior*.832-813 ،(6)38 .

المواقع الإلكترونية

<http://www.maggiemosmcgrane.com/2016/01/we-are-each-responsible-for-inventing.html>

<https://medium.com/the-mission/get-ideas-out-of-your-head-into-the-world-e14bfedf3a>

<https://www.cosider-groupe.dz>

الملاحق

- الملحق رقم(1): الاستبانة في شكلها الأولي
الملحق رقم(1): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
الملحق رقم(3): الاستبانة في شكلها النهائي
الملحق رقم(4): أهم مخرجات البرنامج الاحصائي

جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة (الدكتور/ الأستاذ الدكتور) السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:
يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة ، والتي تهدف إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام البحث الذي نقوم بإنجازه، استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، والموسومة بـ:

أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات

الأعمال

دراسة ميدانية

إعداد الطالبة: قوادي حنان، إشراف الأستاذ الدكتور: خالد محمد

نعلم حضرتكم بأنه تمّ اعتماد الإطار المنهجي التالي في الدراسة:

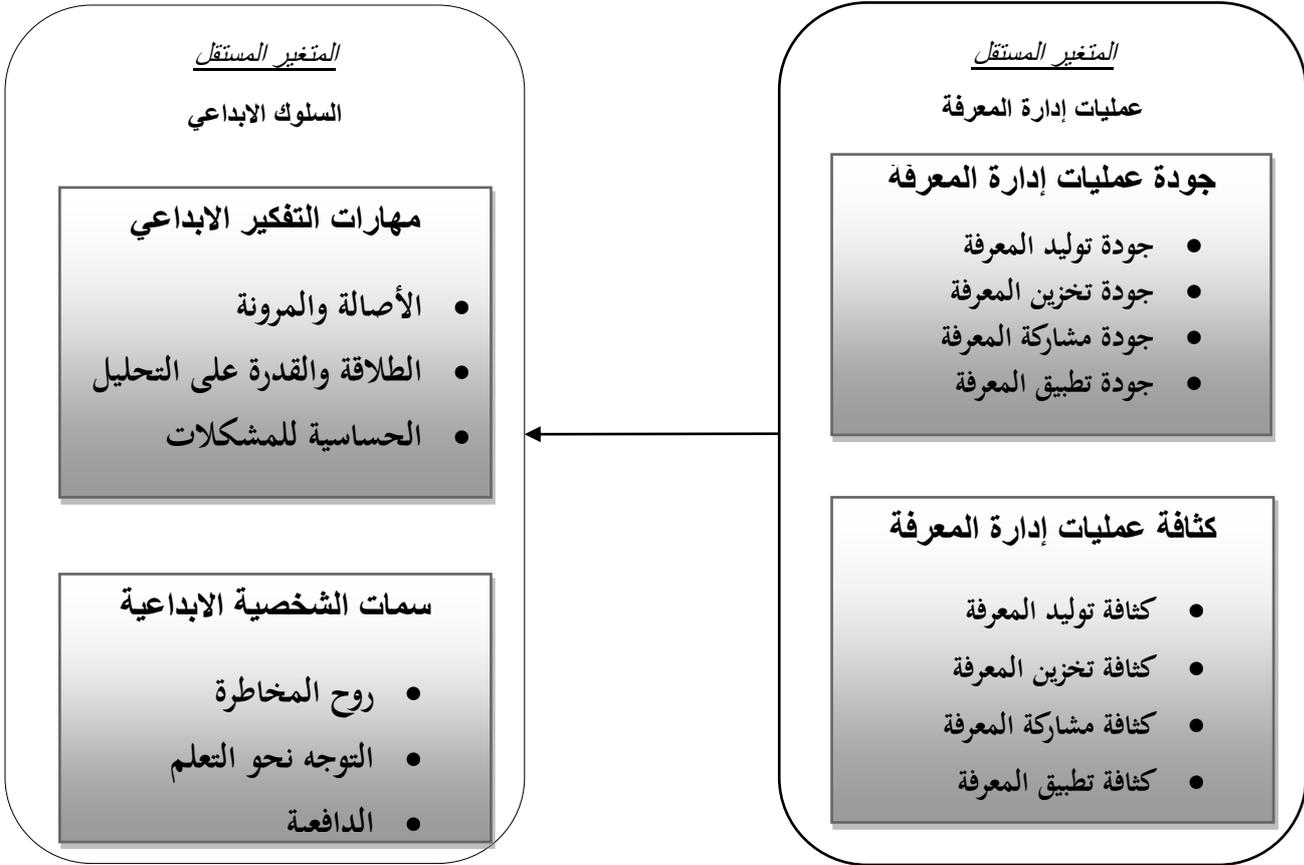
1- إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة كوسيدار؟

2- فرضيات الدراسة:

- **فرضية 1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
- **فرضية 2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
- **فرضية 3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
- **فرضية 4:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

3- نموذج الدراسة:



4- مجتمع وعينة الدراسة:

تستهدف الدراسة مؤسسة كوسيدار فرع الأشغال العمومية قطب عين وسارة ، وعليه إن حجم مجتمع الدراسة يقدر إجمالاً بـ 402 عاملاً، وستكون الدراسة على عينة عشوائية من هذا المجتمع.

5- وحدة المعاينة:

تمثلت في إطارات وأعاون التحكم بمؤسسة كوسيدار فرع الأشغال العمومية.

6- أقسام ومحاو استمارة الاستبيان:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة، من خلال المحاور الآتية: المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
المحور الثاني: السلوك الابداعي

7- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1-7- المتغير المستقل وأبعاده:

عمليات إدارة المعرفة : "جميع العمليات الداخلية التي تساهم في توليد المعرفة ،تشاركها داخليا وخارجيا وتخزينها، والتطبيق الناجح لها للاستفادة منها وخلق قيمة مستدامة للمؤسسة" ويتضمن البعدين الآتيين:
✓ البعد 1: كثافة عمليات إدارة المعرفة وتقيس مدى توسع المؤسسة في توليد، تشارك، تخزين وتطبيق المعرفة.

✓ البعد 2: جودة عمليات إدارة المعرفة وتقيس مدى الكفاية، الدقة والسرعة (التوقيت المناسب) في توليد، تشارك، تخزين وتطبيق المعرفة.

2-7 المتغير التابع وأبعاده السلوك الابداعي: ويعبر عن " كفاءة التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع القدرة على استحضار كافة اشكال المغامرة والدافعية العالية والتوجه نحو التعلم لتبني عمليات التغيير ودعمه بما يمكنه أن يحقق تحولات ابداعية في بيئة المؤسسة وعملياتها " ويتضمن البعدين الآتيين:

✓ البعد 1: مهارات التفكير الابداعي

✓ البعد 2: سمات الشخصية الابداعية

ونظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، فإن الطالبة تضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه للتكرم بتحكيمها، وإبداء رأيكم فيها حول الأمور التالية:

✓ تحديد مدى وضوح العبارة:

✓ تحديد مدى ملائمة ومناسبة العبارة للمحور:

✓ تحديد مدى أهمية العبارة للمحور:

✓ تدوين ما ترونه مناسباً من اقتراحات وتعديلات، أو حذف وتغيير بعض العبارات مع الإشارة إليها.

نحيطكم علماً كذلك أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بالشكل التالي:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
ملاحظة المُحكِّم:				

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	
ذكر	أنثى
السن	
30 سنة وأقل	بين 31- 40 سنة
بين 41- 50 سنة	51 سنة وأكثر
ملاحظة المُحكِّم:	

المستوى التعليمي

ثانوي	شهادة تكوين مهني
شهادة ليسانس	شهادة ماستر
شهادة ماجستير	شهادة دكتوراه
ملاحظة المُحكِّم:	

المركز الوظيفي	
عون تحكم	اطار
ملاحظة المُحكّم:	

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

تفضلوا بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرکم، إلى جانب تدوين ملاحظاتکم إن وجدت

المحور الأول: مدى كثافة وجودة عمليات إدارة المعرفة

الملاحظات	أهمية العبارة	ملائمة العبارة	وضوح العبارة	العبارة	
مدى كثافة عمليات إدارة المعرفة					
				تقوم المؤسسة باجراء بحوث ودراسات بشكل دوري.	1
				تهتم المؤسسة بالتعلم المستمر كونه مصدرا لانتاج المعرفة.	2
				تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لبلورة أفكار جديدة.	3
				تخصص المؤسسة حصصا مالية خاصة بنفقات البحث والتطوير.	4
				تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.	5
				تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يمكنها من جمع وتنظيم المعرفة.	6
				تمتلك المؤسسة نظم معلومات لحماية المعرفة المخزنة من الاستعمال غير المناسب.	7
				تدعم المؤسسة عملية المشاركة الجماعية في الافكار والخبرات أثناء الاجتماعات وخارجها.	8
				تنظم مؤسستنا دورات تدريبية داخلية للموظفين لتحسين مستوى معارفهم.	9
				تنظم مؤسستنا لقاءات مع خبراء خارجيين للاستفادة من خبرتهم.	10
				يوجد قاعدة بيانات حديثة ومتطورة يمكن الرجوع اليها من أجل استرجاع المعلومات ومعالجتها بيسر وسهولة.	11
				تقوم المؤسسة بدمج معارفها الجديدة ضمن خططها من اجل تطبيقها.	12
				تعمل المؤسسة على توفير الإمكانيات اللازمة للتطبيق الناجح للمعارف والأفكار الجديدة.	13
				تبحث المؤسسة موظفيها على التطبيق الناجح للمعارف والخبرات التي اكتسبوها من تكوينهم.	14
				تحرص المؤسسة على تطبيق اخر الابتكارات في مجال الاشغال العمومية.	15
				تطبق المؤسسة المعرفة المستفادة من الأخطاء ومن ممارساتها الناجحة.	16

مدى جودة عمليات إدارة المعرفة					
الملاحظات	أهمية العبارة	ملائمة العبارة	وضوح العبارة	العبارة	
				لدى المؤسسة باحثون مؤهلون يعتمد عليهم في إنتاج المعرفة.	17
				لدينا معرفة معمقة حول المتعاملين في مجالنا زبائن، موردين، منافسين،....	18
				تحرص المؤسسة على تحصيل المعرفة المطلوبة في أقل وقت.	19
				تتابع المؤسسة عن كتب آخر البحوث والابتكارات في مجال الأشغال العمومية.	20
				تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي المعرفة والكفاءة العالية.	21
				نحدد بدقة مواقع تواجد المعرفة . عمال المعرفة . لطلب الاستشارة بالنسبة لكل مجال من مجالات أعمال المؤسسة.	22
				يستطيع العاملون الحصول على المعرفة المخزنة ببسر.	23
				تحرص المؤسسة على ان تكون المعرفة المشاركة كافية لسد الفجوة المعرفية.	24
				نتشارك داخل المؤسسة أدق التفاصيل لمختلف العمليات التقنية والتنظيمية.	25
				ننوع في أساليب مشاركة المعرفة لضمان استيعابها من طرف مستخدميها.	26
				بعد التدريبات نقوم بتقييم مدى استيعاب العاملين للمعرفة المستهدفة من التدريب والتكوين.	27
				تحرص المؤسسة على ايجاد آليات لتسهيل تطبيق المعرفة الجديدة.	28
				تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف بسرعة لمواجهة المنافسة.	29
				تستخدم المؤسسة معايير واضحة تمكنها من السيطرة على المعرفة المطبقة.	30

المحور الثاني: السلوك الابداعي

الملاحظات	اهمية العبارة	ملائمة العبارة	وضوح العبارة	العبارة	
				أعمل على تقديم حلول ابداعية وغير عادية للمشكلات.	1
				أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	2
				أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه.	3
				أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	4
				أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع.	5
				لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	6
				أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	7
				أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.	8
				لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	9
				أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	10
				أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.	11
				أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي.	12
				أتحمل المخاطر في أداء المهام المرتبطة بعملي.	13
				لدي الجرأة والشجاعة لطرح طرق جديدة للعمل	14
				لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي.	15
				أعمل على تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.	16
				أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي لأوسع مداركي.	17
				أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	18
				أرى أن الفشل فرصة للتعلم والتحسين.	19

				عندما يتاح لي الاختيار من بين عدة خيارات ، أختار المهام التي تنطوي على مستوى معين من التحدي	20	البعد السادس: الدافعية
				أصر على اتمام العمل حتى وان كان صعبا.	21	
				أتطوع بالعمل لساعات اضافية لاتمام مهامي .	22	
				أشعر بدافع قوى تجاه عملي.	23	
				أستجيب بمزيد من الجهد والمثابرة بعد الفشل.	24	

نرجو منكم سيدي الفاضل ملأ استمارة المعلومات الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم الى قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان
أرجو التفضل بقبول خالص تحياتي وامتناني ... كما أقدم لكم الشكر مسبقاً على روح تعاونكم وحسن توجهاتكم.

الطالبة: قوادي حنان

طالبة دكتوراه (علوم تسيير) جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)

البريد الالكتروني: hngestion79@gmail.com

معلومات خاصة بالمُحكّم

	<u>الاسم الكامل</u>
	<u>الدرجة العلمية</u>
	<u>جهة العمل</u>

الرأي النهائي المُحكّم في استمارة الاستبيان

قائمة الأساتذة محكمي الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
د. بن يحي سعاد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الجلفة
أ.د. جوال محمد السعيد	أستاذ	جامعة الجلفة
أ.د. علة مراد	أستاذ	جامعة الجلفة
د. هزرشي طارق	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الجلفة
د. لعسالي بلقاسم	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الجلفة
د. كرمية توفيق	أستاذ محاضر - أ -	جامعة البويرة
د. مؤمن عبد الكريم	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أدرار

جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة

السادة والسيدات عمال مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية

تحية عطرة وبعد: يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة ، والتي تهدف إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإنجاز بحثنا استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، والموسومة ب:
أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الابداعي في منظمات الأعمال
من إعداد الطالبة: قوادي حنان تحت إشراف: الأستاذ الدكتور خالد محمد

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بما يعكس واقع تجربتكم ، كما نأمل أن يُمكننا تجاوبكم من استنباط نتائج تعكس الواقع وتُتيح لنا الخروج بتوصيات ملائمة. كما نؤكد على أن جميع البيانات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي، وتحقيقاً لذلك لستم مطالبين بذكر أي بيانات شخصية خاصة (كالأسماء مثلا) ، لجميع استفساراتكم يمكنكم الاتصال بالطالبة عن طريق البريد الإلكتروني الوارد أدناه

نشكر تعاونكم...وتقبلوا منا خالص عبارات التقدير والامتنان. الطالبة: قوادي . ح

البريد الإلكتروني: hngestion79@gmail.com

أولاً: المعلومات الشخصية

الجنس	
<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى
السن	
<input type="checkbox"/>	30 سنة وأقل
<input type="checkbox"/>	بين 31- 40 سنة
<input type="checkbox"/>	بين 41- 50 سنة
<input type="checkbox"/>	51 سنة وأكثر
المستوى التعليمي	
<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	شهادة تكوين مهني
<input type="checkbox"/>	شهادة ليسانس
<input type="checkbox"/>	شهادة ماجستير
<input type="checkbox"/>	شهادة دكتوراه
المركز الوظيفي	
<input type="checkbox"/>	اطار
<input type="checkbox"/>	عون تحكم
سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	بين 5 سنوات و10 سنوات
<input type="checkbox"/>	بين سنة11- 15 سنة
<input type="checkbox"/>	16 سنة وأكثر

ثانيا : عبارات الاستبانة

يرجى التكرم بالقراءة الدقيقة للعبارات، ووضع العلامة (X) في أحد الخانات المتاحة اذ كل اجابة تحتاج الى خيار واحد فقط، اهتمامكم عند الاجابة يمنح بحثنا نتائج أكثر دقة.

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	تقوم المؤسسة باجراء بحوث ودراسات بشكل دوري.					
02	تهتم المؤسسة بالتعلم المستمر كونه مصدرا لانتاج المعرفة.					
03	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لبلورة أفكار جديدة.					
04	تخصص المؤسسة حصصا مالية خاصة بنفقات البحث والتطوير.					
05	تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.					
06	تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يمكنها من جمع وتنظيم المعرفة.					
07	تمتلك المؤسسة نظم معلومات لحماية المعرفة المخزنة من الاستعمال غير المناسب.					
08	تدعم المؤسسة عملية المشاركة الجماعية في الافكار والخبرات أثناء الاجتماعات وخارجها.					
09	تنظم مؤسستنا دورات تدريبية داخلية للموظفين لتحسين مستوى معارفهم.					
10	تنظم مؤسستنا لقاءات مع خبراء خارجيين للاستفادة من خبرتهم.					
11	يوجد قاعدة بيانات حديثة ومتطورة يمكن الرجوع اليها من أجل استرجاع المعلومات ومعالجتها بيسر وسهولة.					
12	تعمل المؤسسة على توفير الإمكانيات اللازمة للتطبيق الناجح للمعارف والأفكار الجديدة.					
13	تحت المؤسسة موظفيها على التطبيق الناجح للمعارف والخبرات التي اكتسبوها من تكوينهم.					
14	تحرص المؤسسة على تطبيق آخر الابتكارات في مجال الأشغال العمومية.					
15	لدى المؤسسة باحثون مؤهلون يعتمد عليهم في انتاج المعرفة.					
16	لدينا معرفة معمقة حول المتعاملين في مجالنا زبائن، موردين، منافسين،....					
17	تحرص المؤسسة على تحصيل المعرفة المطلوبة في أقل وقت.					

الرقم	العبرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
18	تتابع المؤسسة عن كتب آخر البحوث والابتكارات في مجال الأشغال العمومية.					
19	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي المعرفة والكفاءة العالية.					
20	نحدد بدقة مواقع تواجد المعرفة . عمال المعرفة . لطلب الاستشارة بالنسبة لكل مجال من مجالات أعمال المؤسسة.					
21	قاعدة بيانات المؤسسة حديثة ومتطورة يمكن الرجوع اليها من أجل استرجاع المعلومات ومعالجتها بيسر وسهولة.					
22	تحرص المؤسسة على ان تكون المعرفة المشاركة كافية لسد الفجوة المعرفية.					
22	نتشارك داخل المؤسسة أدق التفاصيل لمختلف العمليات التقنية والتنظيمية.					
23	ننوع في أساليب مشاركة المعرفة لضمان استيعابها من طرف مستخدميها.					
24	بعد التدريبات نقوم بتقييم مدى استيعاب العاملين للمعرفة المستهدفة من التدريب والتكوين.					
25	تحرص المؤسسة على ايجاد آليات لتسهيل تطبيق المعرفة الجديدة.					
26	تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف بسرعة لمواجهة المنافسة.					
27	تستخدم المؤسسة معايير واضحة تمكثها من السيطرة على المعرفة المطبقة.					
28	أعمل على تقديم حلول ابداعية وغير عادية للمشكلات.					
29	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.					
30	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه.					
31	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع.					
32	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.					
33	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.					
34	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.					
35	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.					
36	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.					

الرقم	العبرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
37	لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي.					
38	أعمل على تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.					
39	أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي لأوسع مداركي.					
40	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.					
41	أرى أن الفشل فرصة للتعلم والتحسين.					
42	لدي الجرأة والشجاعة لطرح طرق جديدة للعمل					
43	عندما يتاح لي الاختيار من بين عدة خيارات ، أختار المهام التي تنطوي على مستوى معين من التحدي					
44	أصر على اتمام العمل حتى وان كان صعبا.					
45	أتطوع بالعمل لساعات اضافية لاتمام مهماتي .					
46	أشعر بدافع قوى تجاه عملي.					
47	أستجيب بمزيد من الجهد والمثابرة بعد الفشل.					

ملاحظة: ان كانت لديك بعض الأمور التي قد تكون أهملتها الفقرات أعلاه فيما يخص عمليات ادارة المعرفة أو السلوك الابداعي في مؤسستك، أو أي ملاحظات أخرى نرحب بها في المساحة التالية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قبل أن تعيد الإستبانة ، الرجاء التأكد من عدم إغفالك أي سؤال،

في الأخير نشكر ونقدر بإخلاص وقتك وجهدك

جُزيتم خيرا.... وبُورك فيكم

نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.951	47

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.761	13

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.932	14

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.915	20

معامل ثبات الدراسة في حال حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
1. العبارة رقم	163.9924	556.114	.302	.951
2. العبارة رقم	163.2576	552.116	.364	.951
3. العبارة رقم	163.5455	553.273	.273	.952
4. العبارة رقم	164.3712	559.258	.161	.953
5. العبارة رقم	163.9773	544.251	.431	.951
6. العبارة رقم	163.3788	534.481	.637	.950
7. العبارة رقم	163.5985	539.112	.501	.951
8. العبارة رقم	164.0606	551.828	.266	.952
9. العبارة رقم	163.3106	549.376	.402	.951
10. العبارة رقم	163.7879	546.138	.490	.950
11. العبارة رقم	163.4091	537.679	.668	.949
12. العبارة رقم	163.8939	548.844	.399	.951
13. العبارة رقم	163.7197	544.921	.594	.950
14. العبارة رقم	163.8258	551.000	.471	.950
15. العبارة رقم	163.6591	530.654	.816	.948
16. العبارة رقم	163.6970	538.060	.650	.949

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

17. العبارة رقم	163.1894	539.361	.573	.950
18. العبارة رقم	163.7045	526.958	.845	.948
19. العبارة رقم	163.1364	545.951	.565	.950
20. العبارة رقم	163.5909	536.289	.760	.949
21. العبارة رقم	163.2424	538.689	.652	.949
22. العبارة رقم	163.7955	549.736	.495	.950
23. العبارة رقم	163.7045	557.523	.326	.951
24. العبارة رقم	163.2652	555.250	.320	.951
25. العبارة رقم	163.6364	524.294	.862	.948
26. العبارة رقم	163.6439	524.475	.859	.948
27. العبارة رقم	163.5985	527.204	.841	.948
28. العبارة رقم	162.5455	553.059	.347	.951
29. العبارة رقم	163.0076	545.076	.735	.949
30. العبارة رقم	162.8939	548.202	.505	.950
31. العبارة رقم	163.0303	546.900	.662	.950
32. العبارة رقم	162.7500	544.128	.611	.950
33. العبارة رقم	163.1136	547.460	.573	.950
34. العبارة رقم	163.0530	545.928	.681	.950
35. العبارة رقم	163.0227	545.610	.708	.950
36. العبارة رقم	162.7273	539.879	.657	.949
37. العبارة رقم	162.9621	541.075	.623	.950
38. العبارة رقم	163.0530	545.928	.681	.950
39. العبارة رقم	163.0227	545.610	.708	.950
40. العبارة رقم	162.5455	553.059	.347	.951
41. العبارة رقم	163.0076	545.076	.735	.949
42. العبارة رقم	162.8106	541.437	.653	.950
43. العبارة رقم	163.6136	569.888	-.053-	.954
44. العبارة رقم	163.2424	555.040	.239	.952
45. العبارة رقم	162.8182	557.310	.261	.952

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

العبارة رقم 46.	162.7348	540.059	.654	.949
العبارة رقم 47.	162.8258	541.931	.639	.950

معاملات الارتباط بين فقرات متغير كثافة عمليات ادارة المعرفة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Correlations

		العبارة رقم (1).	العبارة رقم (2)	العبارة رقم (3)	العبارة رقم (4)	كثافة التوليد
(1) العبارة رقم	Pearson Correlation	1	.203*	.087	-.240**	.434**
	Sig. (2-tailed)		.018	.316	.005	.000
	N	135	135	135	135	135
(2) العبارة رقم	Pearson Correlation	.203*	1	-.162-	-.070-	.423**
	Sig. (2-tailed)	.018		.061	.418	.000
	N	135	135	135	135	135
(3) العبارة رقم	Pearson Correlation	.087	-.162-	1	.145	.613**
	Sig. (2-tailed)	.316	.061		.093	.000
	N	135	135	135	135	135
(4) العبارة رقم	Pearson Correlation	-.240**	-.070-	.145	1	.494**
	Sig. (2-tailed)	.005	.418	.093		.000
	N	135	135	135	135	135
كثافة التوليد	Pearson Correlation	.434**	.423**	.613**	.494**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135	135

Correlations

		(5) العبارة رقم	(6) العبارة رقم	(7) العبارة رقم	كثافة التخزين
(5) العبارة رقم	Pearson Correlation	1	.288**	.096	.625**
	Sig. (2-tailed)		.001	.267	.000
	N	135	135	135	135
(6) العبارة رقم	Pearson Correlation	.288**	1	.579**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	135	135	135	135
(7) العبارة رقم	Pearson Correlation	.096	.579**	1	.759**
	Sig. (2-tailed)	.267	.000		.000
	N	135	135	135	135

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

كثافة التخزين	Pearson Correlation	.625**	.835**	.759**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		العبارة رقم (8)	العبارة رقم (9)	العبارة رقم (10)	كثافة التشارك
العبارة رقم (8)	Pearson Correlation	1	.378**	-.011-	.679**
	Sig. (2-tailed)		.000	.897	.000
	N	135	135	135	135
العبارة رقم (9)	Pearson Correlation	.378**	1	.716**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	135	135	135	135
العبارة رقم (10)	Pearson Correlation	-.011-	.716**	1	.687**
	Sig. (2-tailed)	.897	.000		.000
	N	135	135	135	135
كثافة التشارك	Pearson Correlation	.679**	.895**	.687**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		العبارة رقم (11)	العبارة رقم (12)	العبارة رقم (13)	كثافة التطبيق
العبارة رقم (11)	Pearson Correlation	1	.569**	.522**	.872**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
العبارة رقم (12)	Pearson Correlation	.569**	1	.287**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	135	135	135	135
العبارة رقم (13)	Pearson Correlation	.522**	.287**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	135	135	135	135
كثافة التطبيق	Pearson Correlation	.872**	.796**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات متغير جودة عمليات ادارة المعرفة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Correlations

العبارة رقم (17) | العبارة رقم (16) | العبارة رقم (15) | العبارة رقم (14)

		جودةالتوليد				
العبارة رقم (14)	Pearson Correlation	1	.421**	.291**	.218*	.603**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.011	.000
	N	135	135	135	135	135
العبارة رقم (15)	Pearson Correlation	.421**	1	.376**	.635**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135
العبارة رقم (16)	Pearson Correlation	.291**	.376**	1	.512**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000
	N	135	135	135	135	135
العبارة رقم (17)	Pearson Correlation	.218*	.635**	.512**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000		.000
	N	135	135	135	135	135
جودةالتوليد	Pearson Correlation	.603**	.823**	.738**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135	135

Correlations

العبارة رقم (21) | العبارة رقم (20) | العبارة رقم (19) | العبارة رقم (18)

		جودةالتشارك				
العبارة رقم (18)	Pearson Correlation	1	.417**	.221*	.674**	.835**
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.000	.000
	N	132	132	132	132	132
العبارة رقم (19)	Pearson Correlation	.417**	1	.751**	.080	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.358	.000
	N	132	135	135	135	135
العبارة رقم (20)	Pearson Correlation	.221*	.751**	1	.004	.633**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.968	.000
	N	132	135	135	135	135
العبارة رقم (21)	Pearson Correlation	.674**	.080	.004	1	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.358	.968		.000
	N	132	135	135	135	135
جودةالتشارك	Pearson Correlation	.835**	.762**	.633**	.636**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	132	135	135	135	135

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

العبارة رقم (24) | العبارة رقم (23) | العبارة رقم (22) | جودة التخزين

العبارة رقم (22)		1	.488**	.896**	.937**
العبارة رقم (22)	Pearson Correlation	1	.488**	.896**	.937**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
العبارة رقم (23)	Pearson Correlation	.488**	1	.482**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	135	135	135	135
العبارة رقم (24)	Pearson Correlation	.896**	.482**	1	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	135	135	135	135
جودة التخزين	Pearson Correlation	.937**	.727**	.928**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

العبارة رقم (27) | العبارة رقم (26) | العبارة رقم (25) | جودة التطبيق

العبارة رقم (25)		1	.997**	.955**	.995**
العبارة رقم (25)	Pearson Correlation	1	.997**	.955**	.995**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
العبارة رقم (26)	Pearson Correlation	.997**	1	.952**	.994**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	135	135	135	135
العبارة رقم (27)	Pearson Correlation	.955**	.952**	1	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	135	135	135	135
جودة التطبيق	Pearson Correlation	.995**	.994**	.978**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الابداعي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

		Correlations									
		العبارة رقم (28)	العبارة رقم (29)	العبارة رقم (30)	العبارة رقم (31)	العبارة رقم (32)	العبارة رقم (33)	العبارة رقم (34)	العبارة رقم (35)	العبارة رقم (36)	التفكير الابداعي
العبارة رقم (28)	Pearson Correlation	1	.393**	.340**	.361**	.239**	.322**	.369**	.372**	.329**	.372**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (29)	Pearson Correlation	.393**	1	.473**	.908**	.336**	.793**	.920**	.983**	.374**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (30)	Pearson Correlation	.340**	.473**	1	.463**	.480**	.530**	.440**	.439**	.460**	.227**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (31)	Pearson Correlation	.361**	.908**	.463**	1	.295**	.679**	.927**	.892**	.336**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (32)	Pearson Correlation	.239**	.336**	.480**	.295**	1	.350**	.333**	.308**	.950**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (33)	Pearson Correlation	.322**	.793**	.530**	.679**	.350**	1	.745**	.776**	.382**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (34)	Pearson Correlation	.369**	.920**	.440**	.927**	.333**	.745**	1	.903**	.371**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (35)	Pearson Correlation	.372**	.983**	.439**	.892**	.308**	.776**	.903**	1	.348**	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (36)	Pearson Correlation	.329**	.374**	.460**	.336**	.950**	.382**	.371**	.348**	1	.499**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
التفكير الابداعي	Pearson Correlation	.372**	.532**	.227**	.466**	.451**	.486**	.521**	.519**	.499**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

التعلم | العبارة رقم (41) | العبارة رقم (40) | العبارة رقم (39) | العبارة رقم (38) | العبارة رقم (37)

	التعلم	العبارة رقم (41)	العبارة رقم (40)	العبارة رقم (39)	العبارة رقم (38)	العبارة رقم (37)
العبارة رقم (37)	Pearson Correlation	.619**	.502**	.080	.493**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.359	.000	.000
	N	135	135	135	135	135
العبارة رقم (38)	Pearson Correlation	.553**	.920**	.369**	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135
العبارة رقم (39)	Pearson Correlation	.554**	.983**	.372**	.903**	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135
العبارة رقم (40)	Pearson Correlation	.218*	.393**	.372**	.369**	.080
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000	.359
	N	135	135	135	135	135
العبارة رقم (41)	Pearson Correlation	.564**	1	.983**	.920**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135
التعلم	Pearson Correlation	1	.564**	.554**	.553**	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations						
		العبارة رقم (42)	العبارة رقم (43)	العبارة رقم (44)	العبارة رقم (45)	العبارة رقم (46)	العبارة رقم (47)	الدافعية
العبارة رقم (42)	Pearson Correlation	1	-.265**	-.065-	-.077-	.853**	.752**	.543**
	Sig. (2-tailed)		.002	.454	.372	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (43)	Pearson Correlation	-.265**	1	.795**	.579**	-.309**	-.260**	.577**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.000	.002	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (44)	Pearson Correlation	-.065-	.795**	1	.777**	-.092-	-.040-	.304**
	Sig. (2-tailed)	.454	.000		.000	.286	.648	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (45)	Pearson Correlation	-.077-	.579**	.777**	1	-.100-	-.086-	.425**
	Sig. (2-tailed)	.372	.000	.000		.248	.319	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (46)	Pearson Correlation	.853**	-.309**	-.092-	-.100-	1	.921**	.455**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.286	.248		.000	.000
	N	135	135	135	135	135	135	135
العبارة رقم (47)	Pearson Correlation	.752**	-.260**	-.040-	-.086-	.921**	1	.427**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.648	.319	.000		.000
	N	135	135	135	135	135	135	135
الدافعية	Pearson Correlation	.543**	.553**	.304**	.425**	.455**	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135	135	135	135

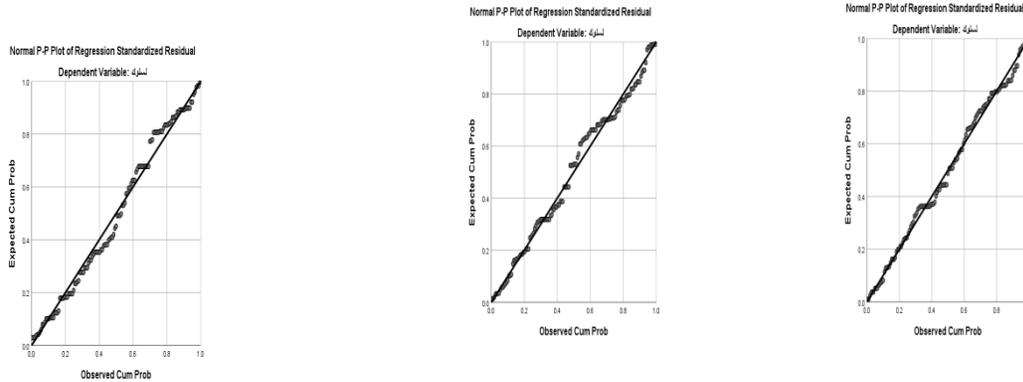
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
لعمليات	135	1.96	4.31	3.2370	.58155	-.639-	.379	-.256-	.414
جودة العمليات	135	1.79	4.50	3.3154	.68718	-.724-	.379	-.300-	.414
كثافة العمليات	135	2.17	4.08	3.1444	.53303	-.337-	.379	-.717-	.414
لسلوك	135	3.05	4.90	3.9396	.50745	.240	.379	-.778-	.414
Valid N (listwise)	135								

منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار الخاص بفرضيات الدراسة



مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل كثافة عمليات إدارة

		كثافة التوليد	كثافة التخزين	كثافة التشارك	كثافة التطبيق
كثافة التوليد	Pearson Correlation	1	.548**	.329**	.404**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
كثافة التخزين	Pearson Correlation	.548**	1	.564**	.341**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	135	135	135	135
كثافة التشارك	Pearson Correlation	.329**	.564**	1	.230**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.007
	N	135	135	135	135
كثافة التطبيق	Pearson Correlation	.404**	.341**	.230**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل جودة عمليات إدارة المعرفة

		جودة التوليد	جودة التخزين	جودة التشارك	جودة التطبيق
جودة التوليد	Pearson Correlation	1	.609**	.508**	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
جودة التخزين	Pearson Correlation	.609**	1	.389**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	135	135	135	135
جودة التشارك	Pearson Correlation	.508**	.389**	1	.368**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	135	135	135	135
جودة التطبيق	Pearson Correlation	.701**	.715**	.368**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة

		جودة العمليات	كثافة العمليات
جودة العمليات	Pearson Correlation	1	.670**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	135	135
كثافة العمليات	Pearson Correlation	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

		لعمليات	جودة العمليات	كثافة العمليات	لسلوك
لعمليات	Pearson Correlation	1	.920**	.833**	.691**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
جودة العمليات	Pearson Correlation	.920**	1	.670**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	135	135	135	135
كثافة العمليات	Pearson Correlation	.833**	.670**	1	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	135	135	135	135
لسلوك	Pearson Correlation	.691**	.727**	.575**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	135

توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	1	125	92.6	92.6	92.6
	2	10	7.4	7.4	100.0
Total		135	100.0	100.0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	وأقل سنة 30	35	25.9	25.9	25.9
	سنة 31- 40 بين	39	28.9	28.9	54.8
	سنة 41- 50 بين	55	40.7	40.7	95.6
	وأكثر سنة 51	6	4.4	4.4	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

		المستويات التعليمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	11	8.1	8.1	8.1
	المهني التكوين شهادة	25	18.5	18.5	26.7
	ليسانس شهادة	41	30.4	30.4	57.0
	ماجستير شهادة	56	41.5	41.5	98.5
	ماجستير شهادة	2	1.5	1.5	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

		المركز الوظيفي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	إطار	76	56.3	56.3	56.3
	تحكم عون	59	43.7	43.7	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

		لخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	13	9.6	9.6	9.6
	10 و سنوات 5 بين	65	48.1	48.1	57.8
	سنة 15 و 11 بين	40	29.6	29.6	87.4
	وأكثر سنة 16	17	12.6	12.6	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير جودة عمليات إدارة المعرفة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بإجراء بحوث ودراسات بشكل دوري.	135	1.00	5.00	2.8963	.80367
تهتم المؤسسة بالتعلم المستمر كونه مصدرا لإنتاج المعرفة.	135	2.00	5.00	3.6148	.89764
تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لبلورة أفكار جديدة.	135	1.00	5.00	3.3778	1.09862
تخصص المؤسسة حصصا مالية خاصة بنفقات البحث والتطوير.	135	1.00	5.00	2.5037	1.04292
تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.	135	1.00	5.00	2.9556	1.16457
تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يمكنها من جمع وتنظيم المعرفة.	135	2.00	5.00	3.5407	1.11812
تمتلك المؤسسة نظم معلومات لحماية المعرفة المخزنة من الاستعمال غير المناسب.	135	1.00	5.00	3.3037	1.18620
تدعم المؤسسة عملية المشاركة الجماعية في الأفكار والخبرات أثناء الاجتماعات وخارجها.	135	1.00	5.00	2.8741	1.23645
تنظم مؤسستنا دورات تدريبية داخلية للموظفين لتحسين مستوى معارفهم.	135	2.00	5.00	3.5630	.95110
تنظم مؤسستنا لقاءات مع خبراء خارجيين للاستفادة من خبرتهم.	135	1.00	5.00	3.0741	.93545
تعمل المؤسسة على توفير الإمكانيات اللازمة للتطبيق الناجح للمعارف والأفكار الجديدة.	135	1.00	5.00	3.4889	.95313
تحت المؤسسة موظفيها على التطبيق الناجح للمعارف والخبرات التي اكتسبها من تكوينهم.	135	1.00	5.00	3.0370	1.02511
تحرص المؤسسة على تطبيق أحر الابتكارات في مجال الأشغال العمومية.	135	1.00	5.00	3.1185	.87291
Valid N (listwise)	135				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير جودة عمليات إدارة المعرفة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدى المؤسسة باحثون مؤهلون يعتمد عليهم في إنتاج المعرفة.	135	1.00	5.00	3.7037	1.03718
لدينا معرفة معمقة حول المتعاملين في مجالنا زبائن، موردين، منافسين،....	135	1.00	5.00	3.1778	1.02117
تحرص المؤسسة على تحصيل المعرفة المطلوبة في أقل وقت.	135	1.00	5.00	3.2296	.99956
تتابع المؤسسة عن كتب أحر البحوث والابتكارات في مجال الأشغال العمومية.	135	2.00	5.00	3.0148	.81024
يوجد قاعدة بيانات حديثة ومنظورة يمكن الرجوع إليها من أجل استرجاع المعلومات ومعالجتها ببسر وسهولة.	135	1.00	5.00	3.1333	1.07759
تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي المعرفة والكفاءة العالية.	135	3.00	5.00	3.2693	.82106
نحدد بدقة مواقع تواجد المعرفة - عمال المعرفة - لطلب الاستشارة بالنسبة لكل مجال من مجالات أعمال المؤسسة.	135	1.00	5.00	3.2593	.92206

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

تحرص المؤسسة على ان تكون المعرفة المشاركة كافية لسد الفجوة المعرفية.	132	1.00	5.00	3.6439	.95015
نتشارك داخل المؤسسة أدق التفاصيل لمختلف العمليات التقنية والتنظيمية.	135	1.00	5.00	3.0444	.82739
ننوع في أساليب مشاركة المعرفة لضمان استيعابها من طرف مستخدميها.	135	1.00	5.00	3.1852	.67121
بعد التدريبات نقوم بتقييم مدى استيعاب العاملين للمعرفة المستهدفة من التدريب والتكوين.	135	2.00	5.00	3.6296	.81717
تحرص المؤسسة على ايجاد آليات لتسهيل تطبيق المعرفة الجديدة.	135	1.00	5.00	3.2000	1.12502
تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف بسرعة لمواجهة المنافسة.	135	1.00	5.00	3.1926	1.12300
تستخدم المؤسسة معايير واضحة تمكنها من السيطرة على المعرفة المطبقة.	135	1.00	5.00	3.2741	1.03253
Valid N (listwise)	132				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير مهارات التفكير الإبداعي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أعمل على تقديم حلول ابداعية وغير عادية للمشكلات.	135	2.00	5.00	4.3556	.88492
أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	135	3.00	5.00	3.8815	.65849
أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه.	135	2.00	5.00	3.9704	.82806
أستطيع التعبير عن أفكار بلغة وطريقة يفهما الجميع.	135	2.00	5.00	3.8593	.67096
لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	135	3.00	5.00	4.1111	.83458
أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	135	2.00	5.00	3.7778	.74979
أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.	135	3.00	5.00	3.8370	.68248
لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	135	3.00	5.00	3.8667	.66692
أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	135	2.00	5.00	4.1333	.91260
Valid N (listwise)	135				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التوجه بالتعلم

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي.	135	3.00	5.00	3.9037	.91320
أعمل على تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.	135	3.00	5.00	3.8370	.68248
أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي لأوسع مداركي.	135	3.00	5.00	3.8667	.66692
أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	135	2.00	5.00	4.3556	.88492
أرى أن الفشل فرصة للتعلم والتحسين.	135	3.00	5.00	3.8815	.65849
Valid N (listwise)	135				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الدافعية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عندما يتاح لي الاختيار من بين عدة خيارات ، أختار المهام التي تنطوي على مستوى معين من التحدي	135	3.00	5.00	4.0519	.86662
أصر على اتمام العمل حتى وان كان صعبا.	135	1.00	5.00	3.2667	.97123
أنتطوع بالعمل لساعات اضافية لاتمام مهامي.	135	1.00	5.00	3.6074	1.09337
أشعر بدافع قوى تجاه عملي.	135	2.00	5.00	4.0667	.83039
أستجيب بمزيد من الجهد والمثابرة بعد الفشل.	135	2.00	5.00	4.1259	.90956
لدي الجرأة والشجاعة لطرح طرق جديدة للعمل	135	2.00	5.00	4.0370	.86738
Valid N (listwise)	135				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
كثافة التوليد	135	2.50	4.25	3.0981	.47913
كثافة التخزين	135	1.67	4.67	3.2667	.85402
كثافة التشارك	135	1.33	4.33	3.1702	.77781
كثافة التطبيق	135	1.33	4.33	3.2146	.76132
كثافة العمليات	135	2.13	4.19	3.1874	.53603
جودة التوليد	135	1.50	4.25	3.2815	.72818
جودة التخزين	135	1.67	5.00	3.3827	.81902
جودة التشارك	135	1.25	4.50	3.3710	.59274
جودة التطبيق	135	1.00	5.00	3.2222	1.08204
جودة العمليات	135	1.73	4.69	3.3143	.66660
مهارات التفكير	135	3.00	5.00	3.9770	.57208
التعلم	135	3.00	5.00	3.9689	.59141
لدافع	135	2.83	4.83	3.8593	.55084
لسلوك	135	3.05	4.90	3.9396	.50745
Valid N (listwise)	135				

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.522	.35087

a. Predictors: (Constant), جودةالتطبيق, جودةالتشارك, جودةالتخزين, جودةالتوليد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.501	4	4.625	37.571	.000 ^b
	Residual	16.004	130	.123		
	Total	34.505	134			

a. Dependent Variable: لسلوك

b. Predictors: (Constant), جودةالتطبيق, جودةالتشارك, جودةالتخزين, جودةالتوليد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.043	.191		10.674	.000		
	جودةالتوليد	.087	.064	.125	1.360	.176	.426	2.349
	جودةالتخزين	.103	.055	.165	1.877	.063	.459	2.179
	جودةالتشارك	.215	.060	.251	3.596	.000	.730	1.369
	جودةالتطبيق	.168	.046	.357	3.673	.000	.377	2.654

a. Dependent Variable: لسلوك

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التراكمي stepwise بين أبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.655 ^a	.430	.425	.38467
2	.717 ^b	.514	.506	.35660
3	.728 ^c	.530	.519	.35201

a. Predictors: (Constant), جودة التطبيق

b. Predictors: (Constant), جودة التطبيق, جودة التشارك

c. Predictors: (Constant), جودة التطبيق, جودة التشارك, جودة التخزين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.825	1	14.825	100.190	.000 ^b
	Residual	19.680	133	.148		
	Total	34.505	134			
2	Regression	17.720	2	8.860	69.673	.000 ^c
	Residual	16.786	132	.127		
	Total	34.505	134			
3	Regression	18.273	3	6.091	49.159	.000 ^d
	Residual	16.232	131	.124		
	Total	34.505	134			

a. Dependent Variable: لسلوك

b. Predictors: (Constant), جودة التطبيق

c. Predictors: (Constant), جودة التطبيق, جودة التشارك

d. Predictors: (Constant), جودة التطبيق, جودة التشارك, جودة التخزين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.949	.104		28.262	.000
	جودة التطبيق	.307	.031	.655	10.009	.000
2	(Constant)	2.223	.180		12.335	.000
	جودة التطبيق	.254	.031	.541	8.282	.000
	جودة التشارك	.267	.056	.312	4.771	.000

3	(Constant)	2.099	.187		11.195	.000
	جودة التطبيق	.196	.041	.419	4.841	.000
	جودة التشارك	.244	.056	.285	4.331	.000
	جودة التخزين	.114	.054	.185	2.114	.036

a. Dependent Variable: لسلوك

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	.283 ^b	3.192	.002	.268	.509
	.258 ^b	2.828	.005	.239	.489
	.312 ^b	4.771	.000	.384	.864
2	.152 ^c	1.665	.098	.144	.437
	.185 ^c	2.114	.036	.182	.471
3	.125 ^d	1.360	.176	.118	.426

a. Dependent Variable: لسلوك

b. Predictors in the Model: (Constant), جودة التطبيق

c. Predictors in the Model: (Constant), جودة التطبيق, جودة التشارك

d. Predictors in the Model: (Constant), جودة التطبيق, جودة التشارك, جودة التخزين

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.608 ^a	.370	.350	.40902

a. Predictors: (Constant), كثافة التخزين, كثافة التوليد, كثافة التشارك, كثافة التطبيق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.757	4	3.189	19.064	.000 ^b
	Residual	21.748	130	.167		
	Total	34.505	134			

a. Dependent Variable: لسلوك

b. Predictors: (Constant), كثافة التخزين, كثافة التوليد, كثافة التشارك, كثافة التطبيق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.420	.251		9.654	.000		
	كثافة التوليد	.068	.092	.064	.740	.461	.646	1.547
	كثافة التخزين	.287	.057	.483	5.035	.000	.527	1.897
	كثافة التشارك	.034	.055	.053	.626	.532	.680	1.470
	كثافة التطبيق	.082	.051	.122	1.588	.115	.815	1.227

a. Dependent Variable: لسلوك

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691 ^a	.478	.474	.36795

a. Predictors: (Constant), لعمليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.499	1	16.499	121.859	.000 ^b
	Residual	18.007	133	.135		
	Total	34.505	134			

a. Dependent Variable: لسلوك

b. Predictors: (Constant), لعمليات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.986	.180		11.052	.000		
	لعمليات	.603	.055	.691	11.039	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: لسلوك

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرين (جودة وكثافة) عمليات إدارة والسلوك الإبداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 ^a	.542	.536	.34584

a. Predictors: (Constant), كثافةالعمليات, جودةالعمليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.718	2	9.359	78.247	.000 ^b
	Residual	15.788	132	.120		
	Total	34.505	134			

a. Dependent Variable: لسلوك

b. Predictors: (Constant), كثافةالعمليات, جودةالعمليات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.894	.184		10.268	.000		
	جودةالعمليات	.472	.060	.620	7.826	.000	.552	1.813
	كثافةالعمليات	.151	.075	.159	2.007	.047	.552	1.813

a. Dependent Variable: لسلوك

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التراكمي stepwise بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 ^a	.528	.525	.34975
2	.737 ^b	.542	.536	.34584

a. Predictors: (Constant), جودةالعمليات

b. Predictors: (Constant), كثافةالعمليات, جودةالعمليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.236	1	18.236	149.075	.000 ^b
	Residual	16.270	133	.122		
	Total	34.505	134			
2	Regression	18.718	2	9.359	78.247	.000 ^c
	Residual	15.788	132	.120		
	Total	34.505	134			

a. Dependent Variable: لسلوك

b. Predictors: (Constant), جودةالعمليات

c. Predictors: (Constant), كثافةالعمليات, جودةالعمليات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.105	.153		13.742	.000
	جودةالعمليات	.553	.045	.727	12.210	.000
2	(Constant)	1.894	.184		10.268	.000
	جودةالعمليات	.472	.060	.620	7.826	.000
	كثافةالعمليات	.151	.075	.159	2.007	.047

a. Dependent Variable: لسلوك

نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جودةالعمليات	1	125	3.3035	.67522	.06039
	2	10	3.4500	.55878	.17670
كثافةالعمليات	1	125	3.1648	.53572	.04792
	2	10	3.4708	.47695	.15083
مهاراتالتفكير	1	125	3.9547	.56640	.05066
	2	10	4.2556	.59961	.18961
التعلم	1	125	3.9520	.58166	.05202
	2	10	4.1800	.70206	.22201
لدافع	1	125	3.8400	.54846	.04906
	2	10	4.1000	.55109	.17427

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
جودة العم ليات	Equal variances assumed	1.958	.164	-.667-	133	.506	-.14651-	.21952	-.58071-	.28770
	Equal variances not assumed			-.785-	11.214	.449	-.14651-	.18674	-.55655-	.26354
كثا فة العمليات	Equal variances assumed	.409	.524	- 1.750-	133	.082	-.30599-	.17482	-.65177-	.03979
	Equal variances not assumed			- 1.934-	10.900	.080	-.30599-	.15825	-.65469-	.04271
مهارات التفكي ر	Equal variances assumed	.002	.964	- 1.610-	133	.110	-.30089-	.18690	-.67056-	.06878
	Equal variances not assumed			- 1.533-	10.327	.155	-.30089-	.19626	-.73632-	.13455
التعلم	Equal variances assumed	.945	.333	- 1.175-	133	.242	-.22800-	.19408	-.61189-	.15589
	Equal variances not assumed			- 1.000-	10.013	.341	-.22800-	.22803	-.73598-	.27998
لدافع	Equal variances assumed	.318	.574	- 1.442-	133	.152	-.26000-	.18030	-.61663-	.09663
	Equal variances not assumed			- 1.436-	10.478	.180	-.26000-	.18104	-.66091-	.14091

نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير السن

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
لعمليات	Between Groups	1.266	3	.422	1.255	.293
	Within Groups	44.053	131	.336		
	Total	45.319	134			
جودة العمليات	Between Groups	2.018	3	.673	1.532	.209
	Within Groups	57.525	131	.439		
	Total	59.543	134			

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

كثافة العمليات	Between Groups	1.568	3	.523	1.854	.141
	Within Groups	36.934	131	.282		
	Total	38.502	134			
مهارات التفكير	Between Groups	.078	3	.026	.078	.972
	Within Groups	43.776	131	.334		
	Total	43.854	134			
التعلم	Between Groups	.212	3	.071	.199	.897
	Within Groups	46.657	131	.356		
	Total	46.869	134			
لدافع	Between Groups	.225	3	.075	.243	.866
	Within Groups	40.434	131	.309		
	Total	40.659	134			
لسلوك	Between Groups	.059	3	.020	.075	.973
	Within Groups	34.446	131	.263		
	Total	34.505	134			

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
لعمليات	وأقل سنة 30	35	3.0956	.63394	.10716	2.8778	3.3134	1.96	4.04
	سنة 31- 40 بين	39	3.2249	.59313	.09498	3.0326	3.4171	2.00	4.31
	سنة 41- 50 بين	55	3.3377	.51576	.06955	3.1983	3.4772	1.96	4.31
	وأكثر سنة 51	6	3.2179	.72881	.29754	2.4531	3.9828	2.04	3.81
	Total	135	3.2370	.58155	.05005	3.1380	3.3360	1.96	4.31
جودة العمليات	وأقل سنة 30	35	3.1125	.77309	.13068	2.8469	3.3781	1.73	4.33
	سنة 31- 40 بين	39	3.4006	.69547	.11136	3.1752	3.6261	1.88	4.56
	سنة 41- 50 بين	55	3.3867	.55197	.07443	3.2375	3.5360	1.73	4.69
	وأكثر سنة 51	6	3.2674	.68888	.28123	2.5444	3.9903	2.27	3.85
	Total	135	3.3143	.66660	.05737	3.2009	3.4278	1.73	4.69
كثافة العمليات	وأقل سنة 30	35	3.1035	.54063	.09138	2.9177	3.2892	2.13	4.17
	سنة 31- 40 بين	39	3.0870	.53318	.08538	2.9142	3.2599	2.13	4.19
	سنة 41- 50 بين	55	3.3166	.48868	.06589	3.1845	3.4487	2.13	4.19
	وأكثر سنة 51	6	3.1456	.81214	.33156	2.2933	3.9978	2.21	3.96
	Total	135	3.1874	.53603	.04613	3.0962	3.2787	2.13	4.19
مهارات التفكير	وأقل سنة 30	35	3.9460	.70498	.11916	3.7039	4.1882	3.22	5.00
	سنة 31- 40 بين	39	4.0028	.63137	.10110	3.7982	4.2075	3.00	4.89

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

	سنة 50 - 41 بين	55	3.9838	.44208	.05961	3.8643	4.1033	3.00	4.78	
	وأكثر سنة 51	6	3.9259	.48517	.19807	3.4168	4.4351	3.22	4.44	
	Total	135	3.9770	.57208	.04924	3.8796	4.0743	3.00	5.00	
	التعلم	وأقل سنة 30	35	3.9314	.73235	.12379	3.6799	4.1830	3.00	5.00
		سنة 40 - 31 بين	39	4.0000	.56008	.08968	3.8184	4.1816	3.00	5.00
سنة 50 - 41 بين		55	3.9855	.52754	.07113	3.8428	4.1281	3.00	5.00	
وأكثر سنة 51		6	3.8333	.54283	.22161	3.2637	4.4030	3.00	4.40	
Total		135	3.9689	.59141	.05090	3.8682	4.0696	3.00	5.00	
لدافع	وأقل سنة 30	35	3.8238	.64542	.10910	3.6021	4.0455	2.83	4.83	
	سنة 40 - 31 بين	39	3.8333	.56325	.09019	3.6507	4.0159	3.00	4.83	
	سنة 50 - 41 بين	55	3.8848	.48842	.06586	3.7528	4.0169	2.83	4.83	
	وأكثر سنة 51	6	4.0000	.51640	.21082	3.4581	4.5419	3.17	4.50	
	Total	135	3.8593	.55084	.04741	3.7655	3.9530	2.83	4.83	
لسلوك	وأقل سنة 30	35	3.9057	.64372	.10881	3.6846	4.1268	3.25	4.90	
	سنة 40 - 31 بين	39	3.9513	.52809	.08456	3.7801	4.1225	3.05	4.85	
	سنة 50 - 41 بين	55	3.9545	.39829	.05371	3.8469	4.0622	3.05	4.85	
	وأكثر سنة 51	6	3.9250	.48862	.19948	3.4122	4.4378	3.25	4.35	
	Total	135	3.9396	.50745	.04367	3.8532	4.0260	3.05	4.90	

نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
						Lower Bound	Upper Bound			
جودة العمل	ثانوي	11	2.0814	.30426	.09174	1.8770	2.2858	1.73	2.65	
	ليات	المهني التكوين شهادة	25	3.3242	.45731	.09146	3.1354	3.5129	2.58	3.88
		ليسانس شهادة	41	3.4878	.43396	.06777	3.3508	3.6248	2.63	4.08
		ماستر شهادة	56	3.3906	.68637	.09172	3.2068	3.5744	2.02	4.69
		ماجستير شهادة	2	4.2813	.04419	.03125	3.8842	4.6783	4.25	4.31
		Total	135	3.3143	.66660	.05737	3.2009	3.4278	1.73	4.69
كثا	ثانوي	11	2.4430	.25483	.07683	2.2718	2.6142	2.21	2.96	
	فئة العمليات	المهني التكوين شهادة	25	3.0349	.37798	.07560	2.8789	3.1910	2.44	3.65
		ليسانس شهادة	41	3.1808	.51600	.08059	3.0179	3.3437	2.13	4.17
		ماستر شهادة	56	3.3768	.49804	.06655	3.2434	3.5102	2.21	4.19
		ماجستير شهادة	2	4.0208	.23570	.16667	1.9031	6.1385	3.85	4.19

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

	Total	135	3.1874	.53603	.04613	3.0962	3.2787	2.13	4.19
مهارات التفكير	ثانوي	11	3.2222	.00000	.00000	3.2222	3.2222	3.22	3.22
ر	المهني التكوين شهادة	25	3.5733	.27903	.05581	3.4582	3.6885	3.11	3.89
	ليسانس شهادة	41	4.1355	.45577	.07118	3.9916	4.2794	3.33	5.00
	ماسنر شهادة	56	4.1607	.58982	.07882	4.0028	4.3187	3.00	5.00
	ماجستير شهادة	2	4.7778	.00000	.00000	4.7778	4.7778	4.78	4.78
	Total	135	3.9770	.57208	.04924	3.8796	4.0743	3.00	5.00
التعلم	ثانوي	11	3.4000	.00000	.00000	3.4000	3.4000	3.40	3.40
	المهني التكوين شهادة	25	3.7760	.50767	.10153	3.5664	3.9856	3.00	4.40
	ليسانس شهادة	41	4.0585	.50842	.07940	3.8981	4.2190	3.20	5.00
	ماسنر شهادة	56	4.0679	.64979	.08683	3.8938	4.2419	3.00	5.00
	ماجستير شهادة	2	4.9000	.14142	.10000	3.6294	6.1706	4.80	5.00
	Total	135	3.9689	.59141	.05090	3.8682	4.0696	3.00	5.00
لدافع	ثانوي	11	3.1667	.00000	.00000	3.1667	3.1667	3.17	3.17
	المهني التكوين شهادة	25	3.6533	.37552	.07510	3.4983	3.8083	2.83	4.17
	ليسانس شهادة	41	4.0650	.36301	.05669	3.9505	4.1796	3.17	4.67
	ماسنر شهادة	56	3.9018	.63148	.08438	3.7327	4.0709	3.00	4.83
	ماجستير شهادة	2	4.8333	.00000	.00000	4.8333	4.8333	4.83	4.83
	Total	135	3.8593	.55084	.04741	3.7655	3.9530	2.83	4.83

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
جودة العمليات	Between Groups	(Combined)	20.152	4	5.038	16.627	.000	
		Linear Term	Unweighted	8.237	1	8.237	27.184	.000
			Weighted	9.307	1	9.307	30.715	.000
			Deviation	10.845	3	3.615	11.931	.000
		Within Groups		39.391	130	.303		
	Total		59.543	134				
كفاءة العمليات	Between Groups	(Combined)	10.076	4	2.519	11.520	.000	
		Linear Term	Unweighted	5.052	1	5.052	23.102	.000
			Weighted	8.840	1	8.840	40.429	.000
			Deviation	1.236	3	.412	1.884	.136
		Within Groups		28.426	130	.219		
	Total		38.502	134				
مهارات التفكير	Between	(Combined)	14.543	4	3.636	16.125	.000	

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

	Groups	Linear	Unweighted	5.649	1	5.649	25.054	.000
		Term	Weighted	12.259	1	12.259	54.371	.000
			Deviation	2.284	3	.761	3.376	.020
	Within Groups			29.311	130	.225		
	Total			43.854	134			
التعلم	Between	(Combined)		7.102	4	1.776	5.804	.000
	Groups	Linear	Unweighted	4.475	1	4.475	14.629	.000
		Term	Weighted	5.372	1	5.372	17.562	.000
			Deviation	1.730	3	.577	1.885	.135
	Within Groups			39.767	130	.306		
Total			46.869	134				
لدافع	Between	(Combined)		10.072	4	2.518	10.702	.000
	Groups	Linear	Unweighted	5.298	1	5.298	22.517	.000
		Term	Weighted	5.396	1	5.396	22.934	.000
			Deviation	4.676	3	1.559	6.624	.000
	Within Groups			30.587	130	.235		
Total			40.659	134				

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) المستويات التعليمية	(J) المستويات التعليمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
لعمليات	ثانوي	المهني التكوين شهادة	-1.20951*	.16429	.000	-1.7229-	-.6961-	
		ليسانس شهادة	-1.27094*	.15419	.000	-1.7528-	-.7891-	
		ماستر شهادة	-1.31778*	.14975	.000	-1.7858-	-.8498-	
		ماجستير شهادة	-2.12413*	.34905	.000	-3.2149-	-1.0333-	
	التكوين شهادة	ثانوي	1.20951*	.16429	.000	.6961	1.7229	
		المهني	ليسانس شهادة	-.06143-	.11522	.991	-.4215-	.2986
		ماستر شهادة	-.10827-	.10922	.912	-.4496-	.2330	
		ماجستير شهادة	-.91462-	.33368	.118	-1.9573-	.1281	
	ليسانس شهادة	ثانوي	1.27094*	.15419	.000	.7891	1.7528	
		المهني	التكوين شهادة	.06143	.11522	.991	-.2986-	.4215
		ماستر شهادة	-.04684-	.09333	.993	-.3385-	.2448	
		ماجستير شهادة	-.85319-	.32882	.158	-1.8807-	.1744	

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

ماجستير شهادة	ثانوي	1.31778*	.14975	.000	.8498	1.7858
	المهني التكوين شهادة	.10827	.10922	.912	-.2330-	.4496
	ليسانس شهادة	.04684	.09333	.993	-.2448-	.3385
	ماجستير شهادة	-.80635-	.32676	.199	-1.8275-	.2148
ماجستير شهادة	ثانوي	2.12413*	.34905	.000	1.0333	3.2149
	المهني التكوين شهادة	.91462	.33368	.118	-.1281-	1.9573
	ليسانس شهادة	.85319	.32882	.158	-.1744-	1.8807
	ماجستير شهادة	.80635	.32676	.199	-.2148-	1.8275
جودة العمليات	ثانوي	-1.24273-*	.19916	.000	-1.8651-	-.6203-
	ليسانس شهادة	-1.40637-*	.18691	.000	-1.9905-	-.8223-
	ماجستير شهادة	-1.30917-*	.18154	.000	-1.8765-	-.7419-
	ماجستير شهادة	-2.19981-*	.42314	.000	-3.5221-	-.8775-
التكوين المهني	ثانوي	1.24273*	.19916	.000	.6203	1.8651
	ليسانس شهادة	-.16364-	.13968	.848	-.6001-	.2729
	ماجستير شهادة	-.06644-	.13241	.993	-.4802-	.3473
	ماجستير شهادة	-.95708-	.40450	.238	-2.2211-	.3070
ليسانس شهادة	ثانوي	1.40637*	.18691	.000	.8223	1.9905
	المهني التكوين شهادة	.16364	.13968	.848	-.2729-	.6001
	ماجستير شهادة	.09719	.11314	.946	-.2564-	.4508
	ماجستير شهادة	-.79345-	.39861	.415	-2.0391-	.4522
ماجستير شهادة	ثانوي	1.30917*	.18154	.000	.7419	1.8765
	المهني التكوين شهادة	.06644	.13241	.993	-.3473-	.4802
	ليسانس شهادة	-.09719-	.11314	.946	-.4508-	.2564
	ماجستير شهادة	-.89064-	.39612	.288	-2.1285-	.3472
ماجستير شهادة	ثانوي	2.19981*	.42314	.000	.8775	3.5221
	المهني التكوين شهادة	.95708	.40450	.238	-.3070-	2.2211
	ليسانس شهادة	.79345	.39861	.415	-.4522-	2.0391
	ماجستير شهادة	.89064	.39612	.288	-.3472-	2.1285
كفاءة العمليات	ثانوي	-59190-*	.16919	.019	-1.1206-	-.0632-
	ليسانس شهادة	-.73778-*	.15878	.000	-1.2340-	-.2416-
	ماجستير شهادة	-.93377-*	.15422	.000	-1.4157-	-.4518-
	ماجستير شهادة	-1.57780-*	.35946	.001	-2.7011-	-.4545-
التكوين المهني	ثانوي	.59190*	.16919	.019	.0632	1.1206
	ليسانس شهادة	-.14588-	.11866	.824	-.5167-	.2249
	ماجستير شهادة	-.34187-	.11248	.061	-.6934-	.0096
	ماجستير شهادة	-.98590-	.34362	.090	-2.0597-	.0879
ليسانس شهادة	ثانوي	.73778*	.15878	.000	.2416	1.2340

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

	المهني التكوين شهادة	.14588	.11866	.824	-.2249-	.5167	
	ماجستير شهادة	-.19599-	.09611	.389	-.4963-	.1044	
	ماجستير شهادة	-.84002-	.33862	.195	-.1.8982-	.2182	
ماجستير شهادة	ثانوي	.93377*	.15422	.000	.4518	1.4157	
	المهني التكوين شهادة	.34187	.11248	.061	-.0096-	.6934	
	ليسانس شهادة	.19599	.09611	.389	-.1044-	.4963	
	ماجستير شهادة	-.64403-	.33651	.457	-.1.6956-	.4075	
ماجستير شهادة	ثانوي	1.57780*	.35946	.001	.4545	2.7011	
	المهني التكوين شهادة	.98590	.34362	.090	-.0879-	2.0597	
	ليسانس شهادة	.84002	.33862	.195	-.2182-	1.8982	
	ماجستير شهادة	.64403	.33651	.457	-.4075-	1.6956	
مهارات التفكير	ثانوي	المهني التكوين شهادة	-.35111-	.17180	.387	-.8880-	.1858
	ليسانس شهادة	-.91328*	.16124	.000	-.1.4171-	-.4094-	
	ماجستير شهادة	-.93849*	.15660	.000	-.1.4279-	-.4491-	
	ماجستير شهادة	-.1.55556*	.36501	.002	-.2.6962-	-.4149-	
التكوين المهني	ثانوي	.35111	.17180	.387	-.1858-	.8880	
	ليسانس شهادة	-.56217*	.12049	.000	-.9387-	-.1856-	
	ماجستير شهادة	-.58738*	.11422	.000	-.9443-	-.2305-	
	ماجستير شهادة	-.1.20444*	.34893	.022	-.2.2949-	-.1140-	
ليسانس شهادة	ثانوي	.91328*	.16124	.000	.4094	1.4171	
	المهني التكوين شهادة	.56217*	.12049	.000	.1856	.9387	
	ماجستير شهادة	-.02521-	.09760	.999	-.3302-	.2798	
	ماجستير شهادة	-.64228-	.34385	.483	-.1.7168-	.4323	
ماجستير شهادة	ثانوي	.93849*	.15660	.000	.4491	1.4279	
	المهني التكوين شهادة	.58738*	.11422	.000	.2305	.9443	
	ليسانس شهادة	.02521	.09760	.999	-.2798-	.3302	
	ماجستير شهادة	-.61706-	.34171	.518	-.1.6849-	.4508	
ماجستير شهادة	ثانوي	1.55556*	.36501	.002	.4149	2.6962	
	المهني التكوين شهادة	1.20444*	.34893	.022	.1140	2.2949	
	ليسانس شهادة	.64228	.34385	.483	-.4323-	1.7168	
	ماجستير شهادة	.61706	.34171	.518	-.4508-	1.6849	
التعلم	ثانوي	المهني التكوين شهادة	-.37600-	.20011	.476	-.1.0013-	.2493
	ليسانس شهادة	-.65854*	.18780	.019	-.1.2454-	-.0717-	
	ماجستير شهادة	-.66786*	.18241	.012	-.1.2379-	-.0978-	
	ماجستير شهادة	-.1.50000*	.42516	.018	-.2.8286-	-.1714-	
التكوين المهني	ثانوي	.37600	.20011	.476	-.2493-	1.0013	
	ليسانس شهادة	-.28254-	.14035	.403	-.7211-	.1560	

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

		ماستر شهادة	-29186-	.13304	.313	-.7076-	.1239	
		ماجستير شهادة	-1.12400-	.40643	.112	-2.3941-	.1461	
	ليسانس شهادة	ثانوي	.65854*	.18780	.019	.0717	1.2454	
		المهني التكوين شهادة	.28254	.14035	.403	-.1560-	.7211	
		ماستر شهادة	-.00932-	.11368	1.000	-.3646-	.3459	
		ماجستير شهادة	-.84146-	.40051	.358	-2.0931-	.4101	
	ماستر شهادة	ثانوي	.66786*	.18241	.012	.0978	1.2379	
		المهني التكوين شهادة	.29186	.13304	.313	-.1239-	.7076	
		ليسانس شهادة	.00932	.11368	1.000	-.3459-	.3646	
		ماجستير شهادة	-.83214-	.39801	.363	-2.0759-	.4116	
	ماجستير شهادة	ثانوي	1.50000*	.42516	.018	.1714	2.8286	
		المهني التكوين شهادة	1.12400	.40643	.112	-.1461-	2.3941	
		ليسانس شهادة	.84146	.40051	.358	-.4101-	2.0931	
		ماستر شهادة	.83214	.39801	.363	-.4116-	2.0759	
	لدافع	ثانوي	المهني التكوين شهادة	-.48667-	.17550	.111	-1.0351-	.0618
		ليسانس شهادة	-.89837-*	.16471	.000	-1.4131-	-.3837-	
		ماستر شهادة	-.73512-*	.15997	.001	-1.2350-	-.2352-	
		ماجستير شهادة	-1.66667-*	.37287	.001	-2.8319-	-.5015-	
	التكوين شهادة	ثانوي	.48667	.17550	.111	-.0618-	1.0351	
	المهني	ليسانس شهادة	-.41171-*	.12309	.029	-.7963-	-.0271-	
		ماستر شهادة	-.24845-	.11668	.344	-.6131-	.1162	
		ماجستير شهادة	-1.18000-*	.35645	.031	-2.2939-	-.0661-	
	ليسانس شهادة	ثانوي	.89837*	.16471	.000	.3837	1.4131	
		المهني التكوين شهادة	.41171*	.12309	.029	.0271	.7963	
		ماستر شهادة	.16325	.09970	.614	-.1483-	.4748	
		ماجستير شهادة	-.76829-	.35126	.316	-1.8660-	.3294	
	ماستر شهادة	ثانوي	.73512*	.15997	.001	.2352	1.2350	
		المهني التكوين شهادة	.24845	.11668	.344	-.1162-	.6131	
		ليسانس شهادة	-.16325-	.09970	.614	-.4748-	.1483	
		ماجستير شهادة	-.93155-	.34906	.137	-2.0224-	.1593	
	ماجستير شهادة	ثانوي	1.66667*	.37287	.001	.5015	2.8319	
		المهني التكوين شهادة	1.18000*	.35645	.031	.0661	2.2939	
		ليسانس شهادة	.76829	.35126	.316	-.3294-	1.8660	
		ماستر شهادة	.93155	.34906	.137	-.1593-	2.0224	
	لسلوك	ثانوي	المهني التكوين شهادة	-.39800-	.15475	.165	-.8816-	.0856
		ليسانس شهادة	-.84512-*	.14523	.000	-1.2989-	-.3913-	
		ماستر شهادة	-.80982-*	.14105	.000	-1.2506-	-.3690-	

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

	ماجستير شهادة	-1.57500*	.32877	.000	-2.6024-	-.5476-
التكوين شهادة	ثانوي	.39800	.15475	.165	-.0856-	.8816
المهني	ليسانس شهادة	-.44712*	.10853	.003	-.7863-	-.1080-
	ماجستير شهادة	-.41182*	.10288	.004	-.7333-	-.0903-
	ماجستير شهادة	-1.17700*	.31429	.009	-2.1591-	-.1949-
ليسانس شهادة	ثانوي	.84512*	.14523	.000	.3913	1.2989
	المهني التكوين شهادة	.44712*	.10853	.003	.1080	.7863
	ماجستير شهادة	.03530	.08791	.997	-.2394-	.3100
	ماجستير شهادة	-.72988-	.30971	.242	-1.6977-	.2380
ماجستير شهادة	ثانوي	.80982*	.14105	.000	.3690	1.2506
	المهني التكوين شهادة	.41182*	.10288	.004	.0903	.7333
	ليسانس شهادة	-.03530-	.08791	.997	-.3100-	.2394
	ماجستير شهادة	-.76518-	.30778	.193	-1.7270-	.1966
ماجستير شهادة	ثانوي	1.57500*	.32877	.000	.5476	2.6024
	المهني التكوين شهادة	1.17700*	.31429	.009	.1949	2.1591
	ليسانس شهادة	.72988	.30971	.242	-.2380-	1.6977
	ماجستير شهادة	.76518	.30778	.193	-.1966-	1.7270

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

Group Statistics

	المركز الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جودة العمليات	إطار	76	3.1773	.79108	.09074
	تحكم عون	59	3.4908	.40138	.05225
كثافة العمليات	إطار	76	3.1493	.59866	.06867
	تحكم عون	59	3.2365	.44276	.05764
مهارات التفكير	إطار	76	3.9342	.68498	.07857
	تحكم عون	59	4.0320	.37936	.04939
التعلم	إطار	76	3.9526	.70114	.08043
	تحكم عون	59	3.9898	.41427	.05393
لدافع	إطار	76	3.8728	.62294	.07146
	تحكم عون	59	3.8418	.44574	.05803

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
جودة لعمليات	Equal variances assumed	43.099	.000	-2.777-	133	.006	-.31347-	.11287	-.53673-	-.09022-
	Equal variances not assumed			-2.994-	116.433	.003	-.31347-	.10471	-.52086-	-.10608-
كفاءة العمليات	Equal variances assumed	12.653	.001	-.937-	133	.351	-.08717-	.09305	-.27122-	.09689
	Equal variances not assumed			-.972-	132.721	.333	-.08717-	.08966	-.26451-	.09018
مهارات التفكير	Equal variances assumed	53.438	.000	-.985-	133	.326	-.09780-	.09927	-.29416-	.09856
	Equal variances not assumed			-1.054-	121.456	.294	-.09780-	.09281	-.28153-	.08592
التعلم	Equal variances assumed	25.834	.000	-.361-	133	.718	-.03720-	.10295	-.24084-	.16644
	Equal variances not assumed			-.384-	124.948	.702	-.03720-	.09684	-.22885-	.15445
لدافع	Equal variances assumed	8.566	.004	.323	133	.747	.03100	.09590	-.15869-	.22069
	Equal variances not assumed			.337	132.196	.737	.03100	.09205	-.15108-	.21308

نتائج اختبار الفروق في مستويات متغيرات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
جودة لعمليات	سنوات 5 من أقل	13	3.6698	.46915	.13012	3.3863	3.9533	2.58	4.56
	10 و سنوات 5 بين	65	3.0657	.78005	.09675	2.8724	3.2590	1.73	4.33
	سنة 15 و 11 بين	40	3.4292	.39381	.06227	3.3032	3.5551	2.63	4.25
	وأكثر سنة 16	17	3.7230	.42446	.10295	3.5048	3.9413	3.13	4.69
	Total	135	3.3143	.66660	.05737	3.2009	3.4278	1.73	4.69
كثافة العملية	سنوات 5 من أقل	13	3.4679	.45659	.12664	3.1920	3.7438	2.69	4.17
	10 و سنوات 5 بين	65	2.9720	.46596	.05780	2.8566	3.0875	2.21	3.90
	سنة 15 و 11 بين	40	3.1656	.49474	.07822	3.0073	3.3238	2.13	4.04
	وأكثر سنة 16	17	3.8480	.26021	.06311	3.7142	3.9818	3.54	4.19
	Total	135	3.1874	.53603	.04613	3.0962	3.2787	2.13	4.19
مهارات تفكير	سنوات 5 من أقل	13	4.5726	.61337	.17012	4.2020	4.9433	3.33	5.00
	10 و سنوات 5 بين	65	3.6957	.55112	.06836	3.5592	3.8323	3.00	4.78
	سنة 15 و 11 بين	40	4.1889	.32242	.05098	4.0858	4.2920	3.56	4.78
	وأكثر سنة 16	17	4.0980	.50290	.12197	3.8395	4.3566	3.33	4.78
	Total	135	3.9770	.57208	.04924	3.8796	4.0743	3.00	5.00
التعلم	سنوات 5 من أقل	13	4.5692	.72959	.20235	4.1283	5.0101	3.00	5.00
	10 و سنوات 5 بين	65	3.7354	.51974	.06447	3.6066	3.8642	3.00	4.80
	سنة 15 و 11 بين	40	4.1350	.37727	.05965	4.0143	4.2557	3.20	4.80
	وأكثر سنة 16	17	4.0118	.71927	.17445	3.6419	4.3816	3.20	5.00
	Total	135	3.9689	.59141	.05090	3.8682	4.0696	3.00	5.00
لدافع	سنوات 5 من أقل	13	4.4872	.35656	.09889	4.2717	4.7026	3.67	4.67
	10 و سنوات 5 بين	65	3.6538	.49240	.06107	3.5318	3.7759	2.83	4.83
	سنة 15 و 11 بين	40	3.7750	.49578	.07839	3.6164	3.9336	3.00	4.83
	وأكثر سنة 16	17	4.3627	.31311	.07594	4.2018	4.5237	4.00	4.83
	Total	135	3.8593	.55084	.04741	3.7655	3.9530	2.83	4.83

ANOVA

				Sum of		Mean		
				Squares	df	Square	F	Sig.
جودة العمليات	Between Groups	(Combined)		9.028	3	3.009	7.804	.000
		Linear Term	Unweighted	.217	1	.217	.562	.455
			Weighted	2.058	1	2.058	5.337	.022
			Deviation	6.970	2	3.485	9.037	.000
	Within Groups			50.515	131	.386		
	Total			59.543	134			
كفاءة العمليات	Between Groups	(Combined)		11.475	3	3.825	18.541	.000
		Linear Term	Unweighted	1.410	1	1.410	6.833	.010
			Weighted	3.444	1	3.444	16.693	.000
			Deviation	8.031	2	4.016	19.464	.000
	Within Groups			27.027	131	.206		
	Total			38.502	134			
مهارات التفكير	Between Groups	(Combined)		11.800	3	3.933	16.074	.000
		Linear Term	Unweighted	.686	1	.686	2.805	.096
			Weighted	.252	1	.252	1.029	.312
			Deviation	11.548	2	5.774	23.597	.000
	Within Groups			32.054	131	.245		
	Total			43.854	134			
التعلم	Between Groups	(Combined)		9.364	3	3.121	10.903	.000
		Linear Term	Unweighted	1.284	1	1.284	4.483	.036
			Weighted	.001	1	.001	.003	.954
			Deviation	9.363	2	4.682	16.353	.000
	Within Groups			37.505	131	.286		
	Total			46.869	134			
لدافع	Between Groups	(Combined)		12.462	3	4.154	19.298	.000
		Linear Term	Unweighted	.050	1	.050	.234	.629
			Weighted	.334	1	.334	1.551	.215
			Deviation	12.128	2	6.064	28.172	.000
	Within Groups			28.197	131	.215		
	Total			40.659	134			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	الخبرة (I)	الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
جودة العمليات	سنوات 5 من أقل	10 و سنوات 5 بين	.60410*	.18867	.019	.0698	1.1384
		سنة 15 و 11 بين	.24064	.19825	.689	-.3208-	.8021
		وأكثر سنة 16	-.05323-	.22879	.997	-.7012-	.5947
	10 و سنوات 5 بين	سنوات 5 من أقل	-.60410*	.18867	.019	-1.1384-	-.0698-
		سنة 15 و 11 بين	-.36346*	.12479	.041	-.7169-	-.0100-
		وأكثر سنة 16	-.65733*	.16916	.002	-1.1364-	-.1782-
	سنة 15 و 11 بين	سنوات 5 من أقل	-.24064-	.19825	.689	-.8021-	.3208
		10 و سنوات 5 بين	.36346*	.12479	.041	.0100	.7169
		وأكثر سنة 16	-.29387-	.17979	.448	-.8031-	.2153
	وأكثر سنة 16	سنوات 5 من أقل	.05323	.22879	.997	-.5947-	.7012
		10 و سنوات 5 بين	.65733*	.16916	.002	.1782	1.1364
		سنة 15 و 11 بين	.29387	.17979	.448	-.2153-	.8031
كفاءة العمليات	سنوات 5 من أقل	10 و سنوات 5 بين	.49586*	.13800	.006	.1050	.8867
		سنة 15 و 11 بين	.30232	.14501	.232	-.1084-	.7130
		وأكثر سنة 16	-.38011-	.16735	.166	-.8541-	.0939
	10 و سنوات 5 بين	سنوات 5 من أقل	-.49586*	.13800	.006	-.8867-	-.1050-
		سنة 15 و 11 بين	-.19354-	.09128	.218	-.4521-	.0650
		وأكثر سنة 16	-.87596*	.12373	.000	-1.2264-	-.5255-
	سنة 15 و 11 بين	سنوات 5 من أقل	-.30232-	.14501	.232	-.7130-	.1084
		10 و سنوات 5 بين	.19354	.09128	.218	-.0650-	.4521
		وأكثر سنة 16	-.68243*	.13151	.000	-1.0549-	-.3100-
	وأكثر سنة 16	سنوات 5 من أقل	.38011	.16735	.166	-.0939-	.8541
		10 و سنوات 5 بين	.87596*	.12373	.000	.5255	1.2264
		سنة 15 و 11 بين	.68243*	.13151	.000	.3100	1.0549
مهارات التفكير	سنوات 5 من أقل	10 و سنوات 5 بين	.87692*	.15029	.000	.4513	1.3026
		سنة 15 و 11 بين	.38376	.15792	.122	-.0635-	.8310
		وأكثر سنة 16	.47461	.18225	.084	-.0416-	.9908
	10 و سنوات 5 بين	سنوات 5 من أقل	-.87692*	.15029	.000	-1.3026-	-.4513-
		سنة 15 و 11 بين	-.49316*	.09941	.000	-.7747-	-.2116-
		وأكثر سنة 16	-.40231*	.13475	.034	-.7840-	-.0207-
	سنة 15 و 11 بين	سنوات 5 من أقل	-.38376-	.15792	.122	-.8310-	.0635
		10 و سنوات 5 بين	.49316*	.09941	.000	.2116	.7747

الملحق رقم (4): أهم مخرجات برنامج Spss V.26

	وأكثر سنة 16	.09085	.14322	.940	-.3148-	.4965
وأكثر سنة 16	سنوات 5 من أقل	-.47461-	.18225	.084	-.9908-	.0416
	10 و سنوات 5 بين	.40231*	.13475	.034	.0207	.7840
	سنة 15 و 11 بين	-.09085-	.14322	.940	-.4965-	.3148
التعلم	سنوات 5 من أقل	.83385*	.16257	.000	.3734	1.2943
	سنة 15 و 11 بين	.43423	.17082	.097	-.0496-	.9180
	وأكثر سنة 16	.55747	.19714	.051	-.0009-	1.1158
10 و سنوات 5 بين	سنوات 5 من أقل	-.83385*	.16257	.000	-1.2943-	-.3734-
	سنة 15 و 11 بين	-.39962*	.10753	.004	-.7042-	-.0951-
	وأكثر سنة 16	-.27638-	.14576	.313	-.6892-	.1364
سنة 15 و 11 بين	سنوات 5 من أقل	-.43423-	.17082	.097	-.9180-	.0496
	10 و سنوات 5 بين	.39962*	.10753	.004	.0951	.7042
	وأكثر سنة 16	.12324	.15491	.889	-.3155-	.5620
وأكثر سنة 16	سنوات 5 من أقل	-.55747-	.19714	.051	-1.1158-	.0009
	10 و سنوات 5 بين	.27638	.14576	.313	-.1364-	.6892
	سنة 15 و 11 بين	-.12324-	.15491	.889	-.5620-	.3155
لدافع	سنوات 5 من أقل	.83333*	.14096	.000	.4341	1.2326
	سنة 15 و 11 بين	.71218*	.14812	.000	.2927	1.1317
	وأكثر سنة 16	.12443	.17094	.912	-.3597-	.6086
10 و سنوات 5 بين	سنوات 5 من أقل	-.83333*	.14096	.000	-1.2326-	-.4341-
	سنة 15 و 11 بين	-.12115-	.09323	.640	-.3852-	.1429
	وأكثر سنة 16	-.70890*	.12638	.000	-1.0668-	-.3510-
سنة 15 و 11 بين	سنوات 5 من أقل	-.71218*	.14812	.000	-1.1317-	-.2927-
	10 و سنوات 5 بين	.12115	.09323	.640	-.1429-	.3852
	وأكثر سنة 16	-.58775*	.13432	.000	-.9682-	-.2073-
وأكثر سنة 16	سنوات 5 من أقل	-.12443-	.17094	.912	-.6086-	.3597
	10 و سنوات 5 بين	.70890*	.12638	.000	.3510	1.0668
	سنة 15 و 11 بين	.58775*	.13432	.000	.2073	.9682

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.