



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: - بوبكر صديق

- بن بوقرة شهرة

بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي

(دراسة حالة مؤسسة - خدماتي - برج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	جيجيق زكية
مشرفا	الرتبة	بوقابة وردية
مناقشا	الرتبة	بن قانة مصطفى

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلْ سَئِئْرًا فَلْيَرْجُ الْيَوْمَ
أَنْ يَكُونَ مِنَ الْخَائِبِينَ
١٤٣٨ هـ

الإهداء

الحمد لله الذي انار لي طريقي وكان لي خير عون . الحمد لله الذي به تتم الصالحات الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية . الحمد لله علي إتمام مذكرتنا هذه خطوة الجهد والنجاح بفضل الله تعالى.

الي من بلغ وادى الأمانة ونصح الامة .الي قدوتنا وقائد امتنا .الي نبي الرحمة ونور العالمين :محمد صلي الله عليه و سلم

الي من اكن له كل مشاعر التقدير الإحترام والعرفان الي كان شمعة تحترق لتضيء طريقي . الي من ساندني وعلمني العطاء دون انتظار الي من احمل اسمه بكل افتخار ابي " الطاهر " حفزه الله ورعاه .

الي نبع لحنان والعطاء...الي شموع الفرح الي ينبوع الذي لا يمل من العطاء .الي رمز محبة والوفاء .اماه العيا ارت لا تصفك باي شكل من الاشكال الحمد لله يا جنتي هذا العمل دعاءك وتشجيعك لي هو سر نجاحي اطال الله بعمرها وحفظها لنا يا الله

إلى أعلى ما في الوجود إخوتي و أخواتي حفظهم الله و رعاهم

إلى أحفاد العائلة

إلى زميلتي الذي شاركت في إنجاز هذا العمل

إلى كل الزملاء في الدراسة

الطالب : بوبكر صديق

الإهداء

إلى درعي الذي به إحتميت، وفي الحياة به إقتديت

ركيزة عمري وصدر أمني وكبريائي

إلى من علمني محاسن الأخلاق ...

{ أبي الغالي الذي فارقتنا قبل أيام معدودة إلى دار الحق رحمه الله }

إلى التي بحنانها ارتويت وبدفئها إحتميت، وبنورها إهتديت ولحقها ما وفيت.

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء لي الدرب

إلى ملجئي الوحيد...

{ أمي الحنونة أطل الله في عمرها }

إلى جميع إخوتي وأخي حفظهم الله لي

إلى أحفاد العائلة

إلى كل الأهل والأقارب

إلى زميلي الذي شارك في إنجاز هذا العمل

إلى كل زملائي وبالأخص رفيقة دربي دنيا

إلى كل من وسعهم فؤادي واحتضنهم قلبي ونسيهم قلبي

الطالبة: بن بوقرة شهرة

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والشكر لله الذي وفقنا الى اتمام هذا العمل

ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، و أن يوفقنا لما يحبه ويرضى في الدنيا والآخرة هو ولي ذلك والقادر عليه.

أتقدم بالشكر الخالص الى الأستاذة الدكتورة بوقابة وردية

على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة أولا،

وثانيا على توجيهاتها القيمة ونصائحها الممتازة التي أفادتنا في اعداد هذا العمل فجزاها الله خيرا .

والشكر موصول لعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل

كما أتوجه بالشكر كذلك لجميع الأساتذة الذين شرفونا بتحكيم استمارة

البحث

وأشكر مسؤولي مؤسسة خدماتي محل الدراسة في ولاية برج بوعريريج على تعاونهم

معي في إنجاز الدراسة الميدانية

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي، لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف البيانات والمعلومات والمنهج التحليلي لتوضيح العلاقة بين مختلف المتغيرات وتحليل مختلف الجداول والأشكال والقوائم والنتائج، مع استخدام أداة هي الاستبيان كوسيلة أساسية في جمع البيانات من عينة مكونة من 40 فرد لمؤسسة خدماتي، ومن خلال استخدام برنامج SPSS .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to identify knowledge management's role in achieving organizational creativity. It relied on a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of 40 individuals from the organization (khadamaty). the collected data were analyzed using SPSS software.

The study reached a significant point of findings, such as knowledge management's role in achieving organizational creativity.

Key words: creativity, knowledge management, organizational creativity.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
١	ملخص الدراسة
١١	قائمة المحتويات
١١١	قائمة الجداول
١١٧	قائمة الأشكال
٧	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
05	المطلب الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة
18	المطلب الثاني: أساسيات حول الابداع التنظيمي
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
30	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
32	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
35	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
37	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة خدماتي
37	المطلب الأول: تقديم مؤسسة خدماتي
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي
41	المطلب الثالث: نظام بيانات الخاص بمؤسسة خدماتي
41	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
43	المطلب الثاني: أدوات و مقياس الدراسة

45	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
70	الخاتمة
73	قائمة المراجع
78	الملاحق
	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية	(01-01)
31	المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية	(02-01)
33	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	(03-01)
42	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	(02-01)
44	توزيع مقياس ليكرت الخماسي	(02-02)
44	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	(02-03)
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(04-02)
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(05-02)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(06-02)
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(07-02)
49	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان	(08-02)
50	معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيان	(09-02)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليات إدارة المعرفة	(10-02)
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإبداع التنظيمي	(11-02)
55	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول و(إكتساب وتوليد المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الأول	(12-02)
56	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الثاني.	(13-02)
56	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (توزيع المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الثالث	(14-02)
57	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الرابع	(15-02)
57	معاملات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية لها	(16-02)
58	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الطلاقة) والدرجة الكلية للبعد الأول	(17-02)
58	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (المرونة) والدرجة الكلية للبعد الثاني	(18-02)

59	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (الأصالة) والدرجة الكلية للبعد الثالث	(19-02)
59	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية للبعد الرابع	(20-02)
61	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس.	(22-02)
62	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للسن.	(23-02)
63	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي.	(24-02)
64	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للعدد سنوات الخبرة	(25-02)
65	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لعملية إكتساب و توليد المعرفة	(26-02)
66	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لعملية تخزين المعرفة	(27-02)
66	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لعملية توزيع المعرفة	(28-02)
67	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لعملية تطبيق المعرفة	(29-02)
67	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لعمليات إدارة المعرفة	(30-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج Wiig لإدارة المعرفة	(01-01)
12	نموذج Marquardt	(02-01)
13	نموذج Gutpa et Jaston	(03-01)
15	عمليات إدارة المعرفة	(04-01)
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(02-01)
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	(02-02)
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(02-03)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	(02-04)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	هيكل الشؤون الإدارية والمالية	01
78	هيكل الطقم التقني خدماتي	02
79	هيكل شبكة خدمة مل بعد البيع	03
80	هيكل PDR	04
81	إستمارة الإستبيان	05
85	مخرجات برنامج SPSS	06

مقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، والتي لا تقف عند حد معين، فبالإضافة الى التغيرات على الصعيد السياسي نشأت اوضاع اقتصادية جديدة، خاصة على الصعيد التقني والعلمي وفي ظل الانفجار المعرفي الهائل والسرعة في نقل المعلومات وهوما يطرح العديد من الفرص والتحديات للمؤسسات من أجل الحصول على القوة التنافسية للبقاء والاستمرار والعمل بكفاءة وفعالية لمواجهة هذه التغيرات من أجل تحسين نوعية المنتج والخدمات التي تقدمها، وتخفيض التكلفة، والمنافسة بالجودة والمنتجات عالية التقنية. وكل هذا يتطلب من المنظمة ان تمتلك مقدرة ابداعية في الاتيان بأفكار واره جديدة وحلول لتتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها من جهة والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل السرعة والتعلم والمرونة والخيال والابتكار والابداع.

ما جعل المؤسسات تسعى للتجديد والتخلي عن الاساليب الادارية التقليدية واعتماد اساليب معاصرة ومواكبة للتغيرات والذي نتج عنه تراكم معرفي كبير ساهم بالارتقاء بأساليب الإدارة اعتمادا على المعرفة المتوافرة التي أصبحت تعتبر من اهم الاصول داخل المؤسسة والتي تسعى وتبذل جهود من أجل تحديد الطرق اللازمة للحصول عليها وتمثيلها والاحتفاظ بها، وهو ما جعل المؤسسة تطور اجراءات منهجية وبأسلوب علمي قائم على استغلال وسائل التكنولوجيا وممارسات سليمة للتعامل معها يعرف ب "إدارة المعرفة" الذي تسعى المؤسسات إلى إدخاله ضمن ممارساتها حيث أن إدارة المعرفة هي أسلوب يتم فيه انشاء واكتساب ومشاركتها وتصنيفها وتخزينها من أجل استخدامها وتطبيقها فيما يلي اهداف المؤسسة .كما ان الاستغلال الامثل للمعرفة يؤدي الى تحسين الاداء الجماعي من خلال حرص إدارة المعرفة على نشر وتشارك المعرفة مما يساهم في زيادة الابداع الذي يتمحور عليه نجاح المؤسسات حيث اصبح الابداع التنظيمي اليوم قاعدة اساسية وهامة للتعامل مع التطورات المحيطة بالمؤسسة فهو أصبح مطلباً اجبارياً في من أجل التميز وضمان بقاء واستمرارية المؤسسات.

✚ إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي بالمؤسسة؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد مستويات مرتفعة لادارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد مستويات مرتفعة للابداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

✚ فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد مستويات مرتفعة لإدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد مستويات مرتفعة للابداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية لمؤسسة خدماتي وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية 1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي α أقل أو يساوي 0.05 في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى للجنس بمؤسسة خدماتي
 - الفرضية الفرعية 2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي α أقل أو يساوي 0.05 في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى للسن بمؤسسة خدماتي
 - الفرضية الفرعية 3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي α أقل أو يساوي 0.05 في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي بمؤسسة خدماتي
 - الفرضية الفرعية 4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي α أقل أو يساوي 0.05 في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى لعدد سنوات الخبرة بمؤسسة خدماتي
 - الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ لعملية إكتساب وتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي
 - الفرضية الفرعية 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ لعملية تخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي
 - الفرضية الفرعية 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ لعملية توزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي
 - الفرضية الفرعية 4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ لعملية تطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي
- ✚ أهمية الدراسة:

- محاولة توفير إطار نظري حول دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي.
- توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة من جهة والإبداع التنظيمي من جهة أخرى.

✚ أهداف الدراسة:

- تسليط الانتباه حول مفهومي إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.
- تحديد مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مستوى الإبداع الموجود في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة التوصل الى نتائج وتوصيات يمكن أن يستفاد منها.

✚ منهج الدراسة: في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم

الاعتماد على الأداة البحثية التالية الإستبيان في معالجة الفصل التطبيقي وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss

✚ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحديد مفاهيم متعلقة بإدارة المعرفة والابداع التنظيمي من مختلف الجوانب ثم دراسة ميدانية لدور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة بين شهري أفريل وماي من سنة 2023
- **الحدود المكانية:** مؤسسة خدماتي KHADAMATY الواقعة في المنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج.
- **الحدود البشرية:** تم تقديم إستبيان على عينة تتكون من 40 فرد عامل في مؤسسة خدماتي KHADAMATY.

✚ **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الاهتمام الشخصي بمجال إدارة المعرفة والابداع عموما وقابلية الموضوع للدراسة من حيث الوقت والامكانيات
- الحدثة النسبية للموضوع.
- محاولة لفت الانتباه الى اهمية إدارة المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي.
- ✚ **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول الادبيات النظرية، أما المبحث الثاني الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية في مؤسسة خدماتي ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين ، المبحث الأول تم فيه تقديم عموميات حول مؤسسة خدماتي، أما المبحث الثاني تم فيه عرض و تحليل نتائج استمارة الاستبيان، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، و أخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الاطار النظري للدراسة

لم تُعد المعرفة خاصة جوهرية للنشاط الاقتصادي فقط بل هي العنصر الحاسم في إستمرار وجود ونمو منظمات الأعمال، وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة لارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية وإرتباط المعرفة بالتنمية والتقدم. كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت وجود إدارة للمعرفة. والأهم من هذا أن القوى المحفزة لإدارة المعرفة قد أعادت هندسة مفهوم القيمة، وتعمل اليوم على تكوين توليفات مبتكرة لشبكات القيمة تختلف بصفة جوهرية عن نظام القيمة في الاقتصاد الصناعي، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات فالإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضا من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار. وللإبداع التنظيمي دور في توفير حلول للنزاعات والتي بدأت بالانتشار، بالإضافة إلى أن الإبداع يمكن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

المبحث الأول: اساسيات حول إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

يتضمن هذا المبحث أساسيات حول متغيرات الدراسة من مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها إضافة إلى مبادئها ومتطلباتها وصولاً إلى أبرز النماذج والعمليات لإدارة المعرفة. مع إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي بالمؤسسة.

المطلب الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة يجب المرور على مفهوم المعرفة والذي هو مفهوم أساسي وركيزة من ركائز إدارة المعرفة والعامل الذي يخلق لها قيمة مضافة وأصبحت تفوق في أهميتها الأصول المادية للمؤسسة خاصة في الظروف الحالية التي تتميز بالتغير المستمر والتي بدورها تزيد من نسبة حالة عدم التأكد لدى المؤسسة وهوما يدفع المؤسسة إلى البحث عن مصادر المعرفة اللازمة لها وحتى تقليد المؤسسات الأخرى، فهي مزيج متكامل من الخبرات والامكانيات والمهارات والقيم والمعلومات التي تضعها المؤسسة وتستغلها في إنتاج منتجات إبتكارية ومبدعة جديدة أوفي تحسين طرق الإنتاج أو الأنظمة الإدارية أو إبداع عمليات جديدة ومنه سنذكر مفهوم للمعرفة باختصار.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يمكن القول أن إدارة المعرفة تعتبر مفهوم جديد وقديم في نفس الوقت، حيث كتب عن المعرفة منذ القدم ولكن الإهتمام بها كمفهوم مستقل وإدارتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسات بدأ ببداية التسعينات في مؤتمر الذكاء الاصطناعي بإشراف ادوارد فراينبوم ومقولته الشهيرة (قوة المعرفة) حتى العام 1997 نتيجة لتزايد المعرفة وإدراك لأهميتها في تحقيق التفوق التنافسي ليظهر حقل جديد هو (إدارة المعرفة).

توجد عدة تعريفات لإدارة المعرفة التي قدمها الباحثون ونذكر البعض منها:

عرف Beccera إدارة المعرفة على أنها: "عملية إكتشاف وتوجيه الموارد المعرفية التي تمتلكها المؤسسة وتحويلها إلى أنشطة لخلق القيمة لتحسين أداءها ودعم مركزها التنافسي"¹

يقصد الباحث أن على المؤسسة إكتشاف الفجوة بين ما تريده وتطمح له وبين ما لديها من موجودات معرفية وحتى تركيزها إلى حيث يريدونها وذلك لتحقيق الريادة في مجال نشاطها.

عرفها Wiig على أنها "تخطيط، تنظيم رقابة، تنسيق، وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر قدر من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"²

¹ سرور لعمارة، إثر التفاعل بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور - اطروحة دكتوراه، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2022/2021، ص30
² سرور لعمارة، المرجع السابق، ص30.

تم تعريفها أيضا: « منهج متكامل ومنظم لتحديد، تنظيم، وتقاسم جميع المعارف الشكلية في المؤسسة مثل: قواعد البيانات، الوثائق، الإجراءات، القواعد... بالإضافة الى جميع المعارف غير الشكلية مثل: الخبرة والدراية التي إكتسبها العاملون.¹ »

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي لإدارة المعرفة والتي هي مجموعة من العمليات (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة / نشر، تطبيق) التي تعمل على إكتشاف ونشر وإستغلال المعارف في تحقيق أثر ايجابي وتحفيز الأفراد على تحقيق نتائج جيدة داخل المؤسسة.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:²

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف.
 - تحسين الأداء والكفاءة على مستوى الفرد والمنظمة.
 - زيادة الربحية عن طريق إبتكار منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى تسويق الموجود.
 - تحفيز الإبداع وتشجيع الموظفين على الإبتكار كل في مجال تخصصه.
 - تنسيق النشاطات المختلفة لتحقيق الهدف الأسمى للمنظمة.
 - تعزيز قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالأداء المنظم وتطويره وذلك بالإهتمام بالخبرات المتاحة فيها وتشجيعها.
 - تحديد المعارف المطلوبة وتوثيقها ومشاركتها وتطبيقها.
 - إستثمار رأس المال الفكري للمنظمة.
 - تحفيز المنظمة على التجديد لمواكبة التغيرات المحيطة بها.
 - إتاحة الفرص للمنظمة لرفع قيمتها التنافسية.
 - التشجيع وتوفير الدعم اللازم لتعزيز المعرفة الإدارية.
 - تحسين وتطوير التواصل بين العاملين في المنظمة.
- وبالتالي تعد إدارة المعرفة من أهم الأساليب مواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية الحالية، فهي تساهم في زيادة عوائد المؤسسة وتكسب رضا العاملين وولائهم، وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال التركيز على الموجودات غير ملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

¹ حمودة نسيم ن تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الافريقية للزجاج -جيجل -، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة جيجل، 2010/2009، ص 57

² أمال يحيى احمد الصبري، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري -دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي الادارة العامة - صنعاء، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة المستقبل، صنعاء اليمن، 2019، ص 36-37

ثالثا: أهداف إدارة المعرفة:

إن الغرض الأساسي من إدارة المعرفة في المؤسسة هو مساعدة المدراء على إدراك حقيقة أن المعرفة من أهم موارد المؤسسة وأن تميمتها تتطلب العمل المستمر على خلق أفكار عملية وتشجيع الأفراد العاملين بالمؤسسة على المساهمة وتوليد هذه الأفكار ويمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف الى جملة من الأهداف والتي تتمثل في:¹

- **إكتساب المعرفة:** من خلال التأكد أن المعرفة اللازمة لتطوير الأعمال والعمليات في المؤسسة المتاحة.
- **خلق المعرفة:** وهو ضمان أن يتم تطوير المعرفة في المكان المناسب سواء داخل أو خارج المؤسسة وهذا ما يقود الى الإبداع.
- **قاسم وإستخدام المعرفة:** يقصد بها ضمان نشر، والإستخدام الأمثل للمعرفة.
- **التعلم:** ضمان أن المؤسسة وكل موظفيها قادرة على التعلم وتطبيق ما تعلمته.
- **حماية المعرفة:** المعرفة أصل وقيمته تحتاج إلى الحماية عن طريق الحفاظ على تحديثها من خلال إسهامات الأفراد في المؤسسة.

وتوجد أهداف أخرى أشار إليها (Singh and Holsapple) والمتمثلة في:²

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة، وهم الاشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع وتخصص ما.

رابعا: مبادئ إدارة المعرفة:

يتفق معظم الباحثين على وجود مبادئ ثابتة أساسية لإدارة المعرفة يجب توفرها في المؤسسة ونذكرها في النقاط التالية:³

¹ مهشي مريم، واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية - دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف - اطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2020/2019، ص 52

² بوقريط فاروق، عليون عبد الحق، اثر ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي - دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج - طاهير، جيجل -، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بم يحيى جيجل، 2018/2019، ص 22.

¹ بن يحيى سعاد، ادارة المعرفة وأثرها على الابداع التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة كوندور -، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص 61.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للدراسة

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الافراد ضمن فريق العمل مساعدة أحدهم الاخر في مجال عملهم، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر في عملية إنشاء المعرفة من خلال مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

- **الثقة:** وهي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات كل فرد من فريق العمل، فمستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن ان تسهل عملية التبادل للمعرفة.

- **التعلم:** هو عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في إتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتعلم يساعد المنظمات على تطوير الافراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية إنشاء المعرفة.

- **اللامركزية:** فتوليد وإنشاء المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية من حيث توزيع الوظائف والمهام على مختلف مستويات التنظيمية وعدم حصرها في المستويات العليا فقط.

- **المرونة:** توليد المعرفة يستلزم وجود مرونة عالية في تطبيق السياسات والإجراءات، مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني بذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي أن مستوى تسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، حيث إن البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في إنشاء المعرفة.

- **الإبداع التنظيمي:** والذي يشير إلى القدرة على إنشاء القيمة، المنتجات، الافكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام إجتماعي معقد فالمعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المنظمة الإبداعية.

خامسا: متطلبات إدارة المعرفة:

حتى يتم تفعيل إدارة المعرفة وتوظيفها في جميع أنشطة المؤسسة فيجب وجود مجموعة من المتطلبات التي تسمح بإنجاح عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ونختصرها فيما يلي:

- **تكنولوجيا المعلومات:** تعني إتاحة إستخدام أجهزة الكمبيوتر والبرامج اللازمة التي تسهم في أمن وتخزين المعلومات وتقديمها للمستخدمين، وتساعد في تبادل ونشر المعارف بين الافراد ومشاركة المعلومة من أجل

تحسين الإنتاجية وإختصار الوقت والجهد من أجل معالجة كم هائل من المعلومات ووضعها حيز الاستعمال

- **الموارد البشرية:** حتى يتم تطبيق إدارة المعرفة بنجاح في المؤسسة فهي تستلزم وجود موارد بشرية تستطيع توليد المعرفة ومشاركتها مع باقي الأفراد، حيث على الأفراد في المؤسسة أن يكونوا ملمين بكل التغييرات التي

تحدث في بيئة المؤسسة حتى يتمكنوا من تحديد المعرفة المطلوبة وإيجاد طرق جديدة وإبداعية لتوليدها وإستغلالها بشكل دقيق داخل أعمال والأنشطة.

- **الهيكل التنظيمي:** ولأنه أساس المؤسسة فيجب عليه أن يكون مرنا في التعامل مع المعرفة إذ لديه السلطة في إدارة عمليات المعرفة وايضا يحدد الإجراءات اللازمة والوسائل المساعدة في إدارتها بصورة فعالة لتحقيق قيمة مضافة.

- **الثقافة التنظيمية:** هي المكونة لشخصية المؤسسة، فهي تعكس القيم والسلوكيات والمعتقدات السائدة بين الافراد داخل بيئة العمل، حيث أن نجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسة يستلزم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لجهود الافراد وتساند عملية خلق المعرفة ومشاركتها بين الأفراد العاملين، تشجيع على التعلم، تخفيز ومكافأة الفراد الذين يقدمون سلوكا إيجابيا.

سادسا: نماذج إدارة المعرفة

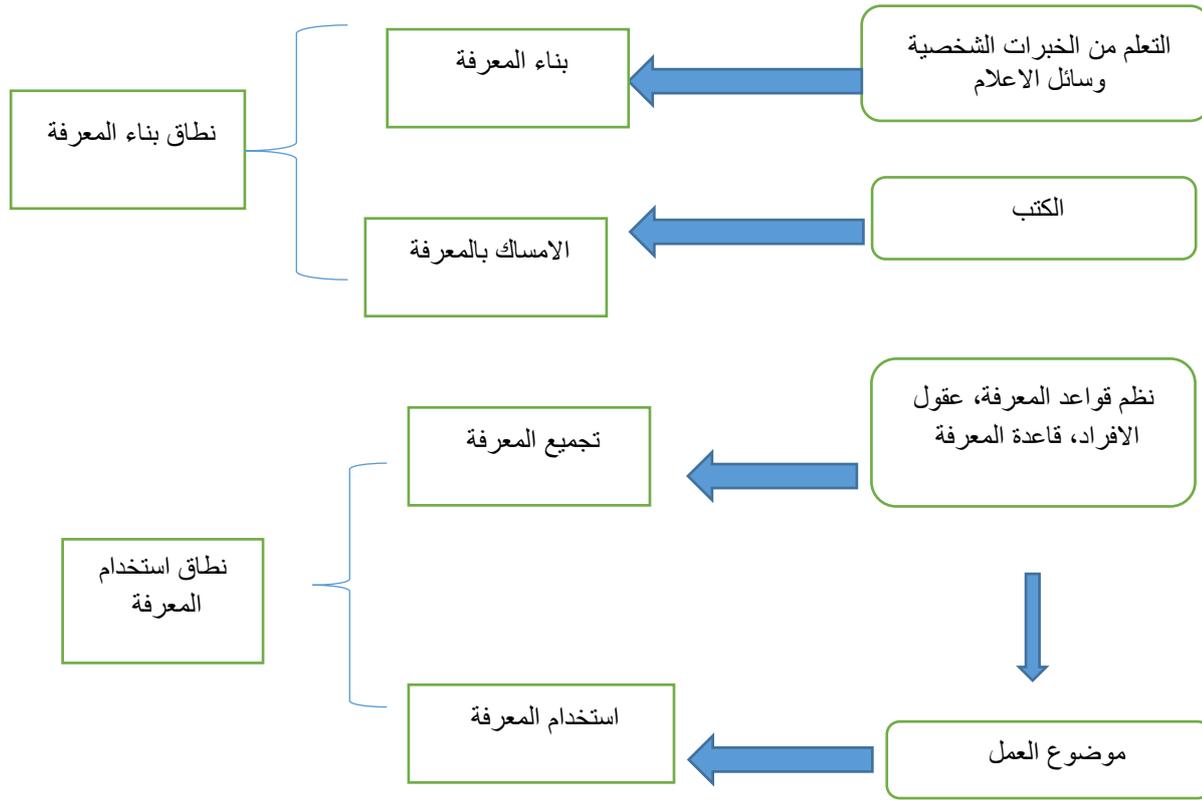
لقد تم تقديم العديد من النماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة ونعرض أبرز النماذج التي أبرزت فاعليتها والتي تستعمل بكثرة في المؤسسات.

أ- نموذج Wiig:

يعمل هذا النموذج على تحقيق أربعة أهداف رئيسية متمثلة في (بناء المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، تجميعها وإستخدامها) وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل بناء المعرفة وإستخدامها، بإعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، أو تكرار ما سبق منها ولكن بتفصيل مختلف، وكما يتبين من هذا النموذج أدناه فالإهتمام يتركز حول الإحتفاظ بالمعرفة في عقول الافراد، الكتب، قواعد المعرفة أو أي شكل آخر، اما تجميع المعرفة فيمكن أن يأخذ أشكال عديدة، بدءا من الحوارات الغير رسمية إلى شبكات الخبرة وفرق العمل، كما يمكن إستخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة حسب كل موقف.¹

¹ سرور لعمارة، مرجع سبق ذكره، ص 37

الشكل رقم (01-01): نموذج Wiig لإدارة المعرفة



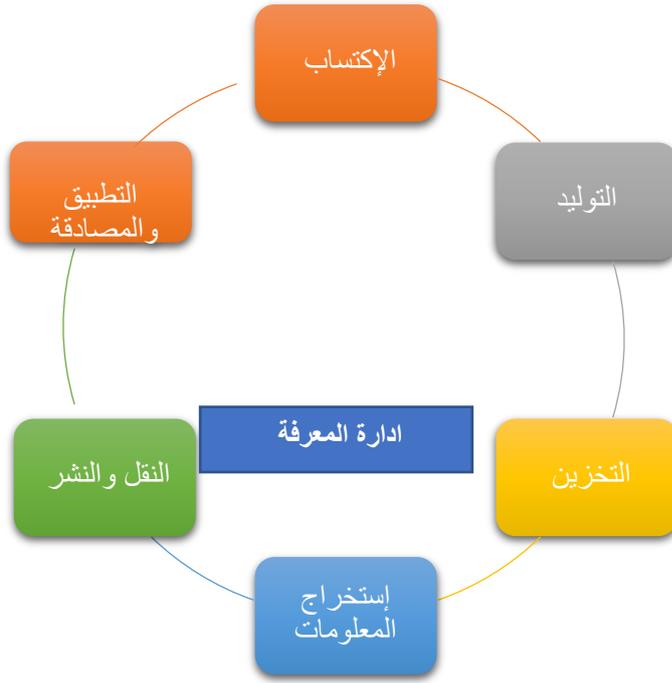
أ. نموذج ماركورد Marquardt

إقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في كل منظمة، يتألف النموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات الآتية¹:

- الإكتساب.
- التوليد.
- التخزين.
- إستخراج المعلومات وتحميلها.
- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادقة.

¹ آمال يحيى احمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 50

شكل رقم (01-02) نموذج Marquardt



المصدر: امال يحيى احمد الصبري، دور إدارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي الإدارة العامة - صنعاء، ص 50.

ب. نموذج Gupta et Jaston:

يقدم الباحثان نموذجا لإدارة المعرفة، إنطلاقا من رأيهم أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه

المكونات تسلسلا على النحو التالي¹:

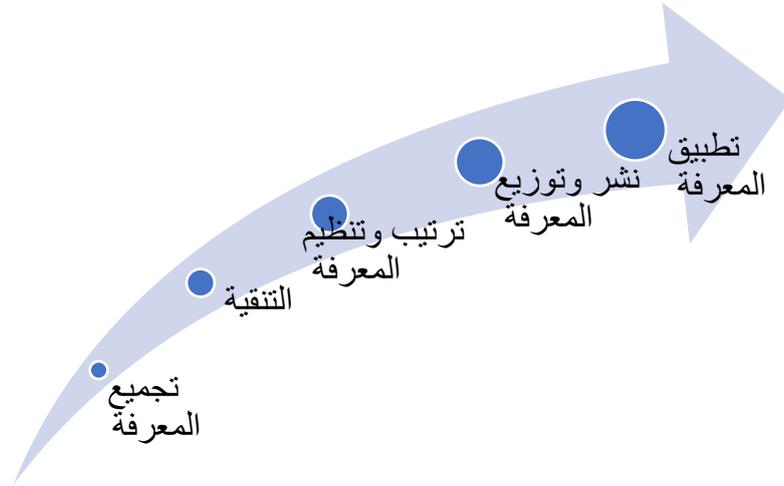
- **تجميع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية وأمن المصادر الخارجية للمنظمة
- **التنقية:** تلي العملية الأولى وتقوم على تنقية الكم الهائل للمعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة.
- **ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المنظمة بتطوير أليات لتنظيم وخرن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل التكاليف وأقل وقت.

¹حسن بوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية - دراسة ميدانية -، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013/2012، ص 14/ 15.

- نشر وتوزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة على إتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكرا لدى الإدارة العليا.

- تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل المعرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل افضل، وان العمليات السابقة تكون بلا جدوى اذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

الشكل رقم (03-01) نموذج Gutpa et Jaston



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على التعريف المقدم.

ج. نموذج ليونارد بارتون Leonard Barton

يقدم نموذج بارتون على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية Core Capability وإن هذه المعرفة (المقدرة الجوهرية) توجد في اربعة اشكال¹:

- المعرفة المادية: ويمكن أن تكون في شكل تصميم أو براءة إختراع فهي المعرفة المرئية والملموسة
- الأنظمة الإدارية: ويمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل أشياء أكثر فاعلية.
- المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: متمثلة في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تتطور داخلها من خلال التجربة والخبرة.
- القيم الصغيرة للعمل ومعايير السلوك والثقافة التنظيمية.

¹سرور لعمارة ن مرجع سبق ذكره، ص 39

سابعاً: عمليات إدارة المعرفة:

إتفق الباحثون على أن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تكون متسلسلة ومتتابعة بحيث تشكل حلقة تكون فيها كل عملية تؤدي للعملية التي بعدها فمخرجات كل عملية تعتبر مدخلات للعملية التي تليها وهوما يشكل تكامل بين العمليات.

يوجد اختلاف بين الباحثين حول عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها إلا أنهم أجمعوا على وجود عمليات رئيسية تمثل جوهر عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في:

- تشخيص وإكتساب المعرفة
- توليد المعرفة
- تخزين المعرفة
- تشارك / نشر المعرفة
- تطبيق المعرفة

الشكل رقم (01-04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطلبة

1- تشخيص واكتساب المعرفة:

يسهم تشخيص المعرفة في تحديد مستواها في المنظمة والعاملين الحاملين لها في بعض الأحيان، وذلك لتشخيص الفجوة بين ما هو موجود من المعرفة في المنظمة وما يجب أن تكون عليه المعرفة عندها. وبهذا الصدد

يشير (Alvesson) إلى أن عملية تشخيص المعرفة تسهم في تحديد المعرفة الملائمة لمعالجة العديد من المشاكل القائمة من خلال استخدام وسائل وأليات لإكتشاف والبحث للوصول إلى تشخيص دقيق للمعرفة¹ أما فيما يخص إكتساب المعرفة فهي عملية التي تسعى للكشف عن المصادر اللازمة للحصول على المعرفة. "أشار العديد من الباحثين الى ان مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة. أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة.

وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية اوالمشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث الصناعية والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك الإندماج والإستحواذ ومن المستشارين ومن إستقطاب العاملين الجدد"²

2- توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة الفرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، ومن هنا نفهم ان المعرفة والإبتكار عملية مزدوجة ذات إتجاهين: فالمعرفة مصدر الإبتكار والإبتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة، كما يأتي توليد المعرفة من الإبداع المستمر والخلاق والتعلم.³

3- تخزين المعرفة:

"وهي العملية التي يتم من خلالها تخزين المعرفة وحفظها من الضياع، ويتم ذلك من خلال المحافظة على الأفراد أصحاب المعرفة، وكذلك العمل على إخراج هذه المعرفة من خلال التدريب والندوات وغيرها، حتى تكون في متناول الجميع، وكذلك حفظ المعرفة من خلال المحافظة على الوثائق والسجلات وتوثيقها باستخدام أساليب حديثة، لا سيما في ظل تعرض المنظمات لفقدان الكثير من المعرفة الخاصة بها بسبب عدة عوامل

¹ حمودة نسيم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية -، اطروحة دكتوراة، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017، ص 63.

² مرجع نفسه، ص 62.

³ حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 12

أهمها زيادة معدلات دوران العمل، والذي يفقدها جزء كبير من المعرفة الضمنية في حال عدم حفظها بآلية معينة¹ وهي عملية تشمل الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع والمكان.

4- نشر ومشاركة المعرفة:

تعتبر عملية مهمة لكونها تعمل على إيصال المعرفة للفرد المناسب وفي الوقت المناسب، وتسهل عملية انسيابها عبر مختلف قنوات الإتصال الموجودة داخل المؤسسة، فيتشارك المعرفة فإنها تتعاظم لدى الأفراد. وهناك عدة شروط لتشارك المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل هذه المعرفة، وهذه الوسيلة يمكن ان تكون شخصا، وقد تكون شيئا اخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها وتشاركها، وان يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة الى عدم وجود معوقات تحول دون نقلها²

ويشير Heising & Vorbeck إلى أن هناك عدة أساليب لتشارك المعرفة منها³:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتشارك الداخلي للمعرفة
- شبكة المعلومات الداخلية
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى
- وكلاء المعرفة
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق
- فرق الخبرة وحلقات التعلم
- التدريب والحوار
- الوثائق والنشرات الداخلية

5- تطبيق المعرفة:

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة، فليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن ميزة تنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة، ولذلك لا بد من إجراء جميع العمليات المعرفة السابقة، ومع ذلك تعاني بعض المؤسسات من "فجوة بين المعرفة والعمل"، وهذه المؤسسات تعقد العديد من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص⁴

¹ فاتن نبيل محمد ابورزيق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي لدى المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة العليا وجامعة الاقصى - غزة -، تخصص القيادة والإدارة، 2017، ص 23.

² ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالأردن -، رسالة ماجستير، كلية الاعمال ظن جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013، ص 34

³ مرجع نفسه، ص 35.

⁴ حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية - ن ص 68

ويمكن تمييز ثلاث آليات لتطبيق المعرفة وهي¹:

- التوجيهات: وهي مجموعة محددة من القواعد والإجراءات توضع لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لباقي الأفراد
 - الروتين: يشير إلى أنماط الاداء ووصف العمليات التي تسمح للعاملين بتطبيق المعرفة دون الحاجة للاتصال بالآخرين.
 - فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا: تستخدم في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وظروف عدم التأكد ولا يمكن الإعتماد فيها على التوجيهات والروتين.
- وكما أسلفنا الذكر فإنه رغم كون تطبيق المعرفة يعد العملية الأخيرة إلا أنه يعد أيضا بداية جديدة لدورة معرفة جديدة ومبدعة داخل المؤسسة بما يتوافق مع متطلبات وأهداف الإستراتيجية المقدر مسبقا من طرف إدارة المؤسسة.

المطلب الثاني: أساسيات حول الإبداع التنظيمي

الإبداع هو العملية التي توجي إلى إنشاء فكرة وإخراجها من خلال منتج أوخدمة مفيدة أو طرق من العمليات. ويمكن الفرق بين الإبداع والابتكار في أن الابتكار هوالتطبيق الناجح للأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق استغلال الموارد والامكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.

أولا: ماهية الإبداع التنظيمي

1- تعريف الإبداع التنظيمي

عرف Damonpour الإبداع التنظيمي على أنه الاستجابة للتغيرات البيئية أو عملية التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة بغرض الوصول إلى تحقيق مستوى افضل للأهداف.²

بينما عرفه الصرايرة بتفصيل أكبر بأنه عملية عقلية خلاقة تتسم بالقدرة على أيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولا أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل كفؤة من خلال القدرة على التعبير وحل المشكلات واتخاذ القرار وروح المخاطرة وسعة التفاعل والاتصال لعوامل مشجعة على الإبداع.³

كما عرفه جواد أنه توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال والقرار الإبداعي هوالقرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد.⁴

¹ سرور لعمارة، مرجع سبق ذكره، ص 48-49

² Damanpour, fairbanz et evran, william1984 organisationnel innovation and performance Administrative sciences quarterly N29. Pp392-409.

³ الصراير عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الاداري في شركتي والفسفات الأردنيين دراسة للبحوث والدراسات، 2003، ص216.

⁴ جواد شوقي ناجي 1992، سلوكيات الانسان وانعكاسها على إدارة العمال، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد العراق، 1992 ص 175

وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة هو إيجاد الشيء من العدم والبدعة كل محدثة والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وجاء في قوله تعالى "بديع السماوات والأرض".¹ وانطلاقا مما سبق يمكن تعرف الإبداع التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة في التوصل إلى توليد فكرة جديدة ووضعها في الممارسة وتنفيذها في مجال الأعمال.

2- أهمية الإبداع التنظيمي

- للإبداع التنظيمي أهمية كبيرة أدى إلى زيادة الاهتمام به ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:²
- يرفع الإبداع التنظيم القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، ويصبح لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سعر العمليات التنظيمية.
 - يساهم في تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
 - تعزيز مستوى جودة بيئة المؤسسات.
 - يؤدي إلى الاستغلال أو التخصيص الأمثل للموارد عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - تدعيم المكتسبات المعرفية لدى المؤسسات المبدعة في مجالاتها المختلفة.
 - يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتجاه الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
 - يسمح بإحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
 - كما ينتج عن الإبداع التنظيمي حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل، بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

3- خصائص الإبداع التنظيمي

- يتميز الإبداع التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:
- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس فقط حكرا على الأفراد بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة.
 - يعتمد على التفكير المتعمق الشمولي والذي يدرس المشكلة من جميع جوانبها ويقدم عدة حلول متكافئة لها.

¹ من القرآن الكريم سورة البقرة الآية 117.

² بوقريط فاروق، عليون عبد الحق، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص تسيير موارد البشرية، جيجل الجزائر 2019، ص 49.

- الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط بالعوامل الموروثة، غير أنه يمكن تربيته وتطويره، أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في التنمية الاستعدادات الإبداعية.
- هو علم تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- الإبداع التنظيمي يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- هو جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والسياسات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستجوب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقييم والتجريب.
- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة وتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة وتغوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.¹
- كما حدد كل من (Hubbeck, Denkain and Zaltman) سنة 1973 عدة خصائص للإبداع التنظيمي تمثلت فيما يلي:²

- **التكلفة:** وتتمثل في التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للشيء الجديد فمن حيث التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه بالاستمرار في استخدامه، أما التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد والجماعات سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم بالنتيجة لهذا الإبداع.
- **العائد:** لا يمكن تتبع الإبداع إلا عندما يكون هناك شعور لدى قيادة المنظمة بأن هذا الإبداع سوف تكون له عوائد مجدية.
- **الكفاءة:** كلما كان الشيء المبتدع أكثر كفاءة، كان ذلك مبررا لقبوله وتفضيله على الوضع الزاهن أو الإبداعات الأخرى.

¹ سيد عيد خبير، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، 17-21 فيفري 2008، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008 ص 15

² هيجان عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999 ص 38.

- **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** تتضمن درجة الأمانة المترتبة على تبني الإبداع الجديد، أي أنه كلما كان هذا الشيء الذي تم ايداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبدع.
- **درجة الاتساق:** كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر اتساقا وانسجاما مع النظام الموجود، كان ذلك دافعا لتبنيه واستخدامه.
- **التعقيد:** تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والبعد عن التعقيد، مما يؤدي إلى تبني هذا الإبداع.

ثانيا: مصادر الإبداع التنظيمي

العملية الإبداعية بالنسبة لأي منظمة لا تأتي عن طريق الصدفة أو الحظ، وإنما من خلال الاعتماد على مصادر مختلفة يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية تساعد على توليد الأفكار الإبداعية لصالح المنظمة.

1- المصادر الداخلية للإبداع التنظيمي:

توجد عدة مصادر داخلية للإبداع التنظيمي والتي نذكر منها:¹

- **الأحداث الغير متوقعة:** يمكن لهذه الأحداث أن تشكل إما فرصا للنجاح أو الفشل، ففوق المنظمة في المواقف الحرجة يتطلب من الإدارة أخذ كل التدابير اللازمة لتجاوز هذه المواقف.
- **مصدر التعارض:** إن عدم الانسجام في المنطق بين علاقتين كعدم التوافق بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، هذا التعارض يفتح المجال أمام الإبداع التنظيمي لتصحيح الأخطاء عبر طرق جديدة ومن بين هذه المتعارضات نجد مثلا:

• ارتفاع الطلب على المنتجات مع غياب الربحية،

• التعارض بين الدراسات الميدانية مع الدراسات الافتراضية.

- **وجود حاجة:** الحاجة أم الاختراع، فالشعور بالنقص والحرمان من شيء ما يعني البحث عن السبل التي تؤدي إلى اشباع هذا النقص، إذ يمثل الإبداع التنظيمي الطريقة الوحيدة للوصول إلى تحقيق الحاجة.
- **العاملون:** يعد العديد من العاملين مصدرا هاما لمفاهيم وأفكار السلع الجديدة، وخير مثال على ذلك الاقتراحات التي تأتي من العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن ومشاكلهم.
- **مصادر داخلية أخرى:** نجد منها: المعرفة الجديدة، المستشارين الداخليين... إلخ.

2- المصادر الخارجية للإبداع التنظيمي:

توجد عدة عوامل خارجية تعتبر مصدرا للإبداع التنظيمي من أبرزها نذكر ما يلي:²

¹رحماني أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 44.

²بلال خلف السكارنة، الزيادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار المسير، الأردن، 2016، ص 47.

- **تغيرات في قطاعات النشاط والأسواق:** إن التغيرات التي تتسم بها البيئة الخارجية تمثل مصدر من مصادر الإبداع التنظيمي، فاتساع الأسواق وظهور قطاعات سوقية جديدة وكذا تغير أذواق المستهلكين تمثل كم هائل من المعلومات والأفكار التي أوجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار.
- **العملاء:** يعتبر العملاء المصدر الأكثر توليدا للمفاهيم الخارجية للسلع الجديدة، حيث تكون أغلب أفكارهم موجهة نحو تطوير وتحسين السلع القائمة وتطوير السلع الجديدة، ويمكن أن يستعمل العديد من مداخل لجمع الأفكار المتعلقة بالعملاء.
- **وسطاء التسويق:** إن السماسرة والمصنعين والموزعين الصناعيين والوسطاء الكبار ومؤسسات التجزئة الكبيرة تشكل مصادر خارجية للمعلومات والأفكار الإبداعية.
- **الموردين:** إن الموردين يكونون قريبين من السلع والخدمات التي من خلالها يتم تقديم النصائح والإرشادات والاستشارات للمنظمات التي يتعاملون معها.
- **المنافسون:** يمكن أن تشكل سلع المنافسين مصدر غير مباشر لإنتاج سلع جديدة، وليس معنى هذا أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل لابد أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك لابد من ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها وأخذ الجيد وترك الرديء.
- **العوامل السكانية:** إن التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل تأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع التنظيمي.
- **مصادر خارجية أخرى:** نجد من بينها: المستشارين الخارجيين، الجامعات، مختبرات البحوث...إلخ.

ثالثا: أنواع الإبداع التنظيمي

1- تصنيف سلومون وستوارت (Solomon and Stewart) اللذان يصفان الإبداع إلى ثلاث

أنواع:¹

- 1-1- **الإبداعات المستمرة:** هي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغيرات مركز المنتج، توسعات الخط تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.
- 1-2- **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** هي تغيرات أكبر من المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في كل الأشياء وتحقق تغيرات سلوكية معينة، كما فيها وتفاعل اللمسة النبيرة (Touch tunel) آلات التصوير، آلية التركيز.... إلخ.
- 1-3- **الإبداعات المتقطعة:** هي التي تنشئ تغيرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات في بعض الحالات تغير أسلوب الحياة التي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، التلفزيون. كما يوجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها: الإبداعات العلمية وهي الأبحاث الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي وإبداعات المنتج التي تنتجها نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق، يمكن التمييز بين الإبداع والداخلي الذي يتم تطويره داخل

¹ نجم عبود نجم، 2003، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، ص109.

المؤسسة وبقدرتها الذاتية، والإبداع الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار.

2- تصنيف بيبرتون: الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون أربعة أنواع:¹

1-1- **إبداعات العزلة:** هي التي تطور في المؤسسة بدون علاقات مع سوق أو الزبون وهي محدودة الجهد في التطويرات اللاحقة، استراتيجيتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي، كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

1-2- **إبداعات الإلتباع:** هي التي تتبع الاحتياجات الحالية في سوق بالاعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي واستراتيجية المؤسسة استجابية، كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

1-3- **إبداعات التشكيل:** هذه الإبداعات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق والزبائن فيما لا يكونون واعين في حاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوموا بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، وتطوير المنتج بالوثبات والانقطاع ما بين هذه الوثبات استراتيجية المؤسسة حازمة في خيار تطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.

1-4- **إبداعات التفاعل:** هي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا، السوق أو الزبون بالاعتماد على المحاور والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الاستراتيجي الرئيسي في المؤسسة، ويكون تطوير المنتجات واستراتيجيته المؤسسة وتشاركه، كما يكون توجه المؤسسة وثقافتها وتفاعله.

وهناك تصنيف آخر للإبداع التنظيمي يشير إلى:

- **الإبداع الفني:** تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة وتغييرات في تقنيات التي نستخدمها المنظمة وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وباختصار فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني في المنظمة.

- **الإبداع الإداري:** تغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة مثل إعادة العمل وسياسات وإجراءات جديدة، ونظم مراقبة جديدة وبرامج تسيير جديدة وغيرها.²

رابعاً: معوقات الإبداع التنظيمي

بينت بعض الدراسات أن الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:³

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحمله.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 110.

² حريم حسين، 2004 السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن

³ الزهري رندة، 2002، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30 العدد 3.

- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف الذي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدته طويله وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

خامسا: عناصر الإبداع التنظيمي

- وفقا لدراسة ابورزيق 2017 و Guilford 1959 فإن عناصر الإبداع التنظيمي تقسم إلى أربعة عناصر وهي:¹
- **الطلاقة:** تعني قدرة الفرد على تقديم وإنتاج عدد كبير من المرادفات أو البدائل أو الاستخدامات أو الأفكار، عند المواجهة والاستجابة لحدث أو موقف معين، فضلا عن السرعة في توليدها حيث أن جوهر الطلاقة يكمن في التذكر والاستحضار للمعلومات أو الخيارات أو المفاهيم التي سبق تعلمها.
 - **المرونة:** تعني القدرة على تنوع واختلاف الأفكار التي يقدمها أو يطرحها الفرد بالإضافة لقدرته على تغيير أو تحويل وجهة نظر أو رؤيته أو مسار تفكيره حسب مجريات ومتطلبات الحدث أو المشكلة، بمعنى النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير مألوف وخارج عن إطار ما اعتادت عليها الناس.
 - **الحساسية للمشكلات:** تعني قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل المختلفة ونقاط الضعف والفجوات في المشكلة أو القضية أو الموقف الواحد، حيث أن الفرد المبدع قادر على رؤية الكثير من المشاكل في الحدث أو الموقف الواحد وتحديدها بدقة ومعرفة حجمها وأبعادها وآثارها لذلك فإن الحساسية للمشكلات تعتبر من أهم عوامل الإبداع.
 - **الأصالة:** تعني قدرة الفرق على تقديم أو إنتاج شيء تقليدي غير مألوف ومدهش أو نادر والمتفرد بعيد المدى حيث يشير العلماء إلى أن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة تماما إلا إذا لم يسبقها أحد وكانت غير مألوفة وبعيدة حيث أن الفرد المبدع لا يكرر أفكار الآخرين.²

¹ أبورزيق، فاتن، دور عملية إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.

² Guilford, J, P, Traits of creativity in H,H Anderson (ED) creativity and its cultiration, 1959,p,p 142-151 New York, Harper and Ron.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: دراسة حمودة نسيم

بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية -"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الدراسية 2018/2017

هدفت هذه الدراسة إلى بلورة تصور لعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي وذلك من خلال تقديم نموذج مقترح لتلك العلاقة، محاولة تقديم اطار مفاهيمي لإدارة المعرفة والابداع التنظيمي مع ابراز اهم نماذجها وعملياتها

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انه تم توضيح ان معظم ما يتفق عليه الباحثين هو مضمون إدارة المعرفة الذي يتمحور حول تحديد وجمع وهيكلة وتصنيف وترتيب المعلومات والمعرفة لبناء هيكل معرفي واستخدام المعرفة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وحل المشكلات من أجل الوصول الى مستويات اعلى من الكفاءة والانتاجية، وايضا تم ذكر اهم عملياتها التي تتمثل في تشخيص المعرفة، اكتساب، توليد، خزن، نقل المعرفة واخيرا تطبيقها. وكما تم تبيين الفرق بين مصطلح الابتكار و الابداع فالأول يعتبر عملية لخلق الافكار بينما الابداع يظهر في تمحيص وقولية وتطبيق الافكار بشكل يساعد على استخدامها في الواقع، وتوجد 3 مستويات للإبداع (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي) ايضا تم التطرق الى ان القدرات الابداعية التي حددها اغلب الباحثين تتمثل في: الاصاله، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات والقدرة على الربط والتحليل. تستخدم المؤسسات في الوقت الحاضر عدة استراتيجيات لتنمية الفكر الابداعي لدى موظفيها كاستراتيجية العصف الذهني، القبعات الست.....

ثانياً: دراسة سرور لعمارة

بعنوان "أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك -"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، السنة الدراسية 2022/2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف جوانب موضوع إدارة المعرفة مع ابراز اهم عملياتها التعرف على مفهوم الابداع التنظيمي واهم خصائصه وابعاده وابرار مستوى ممارسة مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة والابداع التنظيمي وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

اتفاق على ان إدارة المعرفة عبارة جمع للمعلومات في المؤسسة وتنظيمها ومعالجتها واخيرا تطبيقها في نشاطاتها حيث انه توجد عمليات رئيسية لإدارة المعرفة تتمثل في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة في نشاطات المؤسسة. ذكرت الدراسة ايضا انه من اهم وأبرز تصنيفات المعرفة نجد polany and nonaka , marquardt ,M.Zack

ثالثا: دراسة فاتن نبيل محمد ابورزق

بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسن الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، رسالة ماجستير،/ تخصص القيادة والإدارة، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، السنة الدراسية 2016/2017 هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار معرفي لمفهوم إدارة المعرفة والابداع التنظيمي وتحديد العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها هناك ترتيب بين عمليات إدارة المعرفة فيما بينها وعلاقتهم بالابداع التنظيمي حيث: احتل تطبيق المعرفة المرتبة الاولى من حيث علاقته بالابداع التنظيمي ليليه توليد المعرفة ثم تأتي عملية توزيع المعرفة لتكون في المرتبة الثالثة من حيث قوة العلاقة وفي الأخير تأتي عملية تخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة. كما تبين فيما يخص أثر عمليات إدارة المعرفة بالابداع التنظيمي ان عملية تطبيق المعرفة هي فقط من تؤثر على الابداع التنظيمي اما باقي العمليات فليس لها أثر على الابداع التنظيمي.

رابعا: دراسة ريتا موسى عبد الله العلي

بعنوان "علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي واثرها في اداء المنظمة -دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن -"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، السنة الدراسية 2012/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر وعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي. وتحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على اداء المؤسسة. تحديد أثر الابداع التنظيمي على اداء المؤسسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: كلما زاد الاهتمام بممارسة إدارة المعرفة كان ذلك أفضل على ابداع التنظيمي ونفس الشيء بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة والأداء، كلما زاد الاهتمام بممارسة عمليات إدارة المعرفة كلما ارتفعت القدرات الابداعية للأفراد والذي ادى بدوره الى تحسن الاداء ويؤثر الابداع التنظيمي على اداء المؤسسة (الربحية والحصة السوقية) أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم (01-01): المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
حمودة نسيم 2018/2017	دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي .	خصت هذه الدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية بينما دراستنا خصت مؤسسة اقتصادية جزائرية واحدة (خدماتي) .	
سرور لعمارة 2022/2021	اثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي.	عالجت هذه الدراسة أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية بينما عالجت دراستنا العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي .	أسهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية و إثرائها أسهمت في صياغة فقرات الإستبيان للدراسة الحالية
فاتن نبيل محمد أبو رزيق 2017/2016	دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي .	خصت هذه الدراسة المحاكم النظامية بينما خصت دراستنا مؤسسة اقتصادية واحدة (خدماتي) .	
ريتا موسى عبد الله العلي 2013/2012	العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي .	عالجت هذه الدراسة أثر العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في أداء المنظمة (قطاع اتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن) بينما عالجت دراستنا العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي فقط .	

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً: دراسة نور الهدى وطبة

بعنوان "نحو نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بإدارة المعرفة والمفاهيم الخاصة بها مع محاولة الاحاطة بمتطلبات اللازمة لتبني إدارة المعرفة مع تحديد عملياتها ومحاولة تقديم نموذج لتطبيقها في الجامعة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه من اهم متطلبات إدارة المعرفة: ثقافة المنظمة، هيكل تنظيمي، وجود بنية تحتية لتكنولوجيا

المعلومات، الاهتمام بالعنصر البشري وخبراته السابقة. اضافة الى عمليات إدارة المعرفة توجد أربع عمليات تحويلية للمعرفة تتمثل في: التطبيع الاجتماعي، الاخراج، الدمج، الادخال.

ثانيا: دراسة علي فاضل فوزي

بعنوان "اثر متطلبات إدارة المعرفة في الابداع التنظيمي -دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد45، السنة 2015

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار معرفي حول متطلبات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي. تحديد طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-عرفت الدراسة إدارة المعرفة من عدة منازير اضافة الى ذكر المعرفة الصريحة والضمنية ضمن متطلبات إدارة المعرفة وقسم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إلى: اجهزة ومعدات، برمجيات، موارد معرفية

- عرف الباحث الابداع التنظيمي اضافة الى ذكره مصادره ومجالاته ووضح طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي

ثالثا: دراسة وائل عبد الكريم علي الخريسات

بعنوان "العوامل المؤثرة في خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة، مجلة العربية للنشر العربي، المجلد الخامس، العدد الخمسون، سنة2022

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار معرفي للموضوع مع تبيان نوع العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تم تعريف إدارة المعرفة وتبيان اهميتها واهدافها والتركيز على المعرفة الضمنية والصريحة كأحد ابرز انواع المعرفة وتم ذكر الخصائص واطرافها الى المجالات الخاصة بإدارة المعرفة.

وتم التطرق ايضا الى مفهوم الابداع وذكر اصنافه (الاداري، الفني، التجديدي، التعبيري، الانبثاقي، الانتاجي) وايضا معيقاته (الفردية، التنظيمية، الادارية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية)

اما فيما يخص العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي هي ان القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت لعمليات اتاحت للمنظمة ابداع منتجات جديدة أو تطويرها وتحسينها اضافة الى ابداع طرق لتقديمها للسوق كل هذا بسرعة حتى يتم التفوق على المنافسين.

رابعا: دراسة احمد بن يحيى ربيع

بعنوان "المعرفة ضمن سيرورة الابداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3، العدد 1، السنة.

هدفت هذه الدراسة إلى ايجاد وبلورة تصور حول العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بالابداع التنظيمي مع التطرق ومحاولة الامام بمختلف جوانب إدارة المعرفة والابداع.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تطرق لمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة اضافة لعمليات إدارة المعرفة ومفهوم الابداع وخصائصه ومستوياته وتم تبيان حلقة سيرورة الابداع وحلقة المعرفة الإبداعية.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للدراسة

تعتبر إدارة المعرفة منبع المعرفة من خلال عملياتها وذلك من خلال انشاء قنوات اتصال وظيفية تسمح بتشارك المعرفة المتوصل اليها وبالتالي تحسين وتنمية القدرات الابداعية داخل المنظمة وهو جوهر الابداع حيث من خلاله ينبثق الابداع في عدة صور اما انشاء منتجات أو تطويرها أو استحداث عمليات جديدة.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

جدول رقم (01-02): المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
نور الهدى طيبة 2013	دراسة جانب إدارة المعرفة	_تناولت هذه الدراسة جانب إدارة المعرفة فقط بينما دراستنا شملت كل من إدارة المعرفة والابداع التنظيمي.	
علي فاضل فوزي 2015	-خصت هذه الدراسة مؤسسات التعليم العالي بينما دراستنا خصت مؤسسة اقتصادية واحدة (خدماتي).	خصت هذه الدراسة شركة الصناعات الالكترونية في بغداد بينما خصت دراستنا مؤسسة اقتصادية (خدماتي) في الجزائر .	أسهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية و إثرائها
وائل عبد الكريم علي الحريسات 2022.	العلاقة بين إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي.	تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة بينما تناولت دراستنا دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.	أسهمت في صياغة فقرات الإستبيان للدراسة الحالية
احمد بن يحي ربيع 2019.	العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي.	تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة بينما تناولت دراستنا دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.	

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Carolina Lopez-Nicolas

بعنوان "Strategic knowledge management.innovation and performance،

Decembre 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة الموجودة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والابداع والاداء، وخلصت إلى وجود تأثير مباشر لإبعاد إدارة المعرفة على الابداع والأداء، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضرورة تبني إدارة المعرفة في المؤسسات حيث تساهم عملية نشر المعرفة في زيادة امكانية الابداع وتؤدي إلى كفاءة وفعالية في الأداء.

ثانياً: Andriopoulos. and Lowe

بعنوان "Enhancing organization the process of perceptuel challenging،

Novembre 2000

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة الممارسات الادارية التي تعزز الابداع التنظيمي في ثلاث شركات بريطانية وقد اعتمدت في الدراسة على المنهج الاستقرائي في جمع البيانات حيث تم اجراء المقابلات مع المديرين والموظفين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان عنصر نجاح المنظمات يكون عن طريق تطوير القدرات الابداعية لدى الموظفين والتي تساعد على تحقيق التميز وان المنظمات بحاجة للمهارة الابداعية التي تمكنها من اكتساب المعرفة ونقلها.

ثالثاً: 2014 Meihami

"(Evidence "knowledge Management a Way to Gain a Competitive Advantage in Firms "

،of Manufacturing Companies

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الابداع والاليات التي ينبثق منها الابداع التنظيمي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الابداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في ايجاد طرق جديدة، ان عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة. أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

جدول رقم (01-03): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
Carolina Lopez-Nicolas	العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع.	عالجت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والأداء بينما عالجت دراستنا العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.	أسهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية و إثرائها
Andriopoulos and lowe	دراسة جانب الإبداع التنظيمي.	تناولت هذه الدراسة موضوع الإبداع التنظيمي بينما تناولت دراستنا كل من موضوع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.	
Meihami	دراسة كانت حول الإبداع	تناولت هذه الدراسة موضوع الإبداع بينما تناولت دراستنا كل من موضوع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطلبة

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل إتضح أهمية المعرفة من خلال فهم الحقائق والظواهر، فهي عملية عقلية معقدة، تحتوي التحاليل والإستنتاج والإستنباط، ومنه تتكون الخبرة والحكمة وتبنى المعرفة على قسمين، المعرفة الضمنية في عقول الأفراد والمعرفة الصريحة التي تكون متاحة للآخرين، وهذه المعرفة يسهل مشاركتها، ومن خلال النظرة المختصرة حول المعرفة وإدارة المعرفة، نستخلص أن المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان زمن قيامها تعتمد على المعرفة.

ما اتضح لنا أن المنظمات تسعى للحدثة والإبداع التنظيمي يحظى بالإهتمام البالغ، فالمؤسسات الكبيرة والمتقدمة تولي أهمية قصوى لهذا الجانب ولا ريب فيه أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد ما تم وضع الإطار انظري لكل من إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بهما في الفصول السابقة، سيتم إسقاطها على شركة خدماتي KHADAMATY من أجل معرفة مدى تطبيقها لفهوم إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ومدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري وممارسته على أرض الواقع سنتناول في هذا الفصل وصفا للإجراءات التي إتبعنا في الدراسة، ومن ذلك وصف عينة وأداة الدراسة، من حيث إعدادها وإستخراج معامل الصدق والثبات وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات من أجل إستخلاص النتائج، وتبنت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة بإستخدام إستبانة لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

كما سيتضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج المتوصل إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الإستبانة الموجهة إليهم، والتأكد من فرضياتها بإستخدام تقنيات الإحصائية المناسبة. ومن أجل الوصول إلى كل ما سبق الإشارة له، تم تقسيم هذا الفصل إلى

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة خدماتي

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج إستمارة الإستبيان

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة خدماتي

إن التعريف بميدان الدراسة، يتطلب أولا تقديم المؤسسة محل الدراسة، وهي مؤسسة خدماتي KHADAMATY من خلال المطلب الأول، ومن ثم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المطلب الثاني،

المطلب الأول: تقديم مؤسسة خدماتي KHADAMATY

لتقديم مؤسسة خدماتي KHADAMATY، نستعرض نبذة عن المؤسسة من خلال الفرع الأول، ومن ثم إستعراض الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة عبر الفرع الثاني، وخصصنا الفرع الثالث لعرض قيم المؤسسة.

أولا: نبذة عن مؤسسة خدماتي KHADAMATY

مؤسسة خدماتي هي شركة ذات أسهم تابعة لمجمع كوندور تأسست سنة 2017، تقع في المنطقة الصناعية متعددة النشاطات والتخزين ن قسم 161 ملكية رقم 89 مكرر 02 بولاية برج بوعريريج.

تعد المؤسسة أحد الفاعلين الرئيسيين في الساحة الإقتصادية، فهي شركة تركز في مجال خدمة ما بعد البيع وإصلاح كل منتجات Huawei. Samsung. Infinix. Cristor. Nardi. Condor. وغيرها من المؤسسات. حيث يعمل الفنيون بالمؤسسة على أكثر من 350 نوع من المنتجات سنويا، وذلك من خلال إعتمادهم على المعرفة التقنية والعلمية التجريبية بإستخدام نظام معلومات

تضع المؤسسة في خدمة زبائنها 19 مركز للصيانة و20 شريك ممتاز وأكثر من 350 متعاقد موزعين جغرافيا على كل التراب الوطني، إضافة إلى وجود 540 موظف بمستويات كفاءة عالية في خدمة ورشات العمل، مع تغطية ومعالجة مستمرة بإدارة نظام معلوماتي دقيق CRM360 & SPA & HERRMES .
ثانيا: نشاط المؤسسة.

خدماتي مؤسسة متخصصة في خدمة العملاء فيما تقدم خدمة ما بعد البيع لعدة علامات ناشطة في السوق المحلية، بحيث تقوم المؤسسة على:

- تصليح وتبديل المنتج
 - تمديد مدة الضمان وعقد التأمين
 - إستعادة قطع الغيار المستعملة
 - تركيب مكيفات الهواء
 - تشغيل الألات الكهرومنزلية بالمنازل
 - كراء مراكز الإتصال
 - بيع قطع الغيار الأصلية
 - تقديم نصائح وتكوينات تقنية
 - مساعدات تقنية
 - حملات توعوية وإصلاحية
- ثالثا: قيم مؤسسة خدماتي.

تقدم مؤسسة خدماتي أفضل ما لديها لخدمة عملائها من خلال قيم أخلاقية معتمدة على النقاط التالية:

- مسؤولية اجتماعية (شهادة الجودة ISO 9001 –ISO 14001 –ISO 45001)
- رضا الزبون
- الامتياز
- الوحدة أخلاقية
- ثقافة إدارية
- الأمانة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي KHADAMATY

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي منظمة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، ومن هذا المنطق تم إعداد الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي، ليمثل أداة تساعد على ضمان السير

الحسن للتنظيم والتسيير بصورة حسنة، كما يمثل الهيكل التنظيمي مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الإدارية بمؤسسة خدماتي، وفيما يلي نبرز أهم عناصر الهيكل الإداري بالمؤسسة محل الدراسة:

1- **المدير العام:** يعد المدير العام مسؤول الأول عن المؤسسة، فهو يقوم بالإشراف على النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر .

2- **مساعد المدير:** يقوم بمساعدة المدير العام في تنظيم وتخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة، إضافة إلى تنسيق العمليات داخل المؤسسة.

3- **مراقب التسيير والتقارير**

4- **مراقب نظام المعلوماتية**

5- **مراقب مراكز الإتصال**

6- **مراقب مدقق**

7- **أخصائية إتصال**

8- **مدير الشؤون الإدارية والمالية:** يشرف على (راجع الملحق رقم 03)

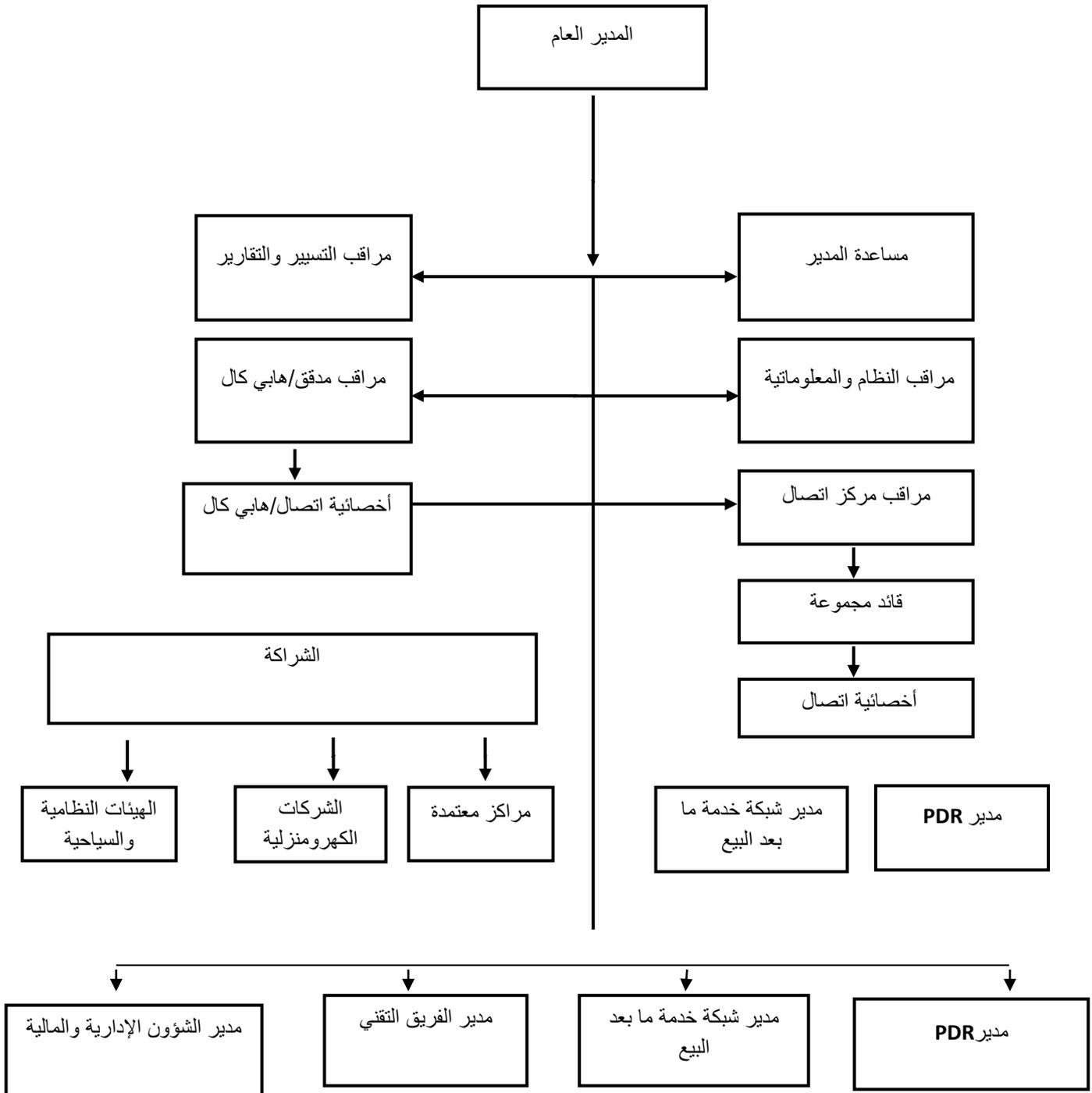
9- **مدير الطقم التقني:** يشرف على (راجع الملحق رقم 04)

10- **شبكة ما بعد البيع:** تتكون من (راجع الملحق رقم 05)

11- **هيكل سلسلة التوريد:** تتكون من (راجع الملحق 06)

والشكل الموالي يوضح بصفة دقيقة الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي، والعناصر المشكلة لهذا الهيكل:

هيكل الإدارة العامة خدماتي



• **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

تتعلق الدراسة الميدانية في البحوث المرتبطة بحقل العلوم الإنسانية بمجموعة من إجراءات التي لا يمكن الإستغناء عنها، وهذه الإجراءات والضوابط هي التي تضع الدراسة في سياقها العلمي والمنهجي، ومن خلال هذا المبحث نؤسس للإطار المنهجي لهذه الدراسة عبر تقسيمه إلى أربع مطالب رئيسية ، بحيث نستعرض من خلال المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة، فيما نتطرق في المبحث الثاني إلى أدوات ومصادر جمع المعلومات، أما المطلب الثالث فقد خصص للإستعراض منهج الدراسة وأساليب التحليل، فيما تم تخصيص المطلب الرابع على إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إن هذا المطلب يستعرض كلا من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة الذي يعبر عن جميع الأفراد أو الأشخاص محل البحث والدراسة، إضافة إلى عينة الدراسة التي تم إختيارها لتمثل هذا المجتمع، والإعتماد عليها في حدود الدراسة الميدانية بمؤسسة خدماتي.

أولاً: مجتمع الدراسة.

المجتمع المستهدف في هذه الحالة هو جميع الإداريين بالمؤسسة وأيضاً بإعتبارهم الشريحة المطلوبة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم 80 إدارياً. والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة في مؤسسة خدماتي:

جدول رقم (02-01): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	31	38.75%
أنثى	49	61.25%
المجموع	80	100%

ثانياً: عينة الدراسة.

عينة الدراسة هي مجموعة الوحدات التي يتم إختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع. حيث تم إختيار عينة عشوائية من المجتمع عددها 40 أي بنسبة مئوية تقدر ب 50% وهي العينة التي تفوق نسبة 30% من مجتمع الدراسة المقدر ب 80 إدارياً والذي يمثل ما نسبته 100% وتم توزيع 40 إستبيان وتم إسترجاع 40 إستبيان بنسبة مئوية تقدر ب 100%، كلها صالحة للمعالجة، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة من مؤسسو خدماتي.

الجدول (02-02): مجتمع الدراسة، والإستبيانات الموزعة والمستردة.

التعيين	العدد	النسبة
مجتمع الدراسة	80	100%
عينة الدراسة	40	50%
الإستبيانات الموزعة	40	100%

الإستبيانات الضائعة	00	%00
الإستبيانات المسترجعة	40	%100
الإستبيانات الصالحة	40	%100
الإستبيانات الملغاة	00	%00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: أدوات ومقياس الدراسة

من خلال هذا المطلب نستعرض أدوات الدراسة التي تم الإستعانة بها من أجل جمع المعلومات من المبحوثين، إضافة إلى عرض مقياس المستخدم الذي تم إختياره من أجل تقييم النتائج هذه الدراسة.

أولاً: أدوات الدراسة

إن أدوات البحث العلمي التي تستعمل لجمع المعلومات عديدة ومتنوعة تختلف حسب الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الإستعانة بنوعين من الأدوات هما: الملاحظة والإستبيان.

1. الإستبيان: تم الإعتماد عليه والذي تم تصميمه على جزئين ب 34 عبارة على الشكل التالي:

الجزء الأول: إحتوى على البيانات الشخصية المتمثلة في (الجنس -السن -المستوى التعليمي -عدد سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: تضمن محورين رئيسيين

• المحور الأول: يتضمن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)

(1) عملية إكتساب وتوليد المعرفة: ب 6 عبارات

(2) تخزين المعرفة: ب 4 عبارات

(3) توزيع المعرفة: ب 4 عبارات

(4) تطبيق المعرفة: ب 4 عبارات

• المحور الثاني: يتضمن المتغير التابع للدراسة وهو الإبداع التنظيمي و احتوى 16 عبارة

ثانياً: مقياس الدراسة.

إعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، ويركز هذا المقياس على التمييز بين مدى توافق المفردة مع العبارة المعطاة، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات عينة الدراسة على العبارات المقدمة لهم وذلك بأن يقابل كل عبارات الإستبيان قائمة تحمل الإختيارات التالية: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول رقم (02-02): أوزان سلم ليكرت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات SPSS

ويبين الجدول التالي مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي:

جدول رقم(02-03): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
المتوسط الحسابي	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.8-1

المصدر: من إعداد الطلبة

من أجل جمع البيانات اللازمة والتوصل إلى نتيجة حول موضوع الدراسة، فإنه لابد من استخدام المنهج المساعد على ذلك، إضافة إلى أساليب التحليل والأساليب الإحصائية الداعمة لهذه العملية.

ثالثا: منهج الدراسة

إعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة، والذي يقصد به الأسلوب الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة بغرض الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة

رابعا: أدوات التحليل

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ويرمز له إختصارا SPSS وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي: التكرارات، المتوسطات، الإنحرافات المعيارية ألفا كرونباخ، معامل الارتباط سبيرمان، الإنحدار الخطي البسيط، تحليل الفروق ANOVA .

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. 1 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الإستبيان) مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة، إذا ما طبقت في نفس الظروف والشروط لأن التطبيق تحت نفس الظروف والشروط يعتبر ضروري لجودة الأداء،

أي أنه يتم إعطاء نفس الإجابات تقريبا من طرف الأفراد إذا تكرر تطبيقها ومن أجل التأكد من ثبات

أداة الإستبيان تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات الإستبيان الموزع كالاتي:

- ضعيفة إذا كان معامل الثبات أقل من 60 %

- مقبولة إذا كان معامل الثبات يقع بين 60 % و 70 %

- جيدة إذا كان معامل الثبات يقع بين 70 % و 80 %

- ممتازة إذا كان معامل الثبات أكبر من 80 %

والجدول الموالي يوضح نتائج ألفا كرونباخ لكل محور (عمليات إدارة المعرفة، محور أبعاد الإبداع التنظيمي) وأيضا تم حسابه لكليهما.

جدول رقم (02-08): معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
إكتساب وتوليد المعرفة	6	.755
تخزين المعرفة	4	.791
توزيع المعرفة	4	.795
تطبيق المعرفة	4	.791
أبعاد الإبداع التنظيمي	16	.914

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات spss

جدول رقم (02-09): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: عمليات الإبداع التنظيمي	.936
المحور الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي	.914
المحور الأول والثاني	.945

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدولين السابقين يتضح لنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لكل متغيرات الدراسة سواء كليا او بالنسبة لكل محور وجزئياته فتتراوح قيمته بين [0.755 و 0.945] وهو أكبر من 0.707، إذن فشرط ثبات أداة الدراسة هو محقق وهذا دليل على جودة بيانات الدراسة.
حساب معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الأول عمليات إدارة المعرفة:

سيتم حساب معامل الارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الأول والبعد الذي تنتمي إليه كما ستوضحه الجداول التالية:

جدول رقم (02-12): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول و(إكتساب وتوليد المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الأول

رقم العبارة	عبارات الجزء الأول (إكتساب وتوليد المعرفة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	,630**	,000
2	,760**	,000
3	,489**	,001
4	,776**	,000
5	,634**	,000
6	,765**	,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25
** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات من 1 إلى 6 تتراوح بين 0,489 و 0,776 وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 أي معاملات الارتباط كانت تتراوح بين درجة متوسطة وقوية يمكن القول أنه يوجد أتساق داخلي بين جميع عبارات الجزء الخاص بإكتساب وتوليد المعرفة والدرجة الكلية لها.

جدول رقم (02-13): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الثاني.

رقم العبارة	عبارات الجزء الأول (إكتساب وتوليد المعرفة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
7	,883**	,000
8	,806**	,000
9	,724**	,000
10	,627**	,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالبعد الثاني عملية تخزين المعرفة كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 حيث تراوحت بين (0.627 و 0.883)وهوما يشير إلى وجود إتساق داخلي قوي بين جميع عبارات تخزين المعرفة والدرجة الكلية لها

جدول رقم (02-14) : معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (توزيع المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الثالث

عبارات الجزء الأول (توزيع المعرفة)		رقم العبارة
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
,871**	,000	11
,871**	,000	12
,733**	,000	13
,584**	,000	14

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالبعد الثالث عملية توزيع المعرفة كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 حيث تراوحت بين (0,584و0,871)وهوما يشير إلى وجود إتساق داخلي قوي بين جميع عبارات ت توزيع المعرفة والدرجة الكلية لها.

جدول رقم (02-15): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الرابع

عبارات الجزء الأول (تطبيق المعرفة)		رقم العبارة
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
,883**	,000	15
,808**	,000	16
,724**	,000	17
,627**	,000	18

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالبعد الرابع عملية تطبيق المعرفة كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 حيث تراوحت بين (0,627 و0,883) وهو ما يشير إلى وجود إتساق داخلي قوي بين جميع عبارات تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لها بعد حساب معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد والدرجة الكلية لها، نقوم بحساب معاملات الارتباط بين درجات هذه الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه.

جدول رقم(02-16): معاملات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية لها

العمليات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
عملية إكتساب وتوليد المعرفة	,774**	,000
عملية تخزين المعرفة	,978**	,000
عملية توزيع المعرفة	,965**	,000
عملية تطبيق المعرفة	,978**	,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد عمليات إدارة المعرفة كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 حيث تتراوح قيمها بين (0,774 و0,978) وهي مستويات مرتفعة مما يدل على وجود إتساق داخلي قوي بين عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية لها. حساب معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الثاني أبعاد الإبداع التنظيمي:

سيتم حساب معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني والبعد الذي تنتمي إليه كما ستوضحه الجداول التالية:

جدول رقم(02-17): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الطلاقة) والدرجة الكلية للبعد الأول

رقم العبارة	عبارات البعد الأول (الطلاقة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
19	,823**	,000
20	,433**	,005
21	,772**	,000
22	,695**	,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط الخاصة ببعد الطلاقة كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، حيث تتراوح قيمها بين (0,433 و0,823) مما يدل على وجود إتساق داخلي بين عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية لها.

جدول رقم (02-18): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (المرونة) والدرجة الكلية للبعد الثاني

رقم العبارة	عبارات البعد الأول (المرونة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
23	,817**	,000
24	,617**	,000
25	,929**	,000
26	,880**	,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25
** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالبعد الثاني المرونة كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 حيث تراوحت بين (0,617 و0,929) وهو ما يشير إلى وجود إتساق داخلي قوي بين جميع عبارات البعد الثاني (المرونة) والدرجة الكلية لها

جدول رقم (02-19): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (الأصالة) والدرجة الكلية للبعد الثالث

رقم العبارة	عبارات البعد الثالث (الأصالة)	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
27	,702**	,000
28	,795**	,000
29	,791**	,000
30	,738**	,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25
** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالبعد الثالث الأصالة كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 حيث تراوحت بين (0,702 و0,795) وهو ما يشير إلى وجود إتساق داخلي قوي بين جميع عبارات البعد الثالث (الأصالة) والدرجة الكلية لها.

جدول رقم (02-20): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية للبعد الرابع

عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات)		رقم العبارة
معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	
,653**	,000	31
,895**	,000	32
,884**	,000	33
,798**	,000	34

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25
** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط للعبارة الخاصة بالبعد الثالث الأصالة كانت موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 حيث تراوحت بين (0,653 و0,895) وهوما يشير إلى وجود إتساق داخلي قوي بين جميع عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية لها بعد حساب معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد والدرجة الكلية لها، نقوم بحساب معاملات الارتباط بين درجات هذه الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (02-21): معاملات الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية لها

العمليات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
الطلاقة	,837**	,000
المرونة	,929**	,000
الأصالة	,800**	,000
الحساسية للمشكلات	,884**	,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25
** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الإبداع التنظيمي كانت موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، حيث تتراوح قيمها بين (0,800 و0,929) وهي مستويات مرتفعة مما يدل على وجود إتساق داخلي قوي بين أبعاد الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية لها، وهوما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة خدماتي يتمتعون بمستوى عالي من الإبداع التنظيمي.

1. وصف عينة الدراسة:

1.1 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كآلاتي:

جدول (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	9	%22.5
أنثى	31	%77.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 9 وبنسبة %22.5 لصالح الذكور وبتعداد 31 وبنسبة % 77.5 لصالح الإناث وهي تمثل غالب أفراد العينة وهو فرق شاسع، وهذا إلى طبيعة الأعمال المؤكدة من جهة وسياسة الشركة من جهة أخرى، وهوما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (02-01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



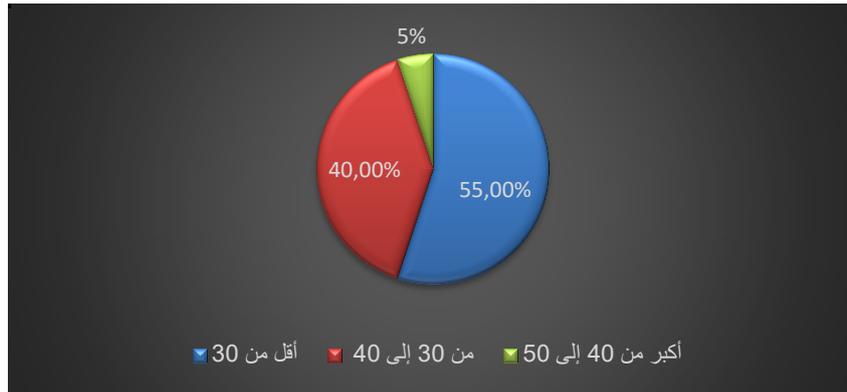
1.1 2 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كآلاتي:

جدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	22	%55.0
من 30 إلى 40	16	%40.0
أكبر من 40 إلى 50	2	%5.0
أكثر من 50	00	%00
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن أكثر أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة 55.0% لتأتي بعدها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 40 % وهي نسبة قريبة من الفئة الأولى في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (أكبر من 40 إلى 50 سنة)هي أقل نسبة بما يعادل 5.0% كما انه لم يسجل أي أفراد ينتمون إلى الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة 00% ، وهو ما يوضحه الشكل المقابل: شكل رقم (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



1. 3 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول (02-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7.5%	3	ثانوي أو أقل
87.5%	35	جامعي
5%	2	أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة الجامعيين، حيث بلغت نسبتهم 87.5% من إجمالي أفراد العينة، وهو ما يوضحه الشكل المقابل:

شكل رقم (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



2. 4 توزع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كآلاتي:

جدول(02-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	21	52.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	40.0%
من 10 إلى 15 سنة	3	7.5%
أكثر من 15 سنة	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات spss

من الجدول يتضح أن أكثر أفراد العينة المقدر عددهم ب 21 فرد بنسبة 52.5% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات كما بلغت نسبة من يتمتعون بخبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات 40% أما أصحاب الخبرة من 10 إلى 15 سنة فيمثلون 7.5% من عينة الدراسة والمقدرون ب 3 افراد. النتائج المحصل عليها ناتجة عن أن المؤسسة حديثة النشأة حيث تم تأسيسها سنة 2017 كما أسلفنا الذكر سابقا وهوما يوضحه الشكل المقابل:

شكل رقم(02-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



التحليل الوصفي لعمليات إدارة المعرفة:

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي لعمليات إدارة المعرفة كما هو موضح في الجدول التالي، والذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول (02-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليات إدارة المعرفة

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العملية
إكتساب وتوليد المعرفة:				
1	مرتفعة	4.08	0.584	تدعم المؤسسة الأفراد العاملين بها على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها
2	مرتفعة	3.92	0.533	تقوم المؤسسة بتحديد المعارف التي تنقصها بشكل دوري من أجل توليدها
6	مرتفعة	3.73	0.769	لدى المؤسسة باحثين مؤهلين يعتمد عليهم في إنتاج المعرفة
4	مرتفعة	3.90	0.554	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم وخبراتهم للعاملين بها
3	مرتفعة	3.92	0.584	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من المعرفة من مختلف مصادرها
5	مرتفعة	3.85	0.644	يتم عقد اجتماعات دورية من أجل توليد الأفكار
1	مرتفعة	3.9	0.615	المتوسط الحسابي المرجح
تخزين المعرفة:				
4	مرتفعة	3.75	0.756	تستخدم المؤسسة المستندات الورقية والأرشيف لتخزين المعارف
3	مرتفعة	3.78	0.897	تعمل المؤسسة على المراجعة والتحديث المستمر للمعارف المخزنة
2	مرتفعة	3.87	0.727	تتم عملية إسترجاع المعارف المخزنة بالسرعة المطلوبة
1	مرتفعة	3.89	1.165	تعمل المؤسسة على توثيق كل الأفكار الجديدة والمبتكرة
3	مرتفعة	3.82	0.893	المتوسط الحسابي المرجح
توزيع المعرفة:				
4	مرتفعة	3.73	0.887	يتم تشجيع العمل الجماعي عن طريق طرح المعلومات لاستخدامها بين كل العاملين
3	مرتفعة	3.78	0.897	تعمل المؤسسة على تشجيع تبادل المعارف بين العاملين
2	مرتفعة	3.81	0.701	تنتقل المعارف على مستوى المؤسسة بالإعتماد على الإتصالات الرسمية
1	مرتفعة	3.90	1.169	يتم تبادل الخبراء بين الأقسام كوسيلة تسمح بالاستفادة القصوى من معارف الخبراء
4	مرتفعة	3.80	0.913	المتوسط الحسابي المرجح
تطبيق المعرفة:				
4	مرتفعة	3.75	0.757	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
3	مرتفعة	3.78	0.898	تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم أثناء تأدية مهامهم
2	مرتفعة	3.89	0.729	تسعى المؤسسة الى دمج المعرفة في كافة أنشطتها
1	مرتفعة	3.91	1.117	تمتلك المؤسسة مقاييس مراقبة الأخطاء في المعارف المطبقة
2	مرتفعة	3.83	0.875	المتوسط الحسابي المرجح

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- بلغ المتوسط الحسابي لعملية إكتساب وتوليد المعرفة 3.9، وهوبذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من إكتساب وتوليد المعرفة بين الأفراد العاملين لدى مؤسسة خدماتي ، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.615 وهوبذلك أقل من الواحد الصحيح، وهذا دليل على إتساق مقبول البيانات وهذا راجع للبحث المستمر والدوري عن المعارف الذي:
- بلغ المتوسط الحسابي لعملية تخزين المعرفة 3.82، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من لعملية تخزين المعرفة لدى مؤسسة خدماتي ، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.893 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ، وهذا دليل على إتساق مقبول البيانات.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي

- بلغ المتوسط الحسابي لعملية توزيع المعرفة 3.80، وهوبذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الأصالة لدى مؤسسة خدماتي ، أما بخصوص الإنحراف المعياري فقد بلغ 0.913 وهوبذلك أقل من الواحد الصحيح ، وهذا دليل على إتساق مقبول البيانات.

- بلغ المتوسط الحسابي لعملية تطبيق المعرفة 3.83، وهوبذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من تطبيق المعرفة لدى مؤسسة خدماتي ، أما بخصوص الإنحراف المعياري فقد بلغ 0.875 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ، وهذا دليل على إتساق مقبول البيانات.

- وبصفة عامة يمكن القول أن إدارة المعرفة قد بلغ مجمل متوسطها الحسابي 3.83 وهوبذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع لإدارة المعرفة لدى مؤسسة خدماتي ، أما بخصوص الإنحراف المعياري فقد بلغ 0.824 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ، وهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات. ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى (توجد مستويات مرتفعة للإدارة المعرفة داخل مؤسسة خدماتي التحليل الوصفي للأبعاد الإبداع التنظيمي).

جدول (02-11): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لأبعاد الإبداع التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	البعد
الطلاقة:				
4	متوسطة	3.30	1.344	لا يتردد الأفراد العاملين في تغيير موقفهم عندما يظهر عدم صحته
3	مرتفعة	3.58	1.071	يجرب الأفراد العاملين الأشياء الجديدة دون الحكم عليها مسبقا
1	مرتفعة	3.78	1.051	يحاول الأفراد العاملين التكيف مع التغييرات الطارئة
2	مرتفعة	3.70	1.292	يستطيع الأفراد العاملين النظر للأمور بزوايا مختلفة
3	مرتفعة	3.59	1.1895	المتوسط الحسابي المرجح
المرونة:				
1	مرتفعة	4.08	0.379	يستطيع الأفراد العاملين تنظيم افكارهم حول العمل
2	مرتفعة	4.05	0.459	يستطيع الأفراد العاملين تجزئة المهام وفق الاولوية
3	مرتفعة	3.98	0.692	يستطيع الأفراد العاملين الربط بين مختلف الأفكار للوصول الى فكرة جديدة تخدمهم
4	مرتفعة	3.78	1.153	يبتعد الأفراد العاملين عن تقليد الآخرين في إنجاز ما يكلفون به من المهام
1	مرتفعة	3.97	0.670	المتوسط الحسابي المرجح
الأصالة:				
4	مرتفعة	3.65	0.695	تسعى الافراد العاملين إلى تقديم أفكار جديدة متعلقة بمنتجات غير مألوفة
2	مرتفعة	3.73	0.512	يحرص الأفراد العاملين على تصميم عمليات إنتاجية جديدة بشكل مستمر.
1	مرتفعة	3.82	0.456	يسعى الأفراد العاملين على طرح أفكار ومنتجات مبتكرة
3	مرتفعة	3.70	0.677	يقوم الأفراد العاملين بالبحث عن طرق جديدة و متميزة في أداء الأعمال
2	مرتفعة	3.73	0.585	المتوسط الحسابي المرجح

الحساسية للمشكلات:				
3	مرتفعة	3.50	0.974	يكتفئ الأفراد العاملين بالمشاكل قبل وقوعها
2	مرتفعة	3.55	1.433	يستطيع الأفراد العاملين رؤية المشاكل في المواقف وتشخيصها
4	مرتفعة	3.48	1.333	لدى الأفراد العاملين في المؤسسة القدرة على تحليل وحصر المشاكل عند وقوعها
1	مرتفعة	3.62	1.574	يعمل الأفراد العاملين على إيجاد حلول جديدة في حل المشكلات
4	مرتفعة	3.53	1.328	المتوسط الحسابي المرجح
-----	مرتفعة	3.705	0.943	المتوسط الحسابي المرجح الإجمالي

من الجدول أعلاه وبترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً لمتوسطاتها الحسابية يمكن تقديم ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعء المرونة 3.97، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من المرونة بين الأفراد العاملين لدى مؤسسة خدماتي ، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.670 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ، وهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات

- بلغ المتوسط الحسابي لبعء الأصالة 3.73، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الأصالة لدى مؤسسة خدماتي ، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.585 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ، وهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعء الطلاقة 3.59، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الأصالة لدى مؤسسة خدماتي ، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1.189 وهو بذلك أكبر بكثير من الواحد الصحيح ، وهذا دليل على درجة تشتت مرتفعة وإتساق ضعيف للبيانات.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعء الحساسية للمشكلات 3.53 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الأصالة لدى مؤسسة خدماتي، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1.328 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح ، وهذا دليل على درجة تشتت مرتفعة نسبياً وإتساق ضعيف للبيانات.

- وبصفة عامة يمكن القول أن الإبداع التنظيمي قد بلغ متوسطه الحسابي 3.70 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الواقع ضمن مجال (3.40 - 4.20) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الإبداع

التنظيمي لدى مؤسسة خدماتي، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.943 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، وهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد مستويات مرتفعة للإبداع التنظيمي داخل مؤسسة خدماتي)

إختبار فرضيات الدراسة:

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذا نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذا نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".

ثانيا : إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية نقوم بالتأكد من وجود أو عدم وجود فروق في كل من أبعاد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

1. 1 إختبار الفروق في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي التي تعزى للجنس

الجدول الموالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي one way analysis of ANOVA للفروق في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، والتي تعزى للجنس.

جدول رقم (02-22): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,114	1	0,114	0,268	0,608
	داخل المجموعات	16,208	38	0,427		
	المجموع	16,322	39			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	0,873	1	0,873	2,179	0,148
	داخل المجموعات	15,221	38	0,401		
	المجموع	16,094	39			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ بالنسبة لإدارة المعرفة و0.608 لإدارة المعرفة و0.148 بالنسبة للإبداع التنظيمي وهي قيم أكبر من 0.05 ومنه حسب قاعدة القرار **فالفرضية**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي α أقل أو يساوي 0.05 في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى للجنس بمؤسسة خدماتي مرفوضة

1. 2 إختبار الفروق في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي التي تعزى للسن

الجدول الموالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي one way analysis of ANOVA للفروق في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، والتي تعزى للسن.

جدول رقم (02-23): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للسن.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,162	2	0,081	0,185	0,832
	داخل المجموعات	16,160	37	0,437		
	المجموع	16,322	39			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	1,616	2	0,808	2,065	0,141
	داخل المجموعات	14,478	37	0,391		
	المجموع	16,094	39			

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ بالنسبة لإدارة المعرفة و0.832 و0.141 بالنسبة للإبداع التنظيمي وهي قيم أكبر من 0.05 ومنه حسب قاعدة القرار **فالفرضية**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي α أقل أو يساوي 0.05 في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى للسن بمؤسسة خدماتي مرفوضة.

1. 3- إختبار الفروق في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي التي تعزى للمستوى التعليمي

الجدول الموالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي one way analysis of ANOVA للفروق في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، والتي تعزى للمستوى التعليمي .

جدول رقم (02-24): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,277	2	0,139	0,319	0,729
	داخل المجموعات	16,045	37	0,434		
	المجموع	16,322	39			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	0,535	2	0,267	0,636	0,535
	داخل المجموعات	15,559	37	0,421		
	المجموع	16,094	39			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ 0,729 بالنسبة لإدارة المعرفة و0,535 بالنسبة للإبداع التنظيمي وهي قيم أكبر من 0.05 ومنه حسب قاعدة القرار **فالفرضية**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي α أقل أو يساوي 0.05 في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي بمؤسسة خدماتي مرفوضة.

1. 4 إختبار الفروق في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي التي تعزى لعدد سنوات الخبرة

جدول رقم: يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي one way analysis of ANOVA للفروق في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، والتي تعزى لعدد سنوات الخبرة .

جدول رقم (02-25): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للعدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	1,139	2	0,569	1,387	0,262
	داخل المجموعات	15,183	37	0,410		

				16,322	المجموع	
0,106	2,383	0,918	2	1,836	بين المجموعات	الإبداع التنظيمي
		0,385	37	14,257	داخل المجموعات	
			39	16,094	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ بالنسبة لإدارة المعرفة و0,106 بالنسبة للإبداع التنظيمي وهي قيم أكبر من 0.05 ومنه حسب قاعدة القرار **الفرضية**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي α أقل أو يساوي 0.05 في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تعزى للعدد سنوات الخبرة بمؤسسة خدماتي مرفوضة.

ثالثاً : إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذا نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذا نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام الإنحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج إختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-26): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لعملية إكتساب و توليد المعرفة

مستوى دلالة Sig (F)	قيمة F	مستوى دلالة Sig(B)	قيمة بيتا β	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	عملية إكتساب وتوليد المعرفة
0,00	15,066	,000	,635	,284	,533	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الإرتباط بلغت 0,533 وهي علاقة إرتباط إيجابية كبيرة ومن خلال قيمة معامل التحديد R^2 يتبين أن ممارسة عملية إكتساب وتوليد المعرفة تفسر ما نسبته 28,4% من التغير (التباين) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة أما الباقي فنفسره على انه عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معاملات الميل حيث بلغت 0.533 بمستوى 0,000 وهي أصغر من 0.05،

وهذا يعني ان أي زيادة في متغير عملية إكتساب وتوليد المعرفة بوحدة واجدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0,635 وبما أن قيمة $F=15.066$ وقيمة مستوى الدلالة 0,000 أصغر من 0,05، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي الفرضية الفرعية 1 للفرضية الرئيسية 4:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ لعملية إكتساب وتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي

جدول رقم (02-27): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لعملية تخزين المعرفة

مستوى دلالة Sig (F)	قيمة F	مستوى دلالة Sig(β)	قيمة بيتا β	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	عملية تخزين المعرفة
0,001	13,583	0,001	,446	,263	,513	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25 يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الإرتباط بلغت 0,513 وهي علاقة إرتباط إيجابية كبيرة ومن خلال قيمة معامل التحديد R^2 يتبين أن ممارسة عملية تخزين المعرفة تفسر ما نسبته 26,3% من التغير (التباين) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة أما الباقي فنفسره على أنه عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معاملات الميل حيث بلغت 0.513 بمستوى 0,001 وهي أصغر من 0,05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير عملية تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0,446 وبما أن قيمة $F=13.583$ وقيمة مستوى الدلالة 0,001 أصغر من 0,05 وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي الفرضية الفرعية 2 للفرضية الرئيسية 4:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ لعملية تخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي

الجدول رقم (02-28): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لعملية توزيع المعرفة

مستوى دلالة Sig (F)	قيمة F	مستوى دلالة Sig(β)	قيمة بيتا β	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	عملية توزيع المعرفة
0,001	12,294	0,001	,422	,244	,494	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,494 وهي علاقة إرتباط إيجابية كبيرة ومن خلال قيمة معامل التحديد R^2 يتبين أن ممارسة عملية توزيع المعرفة تفسر ما نسبته 24,4% من التغير (التباين) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة أما الباقي فنفسره على انه عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معاملات الميل حيث بلغت 0.494 بمستوى 0,001 وهي أصغر من 0.05 وهذا يعني ان أي زيادة في متغير عملية توزيع المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0,422 وبما أن قيمة $F=12.294$ وقيمة مستوى الدلالة 0,001 أصغر من 0,05 وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي الفرضية الفرعية 3 للفرضية الرئيسية 4:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ لعملية توزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي

جدول رقم (02-29): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لعملية تطبيق المعرفة

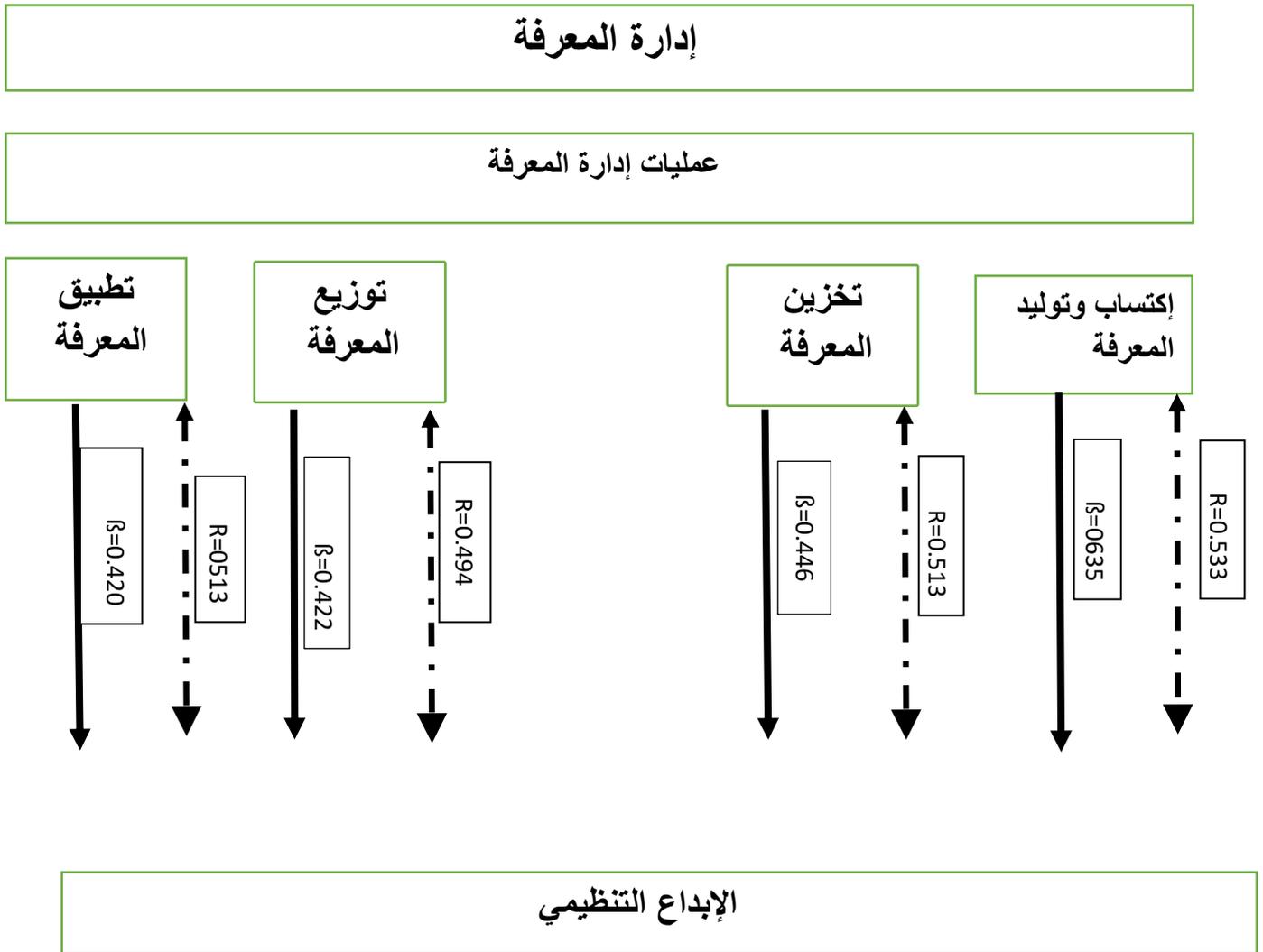
عملية تطبيق المعرفة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة بيتا β	مستوى دلالة Sig(β)	قيمة F	مستوى دلالة Sig (F)
	,526	,247	,420	0,001	14,283	0,001

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,513 وهي علاقة إرتباط إيجابية كبيرة ومن خلال قيمة معامل التحديد R^2 يتبين أن ممارسة عملية تطبيق المعرفة تفسر ما نسبته 26,3% من التغير (التباين) الحاصل في الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة أما الباقي فنفسره على انه عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معاملات الميل حيث بلغت 0.513 بمستوى 0,001 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني ان أي زيادة في متغير عملية تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0,420 وبما أن قيمة $F=13.583$ وقيمة مستوى الدلالة 0,001 أصغر من 0,05 وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي الفرضية الفرعية 4 للفرضية الرئيسية 4:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ لعملية تطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي

شكل رقم(02-05): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss v 25

← . . → يمثل الارتباط ← يمثل الأثر

من الشكل نلاحظ أن هناك ترابط كبير بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي فحلت في المرتبة الأولى عملية إكتساب و توليد المعرفة بقيمة 0,533 تليها بإنخفاض طفيف عمليتي تخزين و تطبيق المعرفة ثم تأتي عملية توزيع المعرفة و في المجمل يوجد إرتباط بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي بقيمة مرتفعة

خلاصة الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال القيام بدراسة تطبيقية في مؤسسة خدماتي -برج بوعرييج- ومن خلال إجابات الأفراد المقدر عددهم ب 40 فرد عن أسئلة الإستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة وبإستخدام أدوات التحليل : تحليل التباين الأحادي وأسلوب الإنحدار الخطي أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي إضافة إلى عدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية على كل عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في مؤسسة خدماتي

الْخَاتِمَةُ

يشهد عالم الأعمال منافسة شديدة وضغوط مستمرة للبقاء وتحقيق الإستمرارية والريادة، الأمر الذي حتم على المؤسسات الإهتمام بما تملك من أصول وموجودات دون أن تهمل أصولها المعنوية المتمثلة في إدارة معارفها وموجوداتها وصولاً للإبداع التنظيمي الذي يسمح لها بتحقيق التميز. وبهذا الصدد قمنا من خلال هذه الدراسة إختبار أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

وعليه لتحقيق أهداف الدراسة تم التطرق لإدارة المعرفة ومختلف المفاهيم المرتبطة به بالإضافة لتوضيح ماهية الإبداع التنظيمي والعلاقة بينهما، كما تم تصميم إستبيان بالإعتماد على الدراسات السابقة من أجل جمع البيانات اللازمة من أفراد عينة مؤسسة خدماتي -برج بوعرييج -، كما تم معالجة وتحليل البيانات المجمعّة بواسطة برنامج spss.V25 ومجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تم التطرق لها مسبقاً. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ونوجزها في النقاط التالية:

➤ **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع عمليات إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي.
- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع
- اظهرت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة من إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى مؤسسة خدماتي

➤ **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- الحرص على تعزيز العمل الجماعي القائم على تبادل الخبرات والمعارف والذي من شأنه أن يساهم في غكتساب وتوليد معارف جديدة وحل المشكلات

- الحرص على نشر وتوزيع المعارف بين الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك من خلال توفير الوسائل اللازمة سواء من الناحية المادية أو من الناحية التنظيمية (قنوات الإتصال بين الأفراد العاملين)

- توفير مناخ عمل ملائم ومشجع داخل المؤسسة من أجل زيادة ودعم مستوى الإبداع لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال وضع نظام حوافز وكذلك العمل على تدريب الأفراد العاملين وتطوير مستواهم للحد المطلوب
- على المؤسسة خلق جو منفتح عن طريق توفير فرص مشاركة الأفراد لمعارفهم وإتاحة الفرصة للإبراز إبداعاتهم والعمل على تقديم الدعم اللازم لتنمية وتعزيز وتطوير قدراتهم الإبداعية

➤ **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات
- أهمية إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات
- الهيكل التنظيمي وأثره في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات
- الإبداع التنظيمي وأثره على الولاء الوظيفي في المؤسسات

قائمة المراجع

- 1) بلال خلف السكارنة، الزيادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار المسير، الأردن، 2016.
- 2) جواد شوقي ناجي 1992، سلوكيات الانسان وانعكاسها على إدارة العمال، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد العراق، 1992.
- 3) حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 4) سيد عيد خبير، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، 17-21 فيفري 2008، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008.
- 5) الصراير عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الاداري في شركتي والفسفات الأردنيين دراسة للبحوث والدراسات، 2003.
- 6) عبد المطلب أمين القريطي، الموهوبين والمتفوقين، خصائصهم واكتشافاتهم ورعايتهم، عالم الكتب، جامعة علوان، مصر، 2006.
- 7) نجم عبود نجم، 2003، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر.
- 8) هيثم الحجازي، ادارة المعرفة - مدخل نظري، دار الاهلية، بيروت 2005.
- 9) هيجان عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

الكتب باللغات الأجنبية:

- 1) Damanpour, fairbanz et evran, william, organisationnel innovation and performance Administrative sciences quarterly N29, 1984.
- 2) Guilford, J, P, Traits of creativity in H,H Anderson (ED) creativity and its cultiration, New York, Harper and Ron, 1959.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 1) بن يحيى سعاد، ادارة المعرفة وأثرها على الابداع التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة كوندور -، اطروحة دكتوراة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019.
- 2) حمودة نسيم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية - ، اطروحة دكتوراة، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2018.
- 3) سرور لعامرة إثر التفاعل بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور - اطروحة دكتوراة، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2021/2022.

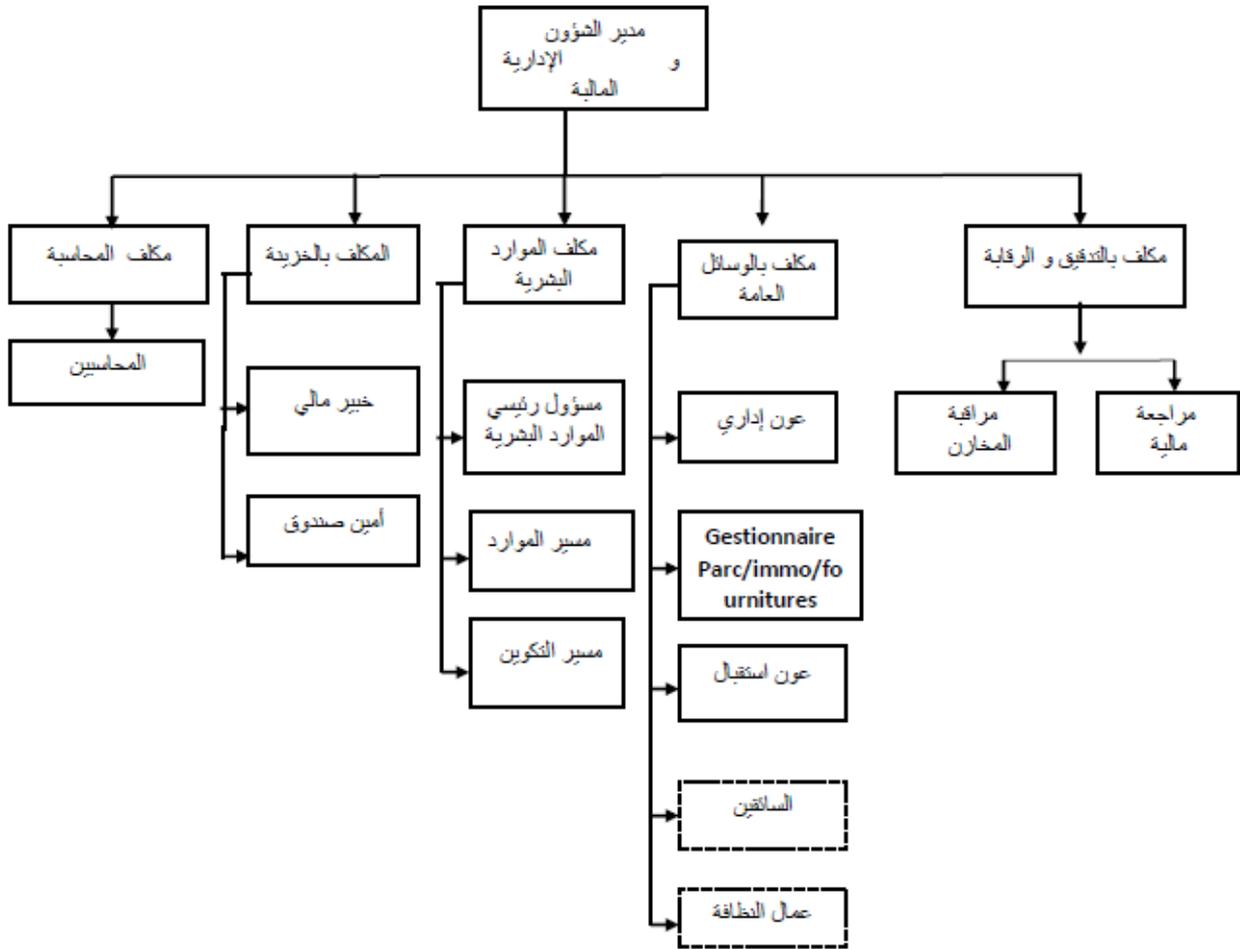
- (4) مهشي مريم، واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية - دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف - اطروحة دكتوراة، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2020/2019.
- (5) أبورزيق، فاتن، دور عملية إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
- (6) امال يحيى احمد الصبري، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري -دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي الادارة العامة - صنعاء، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة المستقبل، صنعاء اليمن، 2019.
- (7) بوقريط فاروق، عليون عبد الحق، اثر ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي - دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج -طاهير، جيجل -، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بم يحيى جيجل، 2019/2018، ص 22.
- (8) حسن بوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية - دراسة ميدانية -، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013/2012.
- (9) حمودة نسيم، تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الافريقية للزجاج - جيجل، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة جيجل، 2010/2009.
- (10) حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية - ن ص.
- (11) رحماني أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2008.
- (12) ريتا موسى عبد الله، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات بالأردن -، رسالة ماجستير، كلية الاعمال ظن جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013.
- (13) فاتن نبيل محمد ابورزيق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي لدى المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة العليا وجامعة الاقصى -غزة -، تخصص القيادة والإدارة، 2017.
- (14) الفياض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية، الأردن، 1995.

ثالثاً: المجلات والملتقيات العلمية

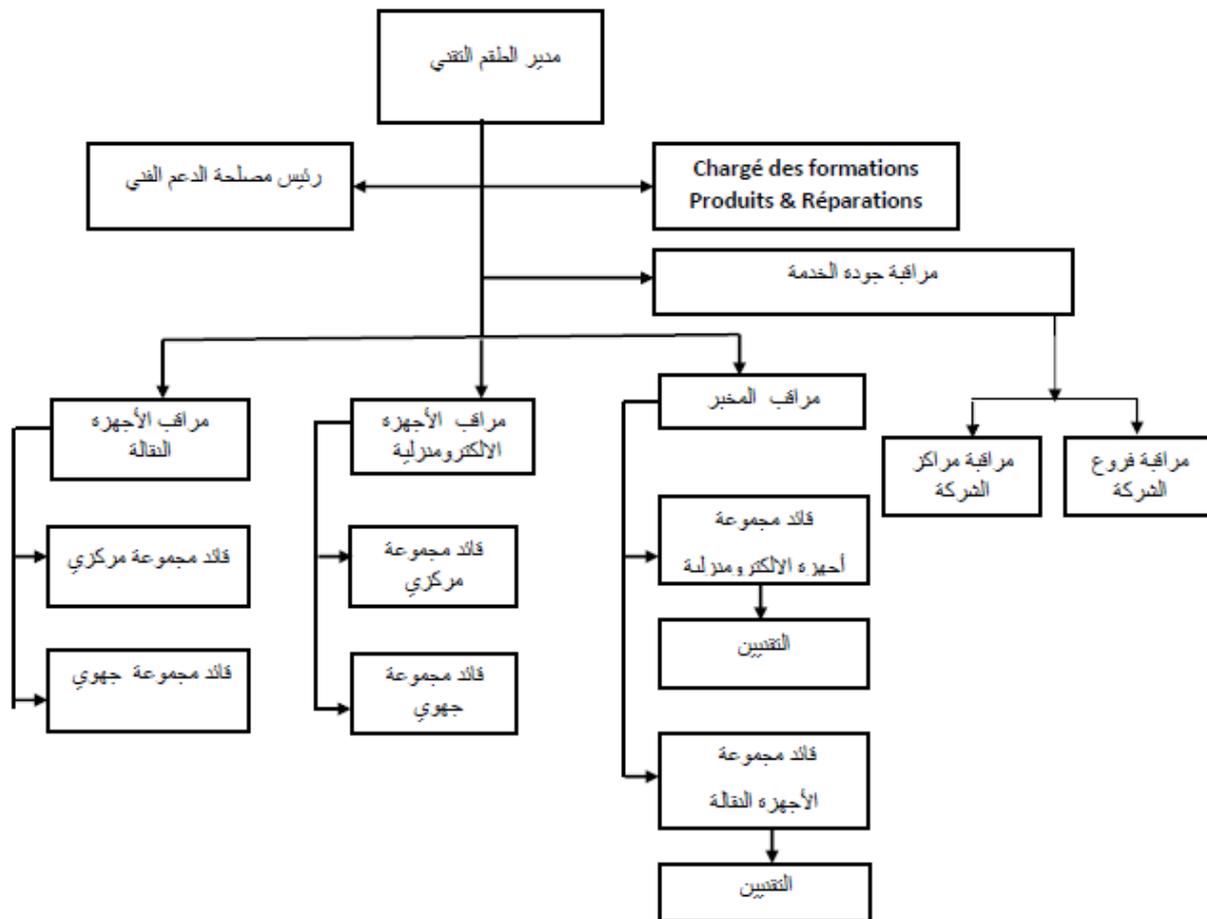
- 1) العامري صالح، مهدي حسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الابداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 21، 2005.
- 2) رندة اليافي الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت، مارس 2002.

الملاحق

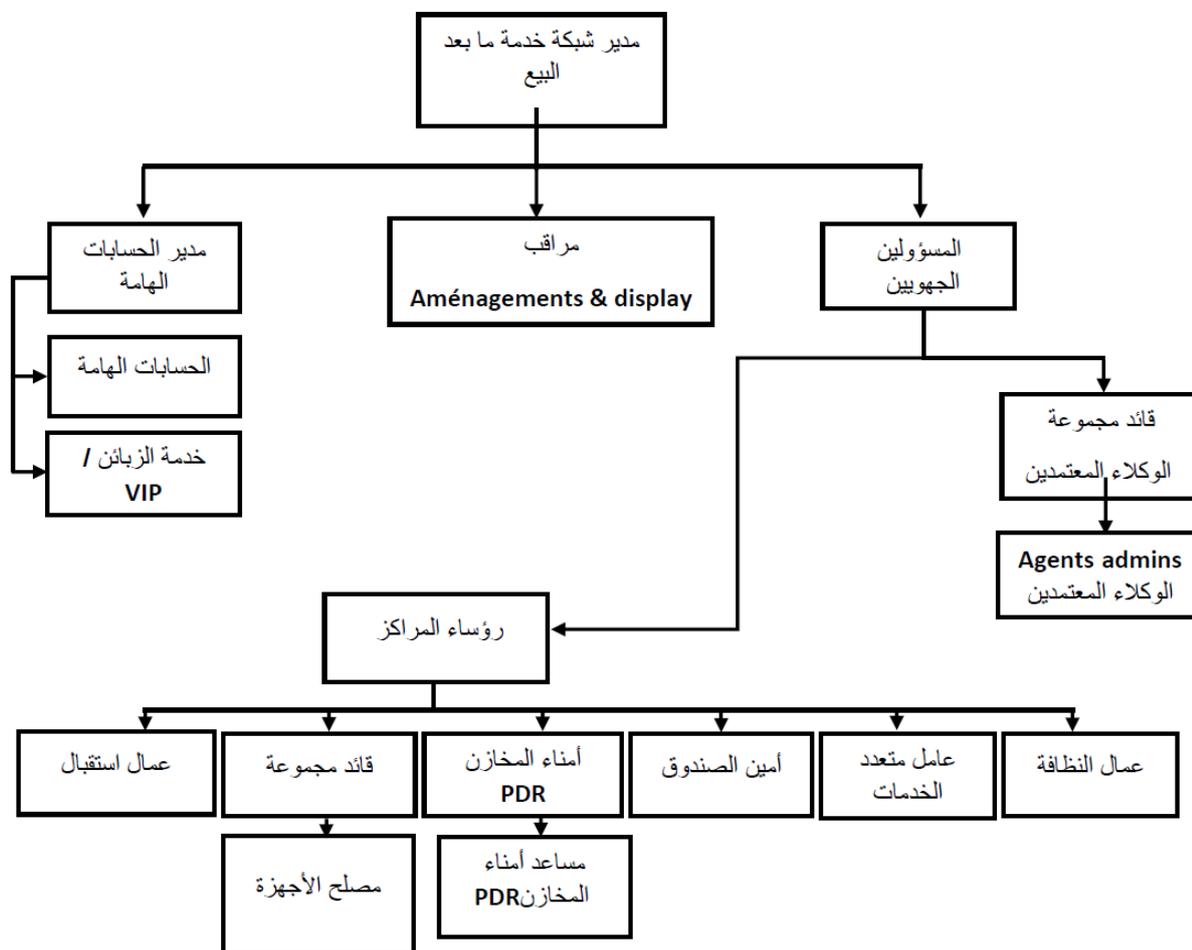
الملحق رقم 01: هيكل الشؤون الإدارية والمالية

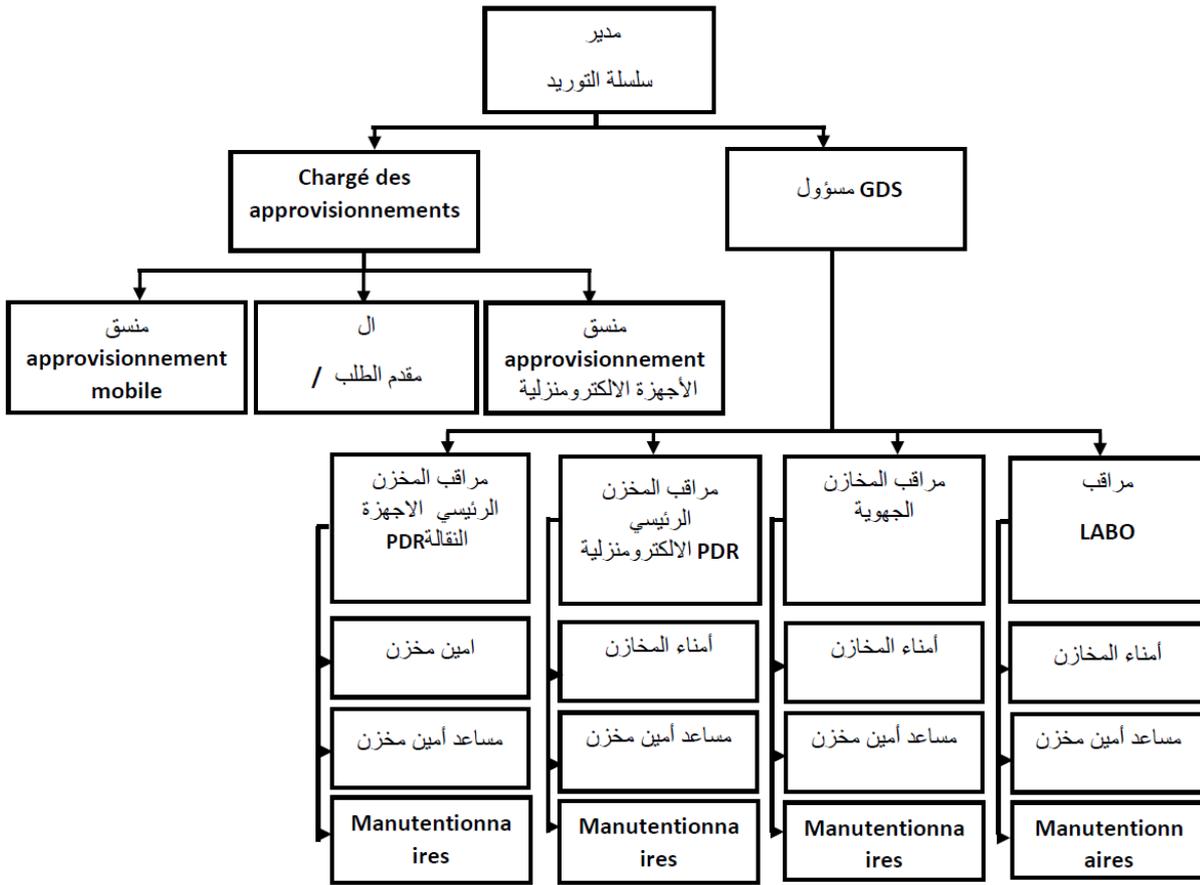


الملحق رقم 02: هيكل الطقم التقني خدماتي



الملحق رقم 03: هيكل شبكة خدمة مل بعد البيع







وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إستمبيان

دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة خدماتي - برج بوعريريج -

سيدي الفاضل :

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الإستمبيان الذي تم تصميمه لغرض إعداد مذكرة ماستر ضمن متطلبات التخرج وهذا من خلال جصبر آراء و نتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها سيكون إستعمالها في حدود الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم بملء الإستمبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية و الإجابة عليها بكل موضوعية شاكرين كل ما بذلتموه من جهد ووقت و تقبلو خالص تحياتنا

بوبر صديق /بن بوقرة شهرة

إستبيان

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لغرض إعداد مذكرة ماستر ضمن متطلبات التخرج بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي "، وهذا من خلال صبر أراء و نتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها سيكون إستعمالها في حدود هذه الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم بملء الإستبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية شاكرين ومقدرين كل ما بذلتموه من جهد ووقت وتقبلو خالص تحياتنا .

بيانات شخصية :

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المراد اختيارها .

الجنس :

ذكر أنثى

السن :

أقل من 30 من 30 إلى 40 أكبر من 40 إلى 50 أكثر من 50

المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل جامعي أخرى

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات

أكثر من 15 سنة

المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة

العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
❖ إكتساب و توليد المعرفة :					
1. تدعم المؤسسة الأفراد العاملين بها على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بانشطتها					
2. تقوم المؤسسة بتحديد المعارف التي تنقصها بشكل دوري من أجل توليدها					
3. لدى المؤسسة باحثين مؤهلين يعتمد عليهم في إنتاج المعرفة					
4. تستعين المؤسسة بخبراء و متخصصين لنقل معرفتهم و خبرتهم للعاملين بها					

قائمة الملاحق.....

					5. تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من المعرفة من مختلف مصادرها
					6. يتم عقد اجتماعات دورية من أجل توليد الأفكار
❖ تخزين المعرفة :					
					7. تستخدم المؤسسة المستندات الورقية و الأرشيف لتخزين المعارف
					8. تعمل المؤسسة على المراجعة و التحديث المستمر للمعارف المخزنة
					9. تتم عملية إسترجاع المعارف المخزنة بالسرعة المطلوبة
					10. تعمل المؤسسة على توثيق كل الأفكار الجديدة و المبتكرة
❖ توزيع المعرفة:					
					11. يتم تشجيع العمل الجماعي عن طريق طرح المعلومات لاستخدامها بين كل العاملين
					12. تعمل المؤسسة على تشجيع تبادل المعارف بين العاملين
					13. تنتقل المعارف على مستوى المؤسسة بالإعتماد على الإتصالات الرسمية
					14. يتم تبادل الخبراء بين الأقسام كوسيلة تسمح بالإستفادة القصوى من معارف الخبراء
❖ تطبيق المعرفة :					
					15. تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
					16. تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق معارفهم و خبراتهم أثناء تأدية مهامهم
					17. تسعى المؤسسة الى دمج المعرفة في كافة أنشطتها
					18. تمتلك المؤسسة مقاييس مراقبة الأخطاء في المعارف المطبقة

المحور الثاني : أبعاد الإبداع التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارة
❖ الطلاقة :					
					19. لا يتردد الأفراد العاملين في تغيير موقفهم عندما يظهر عدم صحته

					20. يجرب الأفراد العاملين الأشياء الجديدة دون الحكم عليها مسبقا
					21. يحاول الأفراد العاملين التكيف مع التغيرات الطارئة
					22. يستطيع الأفراد العاملين النظر للأمور بزوايا مختلفة
❖ المرونة :					
					23. يستطيع الأفراد العاملين تنظيم افكارهم حول العمل
					24. يستطيع الأفراد العاملين تجزئة المهام وفق الاولوية
					25. يستطيع الأفراد العاملين الربط بين مختلف الأفكار للوصول الى فكرة جديدة تخدمهم
					26. يبتعد الأفراد العاملين عن تقليد الآخرين في إنجاز ما يكلفون به من المهام
❖ الأصالة :					
					27. تسعى الافراد العاملين إلى تقديم أفكار جديدة متعلقة بمنتجات غير مألوفة
					28. تحرص الأفراد العاملين على تصميم عمليات إنتاجية جديدة بشكل مستمر
					29. يسعى الأفراد العاملين على طرح أفكار و منتجات مبتكرة
					30. يقوم الأفراد العاملين بالبحث عن طرق جديدة و متميزة في أداء الأعمال
❖ الحساسية للمشكلات :					
					31. يتنبأ الأفراد العاملين بالمشاكل قبل وقوعها
					32. يستطيع الأفراد العاملين رؤية المشاكل في المواقف و تشخيصها
					33. لدى الأفراد العاملين في المؤسسة القدرة على تحليل و حصر المشاكل عند وقوعها
					34. يعمل الأفراد العاملين على ايجاد حلول جديدة في حل المشكلات

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	22,5	22,5	22,5
	أنثى	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل	22	55,0	55,0	55,0
	40 إلى 30 من	16	40,0	40,0	95,0
	50 إلى 40 من أكبر	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	3	7,5	7,5	7,5
	جامعي	35	87,5	87,5	95,0
	أخرى	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	21	52,5	52,5	52,5
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	16	40,0	40,0	92,5
	سنة 15 إلى 10 من	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

معامل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	34

معامل الثبات ألفا كرونباخ لعمليات إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	18

معامل الثبات ألفا كرونباخ للإبداع التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	16

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques

		P1_U1_Q1	P1_U1_Q2	P1_U1_Q3	P1_U1_Q4	P1_U1_Q5	P1_U1_Q6
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,08	3,93	3,73	3,90	3,93	3,85
Ecart type		,764	,730	,877	,744	,764	,802

Statistiques

		P1_U2_Q1	P1_U2_Q2	P1_U2_Q3	P1_U2_Q4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,05	3,80	3,75	3,70
Ecart type		,904	,608	,899	,823

Statistiques

		P1_U3_Q1	P1_U3_Q2	P1_U3_Q3	P1_U3_Q4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,90	3,93	3,75	3,50
Ecart type		1,105	,797	,927	,961

Statistiques

		P1_U4_Q1	P1_U4_Q2	P1_U4_Q3	P1_U4_Q4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,75	3,78	3,88	3,90
Ecart type		,870	,947	,853	1,081

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الإبداع التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
P2_Q1	40	3,30	1,344
P2_Q2	40	3,58	1,071
P2_Q3	40	3,78	1,051
P2_Q4	40	3,70	1,292
P2_Q5	40	4,08	,379
P2_Q6	40	4,05	,459
P2_Q7	40	3,98	,692
P2_Q8	40	3,78	1,153
P2_Q9	40	3,65	,695
P2_Q10	40	3,73	,512
P2_Q11	40	3,82	,456
P2_Q12	40	3,70	,677
P2_Q13	40	3,50	,974
P2_Q14	40	3,55	1,433
P2_Q15	40	3,48	1,333
P2_Q16	40	3,62	1,574
N valide (liste)	40		

مخرجات برنامج SPSS لمعامل الارتباط سييرمان

Corrélations

		u1	P1_U1_Q1	P1_U1_Q2	
Rho de Spearman	u1	Coefficient de corrélation	1,000	,630**	,760**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	40	40	40
P1_U1_Q1		Coefficient de corrélation	,630**	1,000	,464**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,003
		N	40	40	40

P1_U1_Q2	Coefficient de corrélation	,760**	,464**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,003	.
	N	40	40	40
P1_U1_Q3	Coefficient de corrélation	,489**	,103	,357*
	Sig. (bilatéral)	,001	,527	,024
	N	40	40	40
P1_U1_Q4	Coefficient de corrélation	,776**	,399*	,557**
	Sig. (bilatéral)	,000	,011	,000
	N	40	40	40
P1_U1_Q5	Coefficient de corrélation	,634**	,440**	,379*
	Sig. (bilatéral)	,000	,004	,016
	N	40	40	40
P1_U1_Q6	Coefficient de corrélation	,765**	,429**	,356*
	Sig. (bilatéral)	,000	,006	,024
	N	40	40	40

Corrélations

			P1_U1_Q3	P1_U1_Q4	P1_U1_Q5
Rho de Spearman	u1	Coefficient de corrélation	,489**	,776**	,634**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,000
		N	40	40	40
P1_U1_Q1	Coefficient de corrélation	,103	,399*	,440**	
	Sig. (bilatéral)	,527	,011	,004	
	N	40	40	40	
P1_U1_Q2	Coefficient de corrélation	,357*	,557**	,379*	
	Sig. (bilatéral)	,024	,000	,016	
	N	40	40	40	

Corrélations

			u2	P1_U2_Q1	P1_U2_Q2
Rho de Spearman	u2	Coefficient de corrélation	1,000	,883**	,806**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	40	40	40
P1_U2_Q1	P1_U2_Q1	Coefficient de corrélation	,883**	1,000	,736**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	40	40	40
P1_U2_Q2	P1_U2_Q2	Coefficient de corrélation	,806**	,736**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	40	40	40
P1_U2_Q3	P1_U2_Q3	Coefficient de corrélation	,724**	,600**	,608**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
		N	40	40	40
P1_U2_Q4	P1_U2_Q4	Coefficient de corrélation	,627**	,410**	,266
		Sig. (bilatéral)	,000	,009	,097
		N	40	40	40

Corrélations

			P1_U2_Q3	P1_U2_Q4
Rho de Spearman	u2	Coefficient de corrélation	,724**	,627**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	40	40
P1_U2_Q1	P1_U2_Q1	Coefficient de corrélation	,600**	,410**
		Sig. (bilatéral)	,000	,009
		N	40	40
P1_U2_Q2	P1_U2_Q2	Coefficient de corrélation	,608**	,266

	Sig. (bilatéral)	,000	,097
	N	40	40
P1_U2_Q3	Coefficient de corrélation	1,000	,178
	Sig. (bilatéral)	.	,271
	N	40	40
P1_U2_Q4	Coefficient de corrélation	,178	1,000
	Sig. (bilatéral)	,271	.
	N	40	40

Corrélations

			u3	P1_U3_Q1	P1_U3_Q2
Rho de Spearman	u3	Coefficient de corrélation	1,000	,871**	,871**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	40	40	40
P1_U3_Q1		Coefficient de corrélation	,871**	1,000	1,000**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	.
		N	40	40	40
P1_U3_Q2		Coefficient de corrélation	,871**	1,000**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.	.
		N	40	40	40
P1_U3_Q3		Coefficient de corrélation	,733**	,608**	,608**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
		N	40	40	40
P1_U3_Q4		Coefficient de corrélation	,584**	,266	,266
		Sig. (bilatéral)	,000	,097	,097
		N	40	40	40

Corrélations

			P1_U3_Q3	P1_U3_Q4
Rho de Spearman	u3	Coefficient de corrélation	,733**	,584**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	40	40
P1_U3_Q1		Coefficient de corrélation	,608**	,266
		Sig. (bilatéral)	,000	,097
		N	40	40
P1_U3_Q2		Coefficient de corrélation	,608**	,266
		Sig. (bilatéral)	,000	,097
		N	40	40
P1_U3_Q3		Coefficient de corrélation	1,000	,178
		Sig. (bilatéral)	.	,271
		N	40	40
P1_U3_Q4		Coefficient de corrélation	,178	1,000
		Sig. (bilatéral)	,271	.
		N	40	40

Corrélations

			u4	P1_U4_Q1	P1_U4_Q2
Rho de Spearman	u4	Coefficient de corrélation	1,000	,883**	,806**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	40	40	40
P1_U4_Q1		Coefficient de corrélation	,883**	1,000	,736**

	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
	N	40	40	40
P1_U4_Q2	Coefficient de corrélation	,806**	,736**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
	N	40	40	40
P1_U4_Q3	Coefficient de corrélation	,724**	,600**	,608**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	40	40	40
P1_U4_Q4	Coefficient de corrélation	,627**	,410**	,266
	Sig. (bilatéral)	,000	,009	,097
	N	40	40	40

Corrélations

			P1_U4_Q3	P1_U4_Q4
Rho de Spearman	u4	Coefficient de corrélation	,724**	,627**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	40	40
P1_U4_Q1		Coefficient de corrélation	,600**	,410**
		Sig. (bilatéral)	,000	,009
		N	40	40
P1_U4_Q2		Coefficient de corrélation	,608**	,266
		Sig. (bilatéral)	,000	,097
		N	40	40
P1_U4_Q3		Coefficient de corrélation	1,000	,178
		Sig. (bilatéral)	.	,271
		N	40	40
P1_U4_Q4		Coefficient de corrélation	,178	1,000

	Sig. (bilatéral)	,271	.
	N	40	40

Corrélations

			p1	u1	u2	u3
Rho de Spearman	p1	Coefficient de corrélation	1,000	,774**	,978**	,965**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	u1	Coefficient de corrélation	,774**	1,000	,670**	,612**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	u2	Coefficient de corrélation	,978**	,670**	1,000	,974**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40
	u3	Coefficient de corrélation	,965**	,612**	,974**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40
	u4	Coefficient de corrélation	,978**	,670**	1,000**	,974**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40

Corrélations

			u4
Rho de Spearman	p1	Coefficient de corrélation	,978**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	40
	u1	Coefficient de corrélation	,670**
		Sig. (bilatéral)	,000

		N	40
u2	Coefficient de corrélation		1,000**
	Sig. (bilatéral)		.
		N	40
u3	Coefficient de corrélation		,974**
	Sig. (bilatéral)		,000
		N	40
u4	Coefficient de corrélation		1,000
	Sig. (bilatéral)		.
		N	40

Corrélations

			z1	P2_Q1	P2_Q2
Rho de Spearman	z1	Coefficient de corrélation	1,000	,823**	,433**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,005
		N	40	40	40
P2_Q1		Coefficient de corrélation	,823**	1,000	,313*
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,049
		N	40	40	40
P2_Q2		Coefficient de corrélation	,433**	,313*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,005	,049	.
		N	40	40	40
P2_Q3		Coefficient de corrélation	,772**	,408**	,081
		Sig. (bilatéral)	,000	,009	,618
		N	40	40	40
P2_Q4		Coefficient de corrélation	,695**	,419**	-,125
		Sig. (bilatéral)	,000	,007	,442

	N	40	40	40
--	---	----	----	----

Corrélations

			P2_Q3	P2_Q4
Rho de Spearman	z1	Coefficient de corrélation	,772**	,695**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	40	40
P2_Q1		Coefficient de corrélation	,408**	,419**
		Sig. (bilatéral)	,009	,007
		N	40	40
P2_Q2		Coefficient de corrélation	,081	-,125
		Sig. (bilatéral)	,618	,442
		N	40	40
P2_Q3		Coefficient de corrélation	1,000	,694**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	40	40
P2_Q4		Coefficient de corrélation	,694**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	40	40

Corrélations

			z2	P2_Q5	P2_Q6
Rho de Spearman	z2	Coefficient de corrélation	1,000	,817**	,617**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	40	40	40
P2_Q5		Coefficient de corrélation	,817**	1,000	,604**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	40	40	40

P2_Q6	Coefficient de corrélation	,617**	,604**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
	N	40	40	40
P2_Q7	Coefficient de corrélation	,929**	,697**	,450**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,004
	N	40	40	40
P2_Q8	Coefficient de corrélation	,880**	,547**	,281
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,079
	N	40	40	40

Corrélations

			P2_Q7	P2_Q8
Rho de Spearman	z2	Coefficient de corrélation	,929**	,880**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	40	40
P2_Q5		Coefficient de corrélation	,697**	,547**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	40	40
P2_Q6		Coefficient de corrélation	,450**	,281
		Sig. (bilatéral)	,004	,079
		N	40	40
P2_Q7		Coefficient de corrélation	1,000	,827**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	40	40
P2_Q8		Coefficient de corrélation	,827**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	40	40

Corrélations

			z3	P2_Q9	P2_Q10
Rho de Spearman	z3	Coefficient de corrélation	1,000	,702**	,795**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	40	40	40
P2_Q9	P2_Q9	Coefficient de corrélation	,702**	1,000	,550**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	40	40	40
P2_Q10	P2_Q10	Coefficient de corrélation	,795**	,550**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	40	40	40
P2_Q11	P2_Q11	Coefficient de corrélation	,791**	,339*	,549**
		Sig. (bilatéral)	,000	,032	,000
		N	40	40	40
P2_Q12	P2_Q12	Coefficient de corrélation	,738**	,244	,364*
		Sig. (bilatéral)	,000	,129	,021
		N	40	40	40

Corrélations

			z4	P2_Q13	P2_Q14
Rho de Spearman	z4	Coefficient de corrélation	1,000	,653**	,895**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	40	40	40
P2_Q13	P2_Q13	Coefficient de corrélation	,653**	1,000	,583**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	40	40	40
P2_Q14	P2_Q14	Coefficient de corrélation	,895**	,583**	1,000

		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	40	40	40
P2_Q15		Coefficient de corrélation	,884**	,380*	,796**
		Sig. (bilatéral)	,000	,016	,000
		N	40	40	40
P2_Q16		Coefficient de corrélation	,798**	,266	,572**
		Sig. (bilatéral)	,000	,098	,000
		N	40	40	40

Corrélations

			P2_Q15	P2_Q16
Rho de Spearman	z4	Coefficient de corrélation	,884**	,798**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	40	40
	P2_Q13	Coefficient de corrélation	,380*	,266
		Sig. (bilatéral)	,016	,098
		N	40	40
	P2_Q14	Coefficient de corrélation	,796**	,572**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	40	40
	P2_Q15	Coefficient de corrélation	1,000	,741**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	40	40
	P2_Q16	Coefficient de corrélation	,741**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	40	40

Corrélations

			p2	z1	z2	z3
Rho de Spearman	p2	Coefficient de corrélation	1,000	,837**	,929**	,800**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	z1	Coefficient de corrélation	,837**	1,000	,790**	,525**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,001
		N	40	40	40	40
	z2	Coefficient de corrélation	,929**	,790**	1,000	,702**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40
	z3	Coefficient de corrélation	,800**	,525**	,702**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,000	.
		N	40	40	40	40
z4	Coefficient de corrélation	,884**	,650**	,756**	,744**	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	

Corrélations

			z4
Rho de Spearman	p2	Coefficient de corrélation	,884**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	40
	z1	Coefficient de corrélation	,650**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	40
	z2	Coefficient de corrélation	,756**
		Sig. (bilatéral)	,000

	N	40
z3	Coefficient de corrélation	,744**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	40
z4	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	40

Corrélations

			p1	p2
Rho de Spearman	p1	Coefficient de corrélation	1,000	,540**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	40	40
	p2	Coefficient de corrélation	,540**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	40	40

الفروق بالنسبة للجنس

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
p1	Intergroupes	,114	1	,114	,268	,608
	Intragroupes	16,208	38	,427		
	Total	16,322	39			
p2	Intergroupes	,873	1	,873	2,179	,148
	Intragroupes	15,221	38	,401		
	Total	16,094	39			

الفروق بالنسبة للسن

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
p1	Intergroupes	,162	2	,081	,185	,832
	Intragroupes	16,160	37	,437		
	Total	16,322	39			
p2	Intergroupes	1,616	2	,808	2,065	,141
	Intragroupes	14,478	37	,391		
	Total	16,094	39			

الفروق بالنسبة للمستوى التعليمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
p1	Intergroupes	,277	2	,139	,319	,729
	Intragroupes	16,045	37	,434		
	Total	16,322	39			
p2	Intergroupes	,535	2	,267	,636	,535
	Intragroupes	15,559	37	,421		
	Total	16,094	39			

الفروق بالنسبة لعدد سنوات الخبرة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
p1	Intergroupes	1,139	2	,569	1,387	,262
	Intragroupes	15,183	37	,410		
	Total	16,322	39			
p2	Intergroupes	1,836	2	,918	2,383	,106
	Intragroupes	14,257	37	,385		
	Total	16,094	39			

انحدار الخطي البسيط لعملية إكتساب و توليد المعرفة على الإبداع التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,533 ^a	,284	,265	,449

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	3,041	1	3,041	15,066	,000 ^b
	de Student	7,670	38	,202		
	Total	10,711	39			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,157	,662	1,748	,088
	u1	,653	,168	,533	,000

a. Variable dépendante : p2

انحدار الخطي البسيط لعملية تخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,513 ^a	,263	,244	,642

a. Prédicteurs : (Constante), p2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	5,602	1	5,602	13,583	,001 ^b
	de Student	15,673	38	,412		
	Total	21,275	39			

a. Variable dépendante : u2

b. Prédicteurs : (Constante), p2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,998	,472		4,236	
	u2	,446	,121	,513	3,686	

a. Variable dépendante : p2

انحدار الخطي البسيط لعملية توزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,494 ^a	,244	,225	,666

a. Prédicteurs : (Constante), p2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,451	1	5,451	12,294	,001 ^b
	de Student	16,848	38	,443		
	Total	22,298	39			

a. Variable dépendante : u3

b. Prédicteurs : (Constante), p2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,095	,468		4,481	,000
	u3	,420	,120	,494	3,506	,001

a. Variable dépendante : p2

انحدار الخطي البسيط لعملية تطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,513 ^a	,263	,244	,642

a. Prédicteurs : (Constante), p2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,602	1	5,602	13,583	,001 ^b
	de Student	15,673	38	,412		
	Total	21,275	39			

a. Variable dépendante : u4

b. Prédicteurs : (Constante), p2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,998	,472		4,236	,000
	u4	,446	,121	,513	3,686	,001

a. Variable dépendante : p2

