

## أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين

-دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل-

The impact of knowledge creation types according to SECI model in workers creative abilities  
-Case Study in Djen Djen Port Company-لعمارة سرور<sup>1</sup>، بوهالي رتيبة<sup>2</sup> / SOUROUR LAMARA / BOUHALI RATIBA<sup>1</sup> مخبر مالية، محاسبة، جباية وتأمين بجامعة سوق أهراس، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-الجزائر، s.lamara@univ-jijel.dz<sup>2</sup> مخبر ميكاترونيك، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-الجزائر، [rati\\_bouhali@yahoo.fr](mailto:rati_bouhali@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2020/07/28

تاريخ القبول: 2020/06/25

تاريخ الاستلام: 2020/02/17

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين، حيث تم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات اللازمة عن متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعه على عينة مكونة من 60 موظفا بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

توصلت نتائج الدراسة لعدم وجود أثر لعملية توليد المعرفة بمختلف أنماطها وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، مما سمح باقتراح توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز ودعم عملية توليد المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الاقتصادية المماثلة.

**كلمات مفتاحية:** توليد معرفة، نموذج SECI، قدرات إبداعية، ميناء جن جن.

**تصنيف JEL:** M19, O31

**Abstract:**

This study aimed to test the impact of knowledge creation types according to SECI model in workers creative abilities, a questionnaire was used as a tool to collecting data; it was distributed on a sample consisting of 60 human resources directorate employees.

The result of this study revealed that there is no impact of knowledge creation types according to SECI model on workers creative abilities in the institution that being studied, this allowed to suggest viable recommendations that would contribute to strengthening and supporting the process of knowledge creation in the institution in question and similar economic institutions.

**Keywords:** knowledge creation; SECI model; creative abilities; Djen Djen port.

Jel Classification Codes : O31, M19

**Résumé :**

L'objectif de cette étude est d'examiner l'impact de la création de la connaissance selon le model SECI sur les capacités créative des employés, un questionnaire a été distribué sur échantillon de 60 employés de la direction des ressources humain du port djen djen Jijel.

Les résultats de l'études ont révélé qu'il n'y avait aucun effet de la création de la connaissance selon le model SECI sur les capacités créative des employés, Cela a permis de

Proposer des recommandations viables qui contribueraient à renforcer et à soutenir la création de connaissances de l'institution en question et des institutions économiques similaires.

**Mots-clés:** création connaissance; model SECI; capacités créative; port Djen Djen.

**Codes de classification de Jel :** O31, M19.

## 1. مقدمة

لقد أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي الأساسي لمنظمات الأعمال في ظل البيئة المعاصرة المتسمة بالديناميكية، حدة المنافسة، التغيرات الفكرية وكذا التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة والقائم على الموارد اللامادية باعتبارها مصدرا للبقاء، الثروة والتميز، وهذا ما طرح على منظمات الأعمال اتجاها جديدا حيث أصبحت تسعى للحصول على المعرفة، فتميزها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على توليد معارف جديدة واستخدامها في ابتكار خدمات ومنتجات إبداعية، وهذا ما جعل عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة كونها تساهم في خلق معارف جديدة، كما تساعد المنظمات في إثراء رأس مالها المعرفي. وفي إطار السعي لإيجاد طرق وآليات تساعد في عملية توليد المعارف برزت العديد من النماذج، أبرزها نموذج SECI الذي طرحه Nonaka & Takeushi، والذي ناقشا من خلاله أربعة أنماط لتوليد المعرفة، والتي تقوم أساسا على مقابلة المعارف الضمنية بالمعارف الصريحة، حيث يعكس هذا النموذج النظرة اليابانية لإنتاج المعارف، والتي تعد أساس الابتكار والإبداع في المؤسسة.

من جهة أخرى فإن نجاح المؤسسات واستمراريتها مرهون بما تملكه من موارد معرفية وطاقات فكرية متميزة، الأمر الذي ألزم هاته المؤسسات على ضرورة الاهتمام برأس المال المعرفي وبما يتميز به من قدرات، فالأفراد الذين يملكون قدرات معرفية وإبداعية عالية يعدون بمثابة الورقة الرابحة التي تحرك القدرات الإبداعية للمؤسسة، والتي تمكنها من المحافظة على ميزتها التنافسية واستدامتها.

### 1.1 إشكالية الدراسة:

تسعى منظمات الأعمال اليوم ليس للبقاء فقط، وإنما للتميز كذلك عن نظيراتها ومنافسها، ولا يتحقق ذلك دون توجيه اهتمامها واستثمار جهودها في تنمية معارف أفرادها وتنشيط قدراتهم الإبداعية، كما انها تسعى أيضا للاستثمار في مختلف الأدوات المؤثرة في ذلك، والتي تترأسها إدارة المعرفة عامة وعملية توليد المعرفة بشكل خاص، وفي إطار الإشارة إلى أهمية المفاعلة بين عملية توليد المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين تم تحديد مشكلة الدراسة في ظل تساؤل مفاده:

ما طبيعة أثر أنماط توليد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل؟

### 2.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة تمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية

"أنماط توليد المعرفة وفق نموذج SECI أثر إيجابي على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل".

كما تتفرع هذه الفرضية للفرضيات الفرعية الموالية:

- للتنشئة الاجتماعية أثر إيجابي على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل؛
- للإخراج أثر إيجابي على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل؛
- للتجميع أثر إيجابي على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل؛
- للاستيعاب أثر إيجابي على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل؛

### 3.1 أهمية الدراسة:

يكتسب هذا البحث أهميته من الأهمية التي تكتسبها متغيرات الدراسة المتمثلة في توليد المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين، باعتبارها من المتغيرات الإدارية المعاصرة والتي تمس جوهر أعمال المؤسسات الاقتصادية كما تعد مصدرا دائما

لتمييزها، إضافة إلى كونه يعالج أهم النماذج المقترحة في حقل المعرفة ألا وهو نموذج SECI المقترح من طرف الباحث الياباني Nonaka الذي يعد من أبرز رواد إدارة المعرفة.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لمعرفة طبيعة أثر أنماط توليد المعرفة وفق نموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء جن جن - جيغل، كما نسعى للوصول للأهداف التالية:

- إعطاء نظرة واضحة وشاملة لمفهوم أنماط توليد المعرفة وفق نموذج SECI والقدرات الإبداعية للعاملين؛
- معرفة طبيعة أثر كل من (التنشئة الاجتماعية، الإخراج، التجميع، الاستيعاب) على القدرات الإبداعية للعاملين؛
- تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج التي يتم التوصل إليها.

#### 5.1 منهجية الدراسة:

##### 1.5.1 مجتمع وعينة الدراسة:

قصد دراسة أثر أنماط توليد المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين تم اختيار موظفي مديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيغل كمجتمع للدراسة، حيث قدر عددهم الإجمالي 101 موظف موزعين على مستويات وظيفية مختلفة، حيث تم توزيع 60 استمارة بطريقة العينة العشوائية، تم استرجاع 51 استمارة وألغيت 7 استمارات لم تكن صالحة للتحليل بسبب عدم الإجابة على جميع عبارات الاستبيان، وبالتالي تمثلت عينة الدراسة ب 44 موظف.

كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة المينائية جن جن التابعة لولاية جيغل هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم، كان تابعا لولاية بجاية إلى غاية 1984، ويعد أحدث ميناء تجاري رمم بالجزائر، فهو يتوفر على عدة مميزات ترشحه لاحتلال مكانته بالصف الأول على المستوى الجهوي والقاري، يتمثل الدور الأساسي لهذه المؤسسة في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر والسلع، كما تتمحور أهدافها الرئيسية في محاولة زيادة الدخل القومي، والمساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد.

##### 2.5.1 منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف المرجو تحقيقها من خلال هذه الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للدراسة وفهم مكوناتها وتحليل أبعادها من منطلق أن هذا المنهج يتناول الظواهر كما هي في أرض الواقع، بالإضافة إلى كونه يتجاوز وصف الظواهر وجمع البيانات إلى تحليلها ومن ثم الوصول إلى استنتاجات ونتائج حولها، وقد اعتمدنا في ذلك على المقالات العلمية.

أما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة على عينة عشوائية من موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن بجيغل، وقد تم الاعتماد في ذلك على الاستبيان، أداة لجمع البيانات الميدانية باعتباره من أكثر الأدوات ملائمة في مثل هذه البحوث، وقد تم تقسيمه إلى جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتضمن 32 عبارة موزعة على محورين، المحور الأول خاص بأنماط توليد المعرفة تضمن 16 عبارة موزعة على أربعة أبعاد متمثلة في أنماط توليد المعرفة، أما المحور الثاني فكان حول القدرات الإبداعية للعاملين وتضمن 12 عبارة.

أما من أجل معالجة وتحليل البيانات فقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (ssps) بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في معامل ألفا كومباخ، معاملي الالتواء والتفريط، معامل التضخم والتباين المسموح، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إضافة إلى معامل الانحدار المتعدد.

##### 6.1 الدراسات السابقة وأنموذج الدراسة

بعد البحث والتعميق في أدبيات متغيرات هذه الدراسة لم يتم التوصل إلى أي دراسة ربطت بين أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI والقدرات الإبداعية للعاملين حسب علم الباحثين، في حين أنه توجد عدة دراسات ربطت عمليات إدارة المعرفة بالإبداع نذكر منها ما يلي:

### 1.6.1 دراسة (Easa, 2011) بعنوان:

#### Knowledge creation process and innovation in Egyptian banking sector.

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين عمليات توليد المعرفة وفق نموذج SECI والابداع، إذ شملت الدراسة 12 بنك مصري منها 3 بنوك عمومية و9 بنوك خاصة، حيث تم توزيع 540 استبانة استرجع منها 210، كما تم إجراء 26 مقابلة، أوضحت نتائج الدراسة أن عمليات توليد المعرفة وفق نموذج SECI أثرت بشكل إيجابي على عملية الابداع داخل البنوك المصرية.

### 2.6.1 دراسة (Berraies & Chahher, 2014) بعنوان:

#### Knowledge creation process and firms innovation performance: mediating effect of organizational learning.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين توليد المعرفة والأداء الابتكاري للشركات، وتم اعتماد الدور الوسيط للتعلم التنظيمي كوسيلة لإثبات هذه العلاقة، وقد تم تطوير نموذج مقترح يلخص العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار هذا النموذج على 214 موظف إداري موزعين على 306 شركة تنتمي إلى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم خضعت البيانات للتحليل الاحصائي باستخدام AMOS، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لعمليات توليد المعرفة على الأداء الابتكاري سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق التعلم التنظيمي.

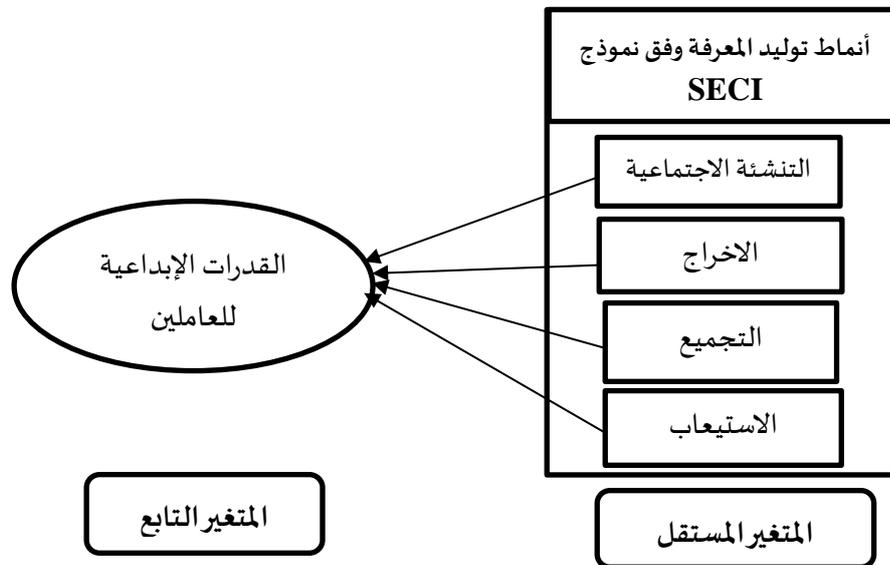
### 3.6.1 دراسة (Saulais & Ermine, 2012) بعنوان: creativity and knowledge management

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، من خلال مقارنة نظرية للإبداع القائم على المعرفة الناتجة عن تفاعل المؤسسة وبيئتها، حيث تم توزيع استبانة على العاملين في مجمع تايلس بفرنسا، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والابداع، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لتوليد المعرفة على الابداع في الشركة.

### 4.6.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تعالج موضوع توليد المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة، إلا أنه وحسب تمحيصنا فيها لم نجد أي دراسة استخدمت هذه المتغيرات مع بعضها، فهي تسعى إلى إبراز أثر أنماط توليد المعرفة المطروحة وفق نموذج SECI والمتمثلة في التنشئة الاجتماعية، الإخراج، التجميع والاستيعاب، على القدرات الإبداعية للعاملين، كما تتميز هذه الدراسة كونها تسلط الضوء على أحد أهم نماذج توليد المعرفة، ألا وهو نموذج SECI، والذي لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل البحوث العربية.

### 7.1 نموذج الدراسة: من خلال الدراسات السابقة تم وضع النموذج الفرضي التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 3. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

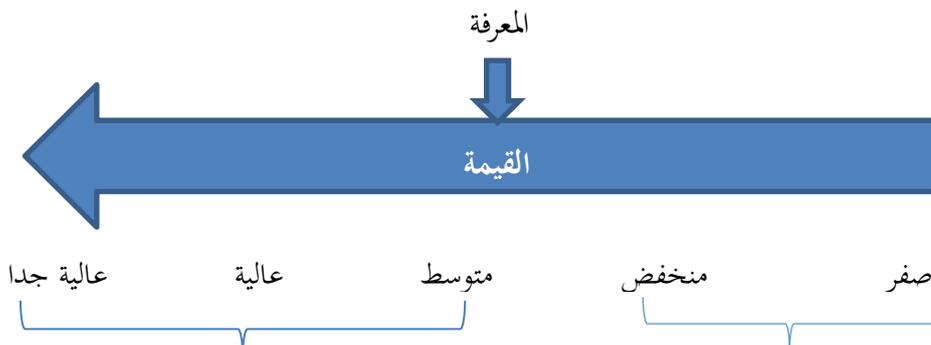
## 1.3 مفاهيم حول المعرفة:

يستخدم مصطلح المعرفة على نطاق واسع، ولكن غالبا ما يكون غامضا في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة وإدارة المعرفة بصفة خاصة، وذلك لتعدد خلفيات النظر حول هذا المصطلح، والتي تختلف ليس فقط حسب التخصص العلمي ولكن أيضا ضمن هذه التخصصات وضمن حقل المعرفة (Mair, 2007, p. 60).

كما حدد مختلف الباحثين مفهوم المعرفة بتمييزها عن البيانات والمعلومات، فعادة ما يتم تعريف البيانات على أنها المادة الخام المتمثلة في حقائق وأرقام ورموز وغيرها، والتي لم تفسر بعد، بينما المعلومات فهي تلك البيانات التي تمت معالجتها وترجمتها ووضعها في سياق معين لتوفير معنى لمستخدميها، في حين أن المعرفة فهي تلك المعلومات التي يتم استخدامها لاتخاذ إجراءات أو قرارات فعالة (Kintaya, 2014, p. 45). وتشمل المعرفة المرتبطة بمنظمات الأعمال مجموع الحقائق، الآراء، الأفكار، المبادئ، النظريات، الخبرات والقيم التي توفر إطار عمل لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة (Papadiuk & Choo, 2006, p. 306).

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه المفردات الثلاثة:

الشكل 1: البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين (Baccerra & Rajiv, 2015, p. 20)

من خلال الشكل أعلاه يمكننا القول أن المعرفة تساهم في إنتاج معلومات مستخلصة من البيانات، أو في إنتاج معلومات أكثر قيمة من أخرى أقل قيمة، وهذا ما يؤكد الاختلاف الجوهرى للمعرفة عن البيانات والمعلومات، وبالتالي يمكننا القول أن المعرفة هي مجموعة من حقائق، معتقدات، مفاهيم، أحكام ومهارات تكون مملوكة من طرف أفراد أو وسائل أو غيرها من الأدوات التي تستعمل في تلقي المعلومات، تحليلها، تفسيرها، تقييمها وتركيبها بما يسمح باتخاذ القرار والتنفيذ والمراقبة، وبالتالي يمكننا القول أن المعرفة تستخدم في تحديد موقف معين ومعرفة كيفية التعامل معه (Baccerra & Rajiv, 2015, pp. 19,20).

## 2.3 أنواع المعرفة

اختلفت تصنيفات المعرفة باختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين فضلا عن اختلاف مصادرها والغاية من تطبيقها، ولعل أشهرها وأكثرها شيوعا واستخداما في مجال إدارة المعرفة التصنيف الذي قدمه M.polayni والذي يعتبر أول من صنف المعرفة إلى معرفة ظاهرية وأخرى ضمنية، ليأتي بعده Nonaka الذي دقق وأضاف على ما جاء به بولايي، حيث ميز العرفة إلى نوعين؛ معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

المعرفة الضمنية هي معرفة الكيف know how، والتعلم المرتبط بعقول الأفراد العاملين داخل المنظمة، فهي ذاتية ويصعب نقلها أو التواصل بها، كما يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، وتشمل التصورات، الرؤى، الخبرات وغيرها، أما المعرفة الصريحة فهي تلك المعلومات الموثقة التي تسهل القيام بإجراءات معينة، ويمكن التعبير عنها أو مشاركتها بلغة رسمية فهي بذلك قابلة للنقل والتحويل كالقواعد والإجراءات وغيرها (Nonaka & Takeuchu, 1995, p. 09).

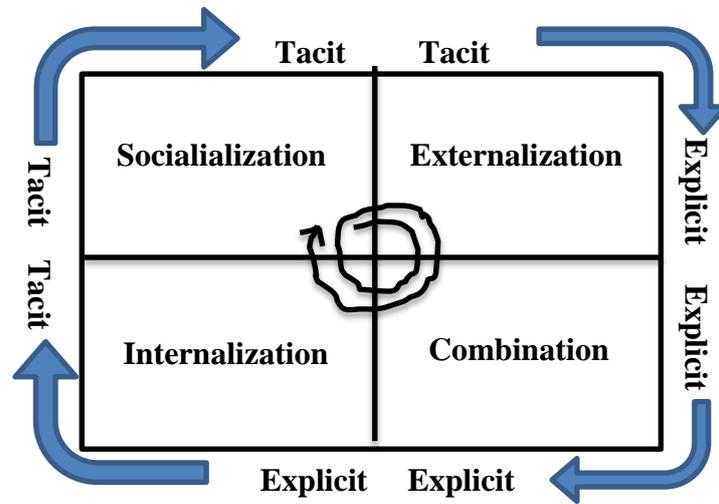
كما أن المعرفة الصريحة يمكن معالجتها بسهولة بواسطة الحاسوب، كما يمكن نقلها إلكترونيا أو تخزينها في قواعد البيانات، لكن الطابع الذاتي للمعرفة الضمنية يجعلها صعبة المعالجة أو النقل بأي طريقة منهجية، وهذان النوعان من المعرفة مكملان لبعضهما البعض، وكلاهما ضروري لخلق وتوليد المعرفة، حيث يتفاعلان مع بعضهما البعض من خلال الأنشطة الإبداعية للأفراد (Nonaka & Toshihiro, knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimonsions of knowledge creation, 2001, p. 14).

### 3.3 توليد المعرفة وفق نموذج SECI:

يستند المدخل الذي اخترناه لتحليل عملية خلق المعرفة داخل المنظمة على واحدة من أبرز النظريات في حقل المعرفة ألا وهي تلك التي طرحها Nonaka & Takeushi سنة 1995 في كتابهما المعنون بـ "الشركات الخلاقة للمعرفة"، حيث اقترحا فيه نموذجا لخلق المعرفة والمعروف اختصارا بنموذج SECI حيث ترمز هذه الكلمة إلى الأحرف الأولى للعمليات الفرعية الأربعة لتوليد المعرفة (التنشئة الاجتماعية Socialization، الإخراج Externalization، التجميع Combination، الاستيعاب Internalization). حيث أن توليد المعرفة وفقا لهذا النموذج هي عملية مستمرة يتم فيها إنشاء معرفة جديدة من خلال تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث تتفاعلان في شكل حلقة حلزونية مستمرة (Nonaka & Toshihiro, knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimonsions of knowledge creation, 2001, p. 14). يتم فيها التفوق على الذات من خلال تجاوز حدود الذات القديمة والانتقال إلى أفكار جديدة، فهي بذلك رحلة مما هو عليه الآن إلى ما سوف يصبح، وتتم هذه العملية وفق ثلاث مستويات؛ داخل الفرد، بين الفرد وجماعته أو بين الفرد وبيئته (Nonaka et al, 2000, p. 8).

وفيما يلي عرض لهذا النموذج:

الشكل 2: أنماط توليد المعرفة وفق SECI



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Nonaka & Toshihiro, knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimonsions of knowledge creation, 2001, p. 18)

### 4.3 أنماط تحويل المعرفة وفق نموذج SECI:

#### 1.4.3 التنشئة الاجتماعية: من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية

وهي عملية تحويل المعارف الضمنية الجديدة من خلال الخبرات المشتركة (Nonaka et al, 2000, p. 9)، ومن النقاط المهمة في هذه العملية أنها تمكن الفرد من اكتساب معرفة ضمنية بدون لغة محددة، حيث يعمل المدربون مع مرشديهم ويكتسبون الحرفية ليس من خلال اللغة وإنما عن طريق المراقبة والتقليد والممارسة، ومنه نستطيع القول أن المفتاح وراء اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، ومن الصعب مشاركة المعارف المتضمنة في عقول الأفراد دون توفر أحد أشكال الخبرة،

فمجرد نقل المعلومات إذا ما تم تجريبها من العواطف المتأصلة والسياقات المتباينة المرتبطة بالتجارب المشتركة للأفراد (Nonaka I., 1994, p. 19).

كما يمكن للفرد أن يتقاسم معارفه الضمنية خارج الحدود التنظيمية للمؤسسة مع العملاء والموردين وحتى المنافسين، كما يعتبر الروتين جزء من المعرفة الضمنية لأنها تتطور من خلال التفاعل المستمر مع مرور الوقت (Nonaka & Toyoma, 2015, p. 100).

#### 2.4.3 الإخراج: من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة

ويقصد به التعبير عن المعارف الضمنية وترجمتها إلى أشكال يمكن للآخرين فهمها، حيث تتجاوز فيها المعرفة الحدود الذاتية للفرد إلى الجماعة، وبالتالي يصبح عضوا من هذه المجموعة بحيث تندمج وتتكامل معارفه وأفكاره معها، وبالتالي فإن التجاوز الذاتي هو مفتاح الاندماج الجماعي وتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة أما عمليا فإن عملية إخراج المعرفة تعتمد على عاملين رئيسيين هما (Nonaka & Konno, 1998, pp. 43,44):

• **العامل الأول:** مختلف الأدوات والتقنيات التي تساعد الفرد على التعبير عن أفكاره وتصورات كالكلمات، المفاهيم، الحوار، المرئيات وغيرها.

• **العامل الثاني:** ينطوي العامل الثاني على ترجمة المعرفة الضمنية للعملاء أو الخبراء إلى أشكال ونماذج يسهل فهمها، ويتطلب ذلك استدلال استقرائيا أو استنتاجيا أو إبداعيا.

#### 3.4.3 التجميع: من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة

يتم فيها جمع المعرفة الصريحة من داخل المنظمة أو خارجها ومن ثم دمجها ومعالجتها لتكوين معرفة أكثر تعقيدا وفق منهجية أكثر وضوحا، ثم تنشر المعارف الصريحة الجديدة بين مختلف أعضاء المنظمة. (Nonaka & Toyoma, 2015, p. 101)، وما يدعم هذه العملية هي الاستخدامات المبتكرة لشبكات الاتصالات المحوسبة وقواعد البيانات واسعة النطاق، وذلك من خلال جمع المعلومات من جميع أنحاء المنظمة ووضعها في سياق واحد لتقديم تقرير حول المعارف الجديدة. (Nonaka et al, 2000, p. 10)

أما عمليا فإن مرحلة الترابط تعتمد على ثلاثة عمليات هي (Nonaka & Konno, 1998, p. 45):

- **العملية الأولى:** ويتم فيها الحصول على معارف جديدة وواضحة إما من داخل المنظمة أو خارجها إدماجها معا.
- **العملية الثانية:** يتم فيها نشر المعارف الصريحة بين أعضاء المنظمة باستخدام العروض أو الاجتماعات.
- **العملية الثالثة:** يتم فيها تحرير المعارف الصريحة في شكل وثائق، مخططات، تقارير وغيرها مما يجعلها أكثر قابلية للاستخدام.

#### 4.4.3 الاستيعاب: من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية

يتم فيها تحويل المعرفة الصريحة التي تم إنشائها وتبادلها في جميع أنحاء المنظمة إلى معرفة ضمنية للأفراد، حيث أن تطبيق المعرفة واستخدامها في الممارسات العملية يجعلها قاعدة لروتين جديد، وبالتالي فإن المعارف الصريحة يجب أن يتم تفعيلها من خلال العمل والممارسة لتصبح معارف ذاتية للأفراد، وعلى سبيل المثال، قراءة الفرد للوثائق أو الكتيبات الخاصة بسير عمل المنظمة ووظائفهم تمكنهم من استيعاب المعارف الصريحة المكتوبة في هذه الوثائق بغثاء قاعدتهم المعرفية الضمنية (Nonaka & Toyoma, 2015, pp. 101,102).

أما عمليا فإن عملية الاستيعاب تعتمد على بعدين أساسيين هما (Nonaka & Konno, 1998, p. 45):

- **البعد الأول:** يجب أن تتجسد المعرفة الصريحة في التطبيق والممارسة، وبالتالي فإن عملية استيعاب المعرفة الصريحة تقوم بتفعيل المفاهيم والأساليب المتعلقة بالاستراتيجية، الإبداع والابتكار.

● البعد الثاني: يمكن تجسيد المعرفة الصريحة من خلال اعتماد التجارب والمحاكاة لتحفيز التعلم بالعمل، وبالتالي يمكن تعلم مفاهيم وأساليب جديدة في الحالات الافتراضية. على سبيل المثال قد تصبح المعرفة الضمنية حول احتياجات العملاء التي يتم التقاطها من خلال التنشئة الاجتماعية معرفة صريحة حول منتج جديد من خلال عملية الإخراج، ثم يقودنا هذا المفهوم إلى مرحلة التجميع بحيث يتم دمج التقنيات الحالية والمطورة حديثا إلى بناء نموذج أولي، ثم يتم تحويل هذه المعرفة الصريحة المعبر عنها في شكل نموذج إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال عملية الاستيعاب، ثم تقوم المعرفة الضمنية الجديدة بإعادة حلقة جديدة لخلق المعرفة (Nonaka & Toshihiro, 2001, p. 17).

وفي الأخير يمكننا وصف نموذج SECI بأنه عملية ديناميكية يتم فيها تبادل المعارف الصريحة والضمنية وتحويلها، وتسمح لنا الأساليب الأربعة لخلق المعرفة بوضع تصور لعملية تفاعل المعرفة داخل المنظمة الاجتماعية من خلال سلسلة من العمليات المتسامية ذاتيا (Nonaka & Konno, 1998, p. 45).

### 5.3 القدرات الإبداعية للعاملين:

#### 1.5.3 تعريف الابداع:

تناولت الأدبيات العديد من التعريفات للإبداع؛ ولكن أغلب التعريفات تشترك في مواضيع تتعلق بالمعرفة، والتي قد تتحول إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة لتحسين الميزة التنافسية وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة (Gloet & Terziovski, 2004, p. 404).

إن مصطلح الابداع يستخدم على نطاق جد واسع ومتنوع، سواء من قبل الباحثين في المجال أو في المجتمع ككل، فهو يشمل ظواهر متعددة كما يمكن أن يشير إلى خصائص الفرد، المجموعة أو المنظمة، أو إلى أنواع معينة من عمليات التغيير ومنتجات هذه العمليات، ونظرا لهذا التنوع فمن الأهمية أن يكون البحث واضحا بشأن ما يشير إليه هذا المصطلح، وسوف نركز على اعتبار الابداع على أنه عملية وليس مجرد منتج (King, 1992, p. 90).

يمكن بذلك تعريف الابداع على أنه "مجموعة من الأنشطة المتسلسلة التي يتم من خلالها إدخال عنصر جديد إلى وحدة اجتماعية بهدف إفادة الوحدة أو جزء منها أو المجتمع ككل، ولا يشترط أن يكون العنصر جديدا كليا، ولكن يتوجب أن يحدث تغيير للوضع الراهن".

كما يمكن تعريفه على أنه "عملية تستخدم لتقديم خدمة جديدة أو منتج جديد أو استخدام جديد للمنتجات القديمة" (Prava & Naami, 2011, p. 861).

#### 2.5.3 مفهوم القدرات الإبداعية:

اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد للقدرات الإبداعية للأفراد، فمنهم من عرفها على أنها "مدى قدرة الفرد على نقل المعرفة الكامنة بداخله، وإنتاج معرفة جديدة تظهر على شكل عمليات، منتجات أو خدمات جديدة ومتفردة" (رقيا قاسم البدارين وآخرون، 2014، صفحة 69)، في حين عرفها البعض الآخر على أنها "مهارة من مهارات التفكير الإبداعي التي يستطيع الفرد من خلالها أن يكون أكثر حساسية للمشكلات، وأكثر دراية بجوانب النقص، ومختلف التغييرات الخاصة في مجال المعرفة، حيث تمكنه من البحث عن الحلول، اختبارها وتعديلها من أجل التوصل إلى نتائج جديدة يتم تشاركها بين الأفراد".

وقد أشار العديد من الباحثين في مجال الإبداع إلى مجموعة من العوامل التي تحكم القدرات الإبداعية للأفراد وبدونها لا يمكن القول أن هنالك إبداع، ومن أبرزهم GUILFORD الذي حدد خمسة عشر عاملا يرى أنها تقف وراء القدرة على التفكير الإبداعي، وذكر أن من بينها أربعة قدرات أو عوامل رئيسية وهي (Guilford, 1973, pp. 2,3):

المرونة: وهي القدرة على تجاوز العادات والتقاليد وكل ما هو واضح ومتعارف عليه، وذلك من خلال تحويل الأفكار والمواد والأدوات إلى استخدامات جديدة ومختلفة وغير اعتيادية.

الطلاقة: وهي تعبر عن القدرة على التفكير في العديد من الأفكار، وإيجاد العديد من الحلول الممكنة لمشكلة واحدة.

الأصالة: وتعكس القدرة على التفكير الواسع والمتباعد بدلا عن التفكير الضيق والمحصور، أي تجاوز الأفكار العادية والعمومية إلى أفكار ومقاربات جديدة، مختلفة وغير معتادة.

الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على الشعور بالمشاكل ورؤية أوجه القصور ومختلف الاحتياجات، والتحدي الذي يواجه الحلول النهائية.

#### 4. الإطار التطبيقي للدراسة

##### 1.4 اختبار ثبات أداة الدراسة:

يعتمد مؤشر ألفا كرومباخ للتحقق من ثبات عبارات الاستبيان والتحقق من مدى جودتها، ويعتبر الثبات مقبولا إذا

كانت قيمته أكبر من 0.7 (Qao & Dowlatshahi, 2005, p. 546)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 1: ثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: أنماط توليد المعرفة وفق نموذج SECI	16	0.869
البعد الأول: التنشئة الاجتماعية	04	0.731
البعد الثاني: الإخراج	04	0.709
البعد الثالث: التجميع	04	0.741
البعد الرابع: الاستيعاب	04	0.816
المحور الثاني: القدرات الإبداعية للعاملين	12	0.924

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت النتائج أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ محصورة بين (0.709 و 0.924) حيث تشير هذه القيم إلى أن الاستبيان

يتمتع بالمصداقية والثبات ويمكننا الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

##### 2.4 صدق أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضه على خمسة محكمين ذوي تخصص إدارة الموارد البشرية

وإدارة الأعمال، وبعد الأخذ بتعديلاتهم، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وقمنا بحساب الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لعبارات الاستبيان.

1.2.4 الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول: يوضح الجدول التالي معدل معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الأول

والمعدل الكلي لفقراته.

الجدول 2: معدل الارتباط بأبعاد المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: التنشئة الاجتماعية	**0.794	0.000
البعد الثاني: الإخراج	**0.807	0.000
البعد الثالث: التجميع	**0.828	0.000
البعد الرابع: الاستيعاب	**0.759	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أوضحت النتائج أن مستوى الدلالة  $0.01 < sig = 0.00$ ، كما أن معدل الارتباط محور بين 0.759 و 0.828 وهي قيم موجبة

وأكثر من 0.5 مما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات كل بعد مع متوسط مجموع العبارات المكونة للمحور الأول.

#### 2.2.4 الاتساق البنائي لفقرات المحور الثاني :

ينحصر معامل الارتباط بين كل فقرة لفقرات المحور الثاني والعدل الكلي لفقراته بين 0.565 و 0.859 بمستوى دلالة  $sig=0.00 < 0.01$  مما يدل على وجود ارتباط قوي بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثاني، ومنه يمكننا القول إن الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 3.4 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

إن الهدف من إعداد البيانات هو اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات، ويتم ذلك من خلال اختبار معاملي الالتواء والتفلطح، وقد أشار "West" وآخرون أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء أقل من 3، وقم معامل التفلطح أقل من 21 (Qao & Dowlatshahi, 2005, p. 545)، والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول 3: معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المحور الأول: أنماط توليد المعرفة	0.495	0.964
البعد الأول: التنشئة الاجتماعية	-0.284	0.113
البعد الثاني: الإخراج	0.066	0.334
البعد الثالث: التجميع	-0.399	-0.052
البعد الرابع: الاستيعاب	-0.353	-0.184
المحور الثاني: القدرات الإبداعية للعاملين	0.037	1.597

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيم معامل الالتواء محصورة بين -0.495، و 0.066 وهل أقل من 3، وكذلك معامل التفلطح محصور بين -0.184، و 1.597 وهو أقل من 21، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 4.4 تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح :

يتم اعتماد مؤشري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للتأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها، بحيث تظهر مشكلة وجود ارتباط إذا كان معامل تضخم التباين أكبر من 10 والتباين المسموح أصغر من 0.1، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 4: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التباين المسموح
التنشئة الاجتماعية	1.930	0.518
الإخراج	1.987	0.503
التجميع	1.819	0.550
الاستيعاب	1.539	0.650

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة محصورة بين 1.539 و 1.987 وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح محصور بين 0.518 و 0.650 وهي أكبر من 0.1، وبالتالي يمكننا القول أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة، وأنها صالحة لاختبار فرضيات الدراسة.

#### 5.4 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة :

تم الاعتماد في تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة على سلم ليكرت الخماسي، كما هو موضح أدناه:

الجدول 5: سلم ليكرت الخماسي

الدلالة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	5	4	3	2	1
الفئة	[4.2-5]	[3.4-4.2]	[2.6-3.4]	[1.8-2.6]	[1-1.8]
درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سلم Likert الخماسي

فيما يلي عرض للنتائج المتوصل إليها، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول 6: اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
المحور الأول: أنماط توليد المعرفة	3.331	0.529	-	متوسطة
التنشئة الاجتماعية	3.358	0.650	03	متوسطة
الإخراج	3.261	0.609	04	متوسطة
التجميع	3.363	0.699	01	متوسطة
الاستيعاب	3.340	0.690	02	متوسطة
المحور الثاني: القدرات الإبداعية للعاملين	3.987	0.391	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا القول أن أفراد العينة يوافقون على استخدام المؤسسة لأنماط توليد المعرفة المقترحة وفق نموذج seci بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ 3.331، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي المحصورة بين (2.61-3.40) والتي تشير إلى موافق بدرجة متوسطة، أما من حيث درجة الأهمية لأبعاد هذا المحور فقد جاءت فقرات البعد الثالث المتعلق بالتجميع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.363 وانحراف معياري قدر بـ 0.699 وبدرجة موافقة متوسطة على مضمونه من قبل أفراد العينة، ثم يليه البعد الأول المتعلق بالتنشئة الاجتماعية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.358 ودرجة موافقة متوسطة، ثم يليه البعد الرابع المتعلق بعملية الاستيعاب في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3.340 وانحراف معياري قدر بـ 0.690 ودرجة موافقة متوسطة، ثم يليه في المرتبة الأخيرة البعد الثاني المتعلق بعملية الإخراج بمتوسط حسابي قدر بـ 3.261 وانحراف قدر بـ 0.609 ودرجة موافقة متوسطة.

أما فيما يخص المحور الثاني المرتبط بالمتغير التابع والمتمثل على القدرات الإبداعية للعاملين فنلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.987 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (3.41-4.20) والتي تشير إلى موافق بدرجة مرتفعة. كما يتضح من نتائج الجدول وجود اتساق مقبول في حكم أفراد العينة حول المحور الأول المتعلق بأنماط توليد المعرفة ومختلف أبعادها، والمحور الثاني المتعلق بالقدرات الإبداعية للعاملين، حيث نلاحظ أن معدلات الانحراف لم تتجاوز الواحد 01 الصحيح.

#### 6.4 اختبار ملائمة النموذج وفرضيات الدراسة:

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح النتائج

المتوصل إليها:

الجدول 7: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.329	0.108	0.335	1.180	0.178	04	0.710	الانحدار
-	-	-	-	0.151	39	5.870	الخطأ المتبقي
-	-	-	-	-	43	6.580	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة  $F=0.335$  وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، حيث تشير هذه النتائج إلى أن نموذج الدراسة غير دال إحصائياً وبالتالي عدم وجود أثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI بأنماطها الأربعة على القدرات الإبداعية للعاملين، وعليه يمكن القول إن الفرضية الرئيسية التي تنص على أن "لأنماط توليد المعرفة وفق نموذج SECI أثر إيجابي على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل" مرفوضة.

انطلاقاً من رفضنا للفرضية الرئيسية بعد التأكد من عدم وجود أثر للمتغير المستقل المتمثل في توليد المعرفة على المتغير التابع المتعلق بالقدرات الإبداعية للعاملين، فإن أنماط توليد المعرفة حتمياً لا تؤثر على القدرات الإبداعية للعاملين، والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية التي تعكس أثر الأنماط الأربعة لتوليد المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين:

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج
		المعاملات النمطية Beta	الخطأ المعياري B	
0.000	9.127	-	0.379	ثابت constant
0.810	-0.242	-0.051	0.126	التنشئة الاجتماعية
0.330	0.987	0.210	0.137	الإخراج
0.173	1.388	0.283	0.114	التجميع
0.334	-0.977	-0.183	0.105	الاستيعاب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال قراءة وتحليل الجدول أعلاه نتوصل إلى ما يلي:

- ليس للتنشئة الاجتماعية أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل لأن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.810$  وهو أكبر من 0.05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن: "للتنشئة الاجتماعية أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل" مرفوضة.
- ليس للإخراج أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل لأن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.330$  وهو أكبر من 0.05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن: "للإخراج أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل" مرفوضة.
- ليس للتجميع أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل لأن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.173$  وهو أكبر من 0.05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن: "للتجميع أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل" مرفوضة.
- ليس للاستيعاب أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل لأن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.334$  وهو أكبر من 0.05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن: "للاستيعاب أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل" مرفوضة.

## 5. تحليل نتائج الدراسة

بعد القيام بعرض وتحليل البيانات، يمكن تقديم تفسير لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

- عملية توليد المعرفة بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل بمختلف أنماطها من تنشئة اجتماعية، إخراج، تجميع واستيعاب، تمارس بدرجة متوسطة ومقبولة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور والمقدر ب 3.33، والذي يقع ضمن الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تولي اهتماما معتبرا لعملية توليد المعرفة وفق مختلف الأنماط التي جاء بها نموذج نوناكا من تنشئة اجتماعية، إخراج، تجميع واستيعاب للمعرفة، ودوران هذه المعارف بطابعها الضمني والصريح بين الأفراد والمستويات الإدارية للمؤسسة؛
- يمتلك الموظفون بالمؤسسة محل الدراسة حسب آراءهم مستوى مرتفع من القدرات الإبداعية وفقا لمقياس الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور ب 3.98، وتقع هذه القيمة ضمن المجال الثاني بدرجة موافقة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة على امتلاك الموظفين مرونة عالية في التفكير وتقبل آراء بعضهم البعض، إضافة إلى قدرتهم على تحسس المشكلات وقدرتهم على تقديم الأفكار الجديدة بصفة مستمرة، وهي سمة جيدة يتوجب على المؤسسة استغلالها لتحقيق التفوق والاستمرارية؛
- ليس لأنماط توليد المعرفة حسب نموذج seci أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن، وهذه النتيجة لا تتوافق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أظهرت أن هنالك أثر إيجابي لأنماط توليد المعرفة حسب نموذج SECI على الإبداع، ويمكن تفسير ذلك باختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة، وأنها لا تولي الاهتمام الكافي لعملية توليد المعرفة بمؤسساتها الاقتصادية، كما يمكن ترجيح ذلك إلى صعوبة تطبيق هذا النموذج المقترح وهذه المقاربة النظرية الموجهة للمجتمع الياباني التي يشهد التطورات المتسارعة في شتى المجالات وامتلاكه لمختلف التكنولوجيات العالمية، بالمجتمعات السائرة في طريق النمو كالجزائر، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فأن الجهود التي تبذلها المؤسسة في سياق توليد المعرفة تصطدم بالعديد من العقبات التي تحد من فعالية هذه العملية كعدم وجود مناخ عمل مشجع مبني على العمل الجماعي وفتح المجال أكثر للأفراد للمبادرة وحرية التصرف مع مشكلات العمل.. الخ؛
- ليس للتنشئة الاجتماعية أثر على القدرات الإبداعية للعاملين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة لا توفر بيئة عمل تحث على التفاعل والعمل الجماعي بين موظفيها بالمستوى اللازم الذي يسمح لهم باستغلال قدراتهم الإبداعية وعرض إمكانياتهم في مجال عملهم؛
- ليس للإخراج أثر على القدرات الإبداعية للعاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة المؤسسة لا تشجع على تفجير طاقات وإمكانات موظفيها، مع نقص تحفيز موظفيها على تقديم أفكار وآراء إبداعية لتحسين مستوى خدماتها المقدمة، وهذا ما يعرفهم من إبراز طاقاتهم الكامنة؛
- ليس للتجميع أثر على القدرات الإبداعية للعاملين، حيث يمكن تأويل هذه النتيجة إلى أن الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن الإدارة لا تشجعهم على تدعيم معارفهم الشخصية بناء على تجارب الآخرين، كما أنها لا تستفيد من البحوث والتقارير المنشورة لتطوير سياساتها وأهدافها، كما يقل تعاونها مع مراكز بحث خارجية بالقدر الكافي الذي يسمح لها بتطوير معارفها ومعارف موظفيها؛
- ليس للاستيعاب أثر على القدرات الإبداعية للعاملين، ويمكن تفسير ذلك أن عملية الاتصال بين الإدارة وموظفيها لم تصل للمستوى المطلوب الذي يسمح لها بنشر المعارف والمهارات الجديدة عبر كامل مستوياتها، كما أن نسبة تشجيع الإدارة لعملية التعلم المستمر للموظفين بهدف زيادة خبراتهم لا تخولهم للمستوى الذي يمكنهم من القدرة على طرح الأفكار الجديدة والتمسك بها، وامتلاك الاستعداد التام لتحمل مسؤولية تلك الأفكار.

## 6. خاتمة

لقد حاولت الدراسة الحالية تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة في منظمات الأعمال المعاصرة وهي خلق المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين، والذي يعتبر أحد أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال بالاهتمام والدراسة منذ نهاية القرن الماضي وإلى غاية يومنا هذا، أين أصبحت منظمات الأعمال تسير أكثر من أي وقت مضى نحو الاعتماد أكثر فأكثر على المعرفة والأصول غير الملموسة كضرورة تفرضها بيئة الأعمال القائمة على المعرفة، وذلك في سياق توجهات المقاربة المبنية على المعرفة KVB، التي تفرض أن أصل وجود المؤسسة هو توليد وإنتاج المعرفة، وكنتيجة لهذه الأهمية برزت العديد من المحاولات لإيجاد نماذج ومقاربات تفسر عملية توليد المعرفة، ومن أبرزها نجد نموذج SECI الذي طرحه الباحثين Nonaka و Takeuchi مع نهاية القرن الماضي، حيث استندنا إليه في دراستنا هذه للوقوف على مستوى توليد المعرفة في إحدى المؤسسات الجزائرية، وكذلك مدى تأثير أنماطه على القدرات الإبداعية للعاملين، حيث خلصت دراستنا إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى متوسط لتطبيق أنماط توليد المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة حسب آراء المبحوثين؛
  - يمتلك الأفراد العاملون بالمؤسسة محل الدراسة قدرات إبداعية مرتفعة حسب آرائهم؛
  - ليس هنالك أثر لأنماط تولد المعرفة وفق نموذج seci على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن؛
  - ليس هنالك أثر للتنشئة الاجتماعية على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن؛
  - ليس هنالك أثر للإخراج على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن؛
  - ليس هنالك أثر للتجميع على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن؛
  - ليس هنالك أثر للاستيعاب على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن.
- استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم بعض التوصيات نعتقد أنها مهمة لتعزيز عملية توليد المعرفة بالمؤسسة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين وهي:
- ❖ زيادة الاهتمام بعملية توليد المعرفة باعتبارها من أهم عمليات إدارة المعرفة، ودعم مختلف أنماطها دون التركيز على نمط معين دون آخر، كونها تسير في حلقة تفاعلية مغلقة، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية مشجعة تدعم مختلف أنماط توليد المعرفة كإعادة النظر في نظام الحوافز، الهياكل التنظيمية، أنماط القيادة... الخ؛
  - ❖ إعطاء الفرصة للأفراد للمبادرة وطرح الأفكار، والقيام بأنشطة تشجع على توليد المعارف الجديدة؛ كإقامة جلسات للعصف الذهني، والعمل على تشجيع الاتصال بين العمال والمؤسسة، وحثهم على تقاسم المعارف فيما بينهم لتسهيل انتشارها في جميع المستويات الإدارية؛
  - ❖ الاستثمار في القدرات الإبداعية للعاملين ومنحها الاهتمام والعناية اللازمة، كونها رأس المال الفعال في تحسين أداء المؤسسة، تميزها وضمان استمراريتها؛
  - ❖ القيام بدورات تدريبية تمكن العاملين من التحسس للمشكلات قبل وقوعها، وتقديم الحلول المناسبة في حال وقوعها.
  - ❖ تكييف نظام للحوافز على أسس تشجع الإبداع والمبدعين.

## 7. قائمة المراجع

رقيا قاسم البدارين وآخرون. (ديسمبر، 2014). أثر ممارسات الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العامة في إقليم الشمال. *مجلة رؤية اقتصادية* (07).

Baccerra, I. F., & Rajiv, S. (2015). *knowledge management: systems and process* (second edition ed.). New York: routledge imprint.

Berraies, S., & Chahher, M. (2014). knowledge creation process and firms innovation performance: mediating effect of organizational learning. *international journal of human resources studies*, 04(01).

- Easa, N. (2011). knowledge creation process and innivation in egyptian banking sector. *the organization learning knowledge and capabilities conference*. Hull University Business School.
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *journal of manufacturing technology management*, 04(15).
- Guilford, J. P. (1973). *characteristics of creativity*. Retrieved from ERIC: <https://eric.ed.gov/?id=ED080171>
- King, N. (1992). modelling the innovation process: an emprical comparaisn of approaches. *journal of occupational and orfanizational psychology*(65).
- Kintaya, G. L. (2014). the role of knowledge management in higher education institutions: a case study from tanzania. *international journal of management knowledge and learning*, 03(01).
- Mair, R. (2007). *knowledge management systems: information and communications technologie for knowledge management* (third edition ed.). australia: springer.
- Nonaka et al, I. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *long range planning*, 01(33).
- Nonaka, I. (1994, february). a dynamic theory of organizational knowledge creation. *organization science*, 05(01).
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). the concept of ba: building a foundation for knowledge creation. *california management review*, 40(03).
- Nonaka, I., & Takeuchu , H. (1995). *the knowledge creation company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toshihiro, N. (2001). *knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimonsions of knowledge creation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyoma, R. (2015). the knowledge creation theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process.
- Papadiuk, S., & Choo, C. (2006). innivation and knowledge creation: how are these concepts related. *inernational journal of information management*(26).
- Prava, A., & Naami, A. (2011). study on the mediating role of innovative climate in the relationship between transformational leadership style and innovative behavior of an industrial company workers in khoozestan. *Australian Journal of basic and applied sciences*, 05(12).
- Qao, Q., & Dowlathahi, S. (2005). the umpact of alignment between virtual and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *journal of operation management*(23).
- Saulais, P., & Ermine, J.-L. (2012). creativity and knowledge management. *journal of information and knowledge management systems*, 42(3/4).