

## دور المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في مؤسسة IRIS The Role Of Knowledge In Enhancing The Creative Capabilities Of Iris Employees

د.رحماني منير  
جامعة سطيف1 - الجزائر  
[mounir.rahmani@univ-setif.dz](mailto:mounir.rahmani@univ-setif.dz)

بروبي سميت  
جامعة سطيف1 - الجزائر  
[somiaberroubi@yahoo.fr](mailto:somiaberroubi@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/11/24

تاريخ الإرسال: 2019/08/24

### الملخص:

في ظل الاقتصاد الجديد أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية للمؤسسات وموردا أساسيا للإبداع، وأصلا من أصولها التي يعتمد عليها في خلق ميزة تنافسية مستدامة. وبناء على ذلك جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على دور المعرفة (الصريحة والضمنية) في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، ولتحقيق ذلك تم صياغة استبيان وتوزيعه على كل العاملين بمؤسسة IRIS، وقد تم استرجاع 30 استبيان، الذي خضع للتحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V25)، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعرفة تقوم بدور ايجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- الكلمات المفتاحية : معرفة صريحة ؛ معرفة ضمنية ؛ إدارة المعرفة ؛ الإبداع ؛ القدرات الإبداعية.
- تصنيف JEL : M54 ; M59

### Abstract :

Under the new economy, knowledge has become a real wealth of companies, a key source of essential innovation and important asset in creation of a sustainable competitive advantage. Accordingly this research paper highlighting the role of knowledge (both explicit and implicit) in enhancing the employees' creative capabilities. To achieve this, a questionnaire was designed and distributed to all employees of the company under study (IRIS). 30 questionnaires were retrieved and then analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS, v 25). The study concluded that knowledge (whether implicit or explicit) plays a positive role in enhancing the creative capabilities among IRIS employees .

- **Keywords:** Explicit knowledge; implicit knowledge; Knowledge management; Creativity ; Creative capabilities ;
- **Jel Classification Codes :** M54 ; M59

يقوم الإبداع على فكرة أساسية مفادها الاستثمار في القدرات الفكرية لدى المؤسسة، بما يعني الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسة، وهذا الاستثمار في جوهره يعني إدارة معرفة ما في عقول الأفراد، تلك المعرفة التي تشكل قيمة أساسية للمؤسسة، هذا يعني أن الإبداع لن يتحقق بمستوى عال في المؤسسة إذا ركزت على نقل المعرفة الصريحة فقط، وإنما يتحقق من خلال الاعتماد على المعرفة الضمنية. وإذا كانت إدارة المعرفة تهدف إلى تقوية الاستثمار في المعرفة من خلال مشاركتها بين العاملين بها، وكذا تطويرها لإبداع معرفة جديدة، من الواضح أن هذين الهدفين يرميان في النهاية إلى الوصول إلى الإبداع. ومن هذا المنطلق تم صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في المستويات الإدارية بمؤسسة IRIS؟ وسعياً منا للإمام بالإشكالية المطروحة بشكل جيد نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للمعرفة الضمنية دور في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في مؤسسة IRIS؟
- ما هو دور المعرفة الصريحة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في مؤسسة IRIS؟ للإجابة على الإشكالية الرئيسية، وما تفرع عنها من أسئلة فرعية، نقترح الفرضيات التالية:
- تقوم المعرفة الضمنية بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بـ IRIS.
- تقوم المعرفة الصريحة بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في مؤسسة IRIS.

#### 1.1- الدراسات السابقة :

لكي يكون البحث ذا قيمة يجب أن يركز على دراسات وبحوث سابقة، وأن يختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات وعلى هذا الأساس سوف نعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت المعرفة والإبداع بغرض الاستفادة منها:

- دراسة الكبيسي صلاح الدين عواد كريم(2002) والتي كانت بعنوان إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي-دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق، أطروحة دكتوراه منشورة، حيث اشتملت الدراسة على 11 شركة من شركات القطاع الصناعي المختلط، وتكونت العينة من 96 فرداً مبحوث من المديرين المفوضين ومديري الأقسام، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المعرفة (الضمنية والظاهرة) مع الإبداع التنظيمي وكذا العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات محل البحث لم تستفد من المعرفة الضمنية لدى مديريها بينما استفادت بشكل كبير من المعرفة الظاهرة المتوفرة لدى إدارتها بصورة معرفة حول السوق؛ الزبون؛ الاتصالات والنافسين. كما أظهرت الدراسة عدم قدرة المؤسسات المبحوثة من استثمار المعرفة الظاهرة في الرفع من قدرات مديريها الإبداعية من خلال تعزيز قدراتهم على حل المشكلات أو تشجيعهم على الإبداع في منظماتهم.
- دراسة Francois Therin(2002) والتي كانت تحت عنوان **Organizational learning and innovation in high-tech small firms** (التعلم التنظيمي والإبداع في المؤسسات الصغيرة عالية التكنولوجيا) المنشورة في مؤتمر هاواي الدولي السادس والثلاثون لعلوم النظام، هدفت هذه الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من 110 مؤسسة صغيرة (تشغل أقل من 500 عامل) تنشط في قطاع التكنولوجيا إلى دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع، وبذلك قام الباحث بتوجيه استبيان للرؤساء التنفيذيين لتلك المؤسسات أو نوابهم عن طريق البريد، وقد توصل من خلال دراسته إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي قوي على الأداء الإبداعي للمؤسسات كما أن دمج المعارف الجديدة واستخدامها في المؤسسات يؤدي إلى الإبداع.
- دراسة سامرة أحمد مهدي(2012) والتي كانت تحت عنوان عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، المنشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد30، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية في عمل المكتبات، وكذا تحديد مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة) على القدرات الإبداعية(سعة الاتصالات، المجازفة والقدرة على التغيير، تشجيع الإبداع) في المكتبات المدروسة، تم الاعتماد على الاستبيان كطريقة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث اختارت الباحثة عينة عمدية مكونة من 40 شخص من العاملين في مكتبات كلا من بغداد والمستنصرية والتكنولوجية، مستخدمة في ذلك برنامج SPSS لمعالجة البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب العلاقات الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية هي معنوية

خصوصاً بين تحديد أهداف المعرفة والقدرة على الإبداع، وكذا وجود تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية خاصة على قدرة سعة الاتصالات.

- دراسة Chung-jen chen ; Jing-wen Huang والتي كانت تحت عنوان **Strategic human resource partictices and innovation performance the mediating rol of knowledge management capacity** تكون مجتمع الدراسة من 500 مؤسسة في التايوان (بالاستناد على إحصائيات رسمية) وقد تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات على عينة ضمت 146 مؤسسة تم سحبها بطريق عشوائية، وقد توصلت النتائج إلى أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط إيجابياً مع قدرة إدارة المعرفة والتي بدورها تؤثر على الأداء الإبداعي للمؤسسات، كما بينت أن إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطياً بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي.
- لقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وكذا التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة، الشيء الذي سهل عليهما اختيار أنسب الوسائل الإحصائية في دراستهما الحالية.
- تعد الدراسة الحالية بمثابة إضافة جديدة تنسم بأهمية خاصة كونها من الدراسات القليلة التي ربطت المعرفة (الضمنية والصريحة) بالقدرات الإبداعية (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والمخاطرة)، إضافة إلى الدراسة الميدانية التي استهدفت العاملين في المستويات الإدارية بمؤسسة IRIS هذه الأخيرة التي تعد بين المؤسسات الرائدة في مجال الأجهزة الالكترونية والتي تنشط في المنطقة الصناعية لولاية سطيف.

## 2.1- التعريف بمتغيرات الدراسة :

- مفهوم المعرفة: محاولة الإلمام بمفهوم المعرفة ليس حديث النشأة إلا أن الاهتمام به في المجال الإداري والاقتصادي ظهر حديثاً، بعد أن أدركت المؤسسات أهمية المعرفة في خلق ميزة تنافسية مستدامة. والمعرفة ما هي إلا مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء، التي تُقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق المنظمة، ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والقواعد. (Murray E, 2008, p. X.xxviii) وترجع أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وتنمو بالتراكم، كما أنها لا تعاني من مشكلة الندرة، وقد ميّز نوناكا بين نوعين من المعرفة هما: (Nonaka.I & Kanno, 1998)

- المعرفة الصريحة: والمعبر عنها في شكل كلمات أو أرقام والتي تحتويها الكتب والمدونات والتقارير، أو ساط تخزين المعلومات الرقمية وهي قابلة للنقل والتعلم، كما يطلق عليها اسم المعرفة المتسربة؛
- المعرفة الضمنية: هي معرفة شخصية يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، كما أنه يصعب مشاركتها لكونها متجذرة بعمق في أعمال الفرد وخبرته والقيم التي يحتضنها، وتتجسد في مهارات العمل التي أكتسبت من التعلم وممارسة تجارب العمل نتيجة العمل الطويل بها، ولضمان مشاركتها حدّد ألويز وهارتمان بعضاً من الشروط من بينها الثقة والتي تحدث من خلال الحوارات وجماعات الممارسة؛ والتفاعلات الغير الرسمية بين الأفراد. (Ragna, Evi, & Hans, 2004)

ولتحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة قدّم نوناكا نموذجاً لهذا التفاعل أسماه بحلزونية المعرفة والمعروف اختصاراً بـ SECI، كما يلي:

- التنشئة (Socialization): ويقصد بها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد في مكان العمل أو من خلال التعلم. (Tarondeau, 2002) وقد يحدث ذلك من خلال الملاحظة، المحاكاة والممارسة، وتعد الخبرة والتجربة المفتاح الأساسي لذلك؛
- الإخراج (Externalization): وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وينتج عنها تبادل المعرفة بين الأفراد، (Balmissse, 2005) وهو ما يحصل عندما يقوم الأفراد بالتعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين من خلال استخدام أساليب التعبير (الكلمات، المفاهيم والقصص). (Rivard & Roy Marie, 2005)
- التجميع (Combination): وهو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة، من خلال تركيب أجزاء متعددة من المعرفة الصريحة من أجل امتلاك المزيد من المجموعات المعقدة الجديدة من المعرفة الصريحة. (إرما و فرنانديز، 2014) وهي تتطلب وجود عمليات ذهنية إدراكية مسبقة إذ لا يمكن ابتكار معرفة صريحة جديدة دون أن يسبقها فهم جيد للمعرفة الصريحة الحالية من قبل أصحاب المعرفة، ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة مكتوبة جديدة.

- التذويت (Internalization): وهو تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف ضمنية، ويشمل ذلك اكتساب المعرفة من خلال التعلم عن طريق العمل (Learning by doing). (Francoise, 2008) أو من خلال قراءة الكتب أو قصص الآخرين أو المحاكاة والتجارب.
- إن ابتكار معرفة جديدة يتطلب توفير بيئة تنظيمية تكون بمثابة الحاضنة التفاعلية لتنشئة المعرفة وإدخالها في الأفراد، ومن ثم المساعدة في عملية الإخراج وربطها بالجماعة والمؤسسة كمعرفة صريحة من خلال ما أسماه نوناكا مفهوم با.
- مفهوم الإبداع: حسب تورانس (Torrance) الإبداع هو عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة وتوصيل النتائج للآخرين. وقد أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات للإبداع، باعتباره موردا هاما للمؤسسة يجب إدارته بل حتى تنميته وتطويره، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الإبداعي. (بوهزة و مرزوقي، 2009) ويتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية على الوجه التالي:
- الطلاقة: هي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات سابقة. (خضر و صلاح، 2011)
- المرونة: هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة، والنظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة، (السرور، 2002) والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا.
- الأصالة: وتعني القدرة على إنتاج العديد من الأفكار الجديدة والغير معروفة سابقا، والمرتبطة بالمشكلة محل البحث، وهناك من العلماء من يقول: إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية. (الفاعوري، 2005)
- الحساسية للمشكلات: يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة تساؤلات حولها. (جروان، 2002)
- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

## II - الطريقة والأدوات :

اعتمد الباحثان في الجانب التطبيقي على أسلوب الدراسة الميدانية حيث قاما بتصميم استبيان مقسم إلى محورين المحور الأول خاص بالمعرفة ويحتوي على 20 سؤال، في حين يحتوي المحور الثاني الخاص بالقدرات الإبداعية على 24 سؤال، وبعد التأكد من الصدق البنائي والظاهري للاستبيان تم توزيعه على كل العاملين بالمستويات الإدارية بمؤسسة IRIS التي تنشط في مجال الأجهزة الإلكترونية بولاية سطيف، مستخدمين في ذلك سلم ليكرات الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقد قاما بتوزيع 40 استبيان على جميع وحدات المؤسسة ولم يسترجع سوى 30 استبيان.

1. الصدق والثبات لأداة الدراسة: قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال: الصدق الظاهري للاستبيان حيث تم عرضه على مجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم تم إعادة صياغة بعض العبارات، في حين تم التأكد من الصدق البنائي لمحاور الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط Pearson Corrélation ، وقد تم تلخيص النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (1): الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05، 0.01 فإنه يوجد ارتباط معنوي.	الدرجة الكلية لأجمالي عبارات الاستبيان		Corrélations	
	Sig.	Pearson Corrélation	المحور الأول: المعرفة	المحور الثاني: المعرفة
	0,000	0,793	- المعرفة الضمنية	المحور الأول: المعرفة
	0,000	0,722	- المعرفة الصريحة	المحور الأول: المعرفة
	0,000	0,751	المحور الأول: المعرفة	
	0,000	0,626	- الطلاقة	المحور الثاني: المعرفة

	0,001	0,577	-الأصالة	القدرات الإبداعية
	0,000	0,597	- المرونة	
	0,000	0,620	-الحساسية للمشكلات	
	0,041	0,376	- المخاطرة	
	0,000	0,622	المحور الثاني: القدرات الإبداعية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة SIG لقيمة r المحسوبة في كل قيمها هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 (قيم دالة إحصائية) أي أن أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ضمن المتغيرات الممثلة لإشكالية الدراسة. - حساب الثبات لعبارات الاستبيان: تم استخدام برنامج spss.v25 في حساب معامل Cronbach's Alpha وتم تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

جدول (2): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha	متغيرات الدراسة	
		المحور الأول:	المحور الثاني:
13	0,632	- المعرفة الضمنية	المعرفة
7	0,755	- المعرفة الصريحة	
20	0,697	المحور الأول: المعرفة	
5	0,870	- الطلاقة	المحور الثاني: القدرات الإبداعية
4	0,693	- الأصالة	
5	0,702	- المرونة	
5	0,699	- الحساسية للمشكلات	
5	0,659	- المخاطرة	
24	0,760	المحور الثاني: القدرات الإبداعية	
44	0,753	حساب ثبات جميع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

تُظهر النتائج أعلاه أن قيم معامل ألفا كرومباخ مرتفعة في جميع المحاور، وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

2. اختبار كشف التوزيع الطبيعي لإجابات العينة على عبارات الاستبيان: استخدمنا طريقة اختبار Shapiro-Wilk، وعلى إثر هذا الاختبار تحصلنا على النتائج التالية:

جدول (3): يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نتيجة الاختبار لكل محور	Shapiro-Wilk			اختبار التوزيع الطبيعي
	Sig.	df	Statistic	
يتبع التوزيع الطبيعي	0,650	30	0,982	إجابات العينة على فقرات المحور الأول
يتبع التوزيع الطبيعي	0,582	30	0,972	إجابات العينة على فقرات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

تظهر النتائج أعلاه أن بيانات إجابات أفراد العينة على جميع فقرات المحور الأول والثاني تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيمة sig للمحور الأول تقدر بـ 0.650 وهي أكبر من 0.05، في حين قُدّرت بـ 0,582 للمحور الثاني وهي أكبر من 0.05 وعليه نستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية في تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسية.

3. التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان:

ارتبطت فقرات الاستبيان بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي؛ والانحراف المعياري؛ طول الفئة = (أعلى درجة - أدنى درجة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد درجة موافقتهم على كل عبارة. وعليه طول الفئة =  $0.8 = 5 / (1-5)$  حيث نحصل على مجالات كما يلي:

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.79 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.60 إلى 3.39 درجة
درجة مرتفعة	موافق	من 3.40 إلى 4.19 درجة
درجة مرتفعة جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5 درجة

### 1.3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول (المعرفة)

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول والمتعلق بالمعرفة الضمنية

جدول (4): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول والمتعلق بالمعرفة الضمنية

الفقرة رقم	( $\bar{x}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام	الفقرة رقم	( $\bar{x}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام
01	3,73	1,081	درجة مرتفعة	08	2,83	1,053	درجة متوسطة
02	3,50	0,820	درجة مرتفعة	09	2,90	1,029	درجة متوسطة
03	3,13	0,819	درجة متوسطة	10	3,03	0,928	درجة متوسطة
04	3,03	0,928	درجة متوسطة	11	2,97	0,999	درجة متوسطة
05	2,83	1,085	درجة متوسطة	12	3,03	0,890	درجة متوسطة
06	3,33	0,994	درجة متوسطة	13	3,13	0,819	درجة متوسطة
07	2,93	0,980	درجة متوسطة				

المتوسط الحسابي ( $\bar{x}=3.1077$ ) والانحراف المعياري ( $\delta=0.41281$ ) الخاصين بالمحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير النتائج إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وهو ضمن المجال (2.60 - 3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى المعرفة الضمنية بالمؤسسة بدرجة متوسطة، وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية المعرفة الضمنية، ويظهر ذلك من خلال اعتمادها على العاملين من ذوي الخبرة الفنية في أداء عملها، والعمل على تنمية معارفهم من خلال أسلوب فرق العمل وتفعيل الاتصالات بين الأقسام للمشاركة في تبادل الخبرات، وهذا كله في سبيل استخدام المعرفة الضمنية.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني والمتعلق بالمعرفة الصريحة

جدول (5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني والمتعلق بالمعرفة الصريحة

الفقرة رقم	( $\bar{x}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام	الفقرة رقم	( $\bar{x}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام
14	3,43	0,935	درجة مرتفعة	18	3,23	1,135	درجة متوسطة
15	3,37	0,964	درجة متوسطة	19	3,30	1,088	درجة متوسطة
16	3,43	0,898	درجة مرتفعة	20	2,90	1,296	درجة متوسطة
17	3,27	1,048	درجة متوسطة				

المتوسط الحسابي للمحور ( $\bar{x}=3,2762$ ) والانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0,67418$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

يشير الجدول إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي ينتمي للمجال (2.60) - (3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى المعرفة الصريحة بالمؤسسة هو بدرجة متوسطة، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تدرك أهمية المعرفة الصريحة والموجودة في قواعد البيانات الخاصة بمجال نشاطها، وذلك من خلال توفير شبكة اتصال داخلية تسهل تبادل المعارف بين الأفراد العاملين بالمؤسسة بالإضافة لشبكة الانترنت والتي تسمح للمؤسسة بمعرفة حجم الطلب في السوق الذي تعمل فيه، ومواكبة التقنيات الحديثة في مجال نشاطها.

2.3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بالقدرات الإبداعية

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول والمتعلق بالطلاقة

جدول (6) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول والمتعلق بالطلاقة

الفقرة رقم	( $\bar{X}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام	الفقرة رقم	( $\bar{X}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام
01	3,20	0,761	درجة متوسطة	04	3,07	0,868	درجة متوسطة
02	3,07	0,868	درجة متوسطة	05	2,93	0,868	درجة متوسطة
03	3,03	0,890	درجة متوسطة				
المتوسط الحسابي للمحور ( $\bar{X}=2,7533$ ) والانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0,28616$ )							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

يوضح الجدول تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي ينتمي للمجال (2.6) - (3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الطلاقة بالمؤسسة هو بدرجة متوسطة، أي أن العاملين بالمؤسسة لهم القدرة على التفكير بشكل سريع في الظروف المختلفة، كما لهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة في سبيل إيجاد الحلول المناسبة التي تواجههم في مجال عملهم.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني والمتعلق بالأصالة

جدول (7) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني والمتعلق بالأصالة

الفقرة رقم	( $\bar{X}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام	الفقرة رقم	( $\bar{X}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام
06	3,20	0,761	درجة متوسطة	08	2,97	0,999	درجة متوسطة
07	3,17	0,834	درجة متوسطة	09	3,23	0,728	درجة متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور ( $\bar{X}=2,7917$ ) والانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0,29422$ )							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V 25

يشير الجدول إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي هو ضمن المجال (2.60) - (3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الأصالة بالمؤسسة هو بدرجة متوسطة، وهذا يدل أن العاملين بالمؤسسة يسعون لتقديم اقتراحات جديدة لانجاز أعمالهم، كما يفضلون استخدام الحلول الإبداعية الجديدة في حل المشكلات.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث والمتعلق بالمرونة

جدول (8) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث والمتعلق بالمرونة

الفقرة رقم	( $\bar{X}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام	الفقرة رقم	( $\bar{X}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام
10	3,27	0,691	درجة متوسطة	13	3,30	0,651	درجة متوسطة
11	3,10	0,845	درجة متوسطة	14	3,10	0,885	درجة متوسطة
12	3,23	0,728	درجة متوسطة				
المتوسط الحسابي للمحور ( $\bar{X}=2,8533$ ) والانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0,22242$ )							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

يوضح الجدول تقارب آراء أفراد العينة والتي تقع ضمن المجال (2.60-3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى المرونة بالمؤسسة هو بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة لديهم القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل، كما يهتمون بمعرفة الرأي المخالف للاستفادة منه وتغيير المواقف المختلفة عند الاقتناع بعدم صحتها.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد المتعلق بالحساسية للمشكلات

جدول (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الرابع والمتعلق بالحساسية للمشكلات

الفقرة رقم	( $\bar{x}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام	الفقرة رقم	( $\bar{x}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام
15	2,93	1,015	درجة متوسطة	18	3,27	0,691	درجة متوسطة
16	3,10	0,885	درجة متوسطة	19	3,00	0,910	درجة متوسطة
17	3,13	0,819	درجة متوسطة				
المتوسط الحسابي للمحور ( $\bar{x}$ =2,6933) والانحراف المعياري ( $\delta$ =0,32263)							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، ومخرجات برنامج SPSS.V25

يشير الجدول إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها ضمن المجال (2.60-3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الحساسية للمشكلات بالمؤسسة هو بدرجة متوسطة، وهذا بنسبة 70.95% حسب وجهة نظرهم. أي أن العاملين بالمؤسسة يحرصون على معرفة جوانب الضعف فيما يقومون به من أعمال، في سبيل التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي من الممكن حدوثها.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الخامس والمتعلق بالمخاطرة

جدول (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الخامس والمتعلق بالمخاطرة

الفقرة رقم	( $\bar{x}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام	الفقرة رقم	( $\bar{x}$ )	( $\delta$ )	الاتجاه العام
20	2,97	0,999	درجة متوسطة	23	2,60	1,276	درجة متوسطة
21	3,10	0,885	درجة متوسطة	24	2,80	1,186	درجة متوسطة
22	2,87	1,106	درجة متوسطة				
المتوسط الحسابي للمحور ( $\bar{x}$ =2,4000) والانحراف المعياري بلغ ( $\delta$ =0,50651)							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، ومخرجات برنامج SPSS.V25

يشير الجدول إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي يقع في المجال (1.80-2.59) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى المخاطرة بالمؤسسة هو بدرجة منخفضة، وهذا بنسبة 48.00% حسب وجهة نظرهم. أي أن العاملين بالمؤسسة يفضلون الأعمال الروتينية البسيطة تجنباً للمخاطر المترتبة عن استخدام أساليب جديدة في العمل.

**III- نتائج اختبار الفرضيات :**

1. اختبار الفرضية الرئيسية: تقوم المعرفة بدورا إيجابيا في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة IRIS عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

تنص الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): على أن المعرفة لا تقوم بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة IRIS عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، في حين تنص الفرضية البديلة ( $H_1$ ) على أن المعرفة تقوم بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )  
- الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات أبعاد المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين.

• مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: هو 0.05 باعتباره الأكثر استخداما.



• قاعدة اتخاذ القرار: نقارن بين قيمة (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>).

الشروط الواجب توفرها للتحليل باستخدام الانحدار الخطي في دراسة العلاقة بين المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين: قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية يجب التأكد من توفر بعض الشروط الواجب توفرها للتحليل باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وهذا من أجل الوثوق بالنتائج التي نحصل عليها وهي:

• وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: ويمكن اختبار هذا الشرط من خلال دراسة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات حيث يمكن ذلك من معرفة العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع كلا على حدا كما في الجدول التالي:

جدول (11): نتائج اختبار العلاقة الخطية بين (أبعاد المعرفة) على القدرات الإبداعية

ثانيا: المعرفة الصريحة	أولا: المعرفة الضمنية		
0.512	0,601	Pearson Correlation	المحور الثاني:
0,004	0,000	Sig. (2-tailed)	القدرات
30	30	N	الإبداعية

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل بيرسون ذات دلالة إحصائية حيث قيم sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 في جميع المتغيرات، أي أنه توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

• شرط إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي: وقد تم إثباته سابقا من خلال اختبار Shapiro-Wilk.

• التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة فيما بينها: وذلك باعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة 10 وكانت النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

جدول (12): بين قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المفسرة (المستقلة)

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	
المعرفة الضمنية	0,977	1,023	1
المعرفة الصريحة	0,977	1,023	2

القاعدة: إذا زاد قيمة معامل (VIF) عن 10 لأحد المتغيرات المستقلة فإن ذلك يدل على وجود إمكانية وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

المرجع (القاعدة) / عبد الكريم بوحفص ، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وبرنامج spss، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 65.

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل تضخم التباين (VIP) لجميع أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة أقل من (10)، وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا ما يلائم بيانات الدراسة لتحليل الانحدار. بعد التأكد من توفر بعض الشروط أصبح بالإمكان اختبار فرضية الدراسة في مؤسسة محل الدراسة باستخدام الانحدار المتعدد، والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (R<sup>2</sup>، r)، تحليل التباين ANOVA، نتائج معاملات الانحدار (B):

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية للنموذج	
SIG	T	B		R <sup>2</sup>	R	SIG	F المحسوبة
0,000	10,504	4,744	Constant	0,374	0,612	0,002	8,072
0,037	2,198	0,287	المعرفة الضمنية				

0,006	2,993	0,239	المعرفة الصريحة				
-------	-------	-------	--------------------	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المعرفة (الضمنية، الصريحة) وتعزيز القدرات الإبداعية بلغ  $r = 0.612$  وهو دال إحصائيا، لأن قيمة (sig = 0.002) أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تلعب المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

تحليل التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع: أي دراسة تأثير ومساهمة أبعاد المعرفة (الضمنية والصريحة) على تعزيز القدرات الإبداعية، ويتم ذلك من خلال تحليل نموذج الانحدار المتعدد الذي يكشف عن نسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع (تعزيز القدرات الإبداعية)، كما يتم ذلك من خلال تحليل معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة كلا على حدا ومدى تأثيرها في المتغير التابع، أي تحديد العوامل الأكثر تأثيرا والمساهمة في تعزيز القدرات الإبداعية، وهل التأثير ايجابي أم سلبي وأيهما ليس له تأثير ومن ثم استبعاده من نموذج. وعليه نتبع الخطوات التالية:

- جودة تفسير النموذج (تقييم معامل التحديد للنموذج  $R^2$ ) يكشف معامل التحديد عن النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع، إذ أنه كلما اقترب من 100% نقول أن النموذج يتمتع بفعالية كبيرة في تمثيل العلاقة المدروسة، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وبالرجوع للجدول رقم (13) نجد أن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ 0.374 مما يدل على أن أبعاد المعرفة (الضمنية، الصريحة) تفسر 37.40% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية في مؤسسة إيريس، والباقي 62.60% = (100 - 37.40) راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير الممتثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- تقييم معاملات الانحدار للمتغير المستقل المعرفة (الضمنية، الصريحة): تقييم معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة وأيهما له تأثير أكثر من الآخر على المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج، وقاعدة التقييم هي: إذا كانت قيمة (sig) والمبينة في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة 0.05 المقابلة لقيمة 't' المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تُضم إلى النموذج). وبالرجوع إلى الجدول 13 نجد:

- بالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار  $B_1 = 0.287$  للمتغير المعرفة الضمنية نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت المحسوبة (2.198 =  $T_{cal}$ ) وأن قيمة (Sig=0.037) أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن معامل الانحدار للمتغير (المعرفة الضمنية) لنموذج الانحدار معنوي، وهو موجب (تأثير ايجابي)، وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) تؤدي لزيادة في القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.287.
- بالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار  $B_2 = 0.239$  للمتغير المستقل (المعرفة الصريحة) نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت المحسوبة (2.993 =  $T_{cal}$ ) وأن قيمة (Sig=0.006) أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن معامل الانحدار للمتغير (المعرفة الصريحة) لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وهذا يعني بزيادة المعرفة الصريحة بوحدة واحدة تؤدي لزيادة القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.239. وعليه مما سبق نلخص نتائج الفرضية الرئيسية من خلال بناء النموذج الفرضي للانحدار المتعدد:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + \varepsilon_i$$

$B_1(x_1)$  معامل الانحدار للمتغير المستقل (المعرفة الضمنية) /  $B_2(x_2)$  معامل الانحدار للمتغير المستقل (المعرفة

الصريحة) /  $\varepsilon_i$  يمثل الأخطاء العشوائية /  $B_0$  المعامل الثابت

$y$ : المتغير التابع (القدرات الإبداعية)

$$y = 4.744 + 0.287(x_1) + 0.239(x_2) + \varepsilon_i$$

$$R^2 = 0.374 \quad r = 0.612$$

$$F = 8.072 \quad SIG : 0.002$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) على أن المعرفة الضمنية بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة IRIS عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في حين تنص الفرضية البديلة ( $H_1$ ) على أن المعرفة الضمنية تقوم بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة IRIS عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الأولى

نتيجة العلاقة بين المتغيرات	القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية للنموذج		اختبار العلاقة بين	
	R <sup>2</sup>	R	SIG	F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
توجد علاقة	0,183	0,428	0,018	6,277	الطلاق	المعرفة الضمنية
توجد علاقة	0,144	0,379	0,039	4,696	الأصالة	
توجد علاقة	0,256	0,506	0,004	9,657	المرونة	
لا توجد علاقة	0,018	0,134	0,48	0,513	الحساسية للمشكلات	
لا توجد علاقة	0,050	0,223	0,237	1,460	المخاطرة	
توجد علاقة	0,167	0,408	0,025	5,595	تعزيز القدرات الإبداعية	المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، ومخرجات برنامج SPSS .V 25

يوضح الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بين المعرفة الضمنية وأبعاد المتغير التابع (الطلاق، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) كلا على حدا دالا إحصائيا، أي توجد علاقة بين المعرفة الضمنية وأبعاد القدرات الإبداعية، حيث قيمة (sig) أقل من 0.05، وأن المعرفة الضمنية تساهم بـ 16.70% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية لدى مؤسسة IRIS، وتساهم بـ 18.30% من التغيرات التي تحدث في الطلاقة لدى المؤسسة محل الدراسة، وبـ 14.40% من التغيرات التي تحدث في الأصالة، كما تساهم بـ 25.6% من التغيرات التي تحدث لتعزيز المرونة لدى مؤسسة IRIS، في حين لا توجد علاقة بين المعرفة الضمنية وكلا من الحساسية للمشكلات والمخاطرة. وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يستخدمون المعارف المختزنة في عقولهم وخبراتهم السابقة في تعزيز قدراتهم الإبداعية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): والتي تنص على أن المعرفة الضمنية تقوم بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ).

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): على أن المعرفة الصريحة تقوم بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة IRIS عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، في حين الفرضية البديلة ( $H_1$ ) تنص على أن المعرفة تقوم الصريحة بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة IRIS عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الثانية

نتيجة العلاقة بين المتغيرات	القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية للنموذج		اختبار العلاقة بين	
	R <sup>2</sup>	R	SIG	F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
توجد علاقة	0,150	0,388	0,034	4,956	الطلاق	المعرفة الصريحة
توجد علاقة	0,169	0,411	0,024	5,708	الأصالة	
توجد علاقة	0,173	0,416	0,022	5,862	المرونة	
لا توجد علاقة	0,091	0,302	0,105	2,807	الحساسية للمشكلات	
لا توجد علاقة	0,029	0,171	0,366	0,845	المخاطرة	
توجد علاقة	0,262	0,512	0,004	9,949	القدرات الإبداعية	المعرفة الصريحة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المعرفة الصريحة وأبعاد المتغير التابع (الطلاق، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) كلا على حدا دالا إحصائيا، أي أنه توجد علاقة بين المعرفة الصريحة وأبعاد تعزيز القدرات الإبداعية، حيث قيمة (sig) أقل من 0.05، وأن المعرفة الصريحة تساهم بـ 26.20% من التغيرات التي تحدث في تعزيز القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة، وتساهم بـ 15.00% من التغيرات التي تحدث في تعزيز الطلاقة،

وتساهم بـ 16.90% من التغيرات التي تحدث في تعزيز الأصالة، كما تساهم بـ 17.30% من التغيرات التي تحدث في تعزيز المرونة لدى المؤسسة محل الدراسة، في حين لا توجد علاقة بين المعرفة الصريحة والحساسية للمشكلات وبين المعرفة الصريحة المخاطرة. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تقوم المعرفة الصريحة بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة IRIS عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ). أي أن أفراد العينة يستخدمون المعرفة الموجودة بقواعد البيانات وعلى شبكة الأنترنت في تعزيز قدراتهم الإبداعية.

#### IV- الخلاصة :

- توصلنا من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة لأبعاد المعرفة (الضمنية، الصريحة) والقدرات الإبداعية (الطلاقة، الأصالة، المرونة، حساسية للمشكلات، المخاطرة) إلى ما يلي:
- تقوم المعرفة الصريحة بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
  - تقوم المعرفة الضمنية بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية؛
  - تلعب المعرفة دورا إيجابيا في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية؛
  - لا توجد علاقة بين المعرفة الضمنية والحساسية للمشكلات وبين المعرفة الضمنية والمخاطرة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبالتالي على المؤسسة استثمار المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة من خلال تحفيز العاملين بها لإظهار قدراتهم العقلية والذهنية وخبراتهم، وذلك من خلال الحوار والتدريب المباشر وجلسات العصف الذهني بما يسمح باكتساب المعرفة التي تساعد في حل المشكلات بطرق إبداعية.
  - لا توجد علاقة بين المعرفة الصريحة والحساسية للمشكلات: على الرغم من أن الشخص المبدع له القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدتها بشكل دقيق، إلا أنه في المؤسسة محل الدراسة لا نلمس ذلك ويمكن إرجاع إلى عدم توفر المعرفة الكافية عن المشكلة، أو أن المعلومات تحتجزها الإدارة العليا وبالتالي صعوبة وصولها للمعنيين للتحرك في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق أفضل مستوى ممكن من التكامل المعرفي والمعلوماتي، كما لا توجد علاقة بين المعرفة الصريحة والمخاطرة بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل أن أفراد العينة ليس لديهم القدرة على تطبيق المعارف الجديدة خوفا من الفشل أو من العقاب الذي تمارسه الإدارة عليه وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يتم عرض بعض المقترحات:

- زيادة اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري باعتباره رصيد معرفي لا يستهان به، وذلك من خلال توفير بيئة تنظيمية تكون بمثابة الحاضنة التفاعلية لخلق المعرفة ومشاركتها؛
- التأكيد على أهمية مشاركة المعرفة الضمنية وبالتالي على المؤسسة العمل على تشجيع التفاعلات الشخصية بين الأفراد، وخلق جو تسوده الثقة والحوار؛
- تشجيع السلوك الإبداعي للعاملين من خلال جلسات العصف الذهني.

## الملاحق

### الاستبيان

معلومات عامة: الهدف من دراسة هذا القسم هو التعرف على المعلومات الشخصية للأفراد المبحوثين، وعليه يرجى التكرم بوضع العلامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى 40 سنة ( ) من 41 إلى 50 سنة ( ) أكبر من 50 سنة ( )

المؤهل العلمي: ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )  
عدد سنوات الخبرة: - أقل من 5 سنوات ( ) - من 5 إلى 10 سنوات ( ) - من 11 إلى 15 سنة ( ) - أكبر من 15 سنة ( )

المحور الأول: المعرفة: الهدف من هذا المحور هو التعرف على واقع المعرفة بشكلها الضمني والصريح، لذا يرجى التكرم بوضع العلامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: المعرفة الضمنية</b>					
1. تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة الفنية في إنجاز أعمالها					
2. يمتلك العاملون بالمؤسسة تجارب سابقة تساعدهم في أداء أعمالهم					
3. تعمل المؤسسة على تنمية معارف العاملين من خلال فرق العمل					
4. تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العاملين من خلال تشجيعهم على التعلم					
5. يشعر العاملون في المؤسسة أنهم أعضاء فريق لهم مصالح مشتركة					
6. تشجع المؤسسة العمال على تعليم بعضهم البعض كيفية أداء العمل					
7. تشجع المؤسسة العاملين بها على المشاركة في الدورات التدريبية					
8. تشجع المؤسسة على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين					
9. تحرص المؤسسة على تفعيل الاتصالات الشخصية (وجها لوجه) بين العاملين في مختلف الأقسام من أجل تقاسم المعرفة					
10. توفر المؤسسات آليات الحوار المفتوح بين العاملين (من خلال البريد الإلكتروني، التعلم الإلكتروني)					
11. تسود الثقة العلاقات بين العاملين في المؤسسة					
12. تهتم المؤسسة بالأفكار التي يقترحها العاملين بها لحل المشكلات					
13. تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة لإدخال تحسينات على أنشطتها					
<b>ثانياً: المعرفة الصريحة</b>					
14. تتوفر المؤسسة على قواعد بيانات (les bases de données) خاصة بمجال نشاطها					
15. لدى المؤسسة معرفة بحجم الطلب في السوق الذي تنشط فيه					
16. تواكب المؤسسة التطورات التقنية الحديثة في مجال عملها					
17. تتوفر لدى المؤسسة شبكة انترنت تسهل مشاركة المعرفة					
18. ترتبط أقسام المؤسسة بشبكة اتصال داخلية (انترانت)					
19. توفر المؤسسة الإمكانيات للاتصالات الداخلية (هاتف، حاسوب، البريد الإلكتروني)					
20. يتم نقل أفضل الممارسات بين مختلف الأقسام للاستفادة منها					

المحور الثاني: القدرات الإبداعية: الهدف من هذا المحور هو التعرف على مستوى القدرات الإبداعية للأفراد المبحوثين، ولذا يرجى التكرم بوضع العلامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>أولا: الطلاقة</b>					
1. لدي القدرة على التفكير بشكل سريع في الظروف المختلفة					
2. أملك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة					
3. لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
4. لدي القدرة على التعبير عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات المعنى الواحد					
5. لدي القدرة على اقتراح الحلول المناسبة بشكل سريع لمواجهة مشاكل العمل					
<b>ثانيا: الأصالة</b>					
6. أسعى إلى تقديم اقتراحات جديدة لإنجاز الأعمال لم يسبق إليها أحد					
7. أحرص على إنجاز مهامي بأسلوب متجدد					
8. أشعر بالملل من الأعمال الروتينية					
9. أفضل استخدام حلول إبداعية جديدة في حل المشكلات					
<b>ثالثا: المرونة</b>					
10. أسعى إلى تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل					
11. لدي القدرة على رؤية الأشياء من جوانب مختلفة					
12. لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته					
13. أهتم بمعرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
14. أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر					
<b>رابعا: الحساسية للمشكلات</b>					
15. أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
16. أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي من الممكن حدوثها					
17. أستطيع توقع حلول للمشكلات التي تعترضني في عملي في كثير من الأحيان					
18. أحرص على معرفة جوانب الضعف فيما أقوم به من عمل					
19. أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف العديد من المشكلات في موقف واحد					
<b>خامسا: المخاطرة</b>					
20. أفضل القيام بالأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة					
21. أتقبل الفشل باعتباره تجربة تسبق النجاح					
22. أفضل العمل في فريق عمل تسوده روح المخاطرة					
23. أتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء عملي خوفا من الإخفاق					
24. أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم عملي بالمخاطر المترتبة على ذلك					

**- الإحالات والمراجع :**

1. Murray E, J. (2008), **knowledge Management :concepts, Methodologies, tools and Applications**, IGI Global.p.x.xxviii.
2. Nonaka.I, K., & Kanno, N. (1998), **The concept of Ba building a foundation for knowledge ceation**, California Management, Review , Spring, vol 40, (n03), pp. 40-54.
- 3.Ragna, S.-d. A., Evi, E. H., & Hans, H. G. (2004), **The role of tacit knowledge in innovation management**, *20th Annual IMP Conference*, Copenhagen, (pp. 1-23).
4. Tarondeau, J.-c. (2002), **Le Management des savoirs**. Paris: PUF. P.38.

5. Balmisse, G. (2005), *Gestion des connaissances outils et applications du knowledge management*, Paris: Vuibert, p.21.
6. Rivard, L., & Roy Marie, G. (2005), *Gestion stratégique des connaissances*, Canada: Les presses de l'université LAVAL, p.18.
7. إرما ب, & فرناندي. (2014).، إدارة المعرفة النظم والعمليات، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص.95.
8. Francoise, R. (2008). *Transfert des savoirs stratégie, moyens d'action solution adaptées votre organisation*, Paris: La Voisier, p.51.
9. بوهزة م, & مرزوقي ر. (2009).، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ملتقى دولي بعنوان صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص.1-14.
10. خضر م, ع. & صلاح, ا. ف.، (2011) التفكير النمطي والإبداعي، الطبعة الأولى، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، ص.19.
11. السرور, ن. (2002).، مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص.118.
12. الفاعوري ر. ع. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية، ص.21.
13. جروان, ع. ا. (2002).، الإبداع مفهومه -معايره نظرياته قياسه وتدريبه، عمان: دار الفكر، ص.157.