

أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة

- دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة -

**The impact of knowledge management processes on creativity within the organization Case study of the Algerian Directorate of Telecom - Biskra branch.**

د. نوال شنافي\*، جامعة بسكرة، الجزائر.

chenafi.naoual@gmail.com

أ.د. رابح خوني، جامعة بسكرة، الجزائر.

Khouni28302@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2019/12/30)، تاريخ التقييم: (2020/04/10)، تاريخ القبول: (2020/05/05)

Abstract :

ملخص :

This study deals with the impact of knowledge management processes on creativity within the organization and was based on the questionnaire as a tool for data collection, was distributed to a simple random sample size of 50 administrative workers. Questionnaires were distributed to them 42 questionnaires were valid for analysis to be analyzed using the spss statistical program. The study reached several results, the most important of which was the significant impact of the independent study variables of knowledge management processes in the administrative creativity in the directorate, where the correlation coefficient between knowledge management and creativity reached 57.80%, which means that there is a strong and positive relationship between the two variables of the study. To manage knowledge to free creative energies and activate creativity processes.

**Keywords :** Knowledge, Knowledge Management, Creativity, Management Creativity,.

تناولت هذه الدراسة اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة عشوائية بسيطة حجمها 50 عامل إداري تم توزيع الاستبيانات عليهم استرد 42 استبيان صالحة للتحليل ليتم تحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي. وتوصلت الدراسة:

إلى وجود أثر معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة في الإبداع الإداري بالمديرية، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع 57.80% ما يعني وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المعرفة لتحريز الطاقات الإبداعية وتفعيل عمليات الإبداع.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع، الإبداع الإداري.

\* المؤلف المراسل: د. نوال شنافي، الإيميل: chenafi.naoual@gmail.com

**مقدمة:**

مهدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة، ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول وتتصارع حول تملك وحيازة أكبر قدر من المعارف وغدت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، وجزءا مهما في خلق القيمة المضافة والمورد الأساسي في النشاط الاقتصادي. انه و في ظل اقتصاد المعرفة الذي تمثل فيه المعرفة عنصر الإنتاج الأساسي والقوة الدافعة لتكوين الثروة حيث ينتقل فيه مركز الثقل من التركيز على المواد الأولية إلى التركيز على المعرفة حيث تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة. مما يفرض ضرورة إدارتها بالكيفية التي تمكن من خلالها إنتاج، اكتساب، نشر، وتوظيف المعرفة بكفاءة في جميع الأنشطة الاقتصادية. ويحكم أن المنظمة تعيش في اقتصاديات غير الملموسة اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة، المرونة، الجودة والإبداع الذي يدعم قوة المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. وبالنظر إلى مكونات العملية الإبداعية نجد أن العنصر البشري حجر الأساس فيها الذي به ومنه تنطلق المنظمة نحو تحقيق الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة خاصة والظروف المعقدة والديناميكية جدا التي يشهدها محيط المنظمة.

**1.1 إشكالية الدراسة:**

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الإبداع، وهو ما يؤكد علماء الإدارة في العالم المتقدم أن المعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح الإدارة . لذا فقد تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

**-التساؤل الرئيسي:**

هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة؟

**-التساؤلات الفرعية:**

-ما مستوى الاهتمام بإدارة المعرفة و كذا الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة ؟

-ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة ؟

**2.1 فرضيات الدراسة:**تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

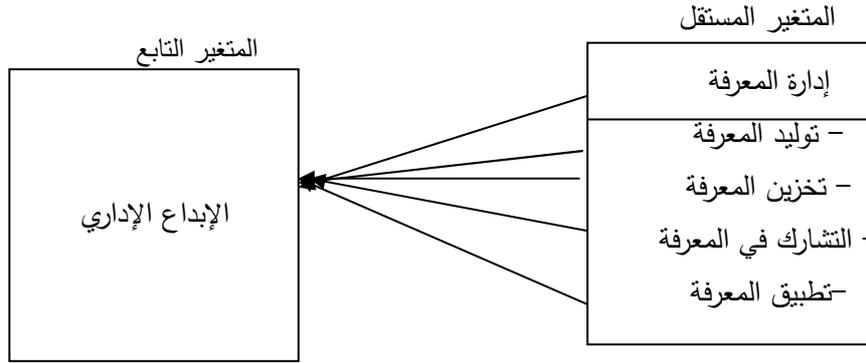
**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة.

**الفرضيات الفرعية:** تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

-يوجد أثر لتوليد المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة.

- يوجد أثر لتخزين المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة.

- يوجد أثر للتشارك في المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة.
- يوجد أثر لتطبيق المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة.
- 3.1 أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط منها:
- التعرف على مستوى إدارة المعرفة السائد بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة.
- التعرف على مدى الاهتمام بالإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة.
- 4.1 نموذج الدراسة:** على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها أقتراح نموذج الدراسة التالي:
- الشكل 1:** يوضح النموذج المقترح للدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الدراسات السابقة.

### 5.1 الدراسات السابقة :

- دراسة (عطية لطيف عبد الرضا، 2008) بعنوان: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية. هدفت هاته الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لعينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، حيث طبقت الدراسة على عينة من مدراء ورؤساء الأقسام والشعب في عينة من المصارف الحكومية وجمعت البيانات عن طريق الاستبيان. للتوصل الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة عند مستوى المعنوية 0.05.
- دراسة (حيدر شاكر نوري، 2011) بعنوان: تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية. هدفت هاته الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد، وتنظيم، وخبز، وتطبيق، ونشر المعرفة )

والقدرات المميزة في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، واعتمد الباحث في عرض وتحليل النتائج على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس وتحليل الإجابات واختبار الفرضيات، وتكونت عينة الدراسة من 28 مبحوث من مديري الأقسام ووكلائهم ومديري المعامل الإنتاجية. لتتوصل الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين لجميع محاور عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة.

- دراسة (عاطف العدوان، وسحر سليمان، 2012) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي، والتحقق من وجود علاقة تأثير معنوية تربط بين رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، الزبوني). وقد تمثلت عينة الدراسة في 80 مدير في مختلف المستويات الإدارية لشركات التأمين الأردنية وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ما بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.

- دراسة (شنانحة عائشة، وبن خليفة فاطمة الزهراء، 2018) بعنوان: دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط. هدفت هاته الدراسة إلى توضيح العلاقة التطبيقية بين التمكين والإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية من عمال المؤسسة حجمها 53 فردا وزعت الاستبانة عليهم وبعد معالجتها إحصائيا وتحليلها توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتنمية الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05.

- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: كون جل الدراسات السابقة التي تناولناها أكدت على أهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها اللامتاهي في المنظمة من خلال قدرتها على تحقيق الإبداع وبلوغ التميز، جاءت هذه الدراسة كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة. حيث تم الاستفادة من هذه الأخيرة في صياغة الإشكالية وفرضيات البحث، وبناء أداة الدراسة (صياغة عبارات الاستبيان). وإن اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة ينحصر أساسا في الأبعاد التي تم التركيز عليها، إضافة إلى إجراء هذه الدراسة في بيئة تختلف عن البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة.

## 2. إدارة المعرفة :

2-1 - مفهوم إدارة المعرفة: جذبت إدارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة. وقبل الخوض في هذا المفهوم يجب أولا توضيح مفهوم المعرفة.

يعرف T. Stewart المعرفة على أنها "رأس المال الفكري والقيمة المضافة التي تتحقق من خلال استثمارها الفعلي، وهي تعتمد بالدرجة الأولى على الأفكار والممارسات والخبرات بمعنى أن القابليات البشرية هي أساس المعرفة، أما P. Drucker فيعتبرها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر من ذوي العقول والمهارات الفكرية". كما أنها تشير إلى الإستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الفردية و التعاون في عمل زيادة الابتكار واتخاذ القرار (العلي وآخرون، 2006، ص 26).

وعليه ونظرا للأهمية الإستراتيجية للمعرفة أصبح من الضروري أن تخضع إلى إدارة محكمة، فإدارة المعرفة حسب نجم عبود نجم " هي العملية المنهجية لتوجيه، رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفأة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح (نجم، 2005، ص 97)، فهي العملية المنهجية والمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.

أما Newman فعرفها على أنها مجموعة العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة وتنتشرها من قبل الممارسين (نوري، 2011، ص 22).

بينما عرف Frappola et Capshoo إدارة المعرفة على أنها " الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة" (ريحي، 2010، ص 13).

ويعرفها الكبيسي بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد.

دائما وفي نفس الإطار عرفت إدارة المعرفة على أنها " إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن، بمعنى آخر هي مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية، وسوق رئيسية لأعمال المنظمة ضمن نشاط مهم يتخلل كل جاني فيها، ومستخدموها ذوو مؤهلات علمية وثقافية راقية فهم صناع المعرفة (الرفاعي، وغالب، 2006، ص 6).

## 2. 2 أهمية إدارة المعرفة: تكمن أهميتها في (الكبيسي، 2005، ص 42):

- قدرتها على تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات والأرباح الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها - التي يتم إنشاؤها - بالنسبة للأشخاص الطالبين لها والمحتاجين إليها عملية ممكنة من خلال عمليات إدارتها.

- تعد عمليات إدارة المعرفة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لخلق معرفة جديدة ، سيما من خلال توليد المعرفة وتحويلها - التشارك فيها -

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات والمجسدة في طرح سلع وخدمات جديدة ، وقدرتها على حل المشاكل ، وغزو أسواق جديدة.

-تدعيم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

### 3.2- عمليات إدارة المعرفة: إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل مترابط ومتسلسل فيما بينها، إذ

تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وهذه العمليات تتمثل في:

1.3.2 توليد المعرفة: وهي جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة.

2.3.2 تخزين المعرفة: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها. وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطر فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو نخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي، 2005، ص 57)

### 3.3.2 التشارك في المعرفة: هي عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في

الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. فهي تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين.

4.3.2 تطبيق المعرفة: إن الهدف من إدارة المعرفة، هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وكذا تلك المعرفة الجديدة التي يتم إبداعها، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها وهي القدرة على استرجاع واستخدام المعرفة لحل المشكلات وإتمام الأعمال .

### 4.2 نماذج إدارة المعرفة: قدم الباحثين عدة نماذج لإدارة المعرفة منها:

1.4.2 نموذج Marquardet: اقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: الاقتناء، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة. والمنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة في حال نمو هذه العمليات وتفاعلها.

2.4.2 نموذج Wiig: يحقق هذا النموذج أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة، استخدام المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة.

3.4.2 نموذج Barton: وفق هذا النموذج المعرفة توجد في أربعة أشكال: شكل مادي، في شكل أنظمة إدارية (مجسدة في طرق التعلم)، في شكل مهارات العاملين، في شكل قيم سلوكية.

4.4.2 نموذج Winosky: المعرفة هنا هي سلسلة دائرية لإدارة المعرفة ممثلة في القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، أهداف إدارة المعرفة، معايير إدارة المعرفة.

5.4.2 نموذج Pfeffer et Sutton: يعكس هذا النموذج ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى المؤسسة إلى تطبيق و هي: معرفة السبب قبل الأسلوب على المؤسسات أن تحدد فلسفتها و أن تعرف سبب إتباعها قبل أن تتعلم كيفية استخدام الأساليب و التطبيقات و السلوكيات، المعرفة تدرك في العمل و تتراكم من خلال تعليم الآخرين، أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط، تقبل الخطأ، إبعاد الخوف، إشاعة روح التعاون و المشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد، قياس الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس، تحديد عمل القادة و كيف يؤدون عملهم.

### 3. الإبداع الإداري:

**1.3 مفهوم الإبداع الإداري:** يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات و التحديات الكبيرة و المتنوعة في بيئة الأعمال، نتيجة الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات والاتصالات، مما صعب على المنظمات في كيفية مواكبتها التكيف معها، وهو الأمر الذي فرض على هذه المنظمات الاعتماد على الإبداع. فالإبداع هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من تأثيرات مختلفة وأفراد مختلفين ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شرط أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه (حريم، 2003، ص303).

ويعرف الإبداع الإداري على انه هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة بمعنى آخر الإبداع الإداري هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة" أي أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد بأكبر قدر من

الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته. يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة وتكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة ويمكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات (علي، 1424، ص9).

إن الإبداع الإداري يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه إلى تحسين علاقات العمل وتطبيق أفكار واستخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين (فراحت، ومنصور، 2006، صص 77-90)

دائماً في نفس السياق عرف الإبداع الإداري على أنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة، فهو قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الذهنية وإيجاد طرق جديدة لم يسبق وإن استحدثت لتحقيق المنفعة العامة بمعنى آخر هو عملية الخروج عن الحالة التقليدية إلى حالة تتسم بالحدثة والتجديد نتيجة الخبرة والإلمام الإداري لواقع المؤسسة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد (محمود، ونوري، 2011، صص 309).

وبملاحظة ما تضمنته التعاريف السابقة للإبداع الإداري نستنتج أنه مزيج من القدرات الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالأصالة مقارنة بالآخرين.

**2.3 أهمية الإبداع الإداري:** تكمن أهمية الإبداع الإداري في مساهمته في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات بما يتفق مع متغيرات البيئة المحيطة والاستعداد لمواجهةها لتحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة (برويس، ودباب، 2016، صص 3). فالإبداع قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى.

**3.3 عناصر الإبداع الفعال:** وهي عبارة عن اللبنة التي يبنى عليها الإبداع الإداري وهي:

1.3.3 الأصالة: ويقصد بها أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فهو أصيل في تفكيره ويحاول التميز.

2.3.3 الحساسية للمشكلات: وتعني أن الشخص المبدع يدرك المشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، فهو لديه القدرة على رؤية الأزمات التي لا يراها الآخرون (خير الله، 2002، صص 18).

3.3.3 المرونة: وهي النظر إلى الأمور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس (الصيرفي، 2003، صص 45) وسهولته في تغيير وجهه نظر معينة للتكيف والتأقلم السريع مع التطورات والمواقف الجديدة.

4.3.3 الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم في وحدة زمنية معينة، فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين.

5.3.3 روح المخاطرة: وهي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والقدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن تلك الأعمال والاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

6.3.3 القابلية للتغيير: وهي استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير بإدخال طرق أساليب جديدة وتكنولوجيا حديثة.

7.3.3 القدرة على التحليل: ويقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد.

**4.3 إدارة المعرفة وتفعيل القدرات الإبداعية:** في ظل الاقتصاد المعرفي أصبحت إدارة المعرفة محل اهتمام ضروري كعنصر حيوي رئيسي في نجاح المنظمات، لذلك لا بد من التركيز على اقتناء المعرفة وتنظيمها وتبادلها في داخل المنظمة بما يوفر لها ميزة في العمل تسمح بتحقيق الإبداع. فعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار. وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية.

وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة، مما يكشف عن قدرات العمال وطاقتهم الكامنة وإمكاناتهم في تقديم الملاحظات والمقترحات التي تساعد على إيجاد حلول جديدة لتحسين العمل، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم (p, 2007, gasmi, 70). فالقدرة على توليد المعرفة من أهم مصادر تحقيق التميز للمنظمة حيث أشار كل من Nonaka و Takeuchi إلى أن توليد المعرفة تقود إلى الإبداع والتميز، كما أن عملية استرجاع المعرفة عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً (الأغاء، وأبو الخير، 2012، ص38). ويكون تخزين المعرفة من خلال وضع قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها ويطلع عليها الأفراد ويستعملونها ما يضمن لهم مواكبة التطورات.

إن عملية تقاسم المعرفة هي عملية التفاعلات المتبادلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أن التفاعل بين مختلف المعارف ينتج عنه تنمية المعرفة والإبداع. أيضاً يتعين على المنظمة أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبداع المنظمي، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزنها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات

جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، وابتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة (الدوري، العزاوي، 2004، ص 29).

إن فمارسات إدارة المعرفة تعمل على زيادة مخزون المعارف المتاحة وتعزيز المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المنظمة التي تنتج فوائد عديدة منها:

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لأداره المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البيئة التنظيمية لمجتمع المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.

#### 4. منهجية الدراسة:

**1.4 مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف في جميع العمال الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة والبالغ عددهم 116، ولقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة المقدر حجمها 50 عامل إداري، تم توزيع الاستبانة عليهم استرد 42 استبانة صالحة للتحليل، ليتم فحصها وتحليلها.

**2.4 منهج الدراسة:** المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يمكن من جمع البيانات وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها للوصول إلى نتائج معينة.

**3.4 أداة الدراسة، اختبار صدقها و ثباتها:** بهدف اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع الإداري تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث احتوت على 36 عبارة تغطي متغيري الدراسة وأبعادهما. ولحساب معامل الصدق والثبات لعبارة الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان إذ بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.931 وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام العبارات. كما أن معامل الصدق بلغ 0.964.

الجدول 1: يوضح نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه.

| اختبار          | عدد العبارات | معامل الثبات الفا كرونباخ | معامل الصدق |
|-----------------|--------------|---------------------------|-------------|
| إدارة المعرفة   | 15           | 0.778                     | 0.727       |
| الإبداع الإداري | 20           | 0.901                     | 0.949       |
| الاستبانة ككل   | 35           | 0.931                     | 0.964       |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

#### 4.4. تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة والإبداع بالمؤسسة محل الدراسة:

من نتائج التحليل الإحصائي تبين أن مستوى إدارة المعرفة بأبعادها المجتمعة بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.40 وانحرافه المعياري 0.672. ولقد جاء بعد تطبيق المعرفة بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.695 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبولا مرتفعا، أما في المرتبة الثانية فقد حل بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.795 وهو مرتفع لتراوح متوسطاته ما بين 3.31 و 3.62. في حين حل بعد التشارك في المعرفة بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.892 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبول متوسطا و 3.40. وبالترتيب الرابع حل بعد توليد المعرفة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.890 ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أيضا أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع 3.519 مع انحراف معياري 0.580 ولقد تراوحت متوسطاته ما بين 2.22 و 3.87

#### 5. تحليل نتائج:

من أجل التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال اختبار كلومجروف سميرونوف، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. وقد بلغت احتمالات القيم فيه (0.532، 0.744) على التوالي وهي أكبر من الخطأ المسموح به في الدراسة (القيمة المعنوية للدراسة 0.05) وعليه فقيم النموذج تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها.

الجدول 2: يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها.

| المتغيرات المستقلة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------|------------------|------------------------------|-----------------|---------------|
| توليد المعرفة      | 0.334            | 0.111                        | 2.229           | 0.019         |
| تخزين المعرفة      | 0.451            | 0.203                        | 2.968           | 0.000         |
| التشارك في المعرفة | 0.410            | 0.220                        | 2.313           | 0.002         |
| تطبيق المعرفة      | 0.525            | 0.278                        | 3.644           | 0.000         |
| إدارة المعرفة      | 0.578            | 0.344                        | 4.323           | 0.000*        |

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

**1.5 تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ومناقشتها:**

من خلال النتائج الواردة في الجدول (2) يتضح لنا وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  لإدارة المعرفة على الإبداع إذ بلغت قيمة T المحسوبة 4.323 بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة معناه يوجد أثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة المجتمعة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة. كما تبين نتائج الجدول أن معامل الارتباط بلغت قيمته 57.8% ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة. وتفسر إدارة المعرفة 34.4% من تباين المتغير التابع. وهذا ما يدل على إدراك المؤسسة لأهمية تأثير عمليات إدارة المعرفة على الإبداع، ذلك أن اكتساب المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها وتطبيقها وإدارتها أكثر القدرات أهمية لتنمية الإبداع. وعليه لا بد من إدامة الميزة المعرفية بزيادة استخدام المعرفة في تحقيق عوائد متزايدة، كونها مورد ينمو كلما استخدم أكثر، ويتجدد ذاتياً ويحقق قيمة أكبر. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة حيدر شاكر نوري (2011) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين لجميع محاور عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة.

**2.5 تحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية ومناقشتها:**

**1.2.5 تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** من خلال النتائج الواردة في الجدول (2) يتضح لنا وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  لتوليد المعرفة على الإبداع إذ بلغت قيمة T المحسوبة 2.229 بمستوى دلالة (0.019) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة معناه يوجد أثر معنوي لتوليد المعرفة

على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة. كما تبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط بلغت قيمته 34.3% ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة. ويفسر توليد المعرفة 11.1% من تباين المتغير التابع.

**2.2.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال النتائج الواردة في الجدول (2) يتضح لنا وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  لتخزين على الإبداع إذ بلغت قيمة T المحسوبة 2.968 بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة معناه يوجد أثر معنوي لتخزين المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة. كما تبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط بلغت قيمته 45.1% ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة. ويفسر تخزين المعرفة 20.3% من تباين المتغير التابع.

**3.2.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** من خلال النتائج الواردة في الجدول (2) يتضح لنا وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  للتشارك في المعرفة على الإبداع إذ بلغت قيمة T المحسوبة 2.313 بمستوى دلالة (0.002) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة معناه يوجد أثر معنوي للتشارك في المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة. كما تبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط بلغت قيمته 41% ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة. ويفسر التشارك في المعرفة 22% من تباين المتغير التابع.

**4.2.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** من خلال النتائج الواردة في الجدول (2) يتضح لنا وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  لتطبيق المعرفة على الإبداع إذ بلغت قيمة T المحسوبة 3.644 بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة معناه يوجد أثر معنوي لتطبيق المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة. كما تبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط بلغت قيمته 52.5% ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة. ويفسر تطبيق المعرفة 27.8% من تباين المتغير التابع.

إذن ومن خلال نتائج الفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة) تبين أن المؤسسة محل الدراسة ومن خلال اهتمامها بعملية توليد المعرفة والتشارك فيها يخلق جو من المشاركة الجماعية وتحسين مهارات الأفراد وبناء الثقة بينهم ما يسمح بزيادة الإبداع والابتكارات، كما أن تخزين المعرفة من خلال وضع قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها ويطلع عليها الأفراد ويستعملونها يضمن مواكبة التطورات التي

تتعلق ببيئة عملهم لتزيد قدرتهم على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها وتعميق فهمهم للمهام واستشعارهم بأهميتها، فضلا على أن تطبيق المعرفة يساعد على تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر مما يزيد من القدرة على الإبداع والتميز الذي تطمح إليه المؤسسة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة حيدر شاكر نوري (2011) ودراسة شتاتحة عائشة، وبين خليفة فاطمة الزهراء، (2018) التي وجدت جميعها أن عمليات إدارة المعارف أصبحت كعنصر حيوي رئيسي في نجاح المنظمات، لذلك لا بد من التركيز على اقتناء المعرفة وتنظيمها وتبادلها في داخل المؤسسة بما يوفر لها ميزة الإبداع والتميز.

#### خاتمة:

يعتمد اقتصاد المعرفة في هيكله الإنتاجي على البعد غير المادي لرأس المال ممثلا أساسا في المعرفة والتي أصبحت تشكل جزءا مهما في خلق القيمة المضافة وتوليد الثروة. لتبرز إدارة المعرفة والتي هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين. ولقد بينت هاته الدراسة أن إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) تؤثر في الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر-بسكرة، وهذا راجع للدور الذي تبرزه إدارة المعرفة في عملية توليد المعرفة وتخزينها وتقاسمها مع العاملين وأيضا تطبيقها واستغلالها على أحسن استغلال والحصول على إبداع إداري والذي يدفع بالمنظمة للحصول على موقعا تنافسيا.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- على المؤسسة أن تتبنى استراتيجيات وسياسات لإدارة المعرفة تزيد من فعاليتها .
- ضرورة الاهتمام أكثر بالإبداع الإداري وتطويره لأهميته في تطوير المنظمة وتميزها.
- خلق ثقافة المشاركة في المعرفة و نشرها بين جميع الموظفين والاتجاه نحو العمل الفرقي.
- تفعيل عمليات الإبداع من خلال العمل المبني على التشارك المعرفي والعمل الجماعي.

#### قائمة المراجع:

##### أولا- المراجع باللغة العربية:

- برويس وردة، ودباب زهية. (2016، 5/2) ،أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي المؤتمر العلمي الدولي للإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية عمان، الأردن.
- جمال خير الله. (2002)، الإبداع الإداري، دار أسامة، الأردن.

- حاتم علي حسن رضا. (1424هـ)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة.
- حريم حسن. (2003)، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- نوري حيدر شاكر. (2011)، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالي، العدد 48، العراق.
- الرفاعي غالب عوض. (2004)، وباسين سعد غالب، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- الدوري زكريا مطلق، والعزاوي بشرى هاشم محمد. (26/28 أبريل، 2004)، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- الكبيسي صلاح الدين. (2005)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح. (2003)، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الأردن.
- العلي عبد الستار وآخرون. (2006)، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان ربحي مصطفى. (2015)، إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- فرحات حسين، ومنصور عامر. (2006)، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية مجلة جامعة الحسين بن طال للبحوث والدراسات المجلد 1، الأردن.
- محمود حسن جمعة، وحيدر شاكر نوري. (2011)، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، العراق.
- الأغا ناصر جاسم، وأبو الخير أحمد غنيم. (2012)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 16، العدد الأول، جامعة الأقصى، غزة.
- نجم عبود نجم. (2005)، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

#### ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Gasmi Nacer. (2007), L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise : une source d'avantage concurrentiel, la revue des sciences de gestion, France, janvier, février.